DISTRETTI INDUSTRIALI E RETI DI IMPRESA

di Renata Imbruglia¹ e Angelo Quarto²

¹ Sapienza Università di Roma

renata.imbruglia@uniroma1.it

² Sapienza Università di Roma

angelo.quarto@uniroma1.it

doi: 10.7358/rst-2014-002-imbr

ABSTRACT

This work deals with businesses networks focusing mainly on industrial district and enterprise network. The network contract, its theoretical framework and its possible role in sustaining the competitiveness of small and medium sized firms are analyzed. Although recently introduced, the network contract is rapidly spreading over the country in not traditional sectors as well. Among those the tourist sector has been explored and the potentialities that the diffusion of this instrument could be able to generate.

Keywords: competitiveness, contract, enterprise network, industrial district, tourism sector.

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le piccole e medie imprese italiane hanno conosciuto un'evoluzione delle loro varie forme organizzative per far fronte alla pressione competitiva dettata dalle mutate condizioni dell'economia mondiale.

La piccola dimensione delle imprese italiane, è stato rilevato, è uno dei motivi alla base della scarsa possibilità di competere con successo nel contesto globale. Costituisce, inoltre, un limite strutturale rilevante per il conseguimento di una maggiore efficienza con l'aggravante ri-

schio che, anche quando non isolata ma come sistema, alcuni punti di forza delle diverse aggregazioni si possano trasformare in criticità accentuate dalla crisi economica in atto.

Nell'attuale contesto fortemente competitivo caratterizzato da evoluzione della domanda, della concorrenza, delle tecnologie, «le reti di impresa» assumono un ruolo centrale.

Le reti di impresa sono una libera aggregazione tra imprese (principalmente di piccola e media dimensione), forme di coordinamento di natura contrattuale con un obiettivo comune. Le aggregazioni di imprese e la sistemazione giuridica/contrattuale delle reti potrebbero, secondo molti, essere viste soprattutto come soluzione ai fallimenti di mercato e come strumenti di politica industriale. Ciò spiega la crescente ed elevata attenzione da parte del tessuto produttivo nei confronti dei contratti di rete.

Le motivazioni che hanno spinto le imprese verso nuove forme di aggregazione sono numerose ed è possibile elencarne le principali: aumentare la forza sul mercato, accrescere la loro competitività e innovatività senza doversi fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto.

Si è rilevato che la caratteristica della stabilità differenzia le reti dal puro mercato, dove alla base dei rapporti tra le imprese c'è lo scambio; mentre l'aspetto del coordinamento garantisce ai partecipanti una forte autonomia.

Il concetto di contratto di rete è stato introdotto per la prima volta con la legge 133/2008. La legge espressamente specifica che la rete è uno strumento innovativo attraverso cui le imprese sanciscono la reciproca opportunità di cooperare al fine di perseguire un obiettivo comune, il tutto regolato da un contratto. Successivamente con la legge 33/2009 viene disciplinata la rete di imprese e si ribadisce il contratto come l'accordo che più imprenditori si impegnano a collaborare per accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Negli ultimi anni, il numero di reti d'impresa nate è cresciuto in maniera esponenziale, ribadendo, se ce ne fosse ancora bisogno, che l'aggregazione delle imprese rafforza i rapporti e le sinergie, la competitività, l'accesso al credito, l'implementazione di nuove e più efficaci tecnologie, riduce i costi, a tutto vantaggio sia delle imprese partecipanti alla rete sia del consumatore.

Le forme aggregative hanno subito una notevole evoluzione, si è passati dai distretti industriali alle reti d'impresa, evoluzione non solo in termini lessicali ma sostanziali. Si tratta di un'evoluzione scaturita dalla diversa spinta propulsiva nell'aggregazione, dalla diversa tipologia di coinvolgimento delle imprese e dalle finalità prefissate.

Dal 2011 si è assistito alla nascita di reti d'impresa nel settore turistico, fino a quel momento escluso o marginale rispetto al processo che aveva coinvolto altri settori.

Dopo aver trattato il fenomeno che ha caratterizzato il mondo delle imprese, passate dai distretti industriali fino alle moderne forme aggregative come le reti d'impresa, sarà focalizzata l'attenzione sulle reti d'impresa nel settore turistico, sottolineando come la necessità di condivisione e collaborazione abbia portato ad incrementare la competitività delle imprese associate anche nel settore turistico.

2. DISTRETTI INDUSTRIALI E RETI DI IMPRESA

I distretti produttivi, rete di imprese per eccellenza, hanno rappresentato uno dei maggiori punti di forza del sistema produttivo italiano. Il loro sviluppo soprattutto negli anni '70 e '80 era legato ancora ad una dimensione d'impresa locale, operante principalmente nel settore manifatturiero, strettamente legata al territorio in cui era localizzata.

Vengono spesso descritti come sistemi produttivi locali omogenei caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali prevalentemente di micro/piccola/media dimensione e con forte specializzazione produttiva.

I distretti industriali sono delle strutture costituite da produttori (piccoli monopoli parziali) consapevoli di dover stimolare continuamente la domanda per avere potere di mercato.

Le imprese che operano all'interno dei sistemi locali per le loro caratteristiche hanno sperimentato serie difficoltà con l'apertura dei mercati e l'avvento della globalizzazione. La dimensione ovviamente rappresenta un limite importante per fronteggiare le pressioni competitive. Secondo la vasta letteratura sull'argomento il distretto industriale non è

una semplice concentrazione territoriale di imprese specializzate bensì una forma più particolare di tipologia aggregativa.

Viene subito evidenziato che reti di impresa e distretti industriali differiscono tra di loro. Per i secondi non è prevista una definizione univoca ed una disciplina omogenea a livello nazionale regolata da un contratto come nel caso delle reti in cui vengono definiti i diritti e gli obblighi delle parti contraenti.

I distretti sono, inoltre, legati fortemente alla territorialità. Le imprese che li costituiscono sono quelle presenti in una determinata zona geografica e spesso la loro *governance* è mista. Il distretto è una situazione di fatto senza una propria forma giuridica definita, mentre la rete è una situazione di diritto con un contratto che disciplina l'aggregazione delle imprese la cui *governance* è sempre interamente privata.

3. CARATTERISTICHE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

Esistono diverse forme di aggregazione di imprese, tra queste il distretto industriale nella forma sviluppatasi in Italia può essere efficacemente definito come «[...] un'entità socio territoriale caratterizzata dalla presenza attiva in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali» (Becattini, 1991).

In un contesto territoriale definito il distretto industriale è connotato dalla presenza di una forte caratterizzazione sociale di competenze e di risorse strategiche strettamente radicate al territorio e caratterizzato spesso dalla presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni.

L'idea che muoveva le imprese ad aggregarsi era quella di aumentare la competitività del tessuto produttivo, raggiungendo quella massa critica che permettesse ad un tempo di potersi confrontare con imprese di maggiori dimensioni in alcuni casi con multinazionali e di raggiungere mercati internazionali non alla portata di un piccola impresa.

Entrando in una rete le imprese diventano parte di un sistema più grande in possono beneficiarne non solo le singole imprese ma anche l'intero sistema produttivo ed economico.

Vi è ampio consenso nell'individuale le caratteristiche peculiari del modello di costituzione di un distretto industriale:

- a. La forte specializzazione in uno specifico settore o comparto produttivo manifatturiero: nella realtà italiana i beni prodotti sono in larga parte destinati a costituire il cosiddetto *made in Italy*. Settori industriali prevalentemente legati al sistema moda come quello del tessile, abbigliamento, calzaturiero, ecc.; caratterizzato da imprese di dimensioni ridotte (piccolissime, piccole e medie).
- b. La scomposizione dei processi produttivi in fasi differenti, caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte, per cui ogni azienda presente in un determinato territorio distrettuale si fa carico della realizzazione di un segmento specifico in base alle proprie competenze. Le relazioni tra imprese, in tal senso, possono essere di vario tipo: verticale (fra imprese di distinte fasi del processo di produzione), orizzontale (fra imprese che si occupano della stessa fase) e trasversale (con imprese fornitrici di beni o di servizi).
- c. La presenza di un comune sistema di valori, che esprime un senso di appartenenza al distretto.
- d. L'interesse all'adozione delle innovazioni tecnologiche ed un progresso tecnico di origine endogeno.
- e. Lo sviluppo di *know-how* produttivo e organizzativo radicato nel territorio e condiviso dalle imprese, tramite le attività di ricerca e sviluppo tecnologico.
- f. Lo sviluppo di contratti di subfornitura e facilità di cooperazione tra le imprese.
- g. La forte mobilità tra lavoratori dipendenti e indipendenti ed elevati tassi di natalità/mortalità delle imprese presenti nel territorio.
- h. Le economie esterne rispetto alla singola impresa ma interne rispetto al territorio locale.
- i. Il passaggio da una produzione rivolta al mercato locale ad una destinata al mercato esterno (nazionale o internazionale) in altre parole internazionalizzazione.

4. DAI DISTRETTI INDUSTRIALI ALLE RETI DI IMPRESA

Prima di illustrare le reti d'impresa e analizzare il contratto nella sua ultima versione normativa, è importante accennare alla dinamica nel nostro Paese dei distretti industriali e alla loro evoluzione in reti.

Come è noto, la nozione di distretto industriale fu enunciata per la prima volta nel 1919 da Alfred Marshall, il quale evidenziò che, quando il processo economico è separabile e svolto in stabilimenti distinti, esso può essere organizzato efficacemente, con un'integrazione delle imprese territorialmente concentrate che può essere verticale ed orizzontale.

Si genera, così, un flusso consistente di economie esterne alla singola impresa ma interne al distretto, tale da consentire anche ad imprese relativamente piccole, ma «distrettualizzate», di competere sul mercato.

Queste economie devono essere interne alla struttura distrettuale, altrimenti diventerebbero patrimonio di tutti e le imprese del sistema locale perderebbero un fattore specifico di vantaggio competitivo di particolare importanza.

I distretti industriali possono essere descritti come sistemi produttivi geograficamente limitati, caratterizzati da un numero elevato di imprese di piccola e media dimensione, ciascuna specializzata in una fase del processo, che raggiungono forme di collaborazione e di relazione, quasi mai di tipo gerarchico.

Spesso è accaduto di confondere le piccole imprese in generale con le imprese dei distretti industriali. Le prime sono definite soltanto dalla loro dimensione, le seconde «sono immerse in un tessuto istituzionale con cui interagiscono positivamente e hanno codici di comportamento particolari, che inducono un aumento di competitività sui mercati» (Brusco - Paba, 1997)

Il distretto identifica gli agenti come una comunità definita, dove la collaborazione si fonda sulla fiducia ispirata da un sentimento collettivo e sociale di appartenenza.

Il fenomeno ha trovato una propria diffusione nelle regioni del Centro e del Nord, ma soprattutto nel Nord-Est del Paese, laddove negli anni '70 esistevano una serie di nuclei urbani mediamente popolati, nei quali si era sviluppato un significativo numero di piccole e medie imprese manifatturiere in grado di competere anche a livello internazionale.

Il fatto che le regioni abbiano competenza nella predisposizione delle *policies* per le aree distrettuali, spinge i governi regionali a predisporre proprie metodologie per la loro individuazione. Va da sé che la sola analisi quantitativa delle aree distrettuali non evidenzia una serie di altri aspetti, come, ad esempio, l'esistenza di rapporti tra soggetti, il senso comune di appartenenza all'area distrettuale o l'esistenza di *leadership*.

Il modello della piccola-media impresa italiana (PMI), di cui comunque il distretto si alimenta, si è caratterizzato nel corso del tempo come un modello di imprenditori ad elevato valore aggiunto, che si basa sulla trasformazione degli *input* immessi nel proprio processo produttivo, prevalentemente importati e successivamente riesportati sotto forma di beni finali. I beni prodotti dalle imprese distrettuali sono in larga parte come detto, quelli tipici del *made in Italy*.

La fragilità di questa struttura produttiva, tuttavia, viene in evidenza nell'attuale contesto fortemente globalizzato, nel mutato scenario del mercato europeo e della crisi economica degli ultimi anni. Storicamente il successo del sistema delle imprese italiane si è fondato sulla capacità di contrastare la concorrenza e acquisire quote crescenti di mercato saturando un mercato interno come quello europeo che non garantisce più protezione da un resto del mondo diventato sempre più competitivo.

In questo contesto, la competitività del sistema era assicurata anche dalla svalutazione della propria moneta con un'accorta gestione del tasso di cambio. Le ricorrenti svalutazioni competitive hanno prepotentemente influito sulle *performance* delle imprese distrettuali contrastando una deriva di inefficienza.

Va, inoltre, rammentato il ruolo svolto da un'offerta di manodopera caratterizzata da un'elevata mobilità geografica dalle regioni più povere a quelle più ricche; di qui la spinta a destrutturare il sistema e a delocalizzare verso aree in cui i margini di compressione del costo del lavoro per unità di prodotto siano sufficientemente ampi da compensare i vincoli strutturali dovuti alla ridotta scala di produzione e al livello tecnologico inadeguato.

Il modello distrettuale attraversa un processo di profonda revisione, con nuove opportunità nel conseguire economie di scala nei Paesi

emergenti, inducendo le imprese a delocalizzare le proprie produzioni. L'ulteriore difficoltà per le esportazioni italiane come detto deriva dal fatto che, con l'avvento dell'euro, diviene impossibile ricorrere a svalutazioni competitive. In presenza di un costo del lavoro sensibilmente inferiore nei Paesi stranieri e di oneri finanziari crescenti, specie per le PMI che ricorrono esclusivamente al finanziamento bancario, la strategia aziendale si è concentrata sul recupero d'efficienza attraverso il contenimento dei costi.

La risposta ad un quadro che, se perdurasse nel tempo, rischierebbe di tramutarsi in declino, va invece ricercata nel recupero di efficacia, per raggiungere la quale si deve procedere ad un rinnovamento della propria *supply chain*, individuando nell'innovazione tecnologica l'elemento più importante. L'innovazione, in particolare la diffusione delle tecnologie informatiche, affievolisce l'importanza del fattore territorio e concorre a limitare quei vincoli che invece sono tipici delle PMI.

All'interno del panorama dei distretti industriali, il Nord-Est rimane l'emblema più evidente di uno sviluppo economico spontaneo particolarmente vigoroso nel corso degli ultimi venti anni.

Nella seconda metà degli anni '90, anche l'area del Nord-Est ha risentito della crisi economica nazionale ed internazionale, perdendo importanti quote di mercato negli scambi internazionali.

La crisi del mercato tedesco, la presenza di un euro forte e di una moneta cinese svalutata sono state individuate come alcune delle variabili economiche in gran parte responsabili della battuta d'arresto del ciclo espansivo che il nostro sistema produttivo ha vissuto nel passato decennio.

La strategia individuata dalle imprese distrettuali è stata quella di delocalizzare i propri stabilimenti all'estero, riuscendo così a sfruttare meglio una manodopera a basso costo ma sufficientemente professionalizzata. Tuttavia, come del resto avveniva per le altre imprese distrettuali, il maggior vantaggio competitivo risiede, principalmente, nella flessibilità operativa, in molti casi anche di natura informale e nella capacità delle imprese di saper cogliere le particolari esigenze dei mercati locali.

Negli anni '90 è rimasta estranea all'impresa distrettuale la strategia operata dalla grande impresa che ha preferito investire in tecnolo-

gie, avendone anche le possibilità economiche. Si apriva, così, una fase in cui la produttività delle grandi e delle piccole imprese andava sempre più divergendo, problema che spesso le imprese industriali hanno tentato di affrontare fondendosi e dando vita a gruppi societari.

A fronte di un forte restringimento della base industriale, le imprese del Nord-Est hanno forse reagito meglio alla crisi economica dal momento che, rivolgendosi ai mercati internazionali, hanno adottato innovazioni di prodotto rendendoli particolarmente competitivi.

Le imprese innovatrici risultano piuttosto dinamiche proprio in questa area del Paese, anche se la spesa per ricerca e sviluppo è ancora modesta e la diffusione delle tecnologie dell'informazione ancora limitata.

Un ulteriore elemento di debolezza consiste, storicamente, nel basso livello delle infrastrutture esistenti, che assume una rilevanza ancora maggiore in presenza di costi interni ed esterni crescenti. È stato affermato che il Nord-Est rappresenta un esempio di mancanza di *policy*, ovvero di un'area che ha saputo imporre un proprio modello senza che, alla base, vi sia stata una precisa programmazione.

Il ruolo che i distretti hanno svolto e svolgono sulla crescita economica si presta ad interpretazioni spesso controverse. Il distretto industriale nasce e si sviluppa seguendo un approccio spontaneo nel quale, evidentemente, gioca come un fattore chiave un insieme di regole non scritte, ma localmente valide e di cui si è già detto precedentemente essere le caratteristiche peculiari.

Per quanto riguarda il processo di sviluppo dei prodotti (l'innovazione di prodotto) tipico del distretto industriale, possono individuarsi due momenti fondamentali e sequenziali: (a) la ricerca di nicchie di mercato; (b) l'evoluzione del prodotto offerto. Ma il vantaggio competitivo principale dei distretti è la condivisione di valori ed obiettivi nei quali i soggetti si riconoscono e che consentono uno sviluppo compatibile con le peculiarità culturali delle comunità.

La stessa innovazione di processo è ad elevata diffusione e la concorrenza si intreccia con un gioco cooperativo, nel comune obiettivo di riuscire a perseguire livelli ottimali di specializzazione produttiva.

L'elemento di fondo che porta il distretto ad essere una rete industriale è il collegamento tra le unità produttive, o meglio l'alleanza stra-

tegica che si instaura tra un gruppo definito di imprese in riferimento ad obiettivi comuni, di medio e lungo termine e che migliora la competitività dei singoli operatori. Le reti industriali, tuttavia, si differenziano dai distretti industriali oltre che per i motivi già esposti, anche per il numero limitato di imprese che le contraddistinguono, per una composizione più stabile rispetto ai distretti e, infine, per la non necessità della dimensione territoriale.

Possono così individuarsi diverse tipologie di reti, in base al loro livello di integrazione, che può essere orizzontale se le aziende che ne fanno parte sono orientate allo stesso mercato, oppure verticale se, pur collaborando, sono orientate su mercati differenti.

Il ruolo delle istituzioni può, quindi, diventare un elemento cruciale anche per l'organizzazione delle reti industriali, fornendo finanziamenti, promuovendo la rete, creando l'ambiente industriale e offrendo servizi specializzati (imprenditoriali, tecnologici, ecc.). L'importanza di riuscire a stabilire regole di comportamento per governare le relazioni delle imprese consente alla rete di irrobustirsi e di riuscire a fronteggiare meglio le sfide che derivano dalla competitività.

5. LA RETE D'IMPRESA E IL CONTRATTO DI RETE

Il contratto di rete viene definito come un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere individualmente e collettivamente la capacità innovativa e la competitività sul mercato. Le imprese si obbligano, sulla base di un programma comune, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie attività, a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnologica, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto di rete è disciplinato dalla legge 33 del 9 aprile 2009 e si configura come uno strumento nuovo in grado di adattarsi alle esigenze di aziende di ogni dimensione e settore anche quello turistico come si vedrà in seguito, affiancandosi alle tradizionali forme di collaborazione ma distinguendosi per la maggiore flessibilità nella definizione

degli scopi e dei confini della rete e nel livello di coinvolgimento dei *partners*.

È possibile costruire, attraverso la normativa, una sorta di modello di contratto di rete e i suoi tratti fondamentali che riguardano l'organizzazione, i rapporti tra le parti, la responsabilità.

Innanzitutto si delinea il profilo di ciascuna impresa protagonista che può partecipare «[...] indipendentemente dalla forma giuridica, dalle dimensioni aziendali, dalla tipologia di attività svolta o dal settore economico di riferimento, nonché dalla localizzazione territoriale». La condizione necessaria e sufficiente, risulta essere l'iscrizione presso il registro delle imprese.

Altro aspetto rilevante è l'aggiornamento costante del contratto qualora vi siano cambiamenti nell'assetto sociale di partenza della rete, al fine di garantirne la validità per i nuovi partecipanti.

Il secondo passaggio riguarda la definizione di obiettivi tali da poter essere considerati strategici. Per ottenere ciò, si deve partire da alcune considerazioni quali, ad esempio: affiancare obiettivi generali ad altri più specifici dove, i primi, esplicano la finalità alla base della nascita della rete mentre, i secondi, costituiscono l'anticipazione delle attività che verranno scelte ed attuate per conseguire gli obiettivi generali. La centralità dell'innovazione, strumento cruciale per innalzare il grado di competitività. Il secondo obiettivo stabilito dalla legge prevede che gli scopi debbano essere coerenti ed omogenei e logicamente condivisi da tutti i partecipanti alla rete.

Un elemento strategico è il controllo del percorso accordato dalle imprese, per il raggiungimento degli obiettivi precedentemente indicati. In questo caso, emergono almeno due problematiche: la prima, è capire come si possa «misurare» uno stato di avanzamento, quindi, l'individuazione di parametri riferiti o all'attività di rete oppure agli effetti che queste producono sulle imprese, soluzione che implica trasparenza e visibilità dei dati aziendali da parte di ciascun imprenditore coinvolto, cosa che spesso può essere ritenuta non opportuna. La seconda problematica è relativa alla necessità di stabilire la tempistica di svolgimento del monitoraggio.

La parte centrale del contratto viene disciplinata negli articoli 4, 5 e 6. Nel primo (art. 4), si deciderà in che modo trasformare gli obiettivi

specifici nelle molteplici attività il cui esercizio porterà al loro perseguimento, attività che possono essere anche diverse tra loro purché coerenti con la finalità ultima della rete come, ad esempio, la creazione di un unico prodotto che nasce dalla commistione di competenze specifiche appartenenti ad ognuna delle aziende partecipanti.

Gli articoli 5 e 6 racchiudono i diritti e i doveri di cui deve farsi carico ciascun partecipante, ossia, il diritto di trarre vantaggi dal far parte di una rete e il dovere di partecipare alle spese del suo funzionamento, oppure il diritto di partecipare alle decisioni ma, al tempo stesso, essere obbligati a rispettare quanto è stato deciso.

Nella settima sezione, la legge indica un «organo comune» che dovrebbe farsi carico dell'esecuzione di tutte le attività espresse nel programma di rete. La sua istituzione, in realtà, non è obbligatoria ma nel tempo, alcune di esse, hanno individuato il loro organo nel cosiddetto «comitato di gestione», composto almeno da un individuo per ogni azienda, con la nomina di un presidente e un vicepresidente. Tale scelta ha portato ad un'evidente contrapposizione: da un lato, i piccoli imprenditori privi delle conoscenze specifiche necessarie che non sono riusciti a concretizzare le attività prefissate, dall'altro, gli esponenti di medie e grandi imprese che sostenuti dalle loro strutture e dal proprio *know-how*, hanno reso più efficiente questo tipo di organizzazione. Altre reti, invece, hanno mostrato risultati migliori, attraverso l'istituzione del «soggetto esecutore»¹.

Per la fatturazione derivante dalle attività di rete, la considerazione logica da cui partire è la presenza di vendite e acquisti, che consentono di prendere in esame la possibilità di fatturazione affidata al soggetto esecutore, come unica interfaccia operativa e contabile per i terzi, o la

¹ Come soggetto esecutore si potrebbe scegliere, un'impresa *leader* della rete dove, il vantaggio, è avere come organo di riferimento un'azienda affidabile, già presente sul mercato ma, di contro, lo svantaggio, nasce in relazione alla contabilità poiché diventa difficile attribuire le entrate e le uscite alle attività di rete e a quelle che derivano dall'esercizio delle singole imprese. La seconda opzione è quella di affidarsi ad un professionista in grado di separare più facilmente la propria attività da quella derivante dall'esecuzione del contratto di rete; la terza potrebbe prevedere come garante dell'esecuzione del programma una ditta esterna o infine di assegnare il ruolo ad una società creata *ad hoc*, un soggetto terzo in grado di garantire trasparenza e precisione e di evitare ogni tipo di discordanza e confusione tra le imprese aderenti, le quali manterrebbero il ruolo di controllo e supervisione delle azioni del soggetto esecutore.

fatturazione affidata alle imprese, metodo attraverso il quale i clienti dovranno però approcciarsi con più imprese contemporaneamente².

La nona sezione disciplina il diritto di voto: il *quorum* affinché possano ritenersi valide le decisioni, le modalità di convocazione e di svolgimento della riunione, le modalità di formalizzazione dei risultati.

Terminata la trattazione che riguarda la parte organizzativa del contratto di rete, possiamo esaminare le disposizioni riguardanti la programmazione ed il funzionamento.

Uno dei passaggi caratterizzanti la fase di programmazione, consiste nell'indicare le attività da svolgere, che devono mantenere quel grado di generalità tale da non mettere a rischio la flessibilità della rete poiché, una volta sottoscritto il contratto, questo costituisce un vincolo a cui le imprese e il soggetto esecutore devono attenersi. Per questo motivo, con cadenza periodica, il soggetto esecutore redige un programma operativo da proporre all'organo decisionale che, se d'accordo, lo approverà.

Va ricordato che la rete può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale formato dai conferimenti effettuati dagli aderenti. La disciplina lascia ampio spazio all'autonomia privata circa l'entità conferibile, la misurazione del loro valore ecc.

Il fondo implica la presenza del soggetto esecutore, sul quale ricadono diversi obblighi tra cui quello di redigere un documento annuale riassuntivo annesso ad un bilancio consuntivo; in secondo luogo, i costi si possono dividere o seguendo il principio di parità ponendoli, quindi, a carico del fondo patrimoniale, o a carico delle imprese aderenti³.

La gestione dei ricavi può essere ideata sulla falsa riga di quella descritta per i costi poiché si ripresenta la scelta fra tre soluzioni: l'equipartizione per tutte le imprese, una suddivisione calcolata in base al sostegno delle spese, una distribuzione in proporzione al contributo di ciascuna azienda.

² Anche in questo caso, non esiste una strada migliore dell'altra, tuttavia la prima soluzione risulterebbe più comoda per il cliente in quanto si troverebbe a dialogare con un solo individuo, mentre, la seconda, si avvicinerebbe di più alle imprese, le quali godrebbero di entrate economiche più immediate.

³ Per la ripartizione dei costi di gestione si potrebbe prendere come punto di riferimento il bilancio consuntivo ripartendo le spese in base alla dimensione delle imprese o a quanto facciano uso delle attività di rete.

Nessuna soluzione risulta prevalere sulle altre a livello teorico, dato che, ognuna di esse, deve essere inserita nella realtà presa in considerazione e modellata a seconda delle peculiarità presenti. Se ad esempio, all'interno della rete si verificano differenze in relazione ai contributi, difficilmente si deciderà una ripartizione egualitaria dei ricavi.

Successivi articoli sono dedicati all'ampliamento, al recesso e all'esclusione dalla rete. Sono queste ultime due questioni delicate su cui la normativa lascia ad ogni rete nascente la libertà di decidere. Per quanto riguarda la durata del contratto, la normativa non impone vincoli temporali tuttavia ragionevolmente, la rete può essere vista come un progetto che duri dai tre ai cinque anni. Infine l'ultimo articolo è dedicato alla scelta del tribunale incaricato di risolvere future ed eventuali controversie, derivanti dal contratto di rete tra le imprese partecipanti.

È necessario evidenziare che le riflessioni fatte sulle parti citate della legge 33/2009, sono il risultato di integrazioni e miglioramenti avvenuti in un arco temporale pari a quattro anni.

La legge è stata successivamente modificata con diversi interventi legislativi: dalla legge 99/2009 (art. 1), dalla 122/2010 (art. 42), dalla 134/2012 (art. 45), dalla 221/2012 (art. 36), pur mantenendo inalterato il corpo della legge originaria.

Sembrerebbe che il legislatore, nel corso del tempo, abbia affrontato, più che un processo di modifica, un vero e proprio cammino volto ad integrare ed evolvere, il più possibile, la disciplina della rete d'impresa, reputata come un importante strumento da offrire alle aziende.

Il proliferare di norme sull'argomento ha sicuramente incrementato la disciplina ma ha anche provocato la nascita di contratti ispirati a disposizioni differenti.

Il criterio cronologico del nostro ordinamento giuridico in realtà, non è vigente nel contesto della rete perché, l'entrata in vigore delle norme successive, non ha mai pregiudicato l'esistenza e l'applicabilità di quelle temporalmente precedenti, in questo modo ogni rete poteva scegliere liberamente la norma di riferimento che più rispondeva alle proprie caratteristiche ed esigenze. Questo, è uno dei tanti fattori che rientra in quella flessibilità di cui si è precedentemente parlato.

6. LA NASCITA DELLA RETE E LE DIECI FASI FONDAMENTALI

La redazione del contratto è un momento centrale per la nascita della collaborazione tra imprese ma, come vedremo, non è l'unico. La scrittura e l'assemblaggio degli articoli del contratto di rete, corrispondono a rendere ufficiali decisioni e regole che sono state prese e concordate prima dalle imprese, quantomeno nel loro aspetto generale.

Bisogna partire dall'idea secondo cui la rete debba essere immaginata ed associata ad un rapporto che due o più imprenditori vogliono e decidono di instaurare tra loro e che ogni unione, a seconda della motivazione che ne determina la nascita come anche le finalità che ne ispirano l'esistenza, abbia delle condizioni di base che, fin dall'inizio, costituiscono le sue fondamenta. Questa relazione imprenditoriale ha bisogno di presupposti che le diano l'opportunità di una resa efficiente. Uno dei sinonimi del «fare rete» è lavorare insieme nel miglior modo possibile, come garanzia sia di un successo duraturo nel tempo, sia della presenza di una compagine di partenza amalgamata da valori quali la correttezza e la fiducia, che devono essere presenti fin dai primi momenti di vita della rete, per ridurre l'eventualità di controversie che potrebbero nascere e che porterebbero a discussioni davanti ad un giudice.

Altra condizione, più volte citata, è la flessibilità che i partecipanti devono mostrare al momento della redazione del contratto. Per la stesura del contratto, viene richiesta l'esplicitazione solo di alcuni aspetti e non il contenuto delle clausole che, invece, rispondono al libero arbitrio delle imprese. Queste devono agire con la piena consapevolezza che, una volta sottoscritto il contratto, i due o più contraenti si obbligano a raggiungere uno scopo comune.

Un elemento strettamente connesso a questo è l'autoregolamentazione, poiché, l'intervento della legge in tal senso è residuale e diverso dalle altre tipologie. Ciò comporta una volontà da parte delle imprese di discutere, prevedere ed annotare tutte le possibili situazioni che possono verificarsi con annesse regole risolutive da applicare.

La rete e le sue attività richiedono del tempo per andare a regime, per avere un riscontro in termini di risultati sui quali, peraltro, non vi è alcuna garanzia e, se ottenuti, possono anche essere soggetti ad una suddivisione eterogenea tra le aziende.

Vi è il rispetto che tutte le imprese aderenti devono avere tra loro e che devono dimostrare nei confronti degli obblighi che hanno deciso di assumere a livello contrattuale, sapendo che la rete non è una collaborazione propriamente temporanea o occasionale, ma un lavoro congiunto e duraturo che necessita di un impegno serio e costante nel tempo.

Il contratto ha quindi il pregio di essere duttile e flessibile permettendo il coordinamento di attività e consentendo di coniugare condizioni organizzative diverse tipiche della piccola e media dimensione con quelle della grande dimensione.

Può essere utile esaminare in dettaglio le procedure che le imprese debbono adottare per costituire una rete. Il punto da cui partire va rintracciato in un'attenta e lucida analisi che l'imprenditore deve effettuare della propria azienda iniziando a valutare sia l'eventuale compressione dei costi sia l'incremento dei ricavi.

In base a quanto affermato, uno dei principali obiettivi della rete è innalzare il grado della capacità competitiva delle imprese e, quindi, serve a capire se eventuali criticità possano essere risolte mediante questo strumento.

Il secondo passaggio, quindi, comporta la selezione e definizione di tutte quelle attività ritenute idonee a migliorare la competitività, soprattutto nel suo profilo «costi-ricavi», tenendo conto del grado d'interesse che esse possono suscitare nelle altre imprese⁴. Quest'ultimo aspetto è chiaramente comprensibile poiché la variegata gamma di attività è connessa alla specificità dell'azienda che ne ha bisogno e non è scontata la condivisione da parte delle imprese esterne.

Se queste due fasi, nell'ottica di una condivisione futura, hanno portato ad un risultato concreto e positivo per iniziare a costruire la rete, allora il terzo momento riguarda la selezione delle imprese che faranno parte del gruppo di partenza. Contattate le imprese interessate, la quarta fase richiede l'indicazione degli obiettivi.

La quinta parte è relativa all'individuazione delle attività che interesseranno le aziende partecipanti. Questa scelta, deve essere non solo

⁴ In questa fase Camere di Commercio e Associazioni di categoria fungono da sportelli e da intermediari attivi sensibilizzando, ad esempio, le imprese del settore e del loro territorio di riferimento.

la logica conseguenza dell'analisi dei ricavi ma soprattutto dei costi che tali azioni comportano in termini di sostenibilità da parte delle imprese e deve avvenire in maniera più realistica possibile.

Come si vedrà successivamente, è vero che esistono degli incentivi rivolti espressamente a quei soggetti che decidono di fare rete ma, allo stesso tempo, questi non coprono le spese nella loro interezza. Le risorse da mettere in gioco, inoltre, non sono solamente monetarie ma anche umane e devono necessariamente essere adeguate per concretizzare gli intenti che emergono in questi frangenti organizzativi.

La sesta fase consiste nell'individuare il «soggetto esecutore». È opportuno che l'individuo che si candida per ricoprire tale ruolo, lo faccia nella piena consapevolezza degli obblighi che una mansione del genere comporta. La redazione delle restanti parti del contratto e l'accertamento che ciascuna impresa confermi la sua partecipazione alla rete sono altre due fasi.

L'ultima fase riguarda la firma del contratto e l'iscrizione dello stesso nel registro delle imprese.

Ricapitolando si può dire che:

- Fase 1: analisi del grado di competitività dell'azienda.
- Fase 2: individuare le attività da svolgere.
- Fase 3: cercare le altre imprese interessate a fare rete.
- Fase 4: delineare gli obiettivi comuni della rete.
- Fase 5: selezionare le attività specifiche della rete.
- Fase 6: individuare il soggetto esecutore.
- Fase 7: stesura del contratto.
- Fase 8: approvazione della partecipazione alla rete di ciascuna azienda;
- Fase 9: firma del contratto.
- Fase 10: iscrizione del contratto presso il registro delle imprese.

7. FORME DI AGGREGAZIONE IMPRENDITORIALE A CONFRONTO

Oltre alle caratteristiche della rete e del contratto di rete come strumento di costituzione di una rete d'impresa, è necessario aggiungere che sono previste nell'ordinamento giuridico altre forme di aggregazione

di imprese che anche se con strutture e scopi diversi possono essere un utile strumento a disposizione delle imprese.

Le «associazioni temporanee di impresa», conosciute anche con l'acronimo A.T.I., possono nascere nell'ambito di gare d'appalto o bandi, a cui talvolta il singolo imprenditore non riesce ad accedere non essendo in possesso di tutte le caratteristiche necessarie per la realizzazione delle opere o servizi previsti. L'unico legame esistente fra gli associati si delinea in un contratto di appalto, stipulato direttamente con il committente, nei confronti del quale, ogni impresa si assume la responsabilità personale dell'esecuzione di quest'ultimo. Potrebbe sembrare che la rete sia simile all'A.T.I.: in realtà quest'ultima è un'associazione temporanea per perseguire fini strutturali mentre la rete è un rapporto che nasce con l'intento di accrescere la capacità innovativa e la competitività su obiettivi che hanno bisogno di un arco temporale molto più ampio per realizzarsi.

Un secondo esempio è il «consorzio». Uno dei principi ispiratori del consorzio è quello di unificare una fase dell'attività produttiva, o realizzare in comune più fasi specifiche, fattore che lo contraddistingue dalla rete, all'interno della quale, invece, ogni impresa mantiene la propria autonomia e indipendenza.

Una terza modalità viene esplicitata nella legge 317 del 5 ottobre 1991 e definiva i «distretti industriali» quali sistemi di coordinamento delle piccole imprese manifatturiere operanti nel medesimo contesto territoriale e nello stesso settore di specializzazione e disciplinava la cornice per la concessione di finanziamenti regionali ad iniziative di sviluppo. Come si vedrà, a partire dalla fine degli anni '90 le competenze regionali in materia di distretti industriali sono state potenziate determinando una disciplina tra le Regioni notevolmente differenziata. Sicuramente far parte di un distretto può comportare vantaggi di cui si è parlato precedentemente, ma, si può sottolineare il fatto che la rete offre agli imprenditori la possibilità di non essere vincolati al territorio, per cui possono partecipare aziende distanti tra loro, né vi sono limiti merceologici per cui possono collaborare anche imprese che operano in settori diversi.

Una quarta modalità è il «contratto di subfornitura». In questo caso si instaura un rapporto di tipo «cliente-fornitore» mentre nella rete,

attraverso la stipula del contratto, tutte le imprese vengono messe sullo stesso piano.

Un'ultima forma di aggregazione è il «Geie» (Gruppo europeo di interesse economico), la cui disciplina fa capo al Regolamento 2137/85 redatto dal Consiglio Europeo. La somiglianza con la rete si riscontra nell'obiettivo di sviluppare le attività economiche, attraverso la messa in comune di risorse, conoscenze e attività, in modo tale da raggiungere risultati migliori rispetto a quelli perseguibili dalla singola azienda. La differenza emerge da alcuni limiti del Geie quale, ad esempio, la presenza di almeno due membri provenienti da due Paesi diversi dell'UE, il fatto che esso abbia sempre personalità giuridica che, nella rete, viene considerata come soggettività giuridica caratterizzata dall'essere opzionale ed, infine, anche la possibilità di obiettivi finali diversi dall'incremento della competitività.

Da queste prime considerazioni si potrebbe già affermare che la rete costituisce una nuova forma di collaborazione che non va a sostituire quelle già esistenti, ma si aggiunge ad esse come ulteriore possibilità per le imprese.

Sulla base dell'analisi fin qui svolta, è possibile individuare i vantaggi derivanti dal costituire una rete.

- a. Possibilità di accedere alle competenze e conoscenze delle altre imprese che aderiscono alla rete grazie all'intenso scambio di *know-how*, quindi condivisione di processi d'innovazione, ricerca e sviluppo.
- b. Realizzazione di politiche commerciali e di processi produttivi comuni.
- c. Economie esterne all'impresa ma interne al distretto e quindi anche alla rete come vantaggio competitivo di particolare rilievo.
- d. Il contratto può essere utilizzato per coordinare attività svolte indipendentemente da ciascuna impresa e dare l'opportunità, soprattutto alle imprese di piccolissime e piccole dimensioni di ampliare la gamma dei prodotti offerti e di entrare in nuovi mercati nazionali e internazionali.
- e. Far parte della rete offre la possibilità di usufruire di infrastrutture non accessibili alle piccole imprese grazie all'investimento che può essere fatto in impianti, laboratori e in tutto ciò che viene reputato necessario per incrementare il livello di remunerazione delle attività che vengono svolte.

- f. La possibilità di accedere con più facilità a bandi pubblici, a reperire finanziamenti, ad ottenere agevolazioni fiscali (motivazioni che assumono come si vedrà molto rilievo nel caso dei contratti di rete nel settore turistico o nella *green economy*). Non è un caso che il contratto di rete si stia diffondendo rapidamente tra le PMI di tutti i settori attraendo consorzi, cooperative, fondazioni, associazioni.
- g. Non ultimo la rete potrebbe anche svolgere un importante ruolo riguardo al sostegno nell'acquisizione di certificati di qualità da parte delle imprese partecipanti.

8. L'ECONOMIA ITALIANA E LA DIFFUSIONE TERRITORIALE DELLE RETI

La crisi internazionale ha investito dal 2008/09 con modalità e impatto diversi la quasi totalità dei Paesi occidentali e permane come dimostrato dal confronto tra imprese nascenti ed imprese cessate, dove la percentuale delle prime è intorno al 5,8% mentre quella delle seconde è stata pari a circa il 14%. Se la dinamica della domanda non aiuta come già precedentemente spiegato (*a fortiori* in questi ultimi anni di crisi), la difesa delle posizioni competitive è affidata alla capacità di competere sul versante dei costi nella mutata situazione dell'economia mondiale.

Di qui la centralità del ruolo delle economie esterne all'impresa ma interne alla rete; la delocalizzazione delle imprese; la strutturale inefficienza del modello produttivo dell'economia italiana, la cui specializzazione non si avvicina a quella del resto d'Europa ed altri elementi rischiano di indebolire fortemente il nostro sistema produttivo con il progredire della globalizzazione dei mercati e renderlo in affanno di fronte alle mutate condizioni dell'economia mondiale.

Il ruolo della rete (parziale e imperfetto) e di come essa si sia sostituita alla crescita dimensionale, enfatizza proprio la possibilità per le imprese di una maggiore efficienza, flessibilità organizzativa, rapidità di adattamento all'andamento del ciclo economico, vantaggi connessi alla piccola dimensione. Proprio grazie alla rete diventa anche possibile rispondere, in maniera più rapida, personalizzata e maggiormente

adeguata all'evolversi della domanda e del mercato. Con l'acuirsi della recessione, almeno due aziende su tre hanno adottato una politica difensiva con l'obiettivo di proteggere le proprie quote di mercato.

Le PMI sono caratteristica essenziale come abbiamo detto del tessuto produttivo nazionale. Imprese legate ad una struttura dimensionale ridotta, ad una gestione, nella maggior parte dei casi, familiare e, di conseguenza, anche a limitate possibilità di evoluzione e di capacità di innovazione. Per questo importante e vitale segmento produttivo l'intesa può comportare un uso più flessibile delle risorse, il che, a sua volta, consentirebbe di realizzare una chiara ripartizione di ruoli e responsabilità di comune accordo, secondo i principi della sussidiarietà e differenziazione, oppure far emergere gli obiettivi da raggiungere nella totale coerenza con le esigenze e le particolarità delle entità territoriali, ma, al tempo stesso, nell'ottica del concetto «sistema-Paese».

Dal 2010 le reti hanno iniziato, indubbiamente, a farsi spazio ma in maniera che si potrebbe definire timida, poiché esse hanno proceduto sviluppandosi non come forme di aggregazione alternative, ad esempio, ai distretti, ma in parallelo a quest'ultimi. Si tratta di un'osservazione rafforzata dall'analisi degli obiettivi a cui hanno aspirato queste prime cooperazioni dove è comparsa, ad esempio, l'innovazione, una maggiore attenzione verso l'ambiente e la ricerca di un incremento dell'efficienza produttiva ma, accanto a ciò, poco è stato attribuito alla delocalizzazione. Sono stati, in ogni caso, obiettivi rilevanti tenendo conto sia del periodo durante il quale sono stati formulati, sia dei soggetti promotori, ovvero quelle piccole imprese che hanno iniziato ad intravedere in questa soluzione una fonte di competitività e miglioramenti.

Il contratto di rete si sta rapidamente diffondendo soprattutto negli ultimissimi anni coinvolgendo una notevole varietà di settori di attività delle imprese non solo dell'alta tecnologia e della meccanica di produzione e quelle del cosiddetto *made in Italy* ma anche nel comparto turistico, agroalimentare, energetico. Non ultime le opportunità che molte imprese tendono a cogliere offerte dalla *green economy*: sono sempre più numerosi i contratti *green* nati sotto la spinta di innovare processi e prodotti in chiave ecosostenibile applicando tecnologie a maggiore risparmio energetico e minore impatto ambientale. Da 25 contratti nel 2010 si è passati nel 2011 a 179 registrati nelle Camere di Commercio

coinvolgenti 858 imprese. Alla fine del 2012 i contratti di rete erano 647 con oltre 3.300 soggetti coinvolti. Nel 2013 si registrano circa 1.300 contratti di rete con 6.400 soggetti coinvolti.

Dal punto di vista della struttura dimensionale delle imprese industriali e dei servizi, l'incidenza delle imprese di piccolissime dimensioni (1-9) è molto inferiore a quella media italiana: il 40% circa delle imprese in rete ha meno di 9 addetti, contro il 95% nella media italiana. Oltre il 43% dei contratti di rete coinvolge fino a 4 imprese, il 48% circa tra 5 e 10, il 9% circa più di 10 imprese.

Un'altra caratteristica da evidenziare è l'ampia varietà dei settori interessati. Dal punto di vista della distribuzione settoriale le attività svolte sono relative per quasi il 70% all'industria e servizi alle imprese, seguono costruzioni e *public utilities*.

Ancora limitata, sebbene crescente, la diffusione del contratto di rete nel settore turistico di cui ci si occuperà in modo specifico successivamente, in quello energetico e agroalimentare. Da un punto di vista giuridico, oltre il 60% delle imprese firmatarie di un contratto di rete è a responsabilità limitata, le società per azioni sono il 15% circa, un quarto sono ditte individuali o società di persone. La forma giuridica delle imprese di rete varia molto tra le diverse regioni: i tre quarti di quelle emiliane sono società a responsabilità limitata o società per azioni, mentre in Toscana oltre il 50% sono ditte individuali o società di persone.

L'analisi della distribuzione geografica evidenzia la territorialità dei contratti che coinvolgono prevalentemente imprese della stessa regione. Tuttavia, va evidenziato un elemento di novità rispetto all'esperienza dei distretti industriali: in molti casi le reti includono anche imprese localizzate in aree distanti pur restando le reti monoregionali pari al 74% del totale, esiste un 26% di reti pluriregionali.

È stato osservato, che queste ultime sono presenti soprattutto nelle regioni a più bassa diffusione dei contratti di rete, probabilmente perché le imprese qui localizzate sono state incluse in reti già avviate altrove. Dal punto di vista della localizzazione territoriale oltre la metà delle imprese coinvolte in contratti di rete è localizzata nell'Italia Settentrionale. Il Centro, Sud e Isole contano rispettivamente per circa il 22%.

Nel 2013, si è continuata a registrare l'evoluzione dei contratti di rete che sono saliti a 1.298 con 6.385 imprese interessate. La Lombardia, l'Emi-

lia Romagna e la Toscana sono le prime tre regioni per numero di contratti (rispettivamente 438, 285, 118 nel 2013); se si guarda al numero di imprese coinvolte la Lombardia rimane in testa con circa 1.580 imprese, segue l'Emilia Romagna con 937 e la Toscana con 665 imprese. Queste tre regioni sono risultate accomunate anche da un altro fattore, ossia l'aver il primato del numero di reti monoregionali. Il dato della Toscana include 55 gestori di stabilimenti balneari della provincia di Lucca aderenti alla rete «Imprese balneari Viareggio» e 29 aziende agricole o consorzi agrari che hanno formato la rete della pasta dei coltivatori toscani. Le 11 imprese della *motor valley* emiliana, la «Racebo», ha come obiettivo la creazione di un'interfaccia unica tra le imprese della rete e i grandi clienti. Altri contratti hanno come oggetto prevalente la ricerca e lo sviluppo.

Si è trattato, in generale, di reti nate, però, con una diversa impostazione poiché l'83% di esse ha visto la presenza, al proprio interno, di imprese specializzate in diversi comparti produttivi quindi si è potuto parlare di cooperazioni con vedute più ampie rispetto a quelle precedenti, con uno sguardo più propenso a cercare oltre la propria specificità settoriale considerando la complementarietà un aspetto da perseguire. Ed oggi che situazione si profila? A cavallo tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 si è arrivati, ad un totale di circa 1.353 contratti registrati in Camera di Commercio con 6.435 imprese coinvolte. Si può quindi affermare che prosegue positivamente l'espansione della rete sul territorio nazionale dove il primato viene sempre detenuto dalla Lombardia, dall'Emilia Romagna e dalla Toscana le quali, però, iniziano ad essere raggiunte anche da altre regioni come l'Abruzzo (circa 500 imprese) ed il Lazio (480 imprese coinvolte).

Nonostante la dinamica positiva che si segnala per i contratti di rete, questo processo non conosce, per ora, la diffusione auspicata perché, da un punto di vista temporale, lo si può definire come nascente e, in quanto tale, ancora non consolidato. Per questa ragione, è oltremodo prematuro discutere sui modesti risultati economici registrati, poiché una delle condizioni, come abbiamo avuto modo di notare, è la consapevolezza che le attività da svolgere hanno bisogno di tempo essendo il frutto di obiettivi a medio-lungo termine.

È stata riconfermata la coesistenza delle reti accanto al distretto e, in alcuni casi, si è verificata anche una loro commistione, in quanto sono

state registrate circa 59 reti costituite al loro interno anche da imprese facenti parte dei distretti industriali.

9. GLI INCENTIVI FISCALI PER LE RETI D'IMPRESA

In una ricerca di Retimprese del febbraio 2014, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa*, si afferma che «gli incentivi pubblici influenzano le reti d'impresa ma il fenomeno dei contratti di rete non è conseguenza degli incentivi» portando a supporto di tale affermazione che solo il 40% delle reti d'impresa ha usufruito di incentivi pubblici, mentre la gran parte delle reti d'impresa è nata dalla volontà di aggregazione da parte degli imprenditori senza avere supporti finanziari esterni.

Ulteriore considerazione dello studio di Retimprese è che le 490 imprese che hanno beneficiato di incentivi regionali (per 92 milioni di euro nel periodo 2010-2013) hanno usufruito di incentivi non espressamente creati per agevolare le reti d'impresa, solo 15 dei 77 provvedimenti censiti dallo studio riguardavano le reti d'impresa.

Tenendo conto del fatto che l'aggregazione imprenditoriale nasce, nella maggior parte dei casi, dall'iniziativa e dalla volontà delle piccole imprese di trovare la giusta soluzione che consenta loro di sopravvivere sulla scena economica attuale e da imprese che manifestano la necessità di essere accompagnate, in questo loro percorso, da chi detiene un maggior potere direttivo e decisionale. Appare rilevante il ruolo delle istituzioni pubbliche nell'incentivare ancora di più le reti d'impresa, ma anche il ruolo delle banche che dovrebbero guardare e agevolare con maggiore determinazione le imprese che aderiscono ad un contratto di rete, accompagnando le scelte imprenditoriali già dalla prime fasi di costituzione dei contratti di rete, sostenendone l'avvio e dandole supporti per la realizzazione di progetti, diventando un *partner* per velocizzare i processi di internazionalizzazione e innovazione delle imprese aderenti nel caso in cui queste lo prevedano nel loro programma.

L'Unione Europea ha previsto delle forme di incentivi per le reti d'impresa. Nel periodo 2008-2012, l'Italia ha ricevuto circa il 15,1% dei 283 miliardi di prestiti che l'UE ha assicurato, prevedendo un credito

complessivo di 100 milioni di euro della Banca Europea per gli Investimenti (BEI), da destinare al sostentamento delle reti di impresa.

Anche Retimpresa, nel tempo ha sottoscritto con diversi istituti di credito degli accordi con l'intento di valorizzare l'appartenenza alla rete predisponendo sul proprio sito sezioni dove poter accedere a tutte le informazioni dettagliate sull'argomento e ai bandi di gara per l'erogazione degli incentivi, previsti dalle Regioni e dalle Camere di Commercio.

Le imprese coinvolte da una parte e banche e istituzioni dall'altra dovrebbero procedere di pari passo per evitare che un processo virtuoso si possa bloccare. Ciò è particolarmente vero per le imprese di piccole dimensioni che, maggiormente esposte a rischi, richiedono stimoli maggiori per affrontare le innovazioni insite in questa forma aggregativa.

10. LE RETI D'IMPRESA NEL SETTORE TURISTICO

Traslando il discorso sviluppato sulle reti d'impresa al settore turistico, potremmo definire le reti turistiche come quelle aggregazioni e collaborazioni che consentono la condivisione di risorse, conoscenze, progetti ed esperienze per un guadagno in termini di innovazione e competitività attraverso la co-decisione sui piani strategici da adottare, con i quali intervenire sulla promozione, innovazione e internazionalizzazione del turismo. Tale ipotesi potrebbe trovare utile applicazione per le imprese operanti nel settore turistico, caratterizzate da una struttura dimensionale piccola o medio-piccola e in molti casi addirittura di micro-impresa, che molto spesso non consente alle singole imprese di competere con le imprese multinazionali e sui mercati internazionali.

Prese singolarmente, le imprese turistiche italiane spesso non sono in grado di compiere i necessari investimenti in progetti destinati all'innovazione tecnologica, al *marketing*, alla comunicazione, o per accrescere la classe dimensionale. Aggregarsi in rete è una delle risposte più utili tra tutte quelle che si presentano agli operatori del settore, si può in tal modo raggiungere una massa critica tale da superare gli ostacoli insiti nella classe dimensionale e al contempo offrire servizi turistici flessibili e personalizzati tipici delle imprese di piccole dimensioni.

Per la costituzione delle reti d'impresa nel settore turistico è fondamentale il contributo e l'attenzione delle istituzioni nazionali che devono operare di concerto con le istituzioni regionali (che hanno la competenza in materia di turismo) affinché possano crearsi le condizioni per la nascita e lo sviluppo di reti d'impresa turistiche in un quadro normativo certo e che sia da stimolo per le imprese del settore.

L'attenzione del legislatore si è concentrata in un primo intervento legislativo nel 2011 per il riconoscimento dei distretti turistici, che faceva seguito alla costituzione dei cosiddetti «Sistemi turistici locali» citati nella legge 135/2001.

Il decreto legge 70 del 13 maggio 2011, con particolare riferimento all'art. 3, comma 4, recita: «Possono essere istituiti nei territori costieri, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su richiesta delle imprese del settore che operano nei medesimi territori, previa intesa con le Regioni interessate, i Distretti turistico-alberghieri con gli obiettivi di riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale, di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, di assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni». In applicazione di questo decreto, sono stati costituiti e riconosciuti 14 distretti turistici: Atargatis - Costa del Vesuvio, Capri Isola Azzurra, Cilento Blu, Costa di Amalfi, Roma Capitale (distretto turistico e balneare), Emiliano Romagnolo, Flegreo, Isola di Procida, Riviera Salernitana, Sele Picentini, Isola Verde d'Ischia, Litorale Domizio, Policastro, Penisola Sorrentina. L'*iter* per il riconoscimento dei distretti turistici da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri si è concluso solo nel gennaio 2014, dopo l'approvazione e il riconoscimento a livello regionale. Il distretto turistico e balneare del secondo polo turistico di Roma Capitale è stato, invece, riconosciuto il 13 marzo 2013 ed è l'unico ad avere le caratteristiche di distretto turistico e balneare.

Per favorire la costituzione di reti d'impresa, l'art. 6 dello stesso decreto legge prevede che per le imprese dei distretti che si costituiscono in rete si applicano una serie di disposizioni agevolative in materia amministrativa, finanziaria e per la ricerca e lo sviluppo. Nello stesso

articolo si riconosce ai distretti la caratteristica di «Zone a burocrazia zero» e l'attivazione di sportelli unici di coordinamento delle attività delle Agenzie fiscali e dell'INPS, in modo da ridurre le incombenze burocratiche che affliggono le imprese.

Anche con il successivo «Decreto Crescita» (D.L. 22 giugno 2012, n. 83 convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 134), all'art. 66 «Reti d'impresa», vengono citati gli interventi per «[...] favorire la creazione di reti di impresa e di filiera tra le aziende del comparto turistico del territorio nazionale [...] sono definiti criteri e modalità per la realizzazione di progetti pilota» e gli interventi oggetto di contributi «[...] finalizzati alla messa a sistema degli strumenti informativi di amministrazione, di gestione e di prenotazione dei servizi turistici, alla attivazione di iniziative di formazione e riqualificazione del personale, alla promozione integrata sul territorio nazionale ed alla promozione unitaria sui mercati internazionali, in particolare attraverso le attività di promozione dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo».

L'attenzione verso le reti d'impresa nel settore turistico si è successivamente concretizzata con un bando del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo: «Bando per la concessione di contributi a favore delle reti di impresa operanti nel settore del turismo» (D.M. 8.1.2013), che aveva come data ultima di presentazione delle domande il 9 maggio 2014. Anche se il nome risulta in parte impreciso dato che, al suo interno, si fa riferimento anche alle altre tipologie di aggregazione imprenditoriale, appare chiaro l'obiettivo di promuovere la costituzione di reti d'impresa. I soggetti destinatari possono, infatti, essere le imprese che, alla data stabilita per la presentazione della domanda, siano risultate legate da un contratto di rete, o si presentino come A.T.I. o Consorzi; ma anche ammesse quelle aggregazioni non ancora costituite formalmente, ma che hanno presentato una dichiarazione con cui si sono impegnate a farlo entro 90 giorni dalla pubblicazione del bando.

Attenzione particolare viene rivolta alla dimensione delle imprese e all'appartenenza delle imprese al settore turistico, privilegiando le aggregazioni di micro e piccole imprese. Per poter partecipare al bando, infatti, è necessaria la presenza di almeno dieci piccole e micro imprese nella compagine aggregativa e l'operatività almeno dell'80% delle imprese nel settore turistico.

I progetti devono focalizzarsi sui seguenti settori di intervento (art. 7 del bando):

- a. iniziative volte alla riduzione dei costi delle imprese facenti parte della rete attraverso: la messa a sistema degli strumenti informativi di amministrazione, di gestione e di prenotazione dei servizi turistici, la creazione di piattaforme per acquisti collettivi di beni e servizi;
- b. iniziative che migliorino la conoscenza del territorio a fini turistici con particolare riferimento a sistemi di promo-commercializzazione *on line*;
- c. implementazione di iniziative di promo-commercializzazione che utilizzino le nuove tecnologie e, in particolare, i nuovi strumenti di *social marketing*;
- d. sviluppo di iniziative e strumenti di promo-commercializzazione condivise fra le aziende della rete finalizzate alla creazione di pacchetti turistici innovativi;
- e. promozione delle imprese sui mercati esteri attraverso la partecipazione a fiere e la creazione di materiali promozionali comuni.

Nella valutazione dei progetti costituiscono elementi premiali (art. 16 del bando): il numero dei soggetti che partecipano alla rete di impresa, l'interregionalità dei progetti, i progetti miranti alla destagionalizzazione dei flussi turistici, affidamento all'ENIT delle attività di promo-commercializzazione sui mercati internazionali, utilizzo di tecnologie innovative di promo-commercializzazione *on line* compatibili con <http://www.Portale Italia.it>.

Per la realizzazione di queste iniziative le spese totali previste dai progetti non possono superare la soglia dei 400.000 euro, con tempi di realizzazione di quindici mesi dall'erogazione del contributo (con la possibilità di una proroga di sei mesi dovuta ad impedimenti tecnici temporanei). Il contributo massimo previsto è di 200.000 euro per progetto ed il *budget* totale stanziato per il bando è di 8 milioni di euro.

L'*iter* di valutazione dei progetti presentati non è ancora concluso, e quindi, non è possibile valutare l'impatto sulle creazioni di nuove reti d'impresa e sul finanziamento dei progetti presentati.

Un primo importante risultato raggiunto è il riconoscimento, da parte del Governo, che le reti d'impresa nel settore turistico possono essere un importante strumento di competitività per le micro e piccole imprese italiane e fonte di sviluppo e occupazione nel settore. Ci si auspica

che con il bando del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, nonostante le scarse risorse economiche stanziare, sia stato dato un impulso positivo nella creazione di nuove reti d'impresa e che soprattutto ci sia stato uno stimolo alla realizzazione di progetti di qualità.

Il numero delle reti d'impresa nel settore turistico sta continuando a crescere aggregando un numero sempre maggiore di imprese raggiungendo la quota di 39 di inizio novembre 2012 fino ai 47 di dicembre 2013, concentrate prevalentemente nel Nord Italia (45%), seguito dal Centro (34%) e dal Sud (20%). Solo quattro reti d'impresa, sul totale, sono composte da imprese specializzate nello stesso ramo di attività (agenzie di viaggio e *hotel*) mentre, la restante parte, si caratterizza per l'eterogeneità settoriale delle imprese che ne fanno parte a conferma del carattere multisettoriale del turismo.

La creazione di reti d'impresa deve tener conto delle caratteristiche intrinseche del settore turistico, non si può prescindere dal legame con il territorio, l'ambiente, i beni culturali, i prodotti enogastronomici, la storia, le tradizioni, che connotano l'offerta turistica italiana, rispetto ad altre destinazioni turistiche internazionali. Nasce l'esigenza di aggregare in una rete tutti gli attori coinvolti direttamente e indirettamente nel settore, in modo da offrire un prodotto turistico completo e competitivo.

L'analisi di alcune reti d'impresa mette in evidenza che aggregarsi aumenta la competitività, riduce i costi e offre un servizio personalizzato attento alle esigenze dei turisti. Di seguito riporteremo le esperienze di alcune reti d'impresa nel settore turistico in modo da evidenziare i vantaggi dell'aggregazione e cogliere i possibili sviluppi futuri nella creazione di nuove reti, anche se è ancora prematuro trarre conclusioni sull'effettivo impatto economico, visto che le reti in questione operano da pochi anni e come abbiamo già ribadito gli interventi delle reti d'impresa riguardano progetti di medio-lungo periodo.

«Made in Rimini Holidays» è la prima rete di imprese del turismo dell'Emilia Romagna formata da alcune piccole e medie imprese alla quale aderiscono il Consorzio Alberghi Tipici Riminesi, il Consorzio Piccoli Alberghi di Qualità e la Cooperativa Torre Pedrera Hotels in rappresentanza di 110 alberghi riminesi. Lo scopo della costituzione della rete è offrire un prodotto di «turismo balneare integrato» che unisce l'offerta alberghiera, di spiaggia e di mare con le vocazioni eno-

gastronomiche, sportive, del benessere, di cultura dell'entroterra, di eventi e spettacoli.

«Illasi Valleys» è nata nel 2012 e raggruppa oltre 50 aziende del comprensorio veronese. La necessità di aggregarsi in una rete d'impres nasce dall'esigenza di riqualificazione del territorio attraverso un progetto turistico internazionale. Le imprese coinvolte, non sono esclusivamente del settore turistico, ma provengono da tipologie merceologiche localizzate tra le vallate di Mezzane, Illasi, Tramigna e la parte orientale dei Monti Lessini veronesi. I primi interventi hanno riguardato la riqualificazione e l'implementazione delle strutture di accoglienza, la realizzazione di un protocollo di qualità per tutti gli appartenenti al circuito secondo standard di accoglienza internazionali, la digitalizzazione e georeferenziazione del territorio per renderlo più facilmente fruibile dai turisti con mappe interattive dei sentieri e un progetto *outdoor* all'avanguardia.

La «Rete Imprese Balneari Viareggio» nasce a metà del 2011 ed è costituita da 85 stabilimenti balneari suddivisi in cinque macro-aree: Terrazza della Repubblica, Passeggiata a Mare, Darsena, Lecciona e Torre del Lago. Gli obiettivi principali sono: la riorganizzazione interna verso l'adozione di una struttura logistica costantemente rivolta all'innovazione e all'integrazione settoriale, coinvolgendo anche le università toscane per ricevere un aiuto nel monitoraggio e nel coordinamento dei flussi turistici, nonché, promuovere soluzioni miranti allo sviluppo di un turismo sostenibile.

W.O.M.A., acronimo di «Worldwide Masserie of Apulia» è il primo contratto di rete nato nel 2012 in Puglia nel settore turistico. Il contratto di rete è stato sottoscritto da importanti consorzi turistici della Puglia e dall'Exiteam s.r.l., lo *spin-off* dell'Università di Bari, attivando una forte interazione tra il comparto imprenditoriale e il mondo della ricerca. La rete ha lo scopo di curare ed accrescere il potere attrattivo delle imprese e la loro competitività, concentrandosi anche sulla fruizione e sul recupero delle aree rurali del territorio. L'operato, quindi, si focalizza sulla valorizzazione delle masserie diffuse nell'entroterra pugliese, andandone a costituire un emblema ed una specificità del posto, dando poi l'opportunità di estendere l'offerta anche ai famosi trulli.

«Unione Turismo Abruzzo, IN.TOUR» è la prima rete d'impres nel turismo nata in Abruzzo, costituita da 18 imprese al fine di migliora-

re la competitività e garantire al turista un'offerta sempre più completa. Coinvolge agenzie di viaggi, alberghi, bar, ristoranti e uno stabilimento balneare.

«Rete Verona Garda Bike» è una rete composta dalle seguenti imprese: Europlan s.p.a., Parc Hotels Italia, Museo Nicolis, Lamberti e Turri Fratelli s.r.l., le quali hanno ottenuto la collaborazione di Confindustria Verona, Camera di Commercio Verona, Banca Popolare di Verona, Federazione Italiana Amici della Bicicletta (FIAB). Questo *network* nasce con l'intento di sostenere e promuovere il turismo in bicicletta. Offre un'ampia scelta di soluzioni volte ad una mobilità alternativa invogliando le persone a trascorrere il proprio tempo libero all'aria aperta e in un modo ecocompatibile.

Sono solo alcuni esempi di aggregazioni di rete d'impresa nate nel settore turistico, la necessità di aggregarsi e di aumentare la competitività in tal modo, nasce con obiettivi e finalità diverse ma dalla consapevolezza che l'aggregazione porta vantaggi per tutti gli attori coinvolti direttamente e indirettamente nella sottoscrizione di contratti di rete.

11. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AIP (2008). *Fare reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridica*, Milano, ed. Il Sole 24 Ore.
- AIP (2011). *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Milano, ed. Il Sole 24 Ore.
- Antolini, F. - Boccella, N. (2006). *Sentieri di crescita e cluster di imprese*, Napoli, Liguori.
- Bagnasco, A. - Messori, M. (1976). Problematiche dello sviluppo e questione della piccola impresa, *Inchiesta* 22.
- Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini, G. (1998). *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Becattini, G. - Sengenberger, E. (a cura di) (1991). *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Firenze, Banca Toscana.
- Bentivogli, C. - Quintiliani, F. - Sabbatini, D. (2013). *Le reti di imprese*, Roma, Banca d'Italia.

- Brusco, S. - Paba, S. (1997). *Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni Novanta*, in Barca, F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli.
- Del Baldo, M. (2014). Contratto di rete e turismo: la collaborazione aziendale come «driver» della competitività del settore e del territorio. Un'analisi delle prime esperienze, *Rivista di Scienze del Turismo* 5 (1).
- De Pace, M. (2011). *La rete d'impresa. Istruzioni per l'uso*, Roma, Unioncamere.
- Giannola, A. (2011). Reti distretti filiere. Le problematiche fondamentali dello sviluppo italiano, *Rivista Economica del Mezzogiorno* 1 (2).
- Graziani, A. (2000). *L'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Carocci.
- Infocamere (2013, 2014). *Riepilogo sui contratti di rete*.
- Nicoletti, P.A. (2009). *Una legge per i distretti*, Milano, Franco Angeli.
- Rapporto Unicredit (2012). *Le aggregazioni di rete: modello vincente per lo sviluppo e la sostenibilità*.
- Retimpresa (2012). *Linee guida per i contratti di rete*.
- Sciarelli, S. (a cura di) (2007). *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappichelli.
- Unioncamere (2011). *Reti d'impresa*, Roma.
- Unioncamere (2013, 2014). *I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*, Roma.
- Zazzaro, A. (2011). *Reti di imprese e territorio*, Bologna, Il Mulino.

RIASSUNTO

Il lavoro analizza le caratteristiche di alcune aggregazioni di imprese con particolare attenzione ai distretti industriali e alle reti. In particolare analizza il contratto di impresa, i suoi elementi innovativi a sostegno della competitività delle piccole e medie imprese. Seppure di recente introduzione il contratto di rete si sta rapidamente diffondendo in tutto il territorio nazionale e in settori anche diversi da quelli tradizionali. Tra questi viene analizzato il settore turistico e le potenzialità che la diffusione di questo strumento può generare.

Parole chiave: competitività, contratto, distretti industriali, reti di imprese, settore turistico.