

IMPRENDITORIALITÀ E RETI ORGANIZZATIVE

Serafino Negrelli

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Università di Milano Bicocca
serafino.negrelli@unimib.it

Seneghe, 21 luglio 2015

Il sistema produttivo italiano

- Caratterizzato da:
 - **connotazione strutturale fortemente incentrata sulla piccola dimensione aziendale** (censimento Istat 2011: attive 4,4 milioni di imprese, con 16,4 milioni di addetti; la dimensione media industriale invariata nel decennio: 9,5 addetti per impresa; in termini di addetti il peso delle grandi imprese con 250+ è pari al 25%, come quello delle aziende con meno di 10 addetti);
 - **contributo al valore aggiunto**: microimprese 29,6% (Ue 21,2%); grandi imprese 33% (42,3%); solo PMI uguale, 37,4% (36,3%);
 - piccole imprese radicate nel tessuto socio-economico **locale**;
 - da cui hanno tratto il loro **vantaggio competitivo**, sfruttandone *risorse materiali, conoscenza e capacità innovativa*.
- La **specificità** del modello di sviluppo dei “**distretti industriali**” (141 nel 2011 rispetto a 181 nel 2001: un quarto del sistema produttivo italiano, per numerosità: 23,1% dei SLL; per addetti: 24,5%; e unità locali: 24,4%), secondo forme di collaborazione tra imprese fondamentalmente differente dalle esperienze europee, Usa o Giappone (Becattini, Bagnasco, Trigilia, ecc.)

Le sfide del nuovo contesto economico e sociale: imprese e organizzazioni che innovano e si ristrutturano

- Le tre grandi sfide che stanno cambiando il mondo, l'economia e il lavoro:
 - *globalizzazione dei mercati (incentiva l'innovazione);*
 - *innovazione diffusa e intensa (nuove idee, nuovi prodotti, nuove tecnologie, nuovi materiali, nuovi processi e organizzazioni),*
 - *sviluppo del capitale umano (grazie alla nuova domanda stimolata dall'innovazione che premia il lavoro istruito e penalizza quello dequalificato)*
- **Le ristrutturazioni**, questa volta sono diverse ..., i paesi ad alto costo del lavoro devono innovare per mantenere la crescita, le delocalizzazioni riguardano il fordismo e i modi di produzione tradizionali;
- **Rilettura del grande sviluppo USA** nel periodo clintoniano anni '90 (più di 20 milioni di posti di lavoro): più che il risultato del neo-liberismo reaganiano e della deregolazione dei mercati e del lavoro, determinato soprattutto dai processi di innovazione e creatività delle imprese e delle organizzazioni, (Microsoft, Apple, Google, Facebook, Internet, nuovi settori high tech, biotecnologie, *advanced manufacturing*, nanotecnologie, robotica, tlc, *green economy*, ecc.);
- “**La capacità di integrazione** tra i confini organizzativi, intellettuali e culturali, la capacità di sperimentazione e l'atteggiamento mentale che consente di dare senso a situazioni ambigue e a muoversi in condizioni di incertezza”
- Lester, Piore (*Innovation*, 2004) spiegano così la più lunga e ininterrotta espansione economica nella storia degli Stati Uniti (1992-2001), grazie all'enorme diffusione di “creatività” e al ruolo che **gruppi manageriali interpretativi** hanno svolto nelle fertilizzazioni incrociate: es. cellulari (reti culture industriali), dispositivi medici (reti imprese e università/conoscenza), moda (reti team innovativi).

Innovazione: un nuovo approccio

- **Dall'approccio manageriale di tipo “analitico”**: nelle situazioni in cui le alternative sono ben definite e comprese; il processo razionale di *decision making* fondato essenzialmente su attività negoziali e di *problem solving* ;
- **All'approccio manageriale di tipo “interpretativo”**: più appropriato quando i possibili risultati sono incerti o sconosciuti; processi di “conversazioni esplorative” e appunto interpretative per pensare a nuove figure di clienti, a nuove idee per un prodotto, a nuovi modelli produttivi e di lavoro (*problem setting?*).

Innovazione manageriale

APPROCCIO ANALITICO	APPROCCIO INTERPRETATIV
Focus: un progetto con inizio e fine ben definiti	<i>un processo ongoing e open-ended</i>
Scopo: risolvere problemi	<i>scoprire nuovi significati</i>
Management: definisce obiettivi	<i>definisce indirizzi generali</i>
Managers: convocano riunioni e negoziano per comporre differenti punti di vista ed eliminare ambiguità	<i>promuovono i dialoghi che “traducono” per incoraggiare i diversi punti di vista ed esplorare le ambiguità</i>
La comunicazione: consiste in definiti scambi di pezzi di informazione (bit e bytes)	<i>fluida, dipendente dal contesto e indeterminata</i>
I designers: ascoltano la voce dei clienti	<i>sviluppano istinto (“intuizione”) per ciò che vogliono i clienti</i>
Mezzi e fini: sono distinti chiaramente e legati da modello causale	<i>non possono essere chiaramente distinti</i>

Le nuove forme di ristrutturazione delle imprese e delle reti organizzative

- Le forme di declino industriale e regionale sono sempre meno specifiche di settore, ma sempre più riferite all'**industria** nel suo complesso, pur non implicando la fine della centralità manifatturiera nei paesi più sviluppati dell'Ocse (compresa l'Italia, che pure con la crisi ha perso più di una posizione...);
- Ma le tre grandi sfide del cambiamento economico e sociale sopra citate hanno prodotto la crisi del modello manifatturiero tradizionale, tendono ad accelerare il processo di "**de-manualizzazione**" e rendono sempre più obsoleti alcuni pur rilevanti e praticati modelli organizzativi tradizionali: la "specializzazione flessibile"; la "diversificazione produttiva di qualità"; i vecchi "mondi di produzione", i "distretti industriali"; ecc.
- **I processi di "disintegrazione verticale"** dell'impresa post-fordista lasciano quindi il posto a nuove forme di **network** di imprese, ovvero **né di "mercato" né di "gerarchia"**:
 - imprese "non standard" e "collaborazioni pragmatiche" tra imprese (Sabel);
 - forme più istituzionalizzate di reti e consorzi che premiano territori e aziende più orientati alla riduzione dei prezzi e al "decentramento specializzato" anziché al tradizionale decentramento di "capacità produttiva" (Whitford, Zeitlin);
 - leadership innovativa delle medie imprese "eccellenti";
 - moltiplicazione e combinazione di processi di delocalizzazione (*offshoring*) e *outsourcing* che tendono a premiare forme di ristrutturazione "strategica" che richiedono forme altrettanto strategiche di "anticipazione", di reti e di governance a livello locale (Negrelli, Pichierri).

LE RICERCHE SULLE DINAMICHE DELLA SUPPLY-CHAIN



Disintegrazione verticale della produzione

Crescenti richieste di miglioramento:
qualità, flessibilità, costi, progettazione

Nuove opportunità per l' emergere di
relazioni cooperative, reciprocamente
vantaggiose, tra grandi Oem e piccoli
fornitori di componenti potenzialmente in
grado di sostenere lo sviluppo industriale
nelle regioni ad elevato costo del lavoro

POSSIBILITA' DI VANTAGGI RECIPROCI NEI CASI SPECIFICI

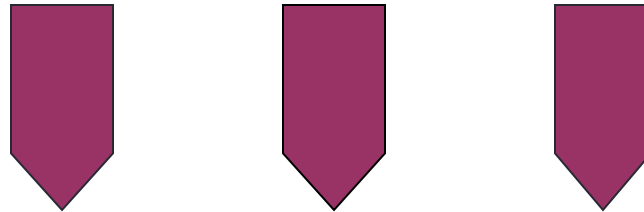
Evoluzione rapporti di transazione tra grandi e piccole imprese sul mercato

Meccanismi di governance disponibili per risolvere i problemi comuni tra imprese

Produzione di beni collettivi necessari per sostenere un sistema produttivo decentrato, inclusi lo sviluppo e la formazione dei fornitori (ma non solo)

Nel mondo industriale, nei paesi sviluppati,
in quelli in via di sviluppo

AUTORITA' LOCALI, OEM, PRODUTTORI DI
COMPONENTI E ALTRI STAKEHOLDERS
(ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI, SINDACATI)



NUOVI MECCANISMI ISTITUZIONALI PER LA
GOVERNANCE DELLA CATENA DI FORNITURA:
PUBBLICI, PRIVATI, MISTI

COLLABORAZIONI PRAGMATICHE

(Helper, MacDuffie, Sabel)

Evidenza empirica:

Le imprese collaborano sempre più con i loro fornitori, per ridurre la loro integrazione verticale e ripartire il rischio di impresa.

Contro la teoria standard dell'impresa, che ritiene l'integrazione verticale necessaria per evitare potenziali aree di opportunismo (idea dell'impresa come insieme di contratti e diritti di proprietà).

DUE TEORIE DI IMPRESA

- IMPRESA STANDARD:

- organizzazioni industriali centralizzate, verticalmente e gerarchicamente integrate;
- gli obiettivi fissati dai vertici aziendali acquisiti mediante sub unità specializzate, ordinate gerarchicamente, facenti tutte parte di una singola organizzazione.

- IMPRESA NON STANDARD:

- federata, non centralizzata; le decisioni degli organismi di livello più alto sono formulate dalle decisioni delle loro unità costitutive;
- federazione aperta: i componenti o i servizi principali per il prodotto finale di un' impresa possono essere forniti da aziende indipendenti e i produttori specializzati interni all' impresa possono a loro volta fornire ad aziende esterne componenti rilevanti.

LEARNING BY MONITORING

- Gli **scambi di informazioni**, richiesti per le attività di “*benchmarking*”, “*simultaneous engineering*”, e “*error detection*”, permette anche ai collaboratori il controllo reciproco delle attività, in modo abbastanza stretto per monitorare gli insuccessi di performance e le frodi prima che portino a conseguenze disastrose;
- Questi scambi di informazioni portano anche gli attori a **interpretazioni convergenti** del mondo che essi stanno esplorando;
- Questo sistema di collaborazione connette **la reciproca valutazione della affidabilità alla esplorazione congiunta delle capacità di apprendimento.**

Le collaborazioni istituzionali inter-aziendali (Whitford, Zeitlin)

Dopo anni di relativa stabilità nelle loro tecnologie core (siderurgia, meccanica), gli OEM hanno dovuto incorporare innovazioni sviluppate in altri settori quali nuovi materiali ed elettronica.

Molti hanno affrontato questo nuovo contesto limitando le loro competenze core alla progettazione, al marketing e all'assemblaggio ed esternalizzando le altre attività ad un insieme di produttori più piccoli che adesso realizzano gran parte della produzione effettiva di componenti.

Le ragioni dell' outsourcing

Tradizionali:

- *scaricare i costi sul più debole;*
- *aggirare i sindacati;*
- *ridurre il costo del lavoro.*

Innovative:

- *subcontracting di “specializzazione” e non di “capacità”;*
- *ridurre i costi fissi*
- *rendere “collettiva” la produzione;*
- *uso efficiente dei beni capitale e lavoro specializzato;*
- *ripartire il rischio di impresa.*

**LE “COLLABORAZIONI PRAGMATICHE” SONO NORMATIVAMENTE
ATTRAENTI, MA LA LORO REALIZZAZIONE DIPENDE DA UN CONTESTO
FORTE DI POLITICHE PUBBLICHE FAVOREVOLI E ATTENTE AI BISOGNI
E AI VINCOLI SIA DEI FORNITORI CHE DEGLI OEM.**

Oem: le barriere interne al miglioramento dei fornitori del Consorzio Winsconsin

- **Riduzione dei prezzi** anziché riduzione dei costi (tattiche negoziali aggressive, minaccia di spostare la produzione);
- **Scaricare i costi e i rischi sui fornitori** (in modi non palesi e quindi non riconosciuti nelle trattative: stock di magazzino, rischi di obsolescenza, ecc.);
- **Abuso di fiducia** (girare ai fornitori concorrenti informazioni sui costi di fornitura o su idee di riduzione dei costi);
- **Vincoli organizzativi alla collaborazione** (conflitti inter-funzionali, tra acquisti e tecnologie; turnover del personale; messaggi incoerenti tra ufficio acquisti di stabilimento e di corporate).

Le reazioni dei fornitori del Consorzio Winsconsin

- **Obiettivi non negoziabili di riduzione dei costi:** tenere nascoste le idee per ripartire gli effetti negli anni finanziari;
- **Trasferimenti di magazzino:** evitare di diventare un deposito per le parti degli Oem (non ci guadagna nessuno);
- **Previsioni fuorvianti:** “scontare” le previsioni degli Oem (con possibilità di gravi ritardi nelle consegne: l’intera catena di fornitura perde affari);
- **Abuso di fiducia:** “rendere torbida l’acqua” quando si passano le informazioni ai clienti;
- **Disfunzioni organizzative:** accettare con più lentezza la delega di responsabilità (come un bambino con i genitori in lite che deve passare le informazioni da uno all’altro per mantenere unita la famiglia).

CONCLUSIONI

L'accreciuta prevalenza di imprese manifatturiere di piccola e media dimensione, insieme con la richiesta pressante da parte degli Oem di massimizzare l'efficacia di una struttura verticalmente disintegrata, offre un forte sostegno alla politica pubblica per giocare un ruolo di facilitazione nel fornire risorse di formazione, tecniche e manageriali accessibili, per accompagnare il miglioramento dei produttori di componenti.

I molti limiti strutturali del sistema produttivo italiano (Istat, censimento 2011)

- Solo le imprese medie (50-249) e grandi (oltre 250) competono sui **mercati internazionali** (una su due circa); solo 1 su 3 tra le piccole (10-49) e solo 1 su 5 tra le micro (3-9);
- soprattutto nell'**industria**, ma anche nelle attività alberghiere, di ricerca scientifica e trasporto aereo;
- prevalentemente nelle aree del **Nord-ovest** e **Nord-est** (un'impresa su quattro);
- propensione ad ampliare mercati e innovare sensibilmente influenzata da **appartenenza a gruppi** (anche tra le micro imprese, si dimezza l'operare esclusivo sul mercato locale...);
- 40% delle imprese dell'industria e dei servizi hanno come clienti finali soprattutto **le famiglie**: nei settori dell'assistenza e nel commercio al dettaglio l'80%; all'opposto nei settori della ricerca scientifica e di consulenza hanno come clienti principali altre imprese o istituzioni (confermata la correlazione con appartenenza a gruppi e con apertura al mercato nazionale o estero).

Scarsissima gestione manageriale

- **modelli di governance molto semplificati:**
 - elevata concentrazione delle quote di proprietà;
 - controllo a prevalente carattere familiare;
 - gestione aziendale accentrata;
- **81,4%** gestione diretta di **membri della famiglia** proprietaria e/o controllante;
- **3,6%** e **1,3%** gestione affidata a **manager**, rispettivamente interni o esterni all'impresa;
- **13,7%** con **altre forme** di management (gestione diretta da parte di imprese controllanti, affidamenti a trust, ecc.);
- **Presenza di manager ampiamente condizionata dalle dimensioni aziendali: 3,2%** nelle micro imprese; **10,1%** nelle piccole; **40%** in quelle medie; **60%** in quelle grandi; quindi gestione familiare prevalente fino alle imprese medie...
- Associata in modo significativo all'**appartenenza a gruppi**: sale infatti al **17%** nelle micro (rispetto alla media del 3%) e al **20%** nelle piccole (rispetto alla media del 10%)...

Le strategie prevalentemente difensive

- **Strategie prevalenti:**

- *Difesa delle quote di mercato: 70,5%;*
- *Ampliare gamma dei prodotti e dei servizi offerti: 41,1%;*
- *Accedere a nuovi mercati: 22,2%;*
- *Attivare/incrementare collaborazioni con altre imprese: 11,7%;*

- **Dimensioni e appartenenza a un gruppo** influiscono sulle scelte strategiche meno difensive e più innovative (es. *nuovi prodotti, mercati e accordi formalizzati di collaborazioni produttive*);
- **Mancanza di risorse finanziarie (50% delle imprese)** segnalato quale ostacolo principale all'introduzione di innovazioni, molto più importante delle *informazioni sui mercati*, sulle *tecnologie* e *l'assenza di personale qualificato* (solo **10%**)
- Sta emergendo una vera e propria contrapposizione tra imprese con ridotte o sviluppate **forme di complessità** rispetto a: politiche di formazione del personale, attività di innovazione, internazionalizzazione, reti di collaborazione: **150 mila micro imprese**, di cui 100 mila nell'industria, sono "aperte" ai mercati esteri, delle quali circa la metà cerca di esplorare nuovi mercati e ampliare l'offerta di prodotti e servizi.

Le due strategie di innovazione delle reti organizzative del sistema produttivo italiano

Il più elevato livello di competitività internazionale e il perdurare della crisi impongono la ricerca di nuove strategie cooperative che consentano alle imprese italiane di innalzare il loro grado di innovazione (non solo di prodotto, ma anche di processo, di nuove idee, di *soft skills*, ecc.) e quindi la loro capacità di posizionarsi sui nuovi mercati:

- A) ***Evoluzione del tradizionale modello di distretto industriale***, non più definito esclusivamente quale aggregazione di imprese omogenee appartenenti ad un territorio/settore circoscritto, o di tradizionale “identità economica”; ma quale network fortemente caratterizzato da e orientato all’innovazione, fondato quindi su nuove forme di collaborazioni dinamiche tra imprese, ovvero collocato su reti più “lunghe” e su confini “mobili” (*interventi legislativi favorevoli in tal senso*);

- B) ***Costituzione di nuove reti e “contratti di rete” tra imprese***, soprattutto di piccole e medie dimensioni, che cooperano per accrescere la propria capacità di innovazione e internazionalizzazione, pur mantenendo la propria autonomia (*definizione di regole e processi, formali e non, per garantire la cooperazione e limitare l’opportunismo: il ruolo delle associazioni di categoria per promuovere il cambiamento organizzativo e per accompagnare la corretta e proficua attuazione dei percorsi che portano alla definizione di nuovi assetti cooperativi*).

I CONTRATTI DI RETE: il progetto S.C.A.R.T.

- Primo obiettivo: analisi sul campo del processo di costruzione della cooperazione favorito dal contratto di rete (**studi di caso**);
- Secondo obiettivo: elementi di conoscenza relativi al contesto lombardo e ad alcune regioni dell'Italia settentrionale (Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna) che consentano una comparazione di “**modelli regionali**” differenti di contratti di rete.
- Domanda di ricerca: *in quale misura il nuovo strumento del contratto di rete può fornire un contributo al superamento delle tradizionali diffidenze del capitalismo familiare, tuttora molto diffuse nel nostro paese, rispetto alle collaborazioni tra le piccole imprese per innovare e competere meglio? Ovvero, il contratto di rete può creare e/o rafforzare il “capitale sociale” di rete, come è avvenuto in passato per altre forme di successo di aggregazione di imprese nel capitalismo italiano, quali soprattutto i distretti industriali?*

Il contratto di rete, uno strumento innovativo del diritto italiano per la cooperazione tra imprese con “obiettivi strategici”

- **Strumento di cooperazione multifunzionale** che consente di perseguire obiettivi strategici, e non solo di svolgere attività strumentali a quelle principali delle singole imprese sottoscrittrici.
- **Gli obiettivi strategici** previsti sono quelli di:
 - a) *“innovazione” e*
 - b) *“innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti”*.
- L’istituto della rete di imprese non è stato quindi concepito dal legislatore per obiettivi semplici, per i quali possono risultare valide altre forme di aggregazione delle imprese come l’**Ati** (associazione temporanea di impresa creata per una finalità specifica e temporanea) o il **Consorzio** (dove i soci mettono in comune alcune attività del proprio processo produttivo).
- Questi obiettivi devono essere:
 - **comuni a tutte le imprese aderenti alla Rete**: per garantire coerenza ed omogeneità d’azione ad una forma di organizzazione “snella”, che non potrebbe conseguire una molteplicità di obiettivi, a seconda cioè delle necessità delle varie imprese partecipanti;
 - **funzionali ai due fattori della competitività**, la qualità dei prodotti e il prezzo (ossia i costi); se gli scopi sono diversi da quelli indicati dalla legge si possono profilare problemi nella gestione dei rapporti contrattuali, senza contare che in caso di utilizzo dell’agevolazione fiscale prevista per le imprese appartenenti alla rete l’Agenzia delle entrate, vigilando sul corretto impiego di questo strumento contrattuale, potrebbe revocare l’agevolazione.
- In conclusione, quando lo scopo non è quello del miglioramento di prodotto o di processo allora potrebbe essere il caso di valutare altre forme di aggregazione di impresa.

Programma delle attività, durata e procedure

- **3) La definizione di un programma di rete** prevede che siano indicati i seguenti elementi:
 - enunciazione dei diritti e obblighi assunti da ciascun partecipante
 - modalità di realizzazione dello scopo comune
 - qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali delle imprese aderenti alla rete, e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga al versare al fondo
 - sempre in caso di presenza di un fondo patrimoniale, le regole di gestione del fondo medesimo.
- **4) La durata della rete** è lasciata libera, anche se in considerazione degli obiettivi strategici da raggiungere, soprattutto in termini di crescita della competitività, è ragionevole supporre che la rete di imprese debba avere una durata piuttosto lunga (non minore di 5 anni?)
- **5) Altre procedure:**
 - *modalità di adesione di altri imprenditori*
 - possibilità di pattuire “*le cause facoltative di recesso anticipato*”
 - previsione facoltativa del *soggetto che svolge il ruolo di organo esecutore* del contratto di rete tra le imprese

Quale soggetto?

Circolare Agenzia delle entrate, 18 giugno 2013:

- “**rete soggetto**”: CdR dotato di fondo patrimoniale che fa espressa richiesta di soggettività giuridica, con la conseguente iscrizione della rete nel registro delle imprese;
- “**rete contratto**”: rete che pur dotata o meno del fondo patrimoniale mantiene la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti riferibile, in quota parte, alle singole aziende partecipanti.

Il manager di rete: il ruolo di facilitazione

Le competenze utili per l'accompagnamento all'aggregazione:

- stendere un elenco di norme comportamentali, procedure di collaborazione e processi operativi;
- sensibilizzare le imprese che partecipano a una rete rispetto ai principi di aggregazione;
- aver presente e compiere le scelte sulla base dei punti di forza e di debolezza delle singole imprese appartenenti alla rete, anche sulla base del grado di coinvolgimento e della disponibilità alla collaborazione;
- portare le aziende ad avere un approccio al mercato innovativo basato su una nuova visione di rete e di gruppo;
- tradurre i processi e le procedure in sotto-processi, portando ad una semplificazione o ottimizzazione del modello operativo e dei software gestionali (modulo costi, rendicontazione, commessa di vendita, fatturazione, ecc.);
- impostare un sistema di monitoraggio e di misurazione delle prestazioni della rete in funzione degli obiettivi prefissati.

Il manager di rete: il ruolo di mediazione

Le competenze maggiormente richieste al manager di rete dagli imprenditori, una volta costituita l'aggregazione:

- coordinare esigenze, idee, tempi e disponibilità dei componenti alla rete;
- fare da mediatore anche nell'eventualità di modifiche delle caratteristiche della rete e dei componenti (ad esempio allontanando un componente del gruppo che non rispetta e non sia in linea con i principi e le iniziative della rete, o valutando l'ingresso di nuove aziende);
- aggiornare i componenti della rete sulla normativa e i bandi relativi ai contratti di rete;
- assistere la rete nei suoi aspetti più operativi come l'amministrazione, la contabilità, il fisco, ecc.;
- risolvere i problemi che nascono fornendo nuovi punti di vista e possibili soluzioni grazie alla conoscenza delle caratteristiche di ogni soggetto della rete;
- tessere nuove relazioni commerciali e mantenere e rendere proficue quelle già esistenti all'interno di ogni singola realtà imprenditoriale;

La crescita dei contratti di rete

Il trend a partire dalla costituzione della prima aggregazione formale avvenuta a metà 2010, secondo i dati resi disponibili da InfoCamere:

- 31-12-2012: in vigore **523** contratti di rete con **2.803** imprese coinvolte; che già ad aprile 2013 crescevano a 764 contratti con 3.943 imprese partecipanti;
- 31-12-2013: **1.353** contratti e **6.435** imprese;

i dati più recenti segnalano un'ulteriore rapida crescita:

- 3 luglio 2015: **2.254** contratti di rete (di cui **289** a soggettività giuridica) che coinvolgono **11.454** imprese

Tabella 1. Contratti di rete in vigore in Italia al 28 febbraio 2014.

Regioni	Contratti di rete	Imprese coinvolte	Imprese/1000 registrate
Lombardia	469	1.676	1,8
Emilia Romagna	297	972	2,1
Toscana	128	703	1,7
Abruzzo	137	523	3,5
Veneto	162	510	1,0
Lazio	170	471	0,8
Puglia	90	328	0,9
Marche	92	295	1,7
Piemonte	97	278	0,6
Campania	64	193	0,3
Sardegna	38	191	1,2
Umbria	38	180	1,9
Basilicata	30	128	2,1
Liguria	38	125	0,8
Friuli V.G.	41	121	1,1
Sicilia	35	100	0,2
Calabria	25	95	0,5
Trentino A.A.	45	77	0,7
Molise	14	29	0,8
Valle d'Aosta	1	1	0,1
TOTALE	1.424	6.996	1,2

Fonte: Unioncamere Lombardia su dati Infocamere

Aggiornamento al 4 maggio 2015

2.152	contratti di rete di cui 273 a soggettività giuridica
10.765	imprese coinvolte

Le imprese che hanno stipulato un contratto di rete, divise per regione:

<i>Abruzzo</i>	<i>622</i>
<i>Basilicata</i>	<i>137</i>
<i>Calabria</i>	<i>265</i>
<i>Campania</i>	<i>441</i>
<i>Emilia Romagna</i>	<i>1.192</i>
<i>Friuli-Venezia Giulia</i>	<i>313</i>
<i>Lazio</i>	<i>885</i>
<i>Liguria</i>	<i>292</i>
<i>Lombardia</i>	<i>2.161</i>
<i>Marche</i>	<i>377</i>
<i>Molise</i>	<i>38</i>
<i>Piemonte</i>	<i>472</i>
<i>Puglia</i>	<i>593</i>
<i>Sardegna</i>	<i>307</i>
<i>Sicilia</i>	<i>215</i>
<i>Toscana</i>	<i>1.065</i>
<i>Trentino Alto Adige</i>	<i>208</i>
<i>Umbria</i>	<i>255</i>
<i>Valle d'Aosta</i>	<i>13</i>

La diffusione dei contratti di rete

- **Il boom dei contratti di rete esprime una risposta alla crisi?**
- il fenomeno ha interessato prevalentemente **le regioni del Nord**, con Lombardia in testa (una su quattro le imprese lombarde coinvolte sul totale nazionale e un terzo dei contratti con almeno un'impresa con sede in regione);
- **Milano** in testa (una su tre le imprese milanesi coinvolte sul totale regionale e quasi due terzi dei contratti regionali con almeno un'impresa milanese);
- **più della metà delle imprese coinvolte sono micro, mentre un terzo sono piccole;**
- il settore più interessato è quello dei **servizi** (quasi la metà: in particolare quelli professionali della contabilità e attività legali, del commercio, ICT e turismo), ma **un terzo delle imprese sono industriali e soprattutto della filiera metalmeccanica**. Nell'industria, prodotti in metallo (6,7%), agroalimentare (8,9%), moda (4,8%) e costruzioni vi hanno fatto importante ricorso. E' rilevante sottolineare che i quattro quinti dei contratti di rete sono relativi a imprese che operano in settori produttivi diversi e/o complementari (importanza delle reti "ibride").
- La scelta della rete ha consentito alle aziende che vi hanno aderito di ottenere **migliori performance** in termini di **esportazioni** (maggiori quote per oltre il 50% rispetto a meno del 30% per le altre) e di **brevetti** (rispettivamente 16,8% e 6,4%).
- Il fenomeno dei contratti di rete si è andato ormai **estendendo in molte regioni**: dopo la Lombardia, emerge la realtà importante dell'Emilia Romagna, quindi del Veneto e della Toscana, che sono peraltro le regioni anche a più alta densità distrettuale (aggiungendo le Marche, tre quarti del totale nazionale).
- **In Lombardia, risultano registrate ad un contratto di rete 1,8 imprese su mille** (rispetto a 1,2 su mille a livello nazionale); si tratta di un dato superato da molte altre realtà regionali: ad esempio in Abruzzo si segnalano ben 3,5 imprese su mille; in Emilia Romagna e in Basilicata 2,1 su mille; e interessa alcune province e non altre: Lecco con 4 imprese su 1000; Brescia con 2,6 e Sondrio con 2,4; mentre Milano si ferma a 1,5.
- (dati da trattare con cautela: per ogni regione vengono considerati i contratti che coinvolgono almeno un'impresa con sede nel territorio, per cui un contratto potrebbe essere conteggiato più volte).

Il Progetto SCART

- **La ricerca**, frutto della **partnership SCART** (Servizi Coordinati Assistenza Reti Territoriali), tra **Confartigianato** Imprese Lecco, **Api Lecco**, **CDO** e **Università degli Studi di Milano Bicocca** che, nell'ambito del **programma ERGON-Azione 2** e grazie al sostegno della Regione Lombardia, del Ministero dello Sviluppo Economico e del sistema delle Camere di Commercio Lombarde, hanno inteso perfezionare e consolidare *i servizi rivolti alle micro, piccole e medie imprese per favorire la nascita, la crescita e il rafforzamento di aggregazioni facendo ricorso al “contratto di rete”*.
- *progetto di ricerca pensato nell'ambito di tale partnership ma che ha trovato la sua ragion d'essere anche e soprattutto nelle pratiche delle associazioni di rappresentanza degli interessi delle imprese lecchesi orientate a favorire, a partire dal 2007, le collaborazioni tra le imprese e la costituzione di reti. Grazie a tali pratiche, sono stati realizzati, nella sola provincia di Lecco, ben 12 contratti di rete tra settembre 2011 e febbraio 2012.*
- In tale contesto è nato e si è sviluppato il progetto SCART che prevede obiettivi sia di carattere generale che di natura più specifica del contesto lecchese:
 - *creazione di “incubatori di rete”; potenziamento e sviluppo dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese;*
 - *disponibilità di un network di professionisti e consulenti qualificati per l'accompagnamento e il sostegno delle aggregazioni;*
 - *formazione di nuove professionalità, in particolare il “manager di rete”, orientate alla creazione, mantenimento e sviluppo delle aggregazioni;*
 - *creazione di spazi adeguati per i servizi di aggregazione;*
 - *collaborazioni con consulenti ed esperti già coinvolti in reti di imprese;*
 - *organizzazione di eventi e incontri per confronti e sensibilizzazione sul tema delle collaborazioni tra imprese;*
 - *attività di formazione per funzionari delle associazioni e per gli imprenditori, al fine sia di far comprendere i vantaggi e le opportunità del “fare rete” che di far apprendere “come stare in un'aggregazione” e farla quindi progredire (soprattutto per coloro già coinvolti in un'aggregazione).*
- Il progetto SCART ha previsto anche importanti **ricadute** per le imprese delle reti, tra quali le principali possono essere indicate in:
 - *disponibilità di nuovi prodotti e servizi;*
 - *penetrazione in nuovi mercati;*
 - *miglioramento dell'occupazione, sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo;*
 - *riduzione dei costi di gestione.*

Lo studio dei casi

- **il contesto di mercato all'interno del quale operano le imprese coinvolte:** in quale settore operano le imprese? All'inizio del percorso di aggregazione quali le condizioni del mercato? Nel corso della formalizzazione della rete sono cambiate le condizioni di mercato? Quali le eventuali cause di tale cambiamento?
- **il ruolo svolto da ciascun attore che ha preso parte alla costituzione del contratto di rete:** quanti e quali gli attori coinvolti (imprese, associazioni, enti promotori, manager di rete)? Le imprese coinvolte fanno parte di una filiera o sono competitors? C'è prossimità geografica tra le imprese o si tratta di reti "lunghe"? Gli imprenditori coinvolti si conoscevano già precedentemente? È presente un soggetto trainante (impresa leader) o tutte le imprese sono sullo stesso piano?
- **i motivi che hanno portato alla decisione di sottoscrivere un contratto di rete:** il contratto di rete è stato sottoscritto per: necessità di innovare prodotti o processi produttivi? Sfruttare opportunità di internazionalizzazione e apertura verso nuovi mercati? Ottenere benefici non fruibili singolarmente (es. credito, partecipazione a finanziamenti pubblici, partecipazione ad appalti)?
- **il processo che ha portato alla sottoscrizione del contratto di rete:** quali soggetti hanno proposto l'aggregazione (impresa leader, gruppo di imprenditori, associazione di categoria)? Dove, quando e con quale frequenza si sono svolti gli incontri che hanno portato a sottoscrivere un contratto di rete? Ci sono state visioni differenti o comunità di intenti? Quale ruolo ha svolto l'associazione di categoria (promotrice dell'aggregazione, garante, marginale)? Quali i compiti del manager di rete? Come è stato individuato? Come sono state ricomposte eventuali divergenze?
- **l'evoluzione dei rapporti di cooperazione:** sono mutati i rapporti tra le imprese coinvolte rispetto all'inizio del processo (maggior cooperazione, *free-riding*, nuovi rapporti di forza tra le imprese, uscita dal contratto di uno o più soggetti, interesse da parte di nuovi soggetti)? Quale ruolo svolge l'associazione di categoria dopo la sottoscrizione del contratto? Il manager di rete segue ancora il contratto? Dove e con quale frequenza i sottoscrittori si incontrano?
- **gli esiti dell'aggregazione:** la sottoscrizione del contratto di rete ha portato i benefici attesi? Quali azioni sono state intraprese rispetto agli obiettivi dichiarati? Si sono avuti risultati non previsti? Sono emersi nuovi obiettivi o nuove esigenze? Il contratto di rete si è rivelato lo strumento più efficace per gli obiettivi prefissati? Sono necessarie nuove o diverse forme di aggregazione? Sono emersi motivi che impediscono la prosecuzione del rapporto di cooperazione?

Il processo: attori, motivazioni e “capitale sociale”

- **Attori:** ruolo determinante delle **associazioni imprenditoriali di categoria**, intensamente pro-attive nello stimolare le imprese verso un contratto di rete; cambiamento culturale soprattutto da parte delle **nuove generazioni di imprenditori**, più sensibili alle maggiori opportunità offerte dal “fare rete”;
- Opportunità colta soprattutto da imprese già con **qualche tipo di rapporto, formale o informale**, che evidenziano l’esistenza di una forma essenziale di capitale sociale basata sulle “**relazioni che stabiliscono una potenziale cooperazione tra due o più persone a fini comuni**” (Pizzorno)
- I CdR non sono quindi nati per creare “capitale sociale”, ma sono nati grazie al **capitale sociale “pregresso”!**
- **Motivazioni:** combinazione della dotazione di tale capitale sociale pregresso con l’esistenza di uno specifico obiettivo comune:
 - *un nuovo prodotto* (PIB: lampione a led autopulente per illuminazione urbana);
 - *necessità di andare verso nuovi mercati*, soprattutto internazionali (Metalfastener);
 - *possibilità di disporre di nuovi servizi* (progettazione e design: Regolo Style);
 - *promuovere l’innovazione tecnologica* (SITE); ecc.
- Questa combinazione è all’origine del “calcolo di convenienza” e quindi dell’“apprendimento reciproco” successivo tra tutti gli attori (vedi criticità);
- Se in prima istanza il CdR dipende dal capitale sociale pregresso, il processo è poi fortemente condizionato anche dal **tipo di rete**:
 - “*reti verticali*”, “*reti orizzontali*” o “*reti ibride*”;
 - “*reti contratto*” o “*reti soggetto*”;
 - “*reti corte*” o “*reti lunghe*”.

Evoluzione ed esiti

- **Il CdR in funzione di un capitale sociale “rafforzato”** grazie a: più intensi rapporti di cooperazione, fiduciari, di scambio di informazioni, di condivisione degli obiettivi; di controllo del free-riding;
- **Fiducia rafforzata indispensabile nella gestione della “complessità organizzativa”** del gruppo di lavoro; che tende inoltre a migliorare lo stesso “capitale umano” degli imprenditori che devono gestire al meglio tale complessità e appianare le eventuali divergenze per ottenere l’obiettivo comune;
- Il “rafforzamento” del capitale sociale nella fase evolutiva del CdR può assumere la forma di una “**identità condivisa**”, rappresentata ad esempio dal logo dell’acronimo o dal sito con il quale le imprese si presentano in Italia e all’estero; tale identità comune può essere rafforzata anche da un’impresa leader che opera come “**regista**” dell’aggregazione, quale equivalente funzionale del manager di rete;

Senza il capitale sociale formalizzato con il CdR, e poi mantenuto e rafforzato, gli obiettivi che i partecipanti intendevano raggiungere non sarebbero stati ottenuti o comunque avrebbero probabilmente richiesto più impegno da parte di ciascuna impresa, oltre che maggiori costi, dovuti alla minor protezione rispetto alle forme di opportunismo o di coinvolgimento passivo e a rischi di fallimento.

- **La “riconoscibilità” della rete**, che è frutto dal processo di rafforzamento del gruppo con un’identità comune, si fonda su un’altra forma essenziale di capitale sociale che Pizzorno definisce di “**reciprocità**” e che deriva appunto da “**relazioni attraverso le quali un operatore economico ottiene di ampliare, o dare solidità alla sua clientela, diffondere informazioni riguardanti la sua reputazione professionale, e simili**”. Ovvero **fattori “non economici”**, non previsti prima dell’esistenza del CdR, che consentono il successo organizzativo ed economico delle iniziative e il miglioramento della performance e degli stessi rapporti economici delle imprese partecipanti.

Criticità

- **Riconoscimento dell'identità comune offerta dalla rete limitata di fatto ai rapporti di mercato** e più problematica per i rapporti istituzionali e in particolare con il sistema creditizio;
- **Il carattere “leggero” e “flessibile”** dello strumento rende più complicata la normale operatività economica tipica di un'impresa:
 - le pratiche amministrative e fiscali, o la fattura (chi emette i documenti?);
 - l'acquisto di impianti e tecnologie di uso comune (chi se ne assume l'onere?);
 - l'accesso al credito (le banche preferiscono trattare con un singolo soggetto responsabile...);
- **Autonomia e cooperazione** tra imprese, un ossimoro che rischia di essere incompatibili se lo strumento non prevede una migliore combinazione tra identità comune riconoscibile e snellezza burocratica e amministrativa;
- Consenso sul CdR quale “punto di partenza”, “una specie di test”, “passaggio intermedio” o “di crescita” o comunque una forma di cooperazione “in prova” (“**fidanzamento prima del matrimonio**”) delle piccole e medie imprese, che può preludere a collaborazioni più formalizzate;
- Il CdR italiano, un equivalente funzionale delle “alleanze strategiche” e delle “collaborazioni pragmatiche” oppure **una via intermedia di network** tra queste forme neo-smithiane e quelle più istituzionalizzate consorziali o socialmente regolate?

La diversificazione dei modelli regionali: le regioni “interventiste”

- **Lombardia ed Emilia Romagna: due vie di intervento radicalmente divergenti dell’attore regionale.**

LOMBARDIA: consistenti risorse economiche per i contratti di rete, soprattutto mediante i bandi ERGON, ma la Regione ha poi delegato il processo all’autonomia degli attori, in particolare le associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, imprese e anche università o altre parti sociali.

EMILIA-ROMAGNA: ha investito molte risorse economiche nei contratti di rete, ma la Regione ha diretto e guidato dall’alto anche il processo costitutivo della rete, in particolare mediante l’agenzia ASTER.

“Crediamo nel mercato ma crediamo anche che vada guidato, creando le condizioni perché le strutture si evolvano trovando percorsi più competitivi ma anche diversificando” (intervista dirigente della Regione emiliana).

Si tratta di un modello di vera e propria **regolazione istituzionale**, secondo il quale il mercato deve comunque prevedere lo spazio e il ruolo di soggetto regolatore della Regione, e in particolare di mediazione e coordinamento tra mercato, imprese e ricerca.

Oltre che nel diverso approccio derivante da due visioni diametralmente opposte rispetto ai rapporti tra politica e mercato, la divergenza trova ragion d’essere anche e soprattutto nella **diversa struttura produttiva** che caratterizza le due regioni. Mentre quella emiliana risulta essere più fondata sulla **realtà distrettuale, con prevalente diffusione della struttura di filiera** (nei tre grandi settori industriali della meccanica-motoristica, dell’agro-alimentare e dell’edilizia), rispetto alla quale l’intervento di guida, innovazione e regolazione della Regione può svolgere certamente un ruolo trainante; quella lombarda risulta molto **più diversificata e complessa** da gestire e governare dall’alto, pur richiedendo anch’essa profonde e radicali capacità di ristrutturazione, trasformazione e innovazione.

La diversificazione dei modelli regionali: le regioni “non interventiste”

- **Piemonte e Veneto si caratterizzano per il minor interventismo istituzionale**, rispetto sia a quello più di tipo economico e “*autoregolato*” della Regione Lombardia che a quello più di **governance** svolto dalla Regione Emilia-Romagna;

PIEMONTE. Il ruolo della Regione e della Provincia di Torino è stato prevalentemente quello di *offrire informazioni*, di *avviare confronti* con le maggiori associazioni di categoria del territorio, di *collaborare* con il sistema camerale e di promuovere l’iniziativa mediante incentivi e *attività sperimentali*. Una specificità del modello piemontese è costituita dal coinvolgimento del sistema creditizio, in particolare dagli istituti bancari Intesa Sanpaolo e Unicredit, ovvero nel far riferimento al manager di rete quale figura in grado di ridurre le “asimmetrie informative” nei rapporti tra banca e clienti e di “costruire fiducia”. **I contratti di rete che funzionano nascono da filiere di aziende che già in qualche modo si conoscevano e già collaboravano, seppure “informalmente”.**

VENETO. Le aggregazioni spesso avvenute senza bando regionale; il limitato interventismo ha contribuito a mantenere distinte e prevalenti **le politiche di sviluppo dei distretti industriali e dei meta-distretti** rispetto a quelle relative ad altri tipi di aggregazioni di imprese. Come riconosce un soggetto intervistato:

“Inizialmente, c’è stato un po’ di smarrimento riguardo allo strumento, perché la nostra storia è un’altra... la rete è funzionale per alcune attività ma non per altre”.

Rete contratto prevalente su rete soggetto, rispetto alla quale si tende a preferire il consorzio. Le reti informali più diffuse nel mondo dell’artigianato. **Il CdR in quanto strumento a tasso medio di formalizzazione resta schiacciato tra queste due modalità di aggregazione molto o poco formalizzate.** Confindustria ha svolto un certo ruolo per le aziende di dimensioni maggiori.