

# PERCHÉ OGGI SI PARLA



Il tema Reti interessa come fenomeno “aggregativo” in genere e come esempio per capire e cogliere, dall’esperienza concreta delle imprese, i valori, le opportunità e le difficoltà che si incontrano nel lavorare insieme.

Una attenta lettura della situazione economica attuale ci fa dire che siamo di fronte a un serissimo problema di competitività delle nostre imprese.

In questo momento è difficilissimo lavorare in Italia per diversi motivi contingenti:

- stagnazione economica;
- irrigidimento delle regole di accesso al credito;
- difficoltà degli istituti bancari di valutare i progetti degli imprenditori;
- eccesso di regole da parte della PA per cui vengono bloccati piccoli e grandi investimenti in attesa del via libera di persone incapaci di decisione;
- impoverimento generale della popolazione e Welfare sempre più costoso, al di sopra delle nostre possibilità;
- instabilità politica, elevata criminalità in alcune zone d’Italia e alta tassazione sbarrano la strada agli investitori esteri (oltre a quelli locali).

Tutti concordano nel riconoscere che in questa situazione la crescita vera passa solo attraverso processi di internazionalizzazione e di creazione di reti di imprese.

Nonostante la crisi non sia ancora finita (in que-

*Uno dei massimi esperti in materia spiega cosa sono, come funzionano e perché le reti di imprese sono una opportunità per innovare e migliorare la competitività delle nostre imprese*

*di Luca Castagnetti  
partner Studio Impresa  
luca.castagnetti@studioimpresanet.it*

# TANTO DI RETI



*Una innovativa forma contrattuale può legare tra loro le imprese che vogliono condividere dei progetti comuni senza la necessità di istituire complessi organismi societari. Di fronte alle difficoltà spesso incontrate dagli imprenditori nell'affrontare il tema della crescita dimensionale delle loro imprese ora, con i contratti di rete, è possibile sperimentare un innovativo strumento che rappresenterà una via per la crescita delle nostre pmi (sopra, Luca Castagnetti, presidente di Cdo Veneto ed esperto di reti d'impresa)*

ste settimane sembra sia tornata a far sentire la sua voce con forza) si intuisce che la ripresa imporrà regole e condizioni più complesse. In particolare si ritiene che non sarà sufficiente presentare i nostri prodotti come risultato di un sistema produttivo più efficiente. C'è bisogno invece di proposte capaci di integrare servizi, finanza e tecnologia. Inoltre i mercati interessati a queste soluzioni sono spesso all'estero e molti di essi sono in Paesi in via di sviluppo. Si comprende facilmente la complessità dello scenario e quindi la necessità di muoversi in rete!

## COSA SONO LE RETI

Il diritto societario da sempre norma e disciplina diverse modalità attraverso le quali le imprese possono lavorare in "rete":

- società tra diverse aziende;
- consorzi, Ati, Geie;
- associazioni tra imprese;
- cooperazione tra operatori/produttori.

La caratteristica di tutte queste diverse e conosciute forme di aggregazione è la nascita di un soggetto nuovo, diverso da chi lo ha originato. Un soggetto che, se destinato a durare, diventa un autonomo centro di interessi e di sviluppo. La difficoltà nel gestire il rapporto tra ciascuna azienda sociale e il nuovo soggetto comune è alla base del fallimento di molti progetti di aggregazione che, pur partendo da buone e nobili intenzioni, poi naufragano nell'incapacità di gestire relazioni industriali e commerciali complesse.

Allo stesso modo il diritto commerciale ha da sempre previsto diverse forme di collaborazione commerciale:

- i contratti di concessione;
- gli accordi di distribuzione;
- il *franchising* ecc.

La caratteristica di questa contrattualistica è la presenza di un soggetto dominante: vige la logica di "spartizione del valore" e non quella della creazione di un valore strategico nuovo per tutti i membri. Oggi si sta sviluppando una forma nuova di rete: il contratto di rete. Le sue principali caratteristiche sono:

- non genera una autonoma soggettività giuridica;
- è a metà strada tra un contratto associativo e un contratto di scambio;
- può avere una *governance* e un fondo patrimoniale simile a quelli delle società;
- ha uno scopo preciso: incrementare la competitività e la capacità di innovazione delle imprese attraverso un programma di lavoro



preciso e identificato.

Scorrendo la lista dei 117 contratti di rete fino a oggi stipulati in Italia è possibile esaminare alcune casistiche esemplificative.

**1° caso:** rete tra imprese per sviluppare un nuovo prodotto somma di diverse tecnologie e ricerche. Il vantaggio consiste nella trasformazione di un contratto di fornitura in una *partnership* di rete. Se la soluzione fosse rimasta nell'ambito dello "scambio" il costo della ricerca e/o della realizzazione del prototipo o la personalizzazione della fornitura sarebbe ricaduta tutta sull'azienda acquirente. Con il contratto di rete le imprese investono in un programma comune per realizzare non una fornitura ma un processo strategico di sviluppo di un nuovo prodotto per entrambi.

**2° caso:** rete tra imprese per accrescere il valore



## IL CONTRATTO DI RETE

Contratto di rete: art. 42 legge n. 122 del 30/07/2010.

Si costituisce con atto notarile.

Scopo: accrescimento della competitività e dell'innovazione per le imprese attraverso la realizzazione di un programma di lavoro di rete.

Forma "leggera": un contratto di scambio commerciale.

Forma "complessa": un contratto a metà tra scambio e contratto associativo.

Può prevedere un fondo patrimoniale comune e una forma di *governance* assimilabile a quella di una società.

Non ha soggettività giuridica e pertanto non ha partita Iva e non può assumere personale. Quando ha un fondo patrimoniale comune a esso si applicano le norme del codice civile riferite ai consorzi: i creditori particolari dei partecipanti non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo; per le obbligazioni assunte in nome della rete da coloro che ne hanno la rappresentanza i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo patrimoniale comune; per le obbligazioni assunte dall'organo gestorio della rete per conto dei singoli contraenti questi ultimi rispondono solidalmente con il fondo. In caso di insolvenza nei rapporti tra contraenti, il debito dell'insolvente si ripartisce fra tutti in proporzione delle quote.

È prevista una interessante agevolazione fiscale: i conferimenti al fondo consortile sono in regime di sospensione di imposta. Per godere dell'agevolazione (fino a un milione di euro per azienda) i contratti devono essere asseverati da appositi organismi accreditati.

aggiunto del prodotto integrando tecnologie, servizi, finanza. È il caso della rete Energy4life. La rete è una risposta all'esigenza di arricchire il prodotto per sottrarlo alla concorrenza del costo. Solo aumentandone il valore e fornendo al cliente un prodotto-servizio più ricco è possibile vincere la scommessa della competitività globale. Si arricchisce il prodotto di componenti di immaterialità sempre crescenti. Se un tempo si vendevano caldaie come un oggetto complesso che si inseriva in

*Da aprile 2010 a oggi sono stati stipulati 162 contratti di rete. Il maggior numero di imprese aderenti ai contratti di rete è presente in Emilia Romagna (seguita da Toscana, Marche e Campania)*

un impianto di distribuzione di acqua calda in un edificio, ben presto si iniziò a vendere "il calore" (la tecnologia non bastava più a definire la percezione del prodotto da parte del cliente). Oggi invece si vende "risparmio". A tema restano sempre le tecnologie, ma una nuova lettura dei bisogni del mercato rende necessario un prodotto diverso che integri anche servizi e finanza.

**3° caso:** rete tra imprese per la internazionalizzazione attraverso la gestione di strutture comuni di vendita in alcuni Paesi esteri. I partner gestiscono alcuni *showroom* con un marchio comune e condividono i rapporti con importanti *dealer* locali.

Gli attori sul mercato globale diventano sempre più competitivi e solo chi riesce a strutturare una collaborazione stabile, riconosciuta all'esterno, con obiettivi e strategie condivisi e non episodici riesce a rendersi competitivo e a stare sui mercati.

I risultati concreti che le attuali esperienze di rete porteranno e sapranno documentare ci diranno se questa nuova forma di aggregazione non solo si adatta allo spirito dei nostri imprenditori, ma anche se essa è in grado di reggere le sfide e le complessità di un mercato sempre più difficile. I limiti che la legge oggi riconosce ai contratti di rete sono infatti molto precisi: una rete non ha una soggettività giuridica, non ha una sua partita Iva e pertanto non può direttamente operare con i terzi ma solo organizzare i rapporti giuridici e i flussi economici e finanziari tra i propri soci e il mercato e non può assumere direttamente del personale.

Si tratta di vincoli molto forti che auspico possano essere presto superati.

Le esperienze a oggi conosciute e il lavoro svolto nel corso dell'incontro nazionale di Compagnia delle Opere a Bari lo scorso giugno ci hanno per-



► messo di cogliere i fattori distintivi del tema e di esprimere alcuni giudizi che di seguito riportiamo. Qual è il punto di partenza di una rete e quale il giudizio che fa muovere l'imprenditore? Il bisogno indotto dai cambiamenti in atto. La rete viene vista come strumento per cambiare e non solo come un'amara medicina per curare il cancro della carenza di competitività o delle ridotte dimensioni aziendali.

Senza alcun dubbio Cdo è un luogo dove è favorita la collaborazione reale tra le persone in quanto l'identificazione ideale, l'esperienza di una stima reciproca che naturalmente ne nasce, l'accento sul protagonismo del socio e sulla sua libertà e responsabilità e l'impostazione sussidiaria che naturalmente ne nasce favoriscono l'emergere del bisogno specifico dell'imprenditore e sul bisogno si può essere operativi. Le difficoltà che nel tempo emergono nel lavorare con altri sottolineano un ulteriore fattore strategico: la capacità di gratuità permette di superare le diverse velocità di lavoro tra le persone, fa cogliere come "valore" la pazienza che è necessaria per attendere la decisione dell'altro. È una socialità nuova che si esprime. Ritengo che queste sottolineature aiutino a comprendere perché sia utile e necessario parlare di reti all'interno di realtà come Compagnia delle Opere. Ai numerosi imprenditori che ci chiedono informazioni e indicazioni sul tema si possono dare alcuni semplici criteri per una iniziale analisi del loro progetto.

Una rete parte dal basso: dall'imprenditore e non da un disegno di qualcuno esterno alle imprese interessato solo a gestirla. Il progetto di rete deve essere al cuore della strategia aziendale e non una opportunità tra le tante che, costando poco, ci si può permettere di provare.

Deve esserci uno scopo conveniente preciso ed esplicitato: una rete si fa per raggiungere insieme uno scopo comune. Una rete non può nascere dal semplice riconoscimento che si lavora bene insieme, ma dal fatto che si intravede una convenienza per raggiungere insieme uno scopo che interessa. Occorre un soggetto "trainante" molto determinato. Nel fare rete non tutti dimostrano lo stesso impegno. Occorre sempre un protagonista che curi il progetto in modo particolare e se ne assuma la responsabilità. Non si deve dimenticare un certo grado di gratuità nel continuare a coinvolgere gli altri partner. Sono rarissime le eccezioni in cui una rete nasce e tutti insieme la sostengono allo stesso modo.

Spesso è facile intravedere una convenienza, ma poi è vincente l'idea che da soli si farebbe meglio



*Le imprese in rete hanno una migliore capacità di tenere il mercato in un momento di grave crisi rispetto alle imprese isolate o non relazionate. Fare rete per mette, dunque, alle imprese di innovarsi e internazionalizzarsi*

e si sta dentro una rete senza esserci veramente. L'ambiguità va spazzata via e per farlo servono ragioni adeguate, non basta l'affermazione di principio iniziale. La questione di fondo è di natura culturale: o l'altro viene visto come una risorsa o come un possibile impedimento al proprio sviluppo. La rete non può essere vissuta come il compromesso inevitabile per non chiudere i battenti. Se si parte così, meglio non cominciare nemmeno. È una sfida alla fiducia, ma questa fiducia deve essere ragionevolmente fondata altrimenti decade subito perché gli interessi in gioco sono tanti.

## COSA SI PUÒ FARE PER AIUTARE LE RETI

Oggi è necessario passare dai convegni ai fatti, altrimenti potremo annoverare solo interessanti riunioni e accesi dibattiti e i tentativi di rete in essere non troveranno vere opportunità di sviluppo. Il Matching sarà una grande opportunità per tutte le reti che non potranno non essere presenti per far conoscere la loro attività, per cercare nuovi partner e per approfondire anche le esperienze con gli istituti di credito. A questi ultimi in particolare dovremo essere in grado di proporre una vera collaborazione in cui le loro strutture all'estero diventino un vero supporto alle nostre imprese in rete nel mondo. Non solo soldi ma servizi! ■

Per continuare il dialogo vieni su

<http://www.officineinnovazione.it/group/reti-di-imprese>

Gruppo Reti di Imprese

