



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA*

Tesi di laurea

**Politiche di supporto alle alleanze strategiche: il caso dei contratti  
di rete**

*Policies supporting strategic alliances: the case of network contracts*

Relatore:

Prof. Caloffi Annalisa

Laureando: Pellumbi Aldi

MATRICOLA: 1083830

Anno Accademico 2015-2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---

## INDICE

Introduzione.....	1
<b>1.CAPITOLO PRIMO: LE ALLEANZE STRATEGICHE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Introduzione.....	3
1.2 Forme di collaborazione tra imprese: le alleanze strategiche.....	3
1.2.1 Le differenze settoriali nella scelta tra le alleanze strategiche e le F&A .....	5
1.2.2 Strategie alternative delle aziende per quanto riguarda la scelta tra le alleanze e le F&A .....	6
1.3 Il punto di vista relazionale .....	7
1.3.1 Lo scambio di informazioni tra collaboratori.....	10
1.3.2 Dotazioni di risorse complementari.....	11
1.3.3 Apprendere e proteggere le risorse di proprietà nelle alleanze strategiche: costruire il capitale relazionale .....	14
1.4 Il capitale sociale: punti di vista multidimensionali .....	15
1.4.1 Il capitale sociale a livello aziendale .....	16
1.4.2 La natura delle informazioni nell'ambito del capitale sociale .....	17
1.5 Gestione dei conflitti .....	20
1.6 La complementarità e la compatibilità delle risorse .....	20
1.7 La struttura delle relazioni interaziendali .....	21
1.8 Rischi relazionali e rischi di performance nelle alleanze interaziendali .....	22
1.9 Joint Ventures e società di ricerca .....	27
1.9.1 R&S comune e accordi di scambio tecnologico.....	29
1.9.2 La relazione consumatore-fornitore e il flusso tecnologico unidirezionale .....	30
<b>2. CAPITOLO SECONDO: I CONTRATTI DI RETE IN ITALIA.....</b>	<b>33</b>
2.1 Contratti di rete.....	33
2.2 I contenuti del contratto di rete.....	35
2.3 I contenuti del programma di rete. ....	38
2.4 La responsabilità all'interno della rete e verso terzi.....	39
2.5 Personalità giuridica e soggettività tributaria.....	39
2.6 La “rete soggetto” .....	41
2.6.1 La stipula del contratto e la registrazione dell'atto.....	42
2.6.2 Soggettività tributaria .....	43
2.7 Differenze tra una rete ed altre forme di aggregazione aziendale. ....	43

2.8 Le statiche sui contratti di rete in Italia .....	45
2.9 L'influenza della crisi nei diversi macro settori dell' industria italiana: industria e artigianato .....	49
2.10 I servizi. ....	52
2.11 Il turismo. ....	53
2.12 L'agricoltura e la pesca .....	54
2.13 Il commercio.....	55
3. CAPITOLO TERZO: ANALISI SUI CONTRATTI DI RETE IN ITALIA.....	57
3.1 Metodologia.....	57
3.2 La partecipazione delle imprese ai contratti di rete.....	59
3.3 Analisi dei contratti di rete 2010-2013 .....	64
3.3.1 Divisione delle aziende per grandezza .....	65
3.3.2 Imprese e settori di riferimento .....	67
3.3.3 L'estensione delle reti nel paese.....	69
3.4 La rete: cuscinetto o catalizzatore .....	72
3.4.1 Fatturato ed utile per addetto .....	77
3.5 La situazione economica nelle reti .....	80
3.6 Questionario .....	83
Conclusioni.....	87
Appendice.....	89
Bibliografia.....	95
Sitografia. ....	99

## INTRODUZIONE

Il contratto di rete è un istituto recentemente creato dal legislatore italiano, che può essere utilizzato per formalizzare un modello di collaborazione tra imprese. Il contratto di rete concede alle imprese specialità e autonomia nell'attuare progetti ed obiettivi condivisi. Le imprese coinvolte, pur mantenendo la propria indipendenza, possono agire su una scala più grande di quella che le caratterizza.

Il contratto di rete è redatto da più imprenditori, i quali mirano ad incrementare sia a livello individuale che collettivo la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. A tal fine, infatti, gli imprenditori si assumono la responsabilità di collaborare in forme e in ambiti predeterminati e pertinenti all'esercizio delle proprie imprese sulla base di un programma comune. Il programma viene realizzato attraverso l'uso di prestazioni o informazioni di svariata natura fornite dai partner della rete: industriale, commerciale, tecnica o tecnologica.

Le imprese realizzano da sempre attività in comune, nei più diversi settori. Una forma paradigmatica di rapporti di collaborazione è per esempio, quella del “distretto industriale”, ossia quel fenomeno industriale, che ha caratterizzato il tessuto economico italiano, che si riferisce alla presenza di luoghi relativamente circoscritti in cui esiste una elevata concentrazione di piccole imprese specializzate nello stesso settore produttivo. In tale ambito le imprese intrecciavano profondi legami con la comunità locale, in termini occupazionali e sociali. Si pensi al distretto della calzatura della riviera del Brenta o al distretto della ceramica di Sassuolo. Il distretto consentiva alle imprese di operare su una scala più ampia di quella della singola impresa, ottenendo economie di scala e di scopo, perché alcune attività erano esercitate in comune tra le imprese locali. La singola impresa appartenente al distretto poteva quindi beneficiare di un plus di produttività, di capacità innovativa, di profitto, derivante dal fatto che operava in un distretto.

Questo elaborato nasce dal desiderio e dalla curiosità di indagare se i contratti di rete hanno svolto un ruolo simile a quello dei distretti nel passato. Da più parti si è osservato che le reti di relazione informali che caratterizzavano i distretti non sono più in grado di sostenere la competitività delle imprese. Nell'attuale scenario competitivo, infatti, sono diventati più importanti investimenti formali in ricerca e sviluppo e in innovazioni organizzative che sono difficilmente realizzabili solo sulla base di rapporti informali. Inoltre, la prossimità geografica e la specializzazione nello stesso settore sono sempre meno importanti (Martin e Sunley, 2003). Il contratto di rete, che formalizza alcuni rapporti di collaborazione non specifici a un certo settore o territorio possono quindi essere uno strumento utile. L'obiettivo di questo

lavoro di tesi è di capire se le imprese hanno tratto o meno un vantaggio dal farne parte e se le reti sono state efficienti nell'ammortizzare gli effetti della crisi economica.

Il primo capitolo della mia tesi è dedicato ad una rassegna relativa ai vari tipi di alleanze per poter comprendere le dinamiche del loro funzionamento e della loro evoluzione, la loro ragion d'essere e le caratteristiche peculiari per ciascun tipo di aggregazione.

Nel secondo capitolo ho esposto i tratti distintivi del contratto di rete e il corpus di leggi che lo regolamentano. Ho presentato poi alcuni dati sui contratti di rete stipulati dal 2011 al 2016 ed infine una panoramica generale del quadro complessivo dell'economia italiana durante il periodo di crisi economica che ha afflitto non solo l'Italia, ma anche altri paesi dell'Unione Europea (Spagna, Francia e Germania).

Il tema del terzo ed ultimo capitolo è rappresentato dalla descrizione della metodologia di analisi ed alla descrizione dei principali risultati.

## **1. CAPITOLO PRIMO: LE ALLEANZE STRATEGICHE**

### **1.1 Introduzione**

Il capitolo che illustrerò di seguito, è stato concepito con l'intento di tracciare in maniera accurata le varie forme di alleanze al fine di comprendere in che modo contribuiscono allo sviluppo economico delle aziende che ne fanno parte. Per poter portare a compimento tale intento, sono andato ad analizzare i punti di forza e le criticità di tali forme di collaborazione in modo da cogliere eventuali punti di contatto comuni ai contingenti contratti di rete, colonna portante della mia tesi. Le teorie che ho illustrato in questo capitolo, nonostante siano basate su alleanze antecedenti ai contratti di rete, nella stragrande maggioranza sono attinenti a questi ultimi. Possiamo accertare ciò esaminando in questo caso le teorie sulle "Joint Ventures", le quali sono state create come forme di collaborazione tra due o più aziende e quindi, in sostanza, presentano lo stesso ruolo di quello ricoperto dalla nuova entità creata dalle reti con personalità giuridica.

Affronteremo in profondità gli argomenti sopra citati nei paragrafi successivi del medesimo capitolo.

### **1.2 Forme di collaborazione tra imprese: le alleanze strategiche**

I contratti di rete che osserviamo in questa tesi sono delle forme istituzionalizzate di collaborazione tra imprese che possono coprire diversi tipi di attività, da quelle innovative a quelle commerciali o produttive in senso stretto.

Vari filoni di letteratura hanno analizzato le collaborazioni tra imprese, sottolineando come, qualsiasi sia il loro obiettivo specifico, esse riescono ad adattarsi meglio ai cambiamenti in un ambiente mutabile, cosa che le organizzazioni integrate non riescono a fare (Lawrence e Lorsch, 1967; Pfeffer e Salancik, 1978). Altri autori hanno evidenziato che queste collaborazioni riescono a fornire ai partecipanti alcuni principali tipi di vantaggi. Essi consentono di realizzare investimenti in attività specifiche alla relazione, di scambiare conoscenza con altre imprese, combinare risorse complementari scarse o capacità che risultano dalla creazione di un comune prodotto, servizio e tecnologie, ottenere costi di transazione più bassi di quelli dei competitor, dovuti a dei meccanismi di governance più efficaci.

Alleanze o rapporti proprietari?

Uno degli aspetti su cui la letteratura si è concentrata riguarda la differenza tra le collaborazioni più o meno formali e le operazioni di acquisizione o fusione tra imprese. In particolare, un punto importante della riflessione sulle alleanze strategiche riguarda il

seguito aspetto: perché le imprese dovrebbero preferire delle forme “leggere” di collaborazione invece di acquisizioni proprietarie, che potrebbero tutelarle maggiormente sotto diversi aspetti? Durante gli anni 90' le alleanze strategiche (cresciute a dismisura in questi anni) e le fusioni & acquisizioni (F&A), utilizzate da tempo, sono diventate degli strumenti ben noti con i quali le aziende hanno potuto incrementare il loro potere di mercato, entrare in nuovi mercati oppure migliorare le loro capacità produttive e innovative. Questi obiettivi sono gli stessi di quelli che le aziende facenti parte di un contratto di rete sono intenzionate a conseguire.

In particolare le alleanze (non equity) sono diventate molto importanti durante gli anni 80' e la metà degli anni 90'. Durante questo periodo l'80% delle alleanze tecnologiche strategiche erano di natura non equity.

I contributi ispirati alla *resource-based view* (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1995) e le teorie sulle capacità dinamiche dell'azienda (Nelson, 1991) puntano molto sull'importanza dell'essere unici, le capacità innovative dell'impresa che creano a loro volta una differenza sostanziale con altre imprese. Anche se gli autori sono unanimi nel sostenere che queste capacità innovative siano cardinali per un'impresa, questi vogliono sostenere l'importanza che assume l'efficiente uso delle risorse esterne al fine di contribuire al successo dell'impresa.

Secondo Cohen e Levinthal (1989) possiamo identificare due caratteristiche importanti del processo di innovazione: la creazione di nuove tecnologie avvalendosi delle capacità interne dell'azienda e l'abilità di appropriarsi di un'innovazione già presente nel sistema e sviluppata da altri. Le alleanze strategiche consentono di realizzare un mix tra questi due tipi di innovazioni interne ed esterne, questo principio, infatti, viene applicato anche nelle reti. L'efficienza di tali alleanze trova conferma in molti studi empirici. Questi studi sottolineano la relazione che esiste tra l'incremento della complessità nel sviluppare nuove tecnologie, che molte volte va oltre le possibilità di un'unica impresa e l'uso di risorse tecnologiche esterne, tramite le alleanze strategiche. In questi casi, le risorse esterne possono riempire il vuoto che è stato lasciato dal solo uso delle capacità interne all'azienda; questo gap si può soddisfare tramite la condivisione di risorse e un miglioramento delle loro capacità innovative. (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Teece et al., 1997).

Tuttavia, quando le fonti tecnologiche esterne diventano rilevanti, molto di più di quanto non lo siano quelle interne, la miglior soluzione è l'integrazione attraverso F&A (Arora e Gambardella, 1990; Haspeslagh e Jemison, 1991; Hitt et al., 1996; Pisano, 1991). Le condizioni ambientali in cui agiscono, portano alcune aziende a riscontrare dei limiti nella scelta della modalità attraverso cui appropriarsi di nuove tecnologie e capacità di vario tipo.



Anche se abbiamo affermato l'esistenza di criticità a causa dell'ambiente in cui operano, dobbiamo approfondire la questione per capire chi sceglie, cosa sceglie e perché lo sceglie .

### **1.2.1 Le differenze settoriali nella scelta tra le alleanze strategiche e le F&A.**

I contributi di Eisenhardt e Schoonhoven (1996), Harrigan (1985), Link e Bauer (1989), Pisano (1991) e Teece (1992) hanno dimostrato che la sfida tecnologica che le aziende stanno affrontando è associata in modo non proporzionale alle diverse forme organizzative flessibili come ad esempio le alleanze. Ciborra (1991) e Oster (1992) suggeriscono che negli ambienti che richiedono un alto grado di flessibilità, come le industrie high-tech vedremo che prevalgono le alleanze, mentre in quei settori in cui la flessibilità e la conoscenza è meno importante che nei settori high-tech, ossia nei settori low-tech primeggiano le F&A. Altri autori forniscono diverse spiegazioni alla scelta tra forme proprietarie o meno.

In alcune ricerche emerge che il livello di cambiamento tecnologico in diversi settori, è associato con la metodologia che si adoperava per appropriarsi di competenze tecnologiche. In questo caso, possiamo portare come esempio quello delle industrie high-tech che devono affrontare un continuo cambiamento nel livello tecnologico; ciò richiede formazione continua e una grande flessibilità nel cambiamento organizzativo. Le industrie High-tech usano delle forme organizzative più complesse come le alleanze per acquisire nuove competenze. Invece nelle industrie low-tech le aziende sono più strutturate cioè meno flessibili e non sono propense a grandi cambiamenti, la loro scelta converge quindi sulle F&A per riuscire ad acquisire nuove competenze.

La comprensione di questi effetti ambientali, ci conduce alla teoria di Lawrence e Lorsch (1967) e Pfeffer e Salancik (1978), i quali affermano che le organizzazioni flessibili come le alleanze sono più efficaci e riescono ad adattarsi meglio ai cambiamenti in un ambiente mutabile cosa che le strutture organizzative integrali non riescono a fare.

Gli effetti sopra descritti e le relative scelte delle aziende non possono essere analizzate esclusivamente alla luce di questi due macro settori tecnologici come high-tech e low-tech ma possiamo dividerli in questo modo: high-tech, medium-tech e low-tech. Per quanto riguarda le industrie medium-tech, possiamo affermare che la scelta che faranno sarà un mix tra alleanze ed F&A.

In questo modo possiamo formulare le prime tre ipotesi:

- per le aziende che operano nei settori high-tech le alleanze strategiche rappresentano lo strumento privilegiato per acquisire capacità innovative dal estero;

- per le aziende che operano nei settori low-tech, il modo migliore per assimilare nuove competenze innovative sono le F&A;
- per le industrie medium-tech, il modo più consono per poter acquisire capacità tecnologiche dal esterno e un mix tra le alleanze e le F&A.

### **1.2.2 Strategie alternative delle aziende per quanto riguarda la scelta tra le alleanze e le F&A.**

Oltre alle condizioni ambientali, ad influire sulle preferenze delle aziende riguardo alle modalità di appropriazione delle capacità innovative dall'esterno ci sono altri fattori e strategie. Queste ultime sono collegate alla paura di trasferire conoscenze rilevanti – e soprattutto quelle che fanno capo al business di punta dell'azienda ossia quel business che concerne la parte più cospicua dei profitti aziendali – ai partner in modo incontrollato nelle relative alleanze. Se le aziende necessitano di una fonte esterna di innovazione che vada ad influenzare il loro business di punta, allora sarebbe opportuno adottare una strategia di F&A, la quale per definizione permette alle aziende di esercitare controllo su quello che devono o vogliono acquisire. Sia che analizziamo questa acquisizione di competenze tecnologiche con una lente prescrittiva e/o analitica ci rendiamo conto che ci sono diverse soluzioni per le aziende. Prima di tutto l'azienda, nell'acquisire nuove competenze in generale dall'esterno deve prima constatare se queste ultime fanno o meno capo ad un'attività *core*. Se le competenze tecnologiche che l'azienda vuole acquisire non influiscono in modo significativo nella sua attività *core* allora è preferibile una alleanza. Invece nel caso contrario, ossia qualora le nuove competenze influiscono direttamente sul cuore delle attività aziendali si opterà per una F&A. Riassumendo, la letteratura evidenzia che:

- qualora le competenze innovative acquisite dall'esterno sono collegate alle attività core dell'azienda è consigliabile scegliere una F&A;
- nel caso in cui le conoscenze che si vogliono acquisire non influiscono direttamente sulle principali attività aziendali, allora è auspicabile per l'azienda costruire un'alleanza strategica.

Un altro fattore molto importante, per la creazione di un'alleanza, è il livello di capacità di protezione delle innovazioni da parte delle imprese. Se un'azienda crea un'alleanza senza che sia in grado di proteggere le sue capacità innovative, allora incorre nel rischio di un trasferimento non controllato di conoscenze al suo partner. Questa abilità di proteggere le proprie capacità innovative ci fa capire meglio, le scelte che le aziende compiono per quanto riguarda la scelta tra le alleanze o le F&A. Un forte regime di protezione, che preserva le

aziende dalle imitazioni, spinge le medesime alla creazione di alleanze, mentre se il regime di protezione non raggiunge un livello abbastanza alto le aziende opteranno per un F&A cosicché i partner possono esser controllati tramite le quote. I livelli intermedi di protezione adottati dalle aziende che porteranno queste ultime a scegliere un mix tra alleanze ed F&A. In sintesi:

- se le capacità innovative che l'azienda vuole acquisire dall'esterno sono collegate alla sua attività di punta, allora, il processo con cui lo farà, prenderà la forma dell'alleanza solo se il loro regime di protezione sarà superiore alla media;
- se il regime di protezione delle aziende è al di sotto della media del settore, l'azienda per acquisire le stesse competenze innovative preferirà una F&A;
- se l'azienda ha un regime di protezione nella media per assimilare le capacità innovative preferirà un mix tra alleanze e F&A.

Un altro aspetto molto importante che concerne la scelta che le aziende devono fare riguarda le routine caratterizzanti l'azienda. Come osservato da Osborne e Hagedoorn (1997), le aziende spesso scelgono la specifica forma organizzativa per le loro attività sulla base di esperienze passate. Seguendo il ragionamento di Powell et al. (1996) ci si aspetta che l'esperienza giochi un ruolo importante nelle alleanze, inteso come meccanismo per l'acquisizione di capacità innovative esterne. Tratwein (1990) ha scoperto che lo sviluppo di un set di routine organizzazionali con una preferenza passata nello stipulare F&A fa sì che queste aziende siano più propense all'uso delle F&A per acquisire competenze invece che forme alternative come l'alleanza. In questo modo le decisioni passate delle aziende o la loro storia influiscono in maniera rilevante sulle scelte future.

Anche se le partecipanti ai contratti di rete non devono scegliere nessuna strategia di quelle che abbiamo illustrato gli obiettivi da raggiungere sono gli stessi. Il livello di protezione dei propri asset nei contratti di rete è più basso e le aziende rimangono indipendenti mentre nel paragrafo la creazione di alleanze o di acquisizioni è una scelta fondamentale.

### **1.3 Il punto di vista relazionale**

In questo paragrafo illustrerò le caratteristiche peculiari del capitale relazionale, il quale poiché presenta delle caratteristiche simili al capitale sociale sarà accompagnato da una breve descrizione di quest'ultimo.

Gli studiosi cercano sempre di carpire il vantaggio competitivo di una scelta indipendentemente dalla natura della scelta e di quello che si deve scegliere. Nel filone delle ricerche sui vantaggi competitivi, possiamo distinguere due punti di vista. Il primo punto di vista è quello della struttura industriale per la quale Porter (1980) ha suggerito che i ritorni

supernormali sono il frutto delle caratteristiche strutturali favorevoli di un'industria. Il secondo punto di vista è quello incentrato sulla *resource-based view* (RBV). A questo proposito Barney (1991), Rumelt (1984 e 1991), Wernerfelt (1984) hanno argomentato che le differenze nelle performance dell'azienda sono dovute all'eterogeneità dell'azienda più che alla struttura dell'industria in cui l'azienda fa parte. Secondo questo ragionamento le aziende che sono in grado di accumulare risorse, capacità rare e non facilmente imitabili avranno un vantaggio competitivo verso i concorrenti (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Rumelt, 1984). Queste due prospettive ci consentono di comprendere come le aziende possono avere profitti al di sopra del normale ponendo l'accento su come i vantaggi e svantaggi di un'azienda sono molto spesso nettamente collegati ai vantaggi e svantaggi della rete di relazioni in cui l'azienda fa parte. Nella RBV si enfatizza che il vantaggio risulta da quelle risorse e capacità che sono detenute da una singola impresa.

Secondo Asanoma (1989) e Dyer (1996) gli incrementi nella produttività per quanto riguarda la catena del valore sono possibili quando i partner commerciali hanno l'intenzione di fare investimenti specifici che fanno capo alla relazione e riescano a combinare le loro risorse in un modo unico.

I vantaggi competitivi che derivano dalla cooperazione li possiamo dividere in 4 categorie:

- 1) investimenti in attività specifiche alla relazione;
- 2) scambio di conoscenza;
- 3) la combinazione di risorse complementari scarse o di capacità che risultano dalla creazione di un comune prodotto, servizio e tecnologie;
- 4) costi di transazione più bassi di quelli dei competitor, dovuti a dei meccanismi di governance più efficaci.

I profitti relazionali sono dei profitti al di sopra del normale che vengono generati in una relazione di scambio e sono il frutto esclusivo dalla collaborazione idiosincratICA di tutti gli appartenenti all'alleanza. In altre parole, possiamo asserire che i profitti relazionali sono possibili quando i partner dell'alleanza riescono a combinare, scambiare o investire in attività idiosincratiche, in conoscenze, tecnologie e risorse, capacità, e mettendo in campo dei meccanismi di governance che permettono all'alleanza di avere dei costi di transazione bassi. Lo stesso principio vige anche nei contratti di rete, dove le spese per la stipulazione e lo svolgimento del contratto sono molto bassi. Questo porterà alle aziende dei benefici con il minor costo possibile.

Come sottolineato da Perri (1989) e Williamson (1985), per poter avere dei vantaggi produttivi dalla loro catena del valore, le aziende devono essere disposte a fare investimenti e transazioni specifiche alla relazione. In particolare, Williamson trova 3 tipi di asset specifici:

- 1) la specificità del sito fa riferimento alla situazione dove le fasi della produzione che sono immobili in natura sono localizzate l'una vicino all'altra;
- 2) le attività fisiche specifiche si riferiscono ad investimenti specifici di capitale come ad esempio l'acquisto di macchinari che a loro volta contribuiscono ad aiutare partner di scambio a personalizzare i loro processi in modo da renderli più efficienti. La specializzazione di queste attività permette la differenziazione del prodotto migliorando sia la qualità del prodotto sia la sua salute;
- 3) la specificità delle risorse umane, fa riferimento a scambi di know-how che vengono accumulate dai partner durante una relazione duratura.

La co-specializzazione del personale aumenta man mano che l'alleanza va avanti e che aumenta la mole di informazioni. Questo permette di comunicare in un modo più efficiente, cosicché gli errori di comunicazione diminuiscono. La comunicazione a sua volta conduce ad un innalzamento della qualità e ad un aumento della velocità nel mercato in termini di reazioni (Asanuma, 1989; Dyer, 1996a).

Questa specificità ha dei costi e può creare dei problemi di riconversione degli investimenti verso altri obiettivi. Tuttavia, molti autori osservano che questi costi sono spesso più che compensati dai vantaggi della collaborazione. Per esempio, Asanuma nel (1989) ha documentato come lo sviluppo delle abilità specifiche legate alle relazioni tra i fornitori giapponesi e le compagnie automobilistiche generassero surplus nei profitti e vantaggi competitivi in quelli che hanno collaborato. Un altro esempio molto significativo è quello di Saxenian (1994). La ricercatrice ha scoperto che la Hewlett-Packard e altre aziende della Silicon Valley, avessero ricavato dei vantaggi competitivi consistenti dallo sviluppo di collaborazioni a lunga durata con i loro vicini fornitori.

Si può dedurre che la vicinanza nel settore high-tech facilita la collaborazione contribuendo a fare fronte ai veloci cambiamenti del settore stesso. Questi studi, infatti, hanno dimostrato che quanto maggiori sono gli investimenti in risorse specifiche alla relazione da parte dei partner tanto maggiori saranno i profitti relazionali.

Un altro aspetto che facilita la collaborazione è il fatto che i partner coinvolti nella collaborazione abbiano preso delle misure anti-opportunismo, per controllare il comportamento del partner.

Aspetti come la vicinanza e le misure anti-opportunismo sono rintracciabili anche nei contratti di rete dato che nella maggior parte dei casi si tratta di reti regionali dove gli imprenditori si conoscono e si fidano gli uni degli altri. Questa fiducia può essere letta anche come una misura anti opportunismo nei contratti di rete, oltre al contratto stesso che vincola le parti ad assumere atteggiamenti consoni agli obiettivi prefissati.

Il secondo processo che vaglieremo è quello dei costi fissi che riguardano gli investimenti: in alcuni casi i collaboratori fanno l'investimento quando questi ultimi sono ingenti da ambo le parti; in tal modo hanno la garanzia della continuità della collaborazione. Questo avviene perché nessuno dei partner rischia di assumere dei comportamenti non conformi agli obiettivi dato che la posta in gioco è molto alta.

### **1.3.1 Lo scambio di informazioni tra collaboratori**

La letteratura ha mostrato che in molte industrie l'innovazione non avviene all'interno della singola impresa, ma grazie all'interazione con i consumatori (Van Hippel, 1988), i fornitori o altre imprese (Powell et al., 1996). Questi ultimi studiosi hanno argomentato sostenendo che le aziende che non sono capaci di creare una rete di conoscenze sono svantaggiate dal punto di vista competitivo. Questa affermazione anche se è stata fatta 14 anni prima della creazione dei contratti di rete, risulta essere molto attuale anche per il buon funzionamento di queste ultime.

Questi studi hanno dimostrato che i partner nelle alleanze sono la più importante fonte di idee e informazione. Da ciò possiamo definire lo scambio interaziendale di informazioni come un modello regolare di interazioni tra aziende che permette di trasferire, ricombinare, o creare la conoscenza specializzata. Per poter capire meglio la creazione di vantaggi competitivi tramite lo scambio di conoscenza, dobbiamo andare ad analizzare come si crea questa conoscenza.

Molti studi classificano la conoscenza in due tipologie:

- 1) conoscenza intesa come informazione, che possiamo definire come facilmente codificabile e trasferibile senza che quest'ultima perda l'integrità.
- 2) conoscenza intesa come know-how che include tutta la conoscenza tacita, ossia quella difficilmente codificabile e difficilmente trasferibile.

Possiamo desumere che poiché l'informazione è facile da trasferire e da codificare, allora non può essere una fonte di vantaggio competitivo; il know-how, invece, possiede le proprietà per esserlo. Prendendo spunto da quanto suddetto, possiamo affermare che le alleanze che riescono a trasferire in modo efficiente tra i partner il know-how sono in grado di battere i competitori che non sono in grado di farlo.

Secondo Cohen e Levinthal (1989 e 1990), le aziende che riescono a trasferire e a codificare il know-how vengono definite imprese con capacità di assorbimento. Per capacità di assorbimento si intende che ogni azienda ha l'abilità di riconoscere e assimilare la conoscenza che le viene fornita da un'alleanza. Questa competenza comporterà l'implementazione di processi interorganizzazionali che permetteranno alle aziende collaboratrici di identificare il

know-how di valore e in un secondo momento di trasferirlo al di fuori dei loro confini organizzativi.

Anche la capacità di assorbimento è una funzione:

- 1) della misura in cui uno ha sviluppato le conoscenze di base;
- 2) della misura in cui i partner hanno sviluppato l'interazione che massimizza la frequenza e l'intensità delle interazioni socio-tecniche.

Sulla capacità di assorbire conoscenza agisce anche la consapevolezza dei partner finalizzata a comprendere chi sa cosa. Questo tipo di conoscenza nasce con il passare del tempo e si sviluppa in modo informale. Questa capacità è molto importante, dato che il trasferimento di know-how si sviluppa attraverso un processo di scambio interattivo e il successo di questo trasferimento dipende dal fatto che il personale delle due aziende ha un'interazione diretta.

L'abilità dell'alleanza di creare un vantaggio competitivo dipende da una serie di fattori, dato che lo scambio di conoscenze dipende anche dagli incentivi che incoraggiano la trasparenza tra i partner per quanto riguarda al trasferimento di tecnologia e per non creare situazioni di opportunismo al interno del gruppo.

### **1.3.2 Dotazioni di risorse complementari**

Generare profitti relazionali potrebbe richiedere la complementarietà di ogni azienda facente parte dell'alleanza. In questo caso, l'alleanza potrebbe consentire lo sfruttamento di queste complementarietà (per esempio, lo sviluppo di economie di scopo) e quindi aiutare le imprese a generare maggiori profitti di quello che avrebbero potuto ricavare da un uso individuale delle stesse risorse.

Una delle condizioni principali per le quali queste risorse possono generare profitti relazionali, è il fatto che queste non possono essere trovate in nessun'altra parte del mercato. Come osserva Oliver le alleanze strategiche consentono alle aziende di procurarsi competenze o capacità difficilmente reperibili nel mercato. Tali competenze sono specializzate e non tangibili come per esempio la reputazione. Per esempio, Shan e Hamilton (1991), hanno scoperto che sia le risorse dell'azienda che quelle dei paesi di entrambi i partner costituiscono un fattore chiave nella formazione delle alleanze strategiche oltre confine nell'industria delle biotecnologie. Nei casi che gli autori hanno studiato, la complementarietà riguardava la forza in ricerca delle aziende statunitensi collegata con la conoscenza del loro mercato domestico e la capacità distributiva dei loro partner all'estero. In alcune reti che esamineremo procedendo con i capitoli successivi si può riscontrare la stessa dinamica, ossia reti nelle quali un'azienda di grandi dimensioni forniva la maggior parte del capitale e una parte della tecnologia,

occupando solitamente la posizione del leader, e altre aziende medio/piccole che fornivano all'alleanza risorse che la grande azienda non sarebbe riuscita a trovare altrove.

Dobbiamo sottolineare che è costoso poter valutare le risorse complementari dei partner potenziali. Infatti, le aziende si distinguono per quanto riguarda l'abilità nel trovare partner e nel valutare le loro risorse complementari. Ciò può essere fatto in tre fasi:

- 1) differenziare in base alle esperienze precedenti. Per le aziende che hanno una precedente esperienza in alleanze può essere più facile scegliere un partner;
- 2) differenze nella ricerca interna e la valutazione delle abilità;
- 3) differenze nella loro abilità di acquisire informazione inerenti i loro partner potenziale tenendo conto delle loro differenze socio economiche.

L'abilità dell'azienda di identificare e valutare un partner potenziale dipende dalle informazioni possedute su di esso. Inoltre, l'abilità dei partner ricevere dei benefici dall'alleanza è condizionata dalla compatibilità esistente tra i partner rispetto alla governance, alle conoscenze e ai sistemi dei controllo.

Questo vuol dire che sia la complementarità strategica che quella organizzativa, sono aspetti chiave per l'ottenimento di benefici derivanti dalla combinazione delle risorse complementari. Questo processo è molto costoso e per questo motivo la maggior parte delle reti sono regionali, dove coloro che ne fanno parte si conoscono e si fidano cosicché possono abbassare in parte i costi di cui abbiamo appena parlato.

In particolare, la governance gioca un ruolo chiave nella creazione di profitti relazionali, influenzando i costi di transazione. Un importante obiettivo dell'alleanza è quello di scegliere una struttura di governo che minimizzi i costi di transazione e migliori l'efficacia. Ci sono due categorie di governo che vengono usate dalle alleanze: la prima fa affidamento su di un terzo con l'obiettivo di rinforzare l'accordo come per esempio un contratto legale, questa categoria ci richiama quella che caratterizza le reti con personalità giuridica. La seconda fa capo agli accordi presi dalle parti alle quali non subentra nessuna entità esterna (Tesler, 1980), assimilabile nel nostro caso alle reti senza personalità giuridica. La letteratura ha mostrato che i costi di transazione in prospettiva diminuiscono in quei accordi che usano la terza parte. Tuttavia è necessario puntualizzare che nella seconda classe è opportuno operare una distinzione tra garanzie formali come i finanziamenti e investimenti in "ostaggio" e un'altra classe di garanzie informali. Le garanzie formali sono state create ad hoc per controllare l'opportunismo (Klein, 1980; Williamson, 1983). Questi accordi possono essere di natura finanziaria, oppure simmetrici in attività specializzate e co-specializzate. Il valore del finanziamento si abbasserà se si ha un comportamento opportunistico e si alzerà se si coopera.



In tal modo le aziende che avranno stipulato questo tipo di accordo saranno costrette a cooperare.

Le seconde invece fanno riferimento alla fiducia che si crea tra le parti, tramite esperienza diretta oppure anche sulla base della reputazione o cosiddetta esperienza indiretta. Hill, (1995), Sako (1991) e Uzzi (1997) sostengono che le garanzie informali sono meno dispendiose delle garanzie finanziarie, facilitando, di conseguenza lo scambio.

A seguire useremo il termine “governo effettivo” per poter indicare i meccanismi di governance che giocano un ruolo cardine nella creazione dei profitti relazionali. Infatti il governo effettivo fa sì che i costi di transazione si abbassino oppure crea gli incentivi che spingono alla creazione di iniziative di creazione del valore.

In generale, la letteratura ha identificato che i meccanismi self-enforcing, sono più idonei dei meccanismi third-party enforcing.

Nel primo caso infatti i costi di transazione sono minori per 4 motivi:

- 1) i costi del contratto non vengono sostenuti dato che i partner hanno fiducia nel fatto che gli utili verranno divisi in modo equo e corretto;
- 2) i costi di monitoraggio sono più bassi;
- 3) abbassamenti dei costi collegati alla complessità di adattamento;
- 4) Nel lungo periodo ci sono abbassamenti dei costi di transazione considerato che questi accordi non hanno una durata prestabilita.

Solitamente i contratti hanno una durata prefissata, tale contratto protegge le parti solamente quando questo è in vigore, mentre nei contratti informali questo non si verifica.

Gli accordi contrattuali sono facilmente imitabili, mentre quelli informali no. Possiamo affermare in base a quanto fino ad ora descritto che i contratti informali generano un profitto relazionale maggiore cioè incrementano il potenziale competitivo delle aziende che ne fanno parte. Nonostante tali vantaggi, gli accordi informali sono difficili da stipulare dato che è necessario molto tempo e fiducia tra i partner. Per questi motivi, svariate alleanze esordiscono con l'uso di meccanismi formali per poi passare a dei meccanismi informali. Anche se il primo meccanismo è quello meno costoso, le reti non sono tali se non sottoscrivono un contratto di rete, tuttavia i costi del contratto sono molto bassi e più che sostenibili da parte delle aziende. Le aziende con personalità giuridica che costituiscono una nuova entità o fanno riferimento alla third-party enforcing hanno costi di costituzione più alti, ma questi costi vengono ammortizzati nel tempo togliendo la responsabilità di controllo continuo alle aziende partecipanti.

### **1.3.3 Apprendere e proteggere le risorse di proprietà nelle alleanze strategiche: costruire il capitale relazionale**

In questo paragrafo elaboreremo la nozione di capitale relazionale, tale concetto si riferisce al livello di fiducia e rispetto derivanti da un' interazione a livello personale tra partner.

Le aziende che fanno parte di alleanze devono imparare a bilanciare l'intenzione ad apprendere e quella di proteggere.

Daremo una breve spiegazione di ciò che accade qualora dovesse mancare un equilibrio tra il cooperare ed il proteggersi. Sappiamo che ogni azienda prende la sua forza dalle risorse di sua proprietà e per questo motivo diventa protettiva quando c'è il rischio di perderle. Possiamo estendere questo ragionamento dicendo che coloro che stipulano un' alleanza, sono mossi da due intenzioni: accedere alle informazioni possedute dai partner ed interiorizzarle e proteggersi da un'eventuale comportamento opportunistico del partner. Il dilemma, in questi casi, riguarda le condizioni che potrebbero facilitare l'apprendimento, ma che allo stesso tempo potrebbero fare in modo che l'azienda possa perdere a favore del partner delle attività chiave. Il dilemma è dovuto al fatto che se una delle aziende contribuisce poco all'interno dell'alleanza allora l'alleanza sarà destinata a fallire, mentre se contribuisce molto allora c'è il pericolo di trasferire molta conoscenza al partner, che quest'ultimo potrebbe utilizzare in maniera opportunistica. Questo problema non può trovare soluzione con la definizione di contratti più dettagliati. L'alternativa, sostenuta da nella ricercatori che si occupano di teoria del capitale sociale, questo è un problema di fiducia e come tale deve essere affrontato.

Il capitale sociale lega gli agenti in una relazione di fiducia reciproca, cosicché nessuna parte andrebbe a sfruttare in maniera opportunistica il punto vulnerabile dell'altro anche se ci fosse la possibilità di farlo. Quindi, nelle varie alleanze viene specificato quale è l'attività principale e a chi quest'ultima appartiene e sviluppa anche delle regole formali e informali che limitano i comportamenti opportunistici. La presenza di un capitale relazionale forte fa in modo che le suddette regole informali non vengono infrante, cosicché l'accordo rimanga in piedi e favorisca una collaborazione stretta tra i partner.

Il capitale relazionale può aiutare le aziende a bilanciare in modo molto efficiente sia l'acquisizione di competenze che si vogliono assimilare che la protezione delle risorse di proprietà nell'ambito di un' alleanza.

Il capitale relazionale, se da un canto facilita l'apprendimento tramite le interazioni uno ad uno, dall'altro minimizza l'eventualità che uno dei partner abbia dei comportamenti opportunistici (ad esempio assorbire o rubare informazione).

Inoltre, comporta dei legami molto personali, gioca un ruolo decisivo nella creazione di reti di alleanze più vaste. Inoltre, offre la possibilità all'azienda di creare alleanze future sulla base di referenze che i suoi partner forniranno in suo favore.

Infine, possiamo concludere asserendo che il capitale relazionale può contribuire ad ovviare al problema della fiducia: in questa sezione noi facciamo riferimento alla fiducia che c'è tra individui di diverse organizzazioni intesa in termini di capitale relazionale. Questa capitale relazione risiede nelle interazioni a livello personale tra i partner di un'alleanza e riteniamo che quest'ultimo sia anche molto importante nella creazione di alleanze.

Il problema dell'opportunismo ha trovato una soluzione nei contratti di rete. Infatti nelle reti la quota di partecipazione definisce anche la quota di benefici che ogni azienda avrà dalla rete. Questo problema è stato anche supportato dal fatto che le reti non sono solo uno strumento di innovazione e in questi casi le attività core delle aziende rimangono al sicuro.

Dopo aver esaminato, quindi, i tratti distintivi del capitale relazionale passiamo ora a descrivere il capitale sociale.

#### **1.4 Il capitale sociale: punti di vista multidimensionali**

Il capitale sociale è stato definito come la somma delle risorse, di cui un'impresa necessita in virtù della creazione di reti di relazioni interaziendali durature. Possiamo considerare il capitale sociale uno strumento atto a studiare le relazioni interaziendali. In primo luogo ci offre una modalità attraverso cui caratterizzare un set completo di relazioni create da una data azienda. Il fine di questo strumento, è quello di fornire la possibilità alle aziende di poter accedere a svariate risorse come la conoscenza, l'informazione e altri tipi di capitali, tramite le alleanze. Anche se lo scopo della creazione delle reti d'impresa non è finalizzato al mero scambio di informazioni e scambio tecnologico, è risaputo che il miglior modo per poter migliorare la performance in maniera duratura, risiede nello sviluppo tecnologico.

Il capitale sociale viene concepito come un costrutto multidimensionale e distingue l'informazione in tre forme differenti: il volume delle informazioni, la diversità di informazione e la ricchezza dell'informazione.

### **1.4.1 Il capitale sociale a livello aziendale.**

La teoria del capitale sociale è stata introdotta da Coleman (1998) e da allora ha suscitato un grande interesse.

E' stato documentato che le aziende durante la loro vita, stabiliscono una varietà di legami. Questi legami includono le relazioni compratore-fornitore, le alleanze strategiche e l'adesione congiunta in associazioni industriali. Questi rapporti danno alle aziende la possibilità di scambiare una varietà di informazioni, conoscenze e anche altre forme di capitale sociale.

Le relazioni interaziendali (alleanze) sono quelle che meglio rappresentano il capitale sociale per due motivi. Il primo riguarda il fatto che le relazioni interaziendali sono conduttori di informazione. Il possesso di informazioni e il controllo del loro flusso, crea delle opportunità imprenditoriali; il secondo sancisce che le interazioni tra aziende, stabiliscono modelli di obbligazioni e aspettative che sono basati in norme di reciprocità e di equità.

Nel mondo delle imprese esistono anche gli accordi tra "gentlemen". Un esempio di questi accordi è quello stipulato tra la Sommmimoto Metal Industries Limited e la J&L Steel. Queste due aziende hanno "firmato un accordo" in cui la Sommmimoto dava supporto alla J&L Steel, possiamo rintracciare la motivazione nell' aiuto che la J&L Steel aveva dato negli anni 50' alla Sommmimoto, quindi quest'ultima ha ricambiato il favore ricevuto.

Gli studi con il passare del tempo, hanno orientato il loro focus di attenzione non più sulla singola alleanza, bensì sulla rete di alleanze. Questo spostamento, è conseguente al bisogno di inglobare nelle analisi le componenti del contesto sociale (Granovetter, 1985).

Queste aziende devono andare oltre l'analisi tradizionale costi-benefici. Loro devono valutare non solo il contesto delle alleanze che posseggono, ma anche il contesto dell' intera rete di relazioni. Come abbiamo già detto la rete creata dalle alleanze interaziendali, può essere vista come un conduttore di informazioni. Le informazioni si trasmettono, perché persone appartenenti ad aziende differenti sono collegate, si incontrano e comunicano. Di conseguenza il sapere si diffonde nella rete. La conoscenza trasmessa in questo modo è tipica dei contratti di rete senza personalità giuridica dove i componenti di ogni azienda che ne fa parte, si incontrano per stabilire gli obiettivi dell'alleanza.

Ciò comporta dei vantaggi concorrenziali e dei miglioramenti nelle aziende. L'accesso a spillover di conoscenza e l'abilità di fare leva sull'informazione nella rete è distribuita in modo differente. L'accesso è determinato dal numero e dal tipo di alleanze, dalla natura dei partner, dalla struttura delle alleanze e dalla dinamicità delle relazioni.

Il costrutto riguardante la rete è soddisfacente dal punto di vista teorico, ma non si può asserire lo stesso per quanto riguarda il punto di vista empirico. Una ragione la si può

individuare nella differente concettualizzazione del capitale sociale. Molti studi contemplano il capitale sociale come parte integrante della struttura della rete, invece che come capitale relazionale.

Per questo motivo nei vari studi i risultati erano conflittuali. Madhavan ha trovato che la centralità dell'azienda ha un effetto negativo sulla performance dell'azienda stessa. Shan et al., (1994), invece, hanno scoperto che esiste sia un effetto positivo che negativo sulla relazione, la quale dipende a sua volta dalla nazionalità delle aziende.

#### **1.4.2 La natura delle informazioni nell'ambito del capitale sociale.**

In questo paragrafo approfondiremo come un set di alleanze, implichi delle differenze in termini di benefici e limitazioni nel corpus, nell'eterogeneità e ricchezza delle informazioni.

Per quanto riguarda il corpus e l'eterogeneità delle informazioni dipendono dalla struttura dell'alleanza, mentre la ricchezza delle informazioni dipende dall'esperienza e dalla storia tra l'azienda e i suoi partner.

Si può scorgere come le tre dimensioni, siano strettamente correlate tra loro e in questo specifico contesto le inquadriamo separatamente per poter fornire una migliore panoramica.

Il corpus di informazione, enfatizza la quantità di informazioni sulle quali un'azienda può avere accesso e acquisire, in virtù del'alleanza di cui fa parte. Il punto cruciale è primariamente il numero di legami che l'azienda ha con ogni partner. Questa riflessione riguarda la radicalizzazione dell'azienda nella sua rete di relazioni. Come ha argomentato Cole (1988), il capitale sociale cresce grazie alla frequenza di interazioni tra gli attori sociali che sviluppano una vasta rete di relazioni. Queste interazioni facilitano lo scambio di informazioni, creano degli obblighi, delle pretese e impongono le sanzioni a coloro che falliscono nel rispettare i loro obiettivi. Nei contratti di rete la vastità delle relazioni è riscontrabile in quelle reti che fanno parte del settore turistico e agricolo, le quali per definizione devono essere vicine e condividere informazione senza sostenere grandi costi. La densità di informazioni in questo caso viene detenuta da tutti i partecipanti della rete. In questo caso l'informazione è disponibile in breve distanza tra aziende che sono connesse molto bene ed è disponibile immediatamente così che si possono ridurre i costi. Inoltre i legami forti tra partner portano alla conoscenza esplorativa che riporta una crescita in efficienza e produttività. Tuttavia la numerosità delle informazioni del capitale sociale è ostacolante quando si devono prendere delle decisioni impellenti.

Le aziende, in quest'ultimo caso, potrebbero acquisire numerose quantità di informazioni che possono essere anche obsolete; inoltre, tale condizione potrebbe condurre la singola azienda

che detiene le informazioni per lei necessaria, ad isolarsi. Questi due fattori possono avere delle conseguenze disastrose quando cambiano le condizioni di mercato.

Per eterogeneità delle informazioni del capitale sociale, si intende una grande varietà di informazioni che si desidera acquisire e, allo stesso tempo, la numerosità di informazioni diminuisce rispetto al corpus di informazioni.

Il punto cruciale non riguarda esclusivamente il numero di informazioni provenienti dai partner, ma anche le caratteristiche di questi ultimi e le loro relazioni.

Di seguito esamineremo come i benefici del capitale sociale crescono:

1) la diversità dell'informazione si crea dalla scelta della struttura della rete, in questo caso il capitale sociale disegna delle reti sparse intorno all'azienda; l'azienda che enfatizza questa dimensione ha accesso ad ampie informazioni, quindi l'azienda si crea anche l'opportunità di essere circondata da partner nuovi e differenti e allo stesso tempo ha la possibilità di acquisire abilità nuove e differenti che sono disponibili grazie alla diversità tra i suoi contatti;

2) Questa dimensione riconosce anche il possesso da parte dell'azienda di tipi differenti di informazioni. Questo succede perché le aziende che fanno parte della rete operano in segmenti diversi del mercato, utilizzano tecnologie differenti e appartengono ad industrie diverse cosicché sono fonte di differenti tipi di informazione.

Questa diversità di informazioni è peculiare del settore industriale e di quello dei servizi. Le reti che fanno parte di questi settori sono costituite da un numero sostenuto di imprese, le quali svolgono attività diverse anche se fanno parte dello stesso macro-settore. In tale modo le imprese che fanno parte della rete, hanno accesso ad un'informazione più ricca e diversificata. Infatti la teoria ci insegna che tra due aziende che hanno lo stesso numero di alleanze, quella che ha contatti diversificati ha accesso ad informazioni non obsolete e diversificate.

L'eterogeneità delle informazioni del capitale sociale, in base a determinate condizioni di mercato, può danneggiare le performance dell'azienda. Infatti, le aziende che hanno accesso a informazioni diversificate, potrebbero concentrarsi esclusivamente sull'apprendimento esplorativo e non sfruttare le conoscenze che possiedono, spingendo l'azienda in una situazione di svantaggio.

L'ultima caratteristica, riguardante la ricchezza dell'informazione, enfatizza la qualità e la natura di quest'ultima alla quale un'azienda può avere accesso tramite la relazione. Quindi, la ricchezza delle informazioni è correlata sia alle esperienze passate dell'azienda, che alla sua storia con i vari partner. Inoltre, lo scambio di informazioni è ulteriormente arricchito dal contesto ed è orientato alla risoluzione congiunta dei problemi.

I benefici sociali in questo caso arrivano da una varietà di meccanismi.

Le aziende che hanno avuto delle alleanze precedenti, hanno il vantaggio di avere accesso a informazioni variegata. Adottando il metodo del “Learning by Doing” (Bereiter e Scardamalia, 1993), l'organizzazione essendosi imbattuta precedentemente con un determinato problema, e quindi avendo arricchito il proprio bagaglio di conoscenze e di esperienza, qualora quel dato problema si ripresenti in futuro, allora l'organizzazione impiegherà meno tempo per risolverlo. Estendendo questo tipo di ragionamento alle alleanze, possiamo asserire che le esperienze reiterate contribuiscono a migliorare le potenzialità dell'alleanza e a favorire una maggior comprensione e sviluppo dei processi organizzativi, facilitando, così, all'organizzazione di avere accesso a questo tipo di informazioni.

Tra i fattori che contribuiscono ad arricchire le informazioni, possiamo rilevare i collegamenti multipli e ripetuti, meccanismo che entra in gioco per la creazione del valore. Madhock e Tallman (1998), riferiscono che i processi relazionali sono a loro volta delle risorse specializzate. Gli studiosi, riconoscono la distinzione tra il valore potenziale che può essere creato e il valore attuale che è stato attribuito sino a quel momento.

Queste relazioni che si creano per avere delle informazioni ricche richiedono tempo e sono molto costose (Bureth et al., 1997).

I collegamenti multipli e ripetuti possono essere contemplati come un segnale di fiducia. Se il livello della fiducia è alto, allora l'azienda avrà accesso a informazioni ricche e così anche i suoi partner. I partner scambiano confidenzialmente informazioni ricche, grazie allo sviluppo delle norme di reciprocità e delle sanzioni per la violazione della fiducia che conducono all'eliminazione dei comportamenti opportunistici (Coleman, 1988).

Uzzi (1996 e 1997) ha evinto che con lo sviluppo della fiducia all'interno dell'alleanza, cambia la natura delle informazioni che si intende scambiare.

Possiamo concludere, asserendo che gli effetti disfunzionali, si sviluppano quando le aziende si chiudono all'interno della loro rete inibendo così la flessibilità nella creazione di nuovi legami. Si possono, inoltre, riscontrare effetti negativi nella performance dell'azienda quando cambiano le condizioni del mercato cosicché loro non possono avere le capacità o le informazioni necessarie per competere nel nuovo ambiente (Poudere, 1996).

Per eliminare gli svantaggi che scaturiscono dalla chiusura dell'impresa nella propria rete, il legislatore ha dato la possibilità alle aziende di poter fare parte a diverse reti. In questo modo la relazione si estende su scala più ampia e le informazioni condivise saranno più affidabili.

La teoria del capitale sociale e quella del capitale relazionale sono molto simili tra di loro, perché entrambe fanno perno sullo scambio di informazioni. Infatti, in entrambe le teorie lo scambio di informazioni genera dei vantaggi competitivi. I problemi dell'opportunismo e le misure per contrastarlo sono un altro punto in comune. In quelle alleanze in cui il livello dell'

opportunità è basso si generano dei vantaggi dato che i costi della governance, in questi casi, sono molto bassi. Anche se nella teoria del capitale sociale l'informazione viene divisa in tre tipi il ragionamento che si fa è uguale alla teoria del capitale relazionale.

### **1.5 Gestione dei conflitti**

I conflitti esistono nella maggior parte delle alleanze per svariati motivi. Tra le maggiori cause scatenanti un conflitto individuare esistono le differenze organizzative oppure le differenze culturali che possono separare i partner di un'alleanza.

Un'alleanza efficiente è quella che crea delle regole utili a minimizzare e gestire tali conflitti. Per esempio, possono essere create delle situazioni "win-win" che comporta la vittoria di entrambe le parti coinvolte (o potenzialmente coinvolte) nel conflitto. Situazioni "win-lose" sono invece considerate strategie contro-produttive che possono condurre allo scioglimento dell'alleanza. La strategia "win-win" è quella usata anche dai contratti di rete. Questo succede perché le imprese che fanno parte delle reti sono per la maggior parte piccole, cosicché nessuna di loro ha la possibilità di imporsi sulle altre. Anche la struttura dei contratti di rete non permette l'uso di una strategia "win-lose".

In alcuni casi, la modalità attraverso cui si cerca di ovviare ai possibili problemi sono "istituzionalizzate", con ciò si intende che i membri dell'alleanza predispongono un meccanismo per monitorare i possibili conflitti. Tale monitoraggio, aiuta il partner ad avere una comprensione più nitida del conflitto in atto. Affrontare e risolvere il disaccordo, infatti, è auspicabile allo scopo di creare un ambiente favorevole per collaborazioni future.

Un metodo efficiente di risoluzione dei conflitti porta a significativi impatti sia sulla relazione sia sui risultati interessi della stessa, sia in termini di asset che di apprendimento. Questo porta alla diffusione di un senso di giustizia all'interno del gruppo e alla creazione di un clima favorevole alla collaborazione. Questi effetti che abbiamo appena descritto portano ad una migliore condivisione di risorse, conoscenze, informazioni e una grande fiducia tra i membri dell'alleanza. Nello specifico nei contratti di rete il problema maggiore da affrontare concerne le differenze organizzative, perché le differenze culturali sono quasi nulle dato che i contratti si svolgono a livello nazionale.

### **1.6 La complementarità e la compatibilità delle risorse**

Harrigan (1988) ha messo in luce come le cooperazioni siano più inclini a riscuotere successo, quando i partner hanno missioni e capacità complementari. Ciò ha delle connotazioni positive per quanto riguarda la possibilità, di ogni azienda, ad imparare dal partner.



Possiamo sostenere che la complementarità tra aziende partner è correlata positivamente con l'apprendimento e con l'interfaccia dell'alleanza.

Altri studi hanno evidenziato che anche la compatibilità è un aspetto importante che garantisce l'integrità dell'alleanza. Per compatibilità tra partner intendiamo: le strategie operative, le dimensioni, la cultura aziendale, gli stili manageriali e la nazionalità.

Questi fattori di compatibilità facilitano anche gli scambi tra partner.

Inoltre, è importante puntualizzare che sia la compatibilità che la complementarità, hanno un impatto positivo sul capitale relazione e sull'apprendimento tra partner.

### **1.7 La struttura delle relazioni interaziendali**

In questo paragrafo esamineremo le due dimensioni fondamentali delle relazioni tra partner, quali il coordinamento contrattuale e il coordinamento procedurale. Queste due dimensioni influiscono differentemente sulla relazione, avendo su di essa un impatto considerevole.

Il coordinamento contrattuale è un meccanismo legale che definisce lo scambio reciproco di diritti tra i partecipanti alla relazione. Questo influisce sulla possibilità, che ciascun partner possiede, di controllare il coordinamento delle attività che si svolgono nella partnership. Il coordinamento procedurale è invece necessario per implementare lo scambio reciproco di informazioni tra i differenti attori coinvolti per realizzare gli obiettivi attesi.

Per quanto riguarda il coordinamento contrattuale, la natura e le caratteristiche dei diritti concessi variano. I diritti possono prendere la forma di una struttura di comando o di un sistema di autorità, che si usano per governare lo scambio, oppure di sistemi di incentivazione predeterminati. Questi diritti definiscono l'impostazione delle procedure operative per governare gli scambi e risolvere delle possibili controversie tra i partner.

Il risultato dell'allocazione dei diritti e le istituzioni collegate a questi diritti determinano la struttura di governo dell'alleanza. Tale struttura ci dice come i partner obbligano se stessi a un corso di azione specifico o stabiliscono gli impegni tramite i meccanismi contrattuali.

La letteratura, in particolare l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1975; Williamson, 1985), spiega che i costi delle transazioni dipendono da due caratteristiche in particolare: le specificità delle attività coinvolte e il grado di incertezza. La specificità delle risorse definisce l'irreversibilità degli investimenti coinvolti nella partnership. Il ignoto grado di incertezza riguarda una varietà di fenomeni che passano da traguardi individuali fino alla condizione del mercato. Un denominatore comune è quello che l'incertezza è collegata negativamente all'abilità di legare gli attori ad un corso specifico di azioni tramite i contratti (Joskow 1985 e 1987). Seguendo l'approccio dei costi di transazione sappiamo che la scelta

rispetto a quanto investire in attività specifiche all'alleanza e quanto su compiti incerti genera conseguenze importanti in termini di costi dell'alleanza.

In particolare:

1. la specificità delle attività determina il grado in cui le attività che vogliamo mettere in atto hanno per se un valore oppure no; più la specificità delle risorse è alta, più bassa sarà la possibilità che i partner riescano ad approfittarne al di fuori della relazione;
2. il livello di incertezza del compito potrebbe essere riferito all'azione o al traguardo che si vuole raggiungere.

Nel primo caso i partner sono d'accordo su dove vogliono arrivare ma per farlo hanno molte opzioni, mentre nel secondo caso l'obiettivo di per sé è incerto.

Occorre inoltre considerare che, per ogni transazione data, l'esistenza di vincoli esterni potrebbe inibire l'avvenimento anche se la struttura di governance è appropriata. Hamel e Prahalad (1990), hanno argomentato che il vero coordinamento è realizzato da comunicazioni giorno dopo giorno dei dipendenti che sono coinvolti nelle attività relazionali. Loro hanno affermato che i top manager mettono insieme le alleanze strategiche e i parametri legali per quanto riguarda gli scambi ma quello che veramente viene scambiato sono le interazioni che si sviluppano giorno dopo giorno da parte degli ingegneri, uomini di mercato e sviluppatori di prodotto. Queste interazioni giornaliere sono il cuore coordinazione del coordinamento procedurale e descrivono la misura in cui le parti coordinano i loro processi tramite lo scambio di informazioni e imparano ad adeguare le loro attività con quelle degli altri.

Queste interazioni giornaliere sono la base per il trasferimento di quella conoscenza tacita (o know-how) che altrimenti sarebbe difficile – se non impossibile – trasferire da impresa a impresa. La definizione di “conoscenza tacita” risale a Nonaka (1994), che parla di conoscenza tacita *versus* conoscenza codificata e di conoscenza individuale o conoscenza di gruppo. Se la conoscenza codificata può essere “liberamente” acquistata sul mercato e assorbita, per acquisire conoscenza tacita le organizzazioni devono lavorare insieme e provare a coordinare le proprie attività, come accade nel caso delle alleanze.

### **1.8 Rischi relazionali e rischi di performance nelle alleanze interaziendali**

Come abbiamo già detto l'aspetto fondamentale che distingue le alleanze dalle altre operazioni tra aziende è quello della cooperazione. Alcune volte però i partner non sono totalmente dediti all'obiettivo in comune, e in questo caso essi generano incertezza. L'incertezza secondo Ouchi (1980) è il problema fondamentale della cooperazione. Questa incertezza può essere di vario tipo. Spiegheremo tale aspetto nel corso del paragrafo. Come definito da Parkhe (1993),

le alleanze interaziendali sono spesso afflitte da instabilità la quale cresce con l'incertezza di quello che sarà il comportamento futuro di uno dei partner. Anche se tale affermazione è stata concepita studiando le alleanze del tempo, questa risulta essere molto attuale anche per i contratti di rete. Da quello che ho potuto ricavare dalle interviste, i contratti che non sono andati a buon fine sono stati quelli in cui la sfiducia e l'incertezza hanno prevalso sul raggiungimento degli obiettivi.

Infatti, ci sono due condizioni indipendenti e allo stesso tempo di uguale importanza per poter far parte di un'alleanza che sono la relazione e la prestazione. Di seguito per poter comprendere in maniera più chiara le dinamiche interne ed esterne all'alleanza, descriveremo il rischio relazionale e quello prestazionale. Il rischio relazionale consiste nell'incertezza di come la cooperazione tra partner potrà funzionare mentre il rischio da prestazione consiste nel fatto che il conseguimento degli obiettivi strategici può essere minato da fattori esterni all'alleanza.

Questi tipi di rischi sono indipendenti l'uno dall'altro dato che fanno capo a due situazioni diverse. La prima dipende dalla cooperazione interaziendale mentre la seconda è collegata alla competitività che caratterizza l'ambiente in cui l'azienda opera. Per comprendere meglio la differenza possiamo fare un esempio: se una scommessa non va a buon fine a causa di fattori del mercato, allora in questo caso si parla di rischio di prestazione invece se la scommessa fallisce a causa della cooperazione il rischio sarà di tipo relazionale. La distinzione tra il rischio relazionale e il rischio di prestazione mette in luce le caratteristiche delle alleanze interaziendali se comparate con altri tipi di accordi. Tutti gli altri accordi che non hanno una cooperazione interaziendale, devono affrontare solo il rischio da prestazione. Di seguito spiegheremo più minuziosamente le due tipologie di rischio.

Il termine rischio relazionale sottolinea la possibilità e le conseguenze a cui i partner di un'alleanza interaziendale vanno incontro se non si dedicano a pieno ai "sacrifici" per lo scopo comune. I motivi di questi comportamenti discordanti possono essere sia razionali sia irrazionali. I motivi razionali fanno riferimenti all'interesse personale degli attori economici o ai comportamenti opportunistici. Joskow (1995) crede che i partner nelle alleanze interaziendali qualora gli si presenti un'occasione propizia tenderanno di massimizzare i loro interessi alle spalle degli altri partner, adottando quindi un comportamento opportunistico. Per poter controllare questi comportamenti i partner devono negoziare e sottoscrivere un accordo vincolante, che è generalmente costoso. Una forma di rischio relazionale potrebbe essere quello di dissipazione del vantaggio specifico dell'azienda (Rugman, 1982) o rischio di dispersione (Broutheers, 1995).

I motivi irrazionali, invece, comprendono l'interesse personale di un partner a discapito dell'interesse degli altri. Questo potrebbe essere motivato da una serie di motivi psicologici. Per esempio se i partner di un alleanza interaziendale prevedono utili non equi per il futuro, la loro confidenza nella cooperazione non può essere così determinata.

Dal teorema sull'equità della motivazione (Adams, 1963) si può desumere che esiste un senso di non uguaglianza, quando le persone credono che i loro risultati in confronto a quello che hanno dato sono differenti da quelli degli altri. In questo caso ci possiamo aspettare un senso di non uguaglianza che mette in pericolo la percezione del rischio relazionale. Quando un partner si aspetta che gli utili derivanti dal suo lavoro non siano giusti, a prescindere se lo siano realmente o meno, potrebbe preoccuparsi del futuro lavoro della cooperazione. La preoccupazione fa sì che prima o poi il partner comincerà a comportarsi in modo discordante. In questo caso, un alto rischio relazionale potrebbe essere percepito da entrambi i partner. Possiamo concludere sostenendo che più alta è l'aspettativa dell'iniquità da parte dei partner, più alto sarà il rischio relazionale da questi percepito. Questa visione del rischio guidata dall'irrazionalità può compromettere anche i risultati della rete se uno dei partner si aspetta di non beneficiare nonostante il contributo che ha dato, questa condizione nei casi più estremi comporta lo scioglimento del contratto di rete.

Nella letteratura di riferimento possiamo distinguere tra due tipi di "fiducia" ossia fiducia basata sull'influenza e fiducia basata sulla cognizione. La fiducia basata sulla cognizione deriva da quanto un partner confida nelle competenze degli altri, nell'affidabilità e altre caratteristiche mentre la fiducia basata sull'influenza dipende da sentimenti di vicinanza e benevolenza. Usandolo lo stesso linguaggio possiamo definire il rischio relazionale come una visione del rischio basata sulla fiducia, il che suggerisce che i partner calcolano il rischio insito nella cooperazione valutando quanto loro si fidano gli uni degli altri. Questa valutazione comprende tutte e due le dimensioni sopra descritte.

Per concludere possiamo dire che più grande è il numero delle alleanze passate stipulate tra i partner più basso sarà il rischio relazionale che viene percepito dagli stessi.

Useremo il termine rischio di performance per considerare la possibilità e le conseguenze nel caso in cui gli obiettivi del alleanza interaziendale non siano stati conseguiti con successo nonostante la piena partecipazione dei partecipanti. Il rischio di performance include in se tutti i motivi possibili di fallimento dell'alleanza esclusa una cattiva cooperazione tra partner. Sembra che questo tipo di rischio sia collegato al perseguimento degli obiettivi strategici e non ha niente a che fare con il rischio relazionale delle alleanze.

Una differenza tra le due dimensioni è quella che il rischio relazione si insinua durante la creazione dell'alleanza interaziendale, mentre il rischio di performance può scaturire durante la vita dell'alleanza.

I fattori che possono contribuire alla creazione del rischio di performance sono molteplici ma noi analizzeremo solo alcuni di loro. La necessità di condividere il rischio da performance, diventa necessaria quando si parla di attività di R&S (ricerca e sviluppo) e quando si fa business internazionale. Il rischio di performance in attività avventi a che fare con R&S è maggiore rispetto a quelle alleanze che non hanno a che fare con tale attività. Una fonte importante di rischio di prestazione nelle alleanze interaziendali sembra essere la non revocabilità degli investimenti fatti. Gli investimenti irrevocabili sono analoghi al contesto di specificità di risorse di Williamson (1985) di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti e include risorse umane, fisiche e altre ancora che sono dedicate a questa specifica alleanza. Quanto più grande è l'investimento irrevocabile in un'alleanza, tanto più grande sarà il rischio di prestazione che viene percepito dai partner. Nel caso delle reti d'impresa, il rischio relazionale è basso e ciò viene confermato anche dalla durata delle reti che studieremo nei prossimi capitoli. Il rischio di prestazione nelle reti è relativamente basso dato che la rete in generale non ha bisogno di un investimento di grandi dimensioni per poter conseguire il suo obiettivo. Questo vale per i contratti di rete semplici, ossia non per quelli con personalità giuridica.

Sia il rischio relazionale che quello di prestazione sono influenzati dal tipo di alleanza creata dagli agenti. Le alleanze equity implicano la creazione di una nuova entità o trasferimento di proprietà di enti esistenti sotto un'unica gerarchia. Alcune caratteristiche che le alleanze equity condividono con le gerarchiche sembrano scoraggiare i comportamenti opportunistici. Una proprietà equamente condivisa non può essere uguale a quella in mano a un solo partner e poiché ogni azienda detiene la sua parte nella nuova entità, diminuiscono le possibilità di comportamenti opportunistici. Nel nostro caso i comportamenti opportunistici vengono ridotti al minimo dalle reti con personalità giuridica, ossia quelle reti che permettono la creazione di una nuova entità. Come ci illustra la teoria, queste reti sono ottimali per controllare il rischio relazionale ma non lo sono per controllare quello da prestazione.

Il secondo fattore è il controllo monolitico. La comproprietà di solito si intende come una gerarchia amministrativa separata, come ad esempio le Joint Ventures. Basata sulle risorse conferite dai partner la nuova entità ha dei suoi obiettivi e data la nuova gerarchia amministrativa è molto difficile manipolarla.

Siccome le alleanze equity sono più gerarchiche di quelle non equity in termini di controllo allora il rischio relazionale in queste alleanze non è un problema rilevante. Comunque le

alleanze riescono a controllare meglio il rischio relazionale e sono preferite quando il rischio è elevato, mentre quando si parla di controllare il rischio di prestazione le alleanze equity non sono la scelta corretta. Questo succede perché nelle alleanze equity si richiede un investimento speciale per raggiungere gli obiettivi in comune, cosicché il prezzo del fallimento diventa più grande. Questo tipo di investimento non è facilmente recuperabile. Ciò rappresenta un altro aspetto negativo per quanto riguarda il rischio di prestazione.


Ci sono inoltre delle altre spese extra per poter iniziare questo tipo di alleanze. Un'alleanza equity ha alti costi di uscita in tal modo è esposta ad un alto livello di rischio di performance in confronto alle alleanze non equity. Gli alti costi di governance sono un altro fattore che comporta alti rischi di performance. Infatti, è stato osservato che i costi di gestione di una joint venture sono più alti dei costi di una regolare azienda.

Per concludere, le alleanze equity consentono di controllare il rischio relazionale in un affare, mentre lo stesso affare sarà esposto al rischio di prestazione. Gulati (1995) ha scoperto che l'esperienza in alleanze passate è collegata negativamente con la scelta di un'alleanza equity.

Le alleanze non equity (nel nostro caso reti d'impresa senza personalità giuridica), non conducono alla creazione di una nuova entità e a trasferimenti di quote di capitale. In termini di scambi continui suggeriti dalla teoria dei costi di transazione le alleanze non equity sono per di più contratti basati sul mercato più che sulle gerarchie. A differenza delle alleanze equity (reti d'impresa con personalità giuridica), in questo caso, le caratteristiche principali riguardano la mancanza di controllo e la flessibilità strategica. Nelle alleanze non equity la mancanza di proprietà rende difficile l'allineamento degli interessi dei partner, per controllare i loro comportamenti e per distribuire i risultati delle prestazioni. D'altronde, le alleanze non equity fanno affidamento, per contenere l'opportunismo, alla benevolenza e alla cooperazione volontaria di aziende indipendenti. In questo caso i partner percepiscono una mancanza di misure concrete per fermare l'opportunismo allora il rischio relazionale sarà alto. Comparate con le alleanze equity, queste ultime sono molto più flessibili. Dato che in questo tipo di alleanze non c'è un trasferimento di quote di capitale, il livello di impegno tende ad essere relativamente basso. Le alleanze non equity sono in grado di attenuare il rischio di prestazione, ma non il rischio relazionale. Allora possiamo concludere asserendo che in un'alleanza interaziendale è meno probabile scegliere un'alleanza di tipo equity quando il rischio di prestazione è percepito come una minaccia più grande del rischio relazionale. Questo risultato rispecchia anche i dati della nostra ricerca dove le reti con personalità giuridica sono molto inferiori, in numero, rispetto a quelle senza personalità giuridica.

Nelle prossime sezioni illustreremo una panoramica delle varie forme di cooperazione elencate nella tabella successiva (vedi Tabella 1).

**Tabella 1: Modi di cooperazione accordati e grado di indipendenza.**

MODI DI COOPERAZIONE	L'INDIPENDENZA ORGANIZATIVA	
Joint Ventures e le società di ricerca	GRANDE	
R&D condivisa ( patti di ricerca, accordi di sviluppo comuni)		
Accordi di scambi tecnologici, condivisione di tecnologia, cross-licensing		MEDIA
Investimenti diretti, minoritari, cross holding		
Relazioni Consumatore- fornitore, Contratti di R&D, Co-produzione		
Flussi tecnologici a direzione unica, second-sourcing.		Piccola

Fonte: Organization modes of interfirm co-operation and technology transfer.

La nostra attenzione sarà incentrata su quelle forme di cooperazione nelle quali il trasferimento di tecnologia, la condivisione di quest'ultima, la collaborazione per la ricerca e sviluppo o, più in generale, la cooperazione motivata dall'innovazione è una caratteristica essenziale per l'accordo.

### 1.9 Joint Ventures e società di ricerca

Generalmente ci riferiamo alle Joint Ventures e alle società di ricerca come combinazioni di interessi economici di due società separate che creano una nuova società. Profitti e perdite si dividono secondo quanto stabilito dalle parti. Le Joint Ventures possono essere realizzate società dalle imprese in diverse situazioni di mercato.

Taluni argomentano che esempi di Joint Ventures possono essere trovati in cicli di lungo termine dello sviluppo tecnologico. In teoria, le condizioni del mercato, le strategie per entrare in un nuovo mercato, riposizionarsi ed espandersi nei mercati di riferimento e, infine,

le strategie di uscita dai mercati in declino possono condizionare sia l'efficienza che la popolarità delle Joint Ventures. Le variazioni delle strategie delle Joint Ventures, nelle varie condizioni di mercato, possono essere spiegate in termini di costi di transazione, di comportamento strategico o anche come una commistione tra queste due. Noi ci aspettiamo che i comportamenti strategici prevalgono quando si tratta di strategie di entrata in nuovi mercati o strategie di riposizionamento.

I costi di transazione influenzeranno negativamente la formazione di Joint Ventures, nel caso si tratti di strategie di espansione e si ha un'influenza positiva quando si parla di strategie di pull-back nelle quali i costi di transazione e altri costi sono decisivi.

In questo caso noi consideriamo come Joint Ventures quelle società che fanno della ricerca e sviluppo, un obiettivo specifico della società in aggiunta alla produzione, al marketing e alle vendite.

Le società di ricerca sono Joint Ventures di ricerca e sviluppo con programmi di ricerca differenti. Si è rilevato un aumento delle Joint Ventures negli anni 70' e 80'. Alcuni studiosi hanno scoperto che negli anni 80', la vita media delle Joint Ventures era di 5/6 anni. Questo lo ha confermato Kogut (1988) che con la sua ricerca in 150 Joint Ventures, ha concluso che il 45% di queste relazioni falliva dopo 5 anni, mentre a livello internazionale il tasso di fallimento più grande si aggirava dopo il quinto/sesto anno di attività.

Alcuni dei vantaggi delle joint ventures sono associati alla diminuzione del rischio, all'eliminazione dei costi fissi, alla cattura e allo sfruttamento delle economie di scala, all'accesso a nuovi mercati, al riposizionamento competitivo e alla condivisione dei risultati della ricerca. Per questi motivi possiamo dire, in linea di massima, che la forma di alleanza più vicina alle Joint Ventures, nella mia tesi, sono le reti con personalità giuridica, non solo per l'aspetto della creazione di una nuova entità da parte dell'alleanza, ma anche per gli obiettivi strategici che queste due forme di alleanze cercano di perseguire. Infatti, la maggior parte delle reti con personalità giuridica hanno come obiettivo principale la creazione di un'impresa separata che si occupi di ricerca sia che si tratti di una R&D o che siano esplorazioni per entrare in nuovi mercati. Un'altra somiglianza molto significativa è quella inerente all'indipendenza della nuova impresa creata, difficilmente influenzabile da parte dei suoi creatori. I benefici di questo investimento vengono divisi in modo equo tra i partner e tutti hanno il diritto di usufruirne.

Gli svantaggi, da un punto di vista economico, concernono la riduzione della concorrenza attuale, la possibilità di essere preclusi da mercati particolari e la riduzione della concorrenza potenziale futura.



### **1.9.1 R&S comune e accordi di scambio tecnologico**

Le R&S comune e gli accordi di scambio tecnologico, comprendono accordi che regolano la condivisione e/o il trasferimento di tecnologie e di R&S tra due o più società come, per esempio:

- patti di ricerca congiunta che stabiliscono l'avvio di progetti di ricerca congiunta con risultati condivisibili;
- accordi congiunti di sviluppo;
- accordi di condivisione tecnologica;
- condivisione di licenze;

Questi accordi di cooperazione coprono una vasta gamma di accordi legali e organizzativi tra le società. In particolare, le grandi società applicano la maggior parte degli accordi sopra menzionati per esplorare gli eventuali benefici della cooperazione prima di stipulare nuovi accordi vincolanti come le joint venture.

I primi due tipi di cooperazione che abbiamo prima citato, controllano gli accordi dove due o più compagnie si organizzano in attività di R&S congiunte, al fine di ridurre i costi, minimizzare il rischio e favorire la sinergia tra aziende che cercano innovazioni simili tra di loro.

Con gli accordi di condivisione tecnologica le società negoziano l'allocazione di conoscenza già creata o di artefatti generati da uno dei partner o dal loro insieme. Questi tipi di accordi possono prendere un grande numero di forme legali e organizzative, cosicché è molto difficile generalizzarli, eccezion fatta per questi due tipi di accordi sopracitati. Le ultime due categorie sono forme di accordi di scambio tecnologico. Queste due forme sono più estese e specifiche, rispetto a quelle di scambio tecnologico unilaterale.

Gli accordi standard sui brevetti sono dei contratti in cui una società che ne detiene la proprietà dà il diritto ad un'altra società di usarli in cambio di una somma da loro stabilita. Le concessioni singole consistono nel trasferimento al partner di tecnologie e prodotti desueti.

Oltre alla forma unilaterale di concessione ci sono anche le forme cooperative, come il consenso di reciprocità e il cross-licensing. Con l'ausilio del consenso di reciprocità, le società scambiano brevetti per arricchire la loro ricerca con brevetti di qualcun altro. Il cross-licensing fa riferimento a degli accordi in cui il valore dei brevetti è calcolabile da entrambe le parti. In particolare le grandi società usano questo tipo di accordi per lo scambio di pacchetti di brevetti senza infrangere la legge.

Comparati alle concessioni unilaterali, questi accordi bilaterali di trasferimento tecnologico portano ad una riallocazione di tecnologia avanzata.

Gli accordi second-sourcing sono tipici della tecnologia informatica, si stipulano tra compagnie che producono componenti microelettroniche. L'OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 1986) ha descritto tali accordi nel seguente modo: "La second-sourcing comprende un trasferimento di prodotti tecnologici che spesso includono aspetti nascosti o specifiche tecniche, che permettono ad un'azienda di fare una copia esatta del prodotto di un'altra azienda. La second-sourcing porterà ad una perdita della fetta di mercato per colui che ha creato il prodotto ed una crescita della fetta di mercato per tanti fornitori. I trend attuali nell'industria hanno rinforzato questo tipo di accordi. I processi produttivi complessi sono meno vulnerabili al fallimento, cosicché la second-sourcing limita l'abilità di una società di fornire i consumatori in modo continuo. Per di più molti prodotti sono diventati dipendenti dal design di singoli componenti. Il risultato ha comportato la crescita della rete di accordi second-source".

Ho comparato queste forme di collaborazione con i contratti di rete senza personalità giuridica, dato che in queste forme di collaborazione non esiste la possibilità di creare una nuova impresa che rappresenti gli interessi della collaborazione. In questi casi esiste una mera alleanza che è il mezzo per raggiungere un obiettivo che altrimenti sarebbe molto costoso, il quale coincide con lo scopo stesso per il quale è stata creata la rete d'impresa, ossia quello di aiutare le imprese partecipanti a migliorare le loro performance e di fare fronte alla crisi economica.

### **1.9.2 La relazione consumatore-fornitore e il flusso tecnologico unidirezionale**

Le relazioni che si instaurano tra il consumatore ed il fornitore possono essere divise in diverse forme di cooperazione:

- 1) contratti di co-produzione, i quali confermano l'accordo tra imprese al fine di produrre un bene; molto spesso la compagnia leader fornisce le tecnologie e le componenti critiche, mentre l'altra produce quelle meno critiche e assembla il prodotto finito;
- 2) accordi di co-makership stabiliscono contratti di lunghi periodi tra i fornitori e i fruitori e viceversa;
- 3) contratti di ricerca che regolano la cooperazione in ricerca e sviluppo. In questo caso una società grande mette sotto contratto una società piccola con il preciso scopo di sviluppo di progetti di ricerca. In questo caso ci sono degli svantaggi per le piccole compagnie che operano nel campo dei contratti di ricerca.

Alcuni di questi svantaggi sono:

- 1) la perdita di capitale se la R&SS non ha successo;
- 2) margini di profitti bassi ottenuti dal nuovo brevetto;

3) i guadagni del contratto molto probabilmente sono passeggeri.

Inoltre, queste piccole società hanno solo alcuni diritti commerciali su quello che implementano sotto contratto e molto spesso ottengono guadagni insignificanti se non, addirittura, nulli.

Infine è necessario puntualizzare che i contratti di ricerca non si stipulano solo tra una compagnia grande ed una piccola, ma possono essere stipulati anche tra compagnie grandi che lavorano in campi tecnologici adiacenti. Qualora questi contratti vengano stipulati, allora generalmente sono fatti in termini reciproci.

Per poter concludere questo capitolo possiamo asserire che lo scopo che ho cercato di perseguire è stato quello di dimostrare come le teorie economiche sulle alleanze, sono in parte ascrivibili anche ai contratti di rete. Anche se operare il confronto non è stato affatto semplice, ho scorto alcune somiglianze, molte delle quali riguardano i principi di funzionamento, i principi organizzativi, quelli sulla divisione del lavoro e sulla partecipazione. Una similitudine importante è quella relativa alla divisione dei benefici che contraddistingue le alleanze eque e non eque e i contratti di rete con e senza la personalità giuridica. Inoltre si deduce come il rischio relazionale e quello da performance siano collegati ed esercitino un'influenza sulla prestazione dei contratti di rete.

Possiamo affermare che gli obiettivi delle alleanze sono cambiati poco nel corso degli anni e che questi vengono rispettati quasi a pieno anche dai contratti di rete, ovviamente con alcune modifiche. Questo ci porta a pensare che se le reti vengono gestite in maniera consona daranno dei risultati nel prossimo futuro come hanno fatto le varie alleanze create da aziende piccole e grandi e possono trarre benefici e vantaggi anche dagli sbagli che queste ultime hanno commesso.

Fatta questa rassegna teorica sulle alleanze passeremo ad analizzare nei prossimi due capitoli, le reti per capire cosa sono, quante sono e come funzionano.



## 2. CAPITOLO SECONDO: I CONTRATTI DI RETE IN ITALIA

### 2.1 I contratti di rete

In Italia i contratti di rete sono entrati in vigore con la **legge 33 comma 3 del 2009** così come modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010, convertito nella Legge n. 122 del 30 luglio 2010: *“Le reti rappresentano uno strumento giuridico - economico di cooperazione fra imprese che, attraverso la sottoscrizione di un contratto, detto appunto “Contratto di rete” si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a collaborare in forme ed ambiti attinenti le proprie attività, scambiando informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività attinenti l’oggetto di ciascuna impresa”*.

Il contratto di rete, appunto, è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare per poter accrescere, sia individualmente le loro aziende che collettivamente le aziende che fanno parte della rete, perseguendo l’obiettivo di potenziamento delle capacità innovative e la competitività sul mercato.

Coloro che stipulano tale tipo di contratto, sono vincolati a collaborare con la rete. Le collaborazioni possono essere di varia natura, ossia, sia solamente commerciali che industriali o, in alternativa, una commistura tra queste due forme come, infatti, è stato specificato dalla legge stessa. Le reti si discostano dalle altre forme di cooperazione, infatti, si tratta di una collaborazione che tocca tutti i fronti, non incentrandosi solo sui rendimenti e condividono solo questi ultimi. Infatti, all’interno della rete si condividono informazioni, prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. Un’ulteriore peculiarità della rete concerne l’indipendenza, cioè ogni azienda conserva integra la sua autonomia anche se fa parte della rete. La rete in questo caso, svolge solo una funzione di coordinamento, mentre l’assunzione di decisioni strategiche rimarrà pienamente nelle mani delle singole aziende che ne fanno parte. Queste tipologie di contratti si addicono fortemente alle piccole e medie imprese, ciò perché queste ultime sono sprovviste delle risorse opportune per competere con i grandi colossi. Questo tipo di collaborazione, quindi, consente a queste ultime di espandersi in altri mercati e fare innovazione. In questo modo le aziende, ma anche la rete che nascerà come conseguenza del contratto, gioverà delle svariate competenze offerte dalle aziende che ne fanno parte.

Sorge, pertanto, spontaneo il seguente quesito: “Chi può partecipare ad un contratto di rete?”

Da questo punto di vista, la legislatura è stata molto flessibile, poiché chiunque può farne parte, dagli artigiani alle società di capitali, considerando che la legge specifica che i contratti di rete possono essere stipulati da due o più imprenditori. Anche nel caso in cui l’ente non

possa direttamente far parte della rete, quest'ultimo può stipulare accordi con un'azienda che ne fa parte. Non esiste, infatti, nessuna restrizione che impedisca ad aziende tra loro collegate o controllate a far parte della rete.

Il contratto ha una struttura aperta nel senso che le aziende hanno la possibilità di entrare o uscire, anche quando il contratto risulta essere stato già stipulato.

Le reti possono essere costituite sia da imprese con la stessa denominazione, che da imprese con denominazioni sociali differenti, in questo caso si connotano come reti miste.

Non è previsto un numero massimo di aderenti alla rete, infatti attualmente esistono reti con soli due aderenti e reti che ne includono 40. Il numero degli aderenti, è strettamente correlato alle finalità che la rete si è prefissata.

Dal punto di vista merceologico possono far parte della rete, organizzazioni che operano in ambiti diversi come ad esempio in settori di produzione di beni e di distribuzione. Tali imprese anche se operanti in settori differenti, affinché possano creare una rete, devono prefiggere uno scopo comune.

La legge, inoltre, non impone vincoli territoriali: possono fare parte della rete imprese della stessa regione, di regioni diverse e persino filiali di società estere presenti sul territorio nazionale italiano.

Per quanto riguarda la forma del contratto e gli adempimenti, è necessario puntualizzare che il contratto deve essere necessariamente stipulato nella forma di un atto pubblico o con la scrittura privata autenticata come previsto dal comma 4-quarter della legge.

La pubblicità del contratto, è garantita tramite l'iscrizione nel registro delle imprese di ogni azienda che fa parte della rete. L'iscrizione nel registro delle imprese è obbligatoria, in quanto qualora il contratto sia manchevole di tale iscrizione, non ha effetti sia sui terzi che tra i contraenti originari, il contratto, infatti, può essere ritenuto efficace solo nel momento in cui sia avvenuta l'iscrizione nel registro delle imprese di ogni contraente. L'iscrizione è obbligatoria, inoltre, nei seguenti casi: modifiche del testo contrattuale originario; rettifica dell'identità dell'organo comune, quale mandatario dei contraenti; nuove adesioni al contratto di rete e, infine, qualora venga meno uno dei contraenti originari dato che può avvenire che un terzo faccia affidamento alla rete, perché ne fa parte quella determinata azienda. Le modalità di registrazione, in questi casi, sono uguali a quelle sopracitate.

In merito all'oggetto del contratto di rete, il legislatore si pronuncia in questo modo: *“Più imprenditori, allo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”, si obblighino “a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero*

*ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa". Il legislatore introduce tre macromodelli che sono:*

- 1) Collaborazione;
- 2) Scambio di informazioni o di prestazioni;
- 3) L'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

In questo caso, il legislatore ha dato particolare rilievo al concetto di collaborazione tra aziende anche se queste preservano la loro indipendenza.

Una delle forme più adottate dalle reti, è quella collaborativa la quale a sua volta consiste in:

- attività di coordinamento, in tal modo la rete e le aziende che ne fanno parte possono ottenere dei migliori risultati nei rapporti con l'esterno;
- attività strumentali, al fine di raggiungere migliori risultati di gestione;
- attività complementari, permettono alla rete di poter fare quello che le singole aziende che vi appartengono, non avrebbero mai potuto fare da sole.

Per quanto riguarda il secondo macromodello, il legislatore ha concesso ampia scelta all'interno della rete, al fine di scambiare informazioni e/o prestazioni. E' evidente come tale tipologia contrattuale si confà al perseguimento dell'aspirazione di accrescimento della capacità innovativa in uno con la competitività delle imprese sul mercato, si va dall'alternarsi di pure informazioni commerciali, alla condivisione di informazioni dirette alla produzione di innovazione o alla compartecipazione alla ricerca.

Per quanto riguarda il terzo macro-modello sopra descritto, il legislatore ha concesso a queste aziende la possibilità di un'eventuale collaborazione tra di loro e l'occasione di svolgere una attività in cooperazione, purchè costituisca un'occasione attraente per tutte le aziende che fanno parte della rete.

## **2.2 I contenuti del contratto di rete**

Con la modifiche apportate alla legge del 30 luglio 2010, il legislatore ha decretato che i contenuti del contratto di rete devono essere in parte obbligatori e in parte opzionali.

Il contratto di rete, per quanto concerne l'aspetto obbligatorio, deve designare: il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante iscritto alla rete. Tale regola è legittima sia per coloro che sono stati iscritti nell'atto originale, che per quelli che vi aderiscono secondariamente.

La legge, inoltre, sancisce il regime di pubblicità del contratto tramite l'iscrizione nel registro delle imprese (fatta eccezione quando la rete ha una personalità giuridica) di ogni componente

della rete e per questo motivo questa regola è così importante. Come sappiamo questa regola è valida anche per i nuovi iscritti. Altre caratteristiche per quanto riguarda i contratti di rete sono :

- il contratto di rete non può essere redatto a tempo indeterminato, ma deve avere una sua durata; tuttavia ciò non impedisce che quest'ultimo venga rinnovato secondo le modalità previste dalla legge;
- la strategia che verrà adoperata per poter tastare i miglioramenti sono: l'indicazione degli obiettivi di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva delle parti, questi meccanismi non sono facilmente individuabili dato che sono molto soggettivi;
- la definizione di un programma di rete che contenga gli obblighi e i doveri dei partecipanti;
- le decisioni inerenti materie o aspetti di interesse comune;
- Le modalità di adesione di altri partecipanti.

In questo caso spetterà ai contraenti originari scegliere i requisiti per le nuove adesioni e devono esprimere il loro gradimento per i nuovi entranti.

I contraenti debbono definire preventivamente il meccanismo con cui verranno assunte le regole per l'assunzione delle decisioni di varia natura che riguardano la rete in generale.

Per quanto riguarda la parte legislativa il legislatore ha stabilito che si può prevedere:

1. La costruzione di un fondo patrimoniale comune. Se tale fondo viene costituito deve avere un preciso vincolo di destinazione. In questo caso il contratto deve obbligatoriamente prevedere i conferimenti fatti da ogni partecipante. I conferimenti possono essere in denaro oppure possono essere costituiti mediante un patrimonio destinato. Nel Contratto di rete dovranno essere indicate la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali al Fondo e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare, nonché le regole di gestione del Fondo Patrimoniale stesso, inclusa la ripartizione dei costi/ricavi. Il legislatore ha anche precisato che la costituzione di un fondo patrimoniale nella rete seguirà le stesse regole del fondo consortile dato che queste due sono compatibili. Oltre al fondo le imprese della rete possono costruire un budget annuo e stabilire le regole di rendicontazione.
2. La nomina di un organo che gestisce l'esecuzione del contratto. Se i contraenti procederanno alla nomina del organo allora devono obbligatoriamente indicare nel contratto:



- il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto a svolgere l'incarico;
- i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti;
- le regole relative alla sua eventuale sostituzione.

L'organo comune si costituisce di solito nelle reti che hanno tanti aderenti dato che questo tipo di rete ha bisogno di una terza entità che faccia da intermediario. Questo organo risponderà del proprio operato nei confronti delle imprese secondo le regole del mandato. All'Organo Comune può essere conferito un:

- mandato senza rappresentanza - in questo caso esso è obbligato, in virtù del mandato ricevuto, a trasferire gli effetti degli atti da lui compiuti nella sfera giuridica dei mandanti per conto dei quali ha agito;
- mandato con rappresentanza – permette al organo comune di agire in nome e per conto delle imprese aderenti alla rete, con imputazione diretta, a queste ultime, degli effetti negoziali posti in essere.

### 3. La previsione di cause facoltative di recesso dal contratto.

Queste cause sono diverse da quelle che la legge ha già predisposto per quanto riguarda i contratti con la comunione di scopo. Le cause facoltative devono essere previste per far fronte alle conseguenze che questo recesso anticipato può avere sulla rete e per impedire i danni che da essa si possono creare. Oltre alle cause di recesso possono essere previste anche delle cause di espulsione in caso una delle contraenti non adempia quello che è stato stabilito nel contratto. La mancanza dei contenuti obbligatori in un contratto di rete sancisce la nullità della rete.

I contenuti obbligatori e quelli facoltativi che abbiamo citato sopra ci danno lo strumento necessario per poter dividere le reti in due macro-gruppi :

- Rete leggera è quella rete in cui fanno parte solo i contenuti obbligatori del contratto di rete
- Rete pesante è quella in cui fanno parte oltre ai contenuti obbligatori anche i primi due punti dei contenuti facoltativi.

La maggior parte delle reti che sono state costruite fino al 2016 hanno scelto di applicare la rete leggera ovvero si sono limitate ad applicare ai loro contratti di rete solo il contenuto obbligatorio sopra indicato.

### 2.3 I contenuti del programma di rete

Per poter conseguire l'obiettivo prefissato dalla rete e per un buon funzionamento di quest'ultima, è necessario un programma di rete. Dato che non esiste una normativa di riferimento e nessuna restrizione all'autonomia che la legge ha conferito alle parti, per quanto riguarda la stipulazione del contratto, il programma rappresenta le fondamenta per la buona riuscita dell'aggregazione. In virtù di tali constatazioni, il programma di rete deve indicare diritti, obblighi e modalità al fine di raggiungere la meta comune.

Nell'eventualità in cui venga stipulato un fondo comune, è auspicabile che, nel programma di rete, siano delineati anche i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che potranno servire alla rete per fare fronte ad eventuali imprevisti. Infine, ma non per importanza, devono essere previste nel programma di rete anche le regole e le procedure che interessano le spese, la rendicontazione e la gestione del fondo.

Le potenziali future sottoscrizioni alla rete, sono previste dalla legge sulla base di criteri e regole predefinite.

La rettifica del contratto, per quanto riguarda le future sottoscrizioni, deve emergere da un atto pubblico o scrittura privata autenticata, mentre la versione aggiornata del contratto deve essere depositata presso il registro delle imprese di ciascuno dei contraenti. Tuttavia, non esiste un limite temporale che impone al contraente quando depositare il contratto.

Per quanto concerne la tipologia di reti, ne esistono due: "aperte" e "chiuse", nel primo caso si tratta di reti che ammettono i nuovi contraenti; nel secondo caso, invece, non sono ammesse nuove adesioni. In definitiva, possiamo affermare che sono i contraenti a sancire il grado di apertura della rete in questione.

La gestione dei rapporti interni, è un altro aspetto che, nel programma di rete, dovrà essere determinato. Gli stessi contraenti possono, di comune accordo, implementare una regolamentazione più dettagliata all'interno della rete, con l'intento di evitare eventuali futuri disguidi.

Possiamo riassumere come di seguito:

- i diritti e gli obblighi di ogni contraente, possono essere definiti dalle imprese che fanno parte della rete;
- le modalità adottate sono diverse per ogni rete ed in funzione delle caratteristiche intrinseche ad essa stessa;
- tutte le attività dovranno rispondere alle necessità delle singole imprese.

## **2.4 La responsabilità all'interno della rete e verso terzi.**

Qualunque forma la relazione assuma, questa implica un certo grado di controversie; queste contraddistinguono anche le reti. Ma in questi casi l'impresa inadempiente ha delle responsabilità nei confronti degli altri contraenti? La risposta è affermativa. Se questa inottemperanza scaturisce dall'adesione dell'impresa alla rete, allora, si applicano le regole del codice civile in tema di risoluzione del contratto pluriennale in comunione di scopo. Inoltre, possiamo distinguere tra due tipi di inadempienze:

1. Inadempienza rilevante. In questo caso, gli altri contraenti possono chiedere, oltre al risarcimento danni provocati dall'inadeguatezza dell'impresa, anche lo scioglimento del contratto di rete che interessa l'impresa inadeguata.
2. Inadempienza essenziale. In tal caso, ci sarebbero tre soluzioni possibili:
  - qualora sia previsto dal contratto, l'esclusione dell'impresa inadempiente;
  - risarcimento del danno e l'adempimento degli obblighi contrattuali;
  - risoluzione integrale del contratto e risarcimento danni.

Sussistono, oltre alle responsabilità interne, anche responsabilità verso terzi salvo, i casi in cui la relazione tra contraenti è puramente interna (ad esempio scambio di informazioni).

Qualora l'organo comune esista, gestisce i rapporti con l'esterno. Quest'ultimo può agire tramite un mandato di rappresentanza o meno. Ne caso in cui agisca con l'ausilio del mandato di rappresentanza, significa che opera in nome e per conto delle imprese che fanno parte della rete; nel caso contrario, procedere senza rappresentanza vuol dire che si adopera in nome suo e per conto della rete.

La responsabilità verso terzi può ricadere sulla rete in generale, oppure su un singolo contraente; ciò deriva dagli impegni assunti. Se il perno degli impegni presi in carico dalla rete hanno come oggetto prestazioni non divisibili, allora, ciascuna singola organizzazione risponde interamente di tutte le prestazioni. Se, invece, si tratta di prestazioni per natura divisibili, è chiamata a rispondere solo l'azienda inadempiente e non tutte quelle che fanno parte della rete.

## **2.5 Personalità giuridica e soggettività tributaria**

Per definizione le reti non hanno né personalità giuridica e né soggettività tributaria, come palesato dall'agenzia delle entrate n.70/E del 30 giugno 2011. Con ciò si intende che, con il contratto di rete, non si crea un nuovo soggetto giuridico né una nuova attività. Ciò accade perché uno dei punti fondamentali dei contratti di rete, interessa l'indipendenza tra le imprese.

Dal punto di vista tributario, come disposto dalla Circolare n.4/E del 15 febbraio 2011, l'adesione ad un Contratto di rete non implica *“l'estinzione, né la modificazione della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono all'accordo, né l'attribuzione di soggettività tributaria alla Rete risultante dal Contratto stesso”*. Pertanto, non avendo soggettività tributaria, la rete non può essere titolare di partita IVA. Una rete, quindi, non può fare acquisti diretti, né può intestarsi attività economiche e beni.

E' invece possibile, su richiesta delle imprese, attribuire alla rete un codice fiscale, ai sensi dell'art. 2 del DPR 29 settembre 1973 n. 605, secondo cui possono essere iscritte all'Anagrafe tributaria le organizzazioni di persone o di beni prive di personalità giuridica. La risoluzione n. 70/E Agenzia delle Entrate chiarisce come effettuare la richiesta del CF da parte dell'impresa di rete:

- 1) presentare modello AA5, presso un qualsiasi Ufficio dell'Agenzia delle entrate;
- 2) indicare la data in cui è stata istituita la rete, la data di esecuzione dell'ultima iscrizione avvenuta presso il registro delle imprese prescritta a carico di coloro che ne hanno sottoscritto il testo originario;
- 3) definire, quale denominazione, la locuzione “Rete di imprese” seguita dalla descrizione identificativa della rete;
- 4) puntualizzare la natura giuridica, il “codice 59-Reti di impresa”;
- 5) specificare la sede legale, cioè quella che meglio identificherà il luogo dove la rete opererà;
- 6) determinare come codice di attività, non rinvenendone di equipollenti nella classificazione Ateco 2007, è possibile indicare il codice 94.99.90 “Attività di altre organizzazioni associative nca”
- 7) quale rappresentante della rete sarà indicato l'Organo Comune.

Sono previste delle agevolazioni fiscali per le imprese che sottoscrivono Contratti di rete?

Esistono delle agevolazioni per le imprese che aderiscono ad un contratto di rete, tuttavia godono di tali agevolazioni solo le reti che hanno costituito il fondo patrimoniale, come stabilito all'art. 42 comma 2-quater del DL 78/2010 (convertito nella Legge 30 luglio 2010 n. 122). Le agevolazioni fiscali non sono immediate, in quanto sono previsti dei limiti di risorse e un termine di validità. Infatti le agevolazioni agiscono solo sugli utili che sono stati accantonati in una riserva vincolata per gli investimenti che sono previsti dal programma di rete e l'ammontare non può essere superiore a 1 milione di euro anche se l'impresa ha aderito a più reti. Le agevolazioni, inoltre, sono svincolate dalla forma giuridica assunta dai partecipanti alla rete. Inoltre, per un periodo che va dal 2 al 23 maggio di ogni anno, si deve presentare all'agenzia delle entrate un modulo per via telematica che si chiama

“Agevolazione Reti”. Sulla base di questo modulo, l’agenzia calcolerà il risparmio massimo che ogni impresa appartenente alla rete può ricavare.

Per poter beneficiare delle agevolazioni, servono degli requisiti minimi:

- ✓ gli importi conferiti costituiscono una quota degli utili di esercizio accantonati a riserva dedicata, ovvero diversa da altre riserve presenti nel patrimonio netto;
- ✓ le somme accantonate devono essere destinate alla realizzazione degli investimenti del Programma di rete;
- ✓ ci deve essere la validità del programma di rete da parte degli organi competenti.

## **2.6 La “rete soggetto”**

A partire da giugno 2012, è possibile creare anche delle nuove reti definite “rete soggetto” per poterle distinguere dalla “rete contratto”. La “rete soggetto”, è una nuova entità, la quale si diversifica dalle imprese contraenti.

Il comma 2 dell’art.45 del decreto legge n.83 del 22 giugno 2012 prevede: “se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l’iscrizione nel registro delle imprese la rete acquista soggettività giuridica.”

In ogni caso, come per la “rete contratto”, anche in quest’ultimo caso il contratto necessario per la creazione della nuova rete, deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata.

Per la “rete soggetto”, il fondo patrimoniale comune si compone delle imprese partecipanti mediante contributi e dei beni acquistati grazie a tali contributi. Le regole che si applicano a questo fondo patrimoniale, sono quelle relative agli articoli 2614 e 2615 del codice civile appartenenti al fondo consortile. Per le obbligazioni contratte dall’organo comune in relazione al programma di rete, vige un regime di responsabilità limitata al fondo comune.

In questo caso l’organo comune sarà uguale a quello caratterizzante la “rete contratto” ?

L’organo comune, in questo caso, può essere formato da un singolo soggetto oppure da più soggetti e ha mandato per l’esecuzione di una parte del contratto o per la totalità di quest’ultimo. Inoltre, può essere formato da soggetti esterni alla rete, da gruppi composti sia dai partecipanti che da soggetti terzi, oppure da singole imprese associate per lo svolgimento di un attività specifica.

### 2.6.1 La stipula del contratto e la registrazione dell'atto

In questo paragrafo esamineremo i requisiti che, obbligatoriamente, l'atto deve contenere affinché sia possibile la registrazione di un contratto di rete "soggetto" e successivamente la sua soggettività tributaria.

L'atto della rete "soggetto" per non incorrere nel rischio di essere annullato, deve racchiudere le seguenti prerogative:

- la durata del contratto: anche in questo caso come nella rete "contratto", la collaborazione non può avere una durata illimitata, bensì una scadenza imposta;
- deve segnalare le imprese che inizialmente hanno preso parte al contratto e quelle che aderiscono successivamente. Anche questo caso prevede la stessa regola che vale per la rete "contratto";
- deve puntualizzare gli obiettivi strategici di innovazione e di accrescimento della capacità competitiva dei partecipanti;
- deve specificare le modalità concordate dai contraenti per tastare i miglioramenti;
- le procedure con le quali verranno accettati nuovi imprenditori;
- le regole per l'assunzione delle decisioni;
- scegliere l'organo comune, ossia quello che deve provvedere allo svolgimento corretto del contratto. In questo ultimo caso, deve essere indicato il nome, la ditta, la denominazione sociale, i poteri conferiti al soggetto per quanto riguarda la gestione, la rappresentanza e le norme a cui fare capo nel caso di una eventuale sostituzione dell'organo comune per la durata del contratto;
- il programma di rete con obblighi e diritti dei partecipanti e le misure atte a poter rilevare i miglioramenti conseguiti dalla rete;
- gli obiettivi strategici di innovazione e di accrescimento della capacità competitiva dei partecipanti;
- le cause di recesso anticipato, la sede della rete, le misure e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e di quelli successivi.

Il programma di rete può essere modificato qualora venga pattuito dai contraenti. Il notaio deve procedere alla registrazione dell'atto, appena quest'ultimo sia pronto, per via telematica all'agenzia delle entrate. La personalità giuridica della rete viene acquisita quando viene iscritta nella sezione ordinaria del registro delle imprese. Il registro a cui ci si deve iscrivere, deve coincidere con la sede della rete.

## **2.6.2 Soggettività tributaria**

La soggettività tributaria della rete “soggetto”, diverge dalla situazione tributaria della rete “contratto”. Secondo la circolare dell’agenzia delle entrate N.20/E de 18/06/2013, la rete “soggetto” è un soggetto tributario, sensibile alla procedura fallimentare che, contrariamente, non è prevista per la rete “contratto”, è, infine, un ente soggetto a responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001. Si può dedurre, quindi, che la rete “soggetto” perde l’opportunità dell’agevolazione fiscale. In aggiunta, la rete “soggetto” deve richiedere la partita IVA, è soggetta a tutti gli obblighi tributari e deve detenere le scritture contabili, diversamente dalla rete “contratto” in cui sono i singoli contraenti che ottemperano a tale compito. Oltre ai cambiamenti nella rete ci sono anche i cambiamenti dal punto di vista tributario che interessano persino i singoli sottoscrittori del contratto di rete soggetto. I contraenti, in questo caso, sono definiti “soci” a tutti gli effetti e non possono usufruire dell’agevolazione fiscale prevista dal ex Legge n.122/2010, come possono fare i contraenti di una rete “contratto”.

## **2.7 Differenza tra una rete ed altre forme di aggregazione aziendale**

Attualmente è molto diffusa la collaborazione tra imprese. Possiamo operare una classificazione delle aggregazioni come segue:

1. Rapporti formali (ad esempio relazioni di natura commerciale);
2. Rapporti contrattuali, vale a dire rapporti focalizzati sull’ ampliamento delle quote di mercato;
3. Rapporti patrimoniali, che consistono in partecipazioni in capitali di altre imprese, come le joint venture.

Le collaborazioni, oltre ad essere diffuse sono anche molto diversificate. Questo è il motivo che mi muove ad esaminare, in questo paragrafo, le distinzioni tra le reti e alcuni tipi di agglomerazioni come Distretti, Geie, Ati e Consorzi.

I distretti industriali si basano su un’agglomerazione informale di imprese, le quali sono inclini verso la stessa attività oppure sono specializzate in un determinato prodotto; a differenza di quanto suddetto per le reti, dato che esistono anche le tipologie di rete miste, cioè ne fanno parte imprese coinvolte in diversi settori dell’ economia.

I distretti industriali sono localizzati in un’area specifica, la quale è sottoposta ad un provvedimento da parte di un’ autorità pubblica, mentre le imprese che fanno parte della rete possono essere ubicate nella stessa zona, ma anche in regioni diverse.

I distretti sono attività spontanee e non strutturate, il che significa che non c’è un obbligo di collaborazione tra le imprese di un distretto; di contro le reti anche se sono modestamente

strutturate tra di loro, ci deve essere collaborazione dato che questo è il significato intrinseco della rete.

Ponendo a confronto le GEIE e le reti, si evince che le GEIE (Gruppo europeo di interesse comune) e le reti mostrano molti punti discordanti. Nelle GEIE vediamo come risorse, attività ed esperienza vengono impiegate sinergicamente per poter facilitare o sviluppare le attività economiche dei suoi membri; mentre alle reti possono prenderne parte solo quelli che, dalla legislatura italiana, sono considerati imprenditori. Nelle GEIE, inoltre, è presente una personalità giuridica che le reti, invece, non hanno. Il GEIE è costituito a livello europeo e deve contenere almeno due membri di due paesi diversi, mentre come sappiamo le reti sono puramente Italiane e non possono farne parte imprese che non sono sul territorio italiano a parte filiali di imprese estere che svolgono la loro attività in Italia.

Per quanto riguarda le Ati possiamo asserire che queste hanno una minor durata rispetto alle reti, infatti il nome stesso suggerisce che l'aggregazione è temporanea e si consolida solo per partecipare a concorsi o per dividere un lavoro arduo che altrimenti non si potrebbe fare; la durata delle reti, d'altro canto queste ultime anche se non sono contraddistinte da una durata indeterminata, hanno una durata maggiore delle Ati. Un'ulteriore differenza consiste nel fatto che la capogruppo nelle Ati, ha un ruolo predominante; nelle reti questa dominanza può anche non verificarsi nel caso in cui le partecipazioni alla "causa" sono uguali e la capogruppo non detiene un ruolo imperante.

La differenza tra la subfornitura e le reti, è che nella prima esiste solo il ruolo di cliente fornitore, nelle reti sappiamo che sussiste un legame più stretto e si persegue uno scopo comune.

Una delle differenze cardinali tra i consorzi e le reti, riguarda l'unione delle attività. Questo fenomeno è molto presente nei consorzi, i quali per definizione devono unire una parte del loro processo produttivo, tale aspetto non concerne le reti poiché esse lavorano per migliorare la competitività e ciò non implica l'unificazione delle attività. Questi due tipi di agglomerazioni sono pensati per un fine cooperativo che coinvolge chi ne fa parte, tuttavia nelle reti ci si può prefiggere scopi lucrativi e non solo consortili, come succede nei consorzi.

Di seguito passeremo a scandagliare le reti, nello specifico come si sono sviluppate dalla data della loro creazione fino ad oggi.



## 2.8 Le statiche sui contratti di rete in Italia

Nella tabella sotto indicata, possiamo osservare le cifre delle aziende che sono membri di un contratto di rete in Italia dal 2010 fino al 03 marzo del 2016.

**Tabella 2 : Contratti di rete stipulati in Italia (Dati cumulati)**

REGIONI/ANNO DIRIFERIMENTO	03/03/2016	03/09/2015	12/12/2014	01/12/2013	07/12/2012	31/08/2011
Abruzzo	715	650	592	519	110	32
Basilicata	166	158	138	109	77	28
Calabria	342	321	193	77	27	10
Campania	718	574	403	194	124	31
Emilia-Romagna	1.389	1.261	1.175	937	482	100
Friuli-Venezia-giulia	464	410	260	118	75	28
Lazio	1.154	1.017	725	373	176	17
Liguria	432	373	234	98	42	6
Lombardia	2.508	2.317	2.112	1.579	782	67
Marche	449	427	361	244	159	33
Molise	40	38	39	17	12	3
Piemonte	651	553	428	240	161	12
Puglia	842	708	512	292	127	44
Sardegna	379	349	279	180	87	9
Sicilia	270	240	200	74	22	11
Toscana	1.332	1.172	1.007	665	496	63
Trentino-Alto Adige	237	200	178	65	32	9
Umbria	279	273	237	152	101	4
Valle d'aosta	18	16	3	1	1	0
Veneto	1.133	1.032	792	461	267	50
Totale	13.518	12.089	9.876	6.385	3.360	557

Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

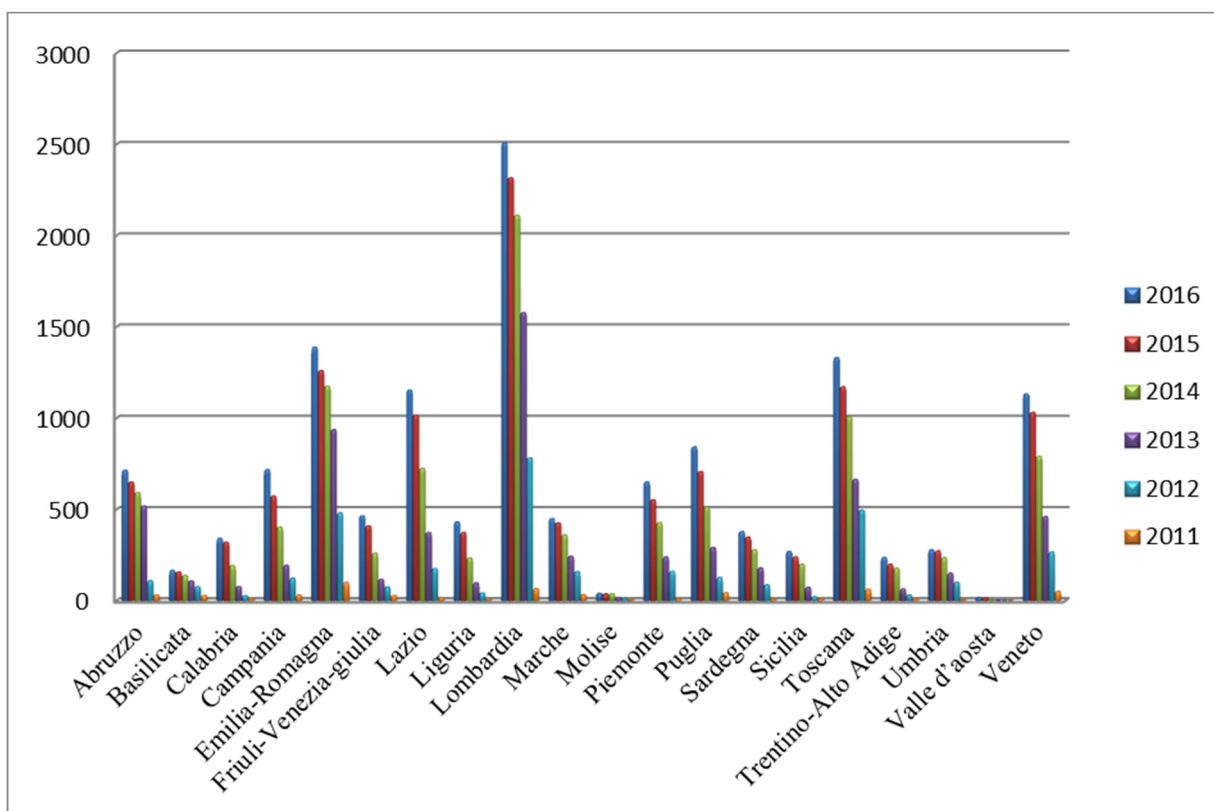
Il primo dato che risalta all'occhio è attinente all'aumento dei contratti stipulati di anno in anno, sia nel totale che per ogni singola regione italiana. Le imprese che hanno stipulato un contratto di rete nel 2010 sono state 557, mentre alla fine del 2015 la cifra sale a 12.089, di cui 2405 contratti in totale e 521 contratti in più dell' anno precedente. A marzo del 2016 sono passati a 13.518.

Le tre regioni con il più alto numero di contratti redatti sono la Lombardia con 2.508 contratti nel 2016, l'Emilia-Romagna con 1.389 seguita dalla Toscana con 1.332 che in percentuale si traducono rispettivamente in 18.5%, 10.27% e 9.85% rispetto al totale. A queste regioni seguono Lazio e Veneto con 1.154 e 1.133 contratti registrati nel 2016. Nelle posizioni più basse si colloca il Molise, con il minor numero più basso di contratti di rete, nel marzo 2016 ne conta solo 40 (vedi Tabella 2).

Si desume come dal 2010 al 2015 si è registrata una crescita costante dei contratti di rete di quasi 3000 unità annue e il tasso di recesso è molto basso. Infatti possiamo vedere che dal 2010 al 2011 si segnala una crescita di 3025 nuove imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete; mentre nell'anno successivo si rileva un incremento di 3500 unità. Ciò rappresenta un primo indicatore di funzionalità delle reti. Dai dati pervenuti sino ad oggi si deduce una crescita strabiliante dei contratti di rete stipulati. Oltre al totale anche nelle singole regioni si è riscontrata una crescita costante delle imprese che hanno deciso di entrare a far parte di una rete.

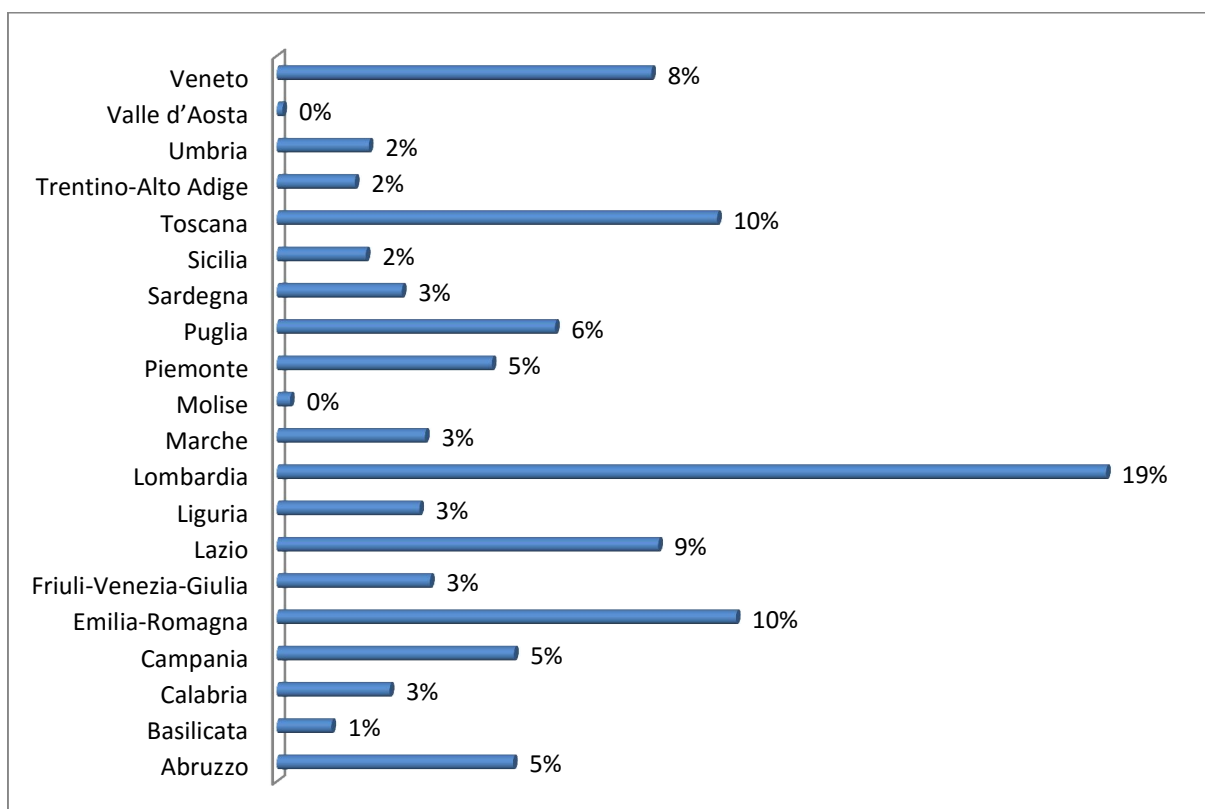
Proseguendo con gli argomenti, nei paragrafi successivi vaglieremo l'andamento dei contratti e analizzeremo i dati più a fondo con l'ausilio dei database che ci hanno consentito di ottenere una panoramica esaustiva delle reti in generale. I grafici sottostanti riportano i medesimi dati della tabella che riguarda il numero di imprese che hanno stipulato un contratto di rete in Italia divise per regioni. L'unica differenza che discosta i due grafici è che nel secondo i dati sono riportati in percentuale sul totale (vedi Grafico 1 e 2).

**Grafico 1: Numero di imprese che fa parte di reti in Italia (dati cumulati)**



Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

**Grafico 2: Numero di imprese divise per regioni ( dati cumulati 2016)**



Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

In questo grafico possiamo vedere come la Lombardia è la regione che detiene il maggior numero di imprese che hanno stipulato un contratto di rete (19%). Seguono L'Emilia-Romagna e la Toscana con 10%. La Lazio e il veneto sono le regioni che detengono ciascuno il 9% delle imprese che fanno parte di reti a livello nazionale. Le regioni che detengono il minor numero di imprese sono il Molise e valle D'Aosta (quasi 0%), la Basilicata (1%) la Sicilia, L'Umbria e Trentino- Alto Adige detengono rispettivamente il 2% del totale. Le altre regioni variano da 3% fino al 6% del totale. La Lombardia e la regione che distanzia le altre di 9 punti percentuali ed è in crescita costante (vedi Grafico 2).

Tramite la tabella sottostante (Tabella 3) e i grafici che seguiranno presenteremo la divisione delle imprese che fanno parte di reti divise per macroregioni.

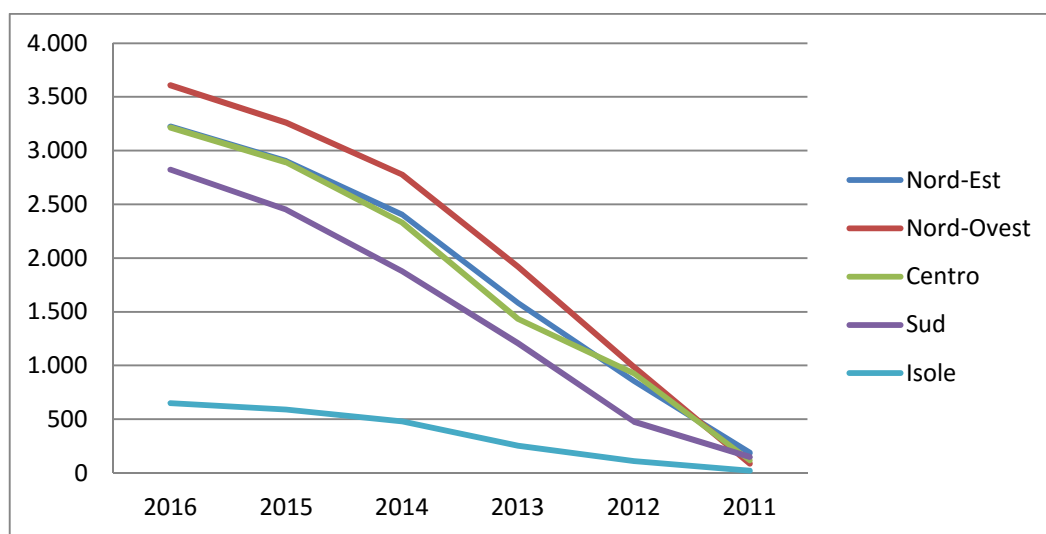
**Tabella 3: Numero di imprese che fa parte della rete divisa per macroregioni (Dati cumulati)**

Macroregioni/anni	03/03/2016	03/09/2015	12/12/2014	01/12/2013	07/12/2012	31/08/2011
Nord-Est	3.223	2.903	2.405	1.581	856	187
Nord-Ovest	3.608	3.259	2.777	1.918	986	85
Centro	3.214	2.889	2.330	1.434	928	117
Sud	2.823	2.449	1.877	1.208	477	148
Isole	649	589	479	254	109	20
Totale	13.518	12.089	9.876	6.385	3.360	557

Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

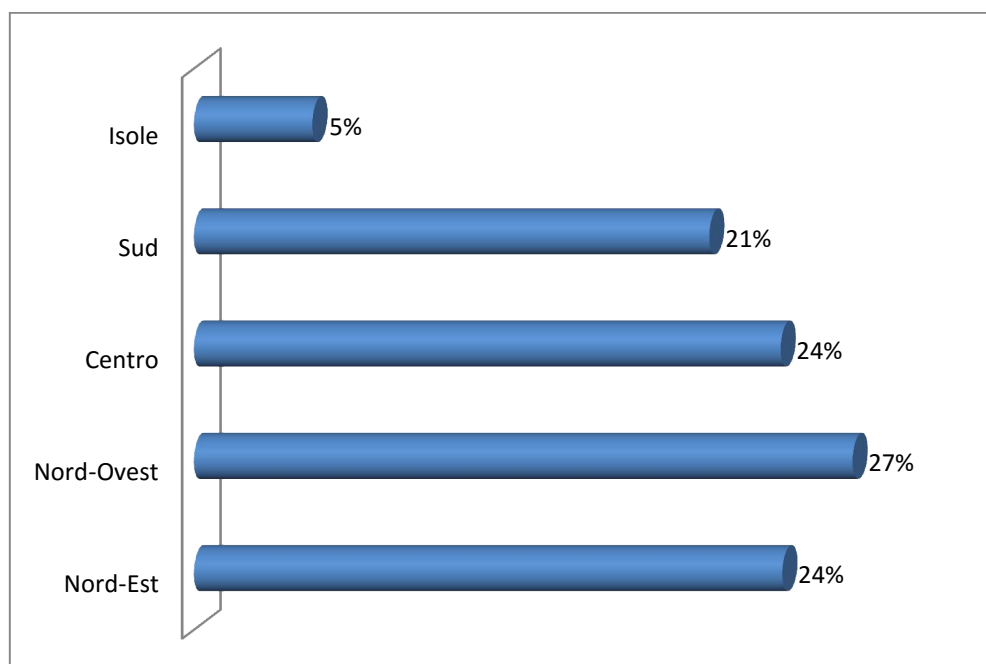
In questa tabella facciamo vedere il numero delle imprese che fanno parte in un contratto di rete divisa per macroregioni e anche l'evoluzione che hanno avuto di anno in anno. Possiamo vedere chiaramente che dal 2011 fino a marzo del 2016 il numero di imprese ha avuto una crescita mostruosa in tutte le macroregioni a cui abbiamo fatto riferimento. Nel Nord-Ovest riscontriamo il maggior numero di imprese che fanno parte di una rete che sono 3.608 nel 2016 (26.6% del totale). Nel 2011 questa percentuale ammontava a 15.2% del totale. Subito dopo arriva il Nord-Est che nel 2016 conta 3223 imprese aderite a varie reti (23.8% del totale). Nel 2011 la stessa macroregione contava 187 imprese o 33.5% del totale. Anche nel centro Italia il numero è cresciuto durante gli anni anche se in misura minore rispetto alle altre due e conta nel 2016 solo 23,77% della totalità delle imprese mentre nel 2011 contava solo il 21% del totale. Il sud e le isole contano ad ora il 25,68% e nel 2011 detenevano quasi il 30% della totalità delle aziende che fanno parte a una rete. Il totale delle imprese è passato da 557 nel 2011 fino a 13.518 nel 2016. Questo confronto tra percentuali ci suggerisce che anche se il numero totale di imprese è cresciuto in tutte le macroregioni in alcune di loro è cresciuto più velocemente come nel Nord-Ovest e in centro Italia. Come per le singole regioni anche nelle macroregioni in numero delle imprese cresce senza mai fermarsi. Questo è uno dei primi fattori che dobbiamo considerare quando andremo a vedere se i contratti di rete hanno funzionato o meno. Nella nostra ricerca non facciamo affidamento a tutte le reti dato che ci è stato impossibile avere dati affidabili ma faremo riferimento ad alcune di loro. Il primo grafico (Grafico 3) rappresenta i dati della tabella ossia il numero delle imprese che fanno parte di una rete divise per macroregioni mentre il secondo (Grafico 4) rappresenta le percentuali di ogni macroregione sul totale delle imprese.

**Grafico 3: Numero di imprese divise per macroregioni (dati cumulati)**



Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

**Grafico 4: Numero di imprese divise per macroregioni ( dati cumulati)**



Fonte: nostra elaborazione su dati Camera di Commercio

## **2.9 L'influenza della crisi nei diversi macro settori dell' industria italiana: industria e artigianato**

Il fatturato delle imprese industriali Italiane è incrementato di circa il 51% durante il periodo che va da Gennaio ad Ottobre del 2010 e del 2013. Quasi il 31% del totale delle unità, ha aumentato le vendite all' estero, mentre il 61% ha incrementato le vendite nel mercato interno.

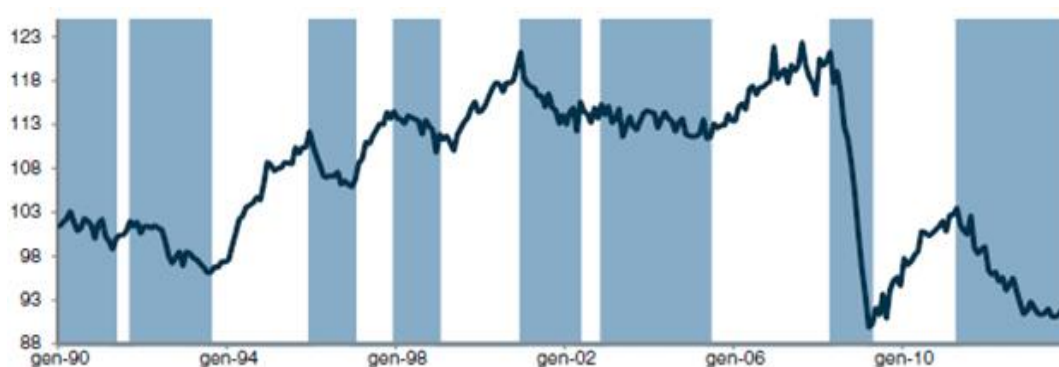
Tra i settori che sono riusciti ad aumentare il loro fatturato, possiamo rilevare quelli di specializzazione italiana come gli articoli in pelle, l'industria delle bevande, l'industria alimentare e la fabbricazione di macchinari e attrezzature, mentre i settori che non sono riusciti a registrare tale aumento sono quelli che si occupano della fabbricazione di mobili, della confezione di articoli di abbigliamento e, infine, le industrie del legno. Per questo motivo è stato riscontrato un incremento della propensione all' export.

I settori che sono riusciti a migliorare le loro prestazioni, durante un periodo economico così difficile, oltre ad essere propensi alle esportazioni erano predisposti anche ad investire in capitale, in tal modo sono riusciti a conseguire un più alto grado di connettività produttiva e fare più innovazione.

I settori che hanno patito di più la crisi, si sono concentrati sul mercato nazionale il quale, per quanto riguarda il livello di consumi, ha subito un duro colpo a livello europeo.

La dinamica ciclica della produzione italiana, nel periodo compreso tra Aprile 2008 e Novembre 2013, ha patito due imponenti recessioni: la prima nel 2008-2009 e la seconda nel 2011-2013. Queste recessioni hanno causato una perdita, in termini di produttività, del 24%. Questo è stato provocato dalla diminuzione di entrambe le componenti del fatturato (interno ed esterno). Il fatturato dall' estero è diminuito del 31,8%, mentre quello interno del 24,9%. Questi valori erano inferiori ai valori degli anni 90'. Infatti tra Aprile del 2011 e Novembre del 2013, l'indice della produzione italiana ha perso il 10,9% e la caduta ciclica degli stessi anni è nota per il grosso divario che esiste tra la componente nazionale, diminuita del 17% e la componente estera che ha avuto una crescita modesta di solo il 3% .

**Figura 1: Indice della produzione industriale dell' Italia.**



Fonte: Elaborazione sui dati dell'indagine mensile sulla produzione industriale

Durante la prima fase di recessione, la domanda estera associata a sua volta alla rapida caduta dei livelli di scambi commerciali, passati dal +7,9% in volume durante il 2007 al -10,6% durante il 2009, ha rappresentato l'elemento che ha causato la flessione produttiva.

Nonostante la durata della prima recessione sia stata breve, ha portato ad una perdita di prodotto del 25,9%, il che vuole dire quasi 6 volte maggiore delle perdite durante la recessione degli anni 90'. Nel periodo 2009-2010 si è registrata la prima ripresa produttiva che è stata del 15,1%, ma che non è stata sufficiente per tornare a livelli produttivi della pre-crisi. Nel 2011 è iniziato il secondo periodo di recessione che sembra sia stato più lungo del primo dato che nessuno ha potuto stabilire il termine. Da Aprile del 2011 fino a Novembre del 2013, c'è stata una perdita in produttività del 10,9% a causa del calo della domanda interna.

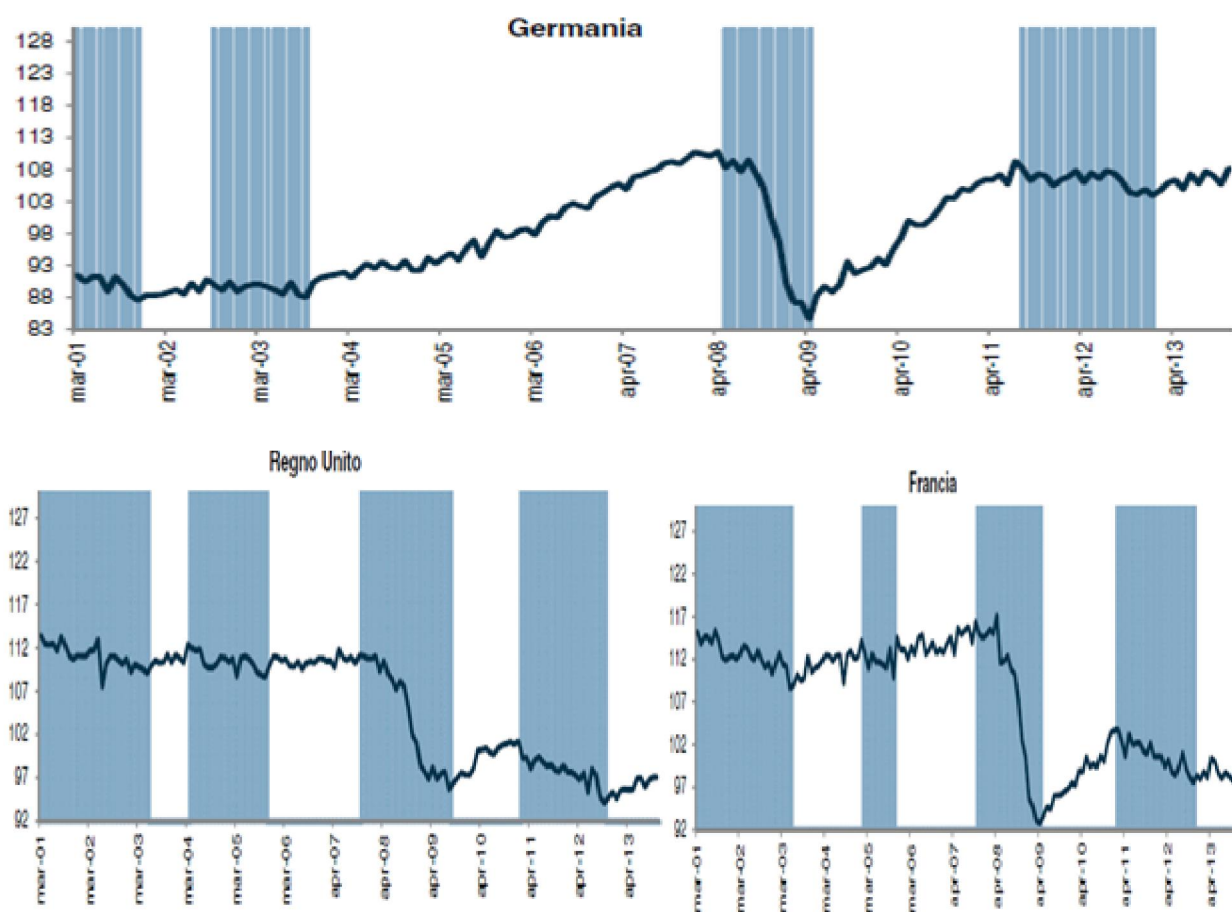
Per capire l'imponenza della perdita in produttività, la quale è associata alla perdita in fatturato andremo a vedere brevemente come si è evoluta la recessione nei diversi paesi del Unione Europea (vedi figura 1).

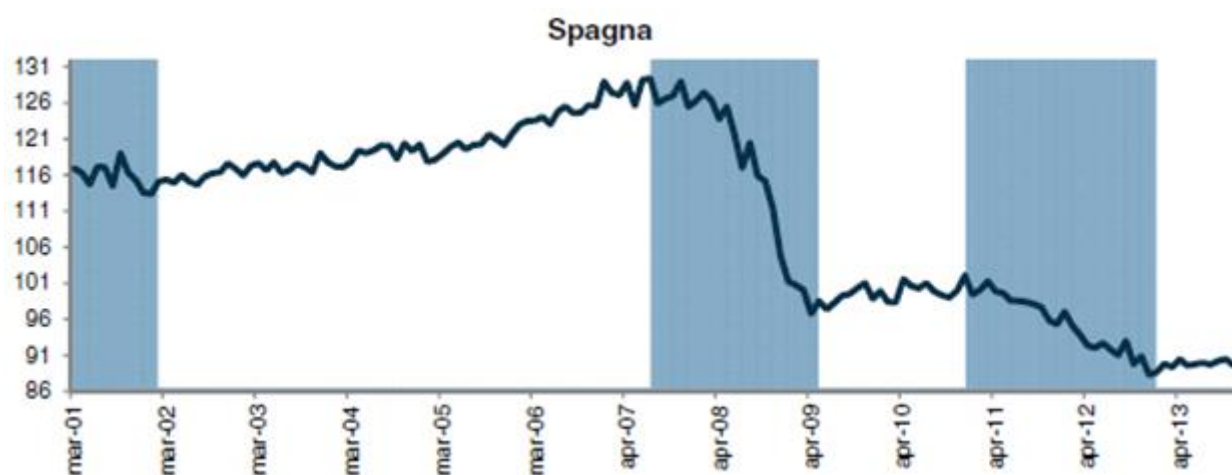
La caduta in termini di produttività del settore industriale italiano, è stata la più grande se paragonata con quella dello stesso macro settore che si è verificata in tutti gli altri paesi. Solo la Spagna ha subito cali altrettanto bassi, come l'Italia.

Nazioni come la Francia e il Regno Unito hanno avuto una grande perdita durante la prima fase, cioè quella del 2008-2009. Durante il 2009-2010 si è registrata una lieve crescita come, anche, in Italia, dopo di che la crisi ha colpito anche Francia Regno Unito fino alla fine del 2012, quando si è iniziato ad intravedere una timida crescita nella produttività.

La Germania, invece, è stata la nazione che ha subito il minor calo in termini produttivi ed è stata la prima ad uscire dalla crisi, tra i paesi che abbiamo considerato. Infatti nel periodo che intercorre tra Novembre 2012 e lo stesso mese del 2013, l'UEM ha registrato un incremento produttivo del 2,8% e nello stesso periodo in Francia l'incremento è stato dell' 1,6%, mentre la Germania ha registrato un incremento del 4,1%. Quanto abbiamo appena descritto viene illustrato nelle figure a seguire (vedi Figura 2).

**Figura 2: Indice della produzione industriale in alcuni paesi europei**





Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

Queste tabelle, come abbiamo asserito precedentemente, ci mostrano i livelli produttivi, di paesi come Italia, Germania, Francia, Spagna, Regno Unito, da Marzo del 2001 fino ad Aprile del 2013.

I livelli produttivi sono riferiti al settore industriale di ognuno dei paesi.

Dai grafici si evincono palesemente i segni della crisi in ogni paese: si vede chiaramente che il Regno Unito, La Francia e la Germania hanno avuto una recessione tremenda come anche l'Italia e la Spagna. Tutti i Paesi mostrano una condizione simile fino alla fine della prima recessione, mentre subito dopo i primi tre, tutti i Paesi, tranne Italia e Spagna che faticano ancora, hanno cominciato a rialzarsi. La Germania è stata la nazione che ha avuto i livelli produttivi più alti successivamente alla crisi.

Possiamo concludere, inoltre, affermando che il primo ciclo di recessione è stato causato da debolezze sia interne che esterne, mentre il secondo ciclo di recessione è riconducibile alla fragilità del mercato interno.

## 2.10 I servizi

L'Italia ha registrato una delle performance peggiori nel settore dei servizi comparato agli altri paesi dell'eurozona di cui abbiamo trattato prima. Tale dato giunge dalla BCE e si può considerare credibile ed affidabile.

L'Eurotower, l'organismo che ha analizzato l'andamento del settore dei servizi in Italia, in Germania e in Francia, ha illustrato che dal 2008 il settore dei servizi in Italia ha raggiunto i risultati peggiori comparati ai paesi sopra citati e i livelli del settore sono al di sotto di quelli pre-crisi (Eurotower).

La BCE ha fatto elaborare un grafico con base 100 che fa riferimento al 2008. Il valore aggiunto del settore in Germania e Francia ha raggiunto il valore del 105, la Spagna ha



raggiunto il valore 100, ossia quello esistente prima della crisi, mentre l'Italia è arrivata solo a 95 punti cioè, come abbiamo detto, non ha ancora raggiunto i livelli precedenti alla crisi. I grafici di Germania e Francia hanno un andamento positivo, quello della Spagna ne ha uno costante, mentre la curva nel grafico italiano ha un andamento decrescente. Questo mostra la profonda crisi che è presente nel settore e che sta rallentando tutta l'economia del paese.

## 2.11 Il turismo

In Italia nel 2012 quasi il 76% delle imprese che operavano nel settore del turismo, sono state colpite dagli effetti della crisi economica. Queste imprese hanno visto decrescere del 29,6% il numero dei loro clienti e del 31% il fatturato. Quanto detto rappresenta il quadro generale del paese, mentre procedendo con il paragrafo andremo più in profondità e vedremo come la crisi ha colpito le regioni del paese.

Il sud e le isole sono le zone che hanno patito di più questa crisi con una perdita complessiva della clientela che ammonta a 35,5% e una perdita di fatturato pari al 36%. In queste zone quasi l'88,3% delle aziende è stata colpita dalla crisi.

Il nord-est è riuscito a contenere meglio gli effetti della crisi che ha colpito il 57,6% delle aziende, mentre la perdita della clientela e del fatturato si è stabilizzata intorno al 25% annuo.

Nel nord-ovest l'80,6% delle imprese è stato danneggiato con una perdita della clientela e del fatturato del 30%.

Nell'Italia centrale la situazione è migliore, considerato che il 39% delle aziende ha dichiarato di non aver risentito della crisi. Le aziende hanno perso il 23,4% dei loro guadagni e il 19,6% ha ridimensionato l'azienda riducendo il numero dei dipendenti. Questi dati vengono mostrati in modo più chiaro dalla tabella sottostante. I tagli sul lavoro sono di maggiore entità nel sud e nelle isole (vedi Tabella 4).

**Tabella 4: Variazione negativa di clientela e fatturato dovuta alla crisi economico-finanziaria per area geografica (%).**

	Calo della clientela	Calo del fatturato
Nord ovest	29,8%	30,4%
Nord est	24,3%	25,4%
Centro	25,2%	31%
Sud e Isole	35,5%	36,1
Totale Italia	29,6%	31,1%

Fonte: Osservatorio Nazionale del turismo- Dati Unioncamere

I piani di investimento delle aziende sono stati rivisti a causa della crisi che nel sud e nelle isole fa capo a quasi il 73% delle aziende del settore.

Nel nord Italia, invece, i piani di investimenti sono stati rivisti solo dalla metà delle aziende. Una parte delle aziende ha dichiarato di non aver rivisto i loro piani a causa della crisi. Nella maggior parte delle aziende del settore si prevede un calo della clientela negli anni futuri. Questo calo riguarda specialmente le aziende che si rivolgono a clientele con redditi medio bassi, mentre il settore del lusso prevede un aumento della clientela di oltre il 18%.

Nella tabella sottostante vedremo le percentuali di aziende, colpite dalla crisi, divise per attività. Le percentuali non distano in maniera significativa dalla media nazionale, ma l'attività più colpita risulta essere quella degli albergatori e dei ristoranti.

Il 29,9% di coloro i quali hanno dichiarato di non essere stati colpiti dalla crisi, fanno parte del ramo dell' agriturismo e dei campeggi. La media nazionale in questo caso è pari al 22,9%. Come si può dedurre dalla tabella, solo una piccola parte delle aziende del settore dichiara che la crisi ha influito positivamente sulla loro impresa (vedi Tabella 5).

**Tabella 5: Imprese che hanno risentito della crisi economico-finanziaria per tipologia (%)**

	SI	NO	Ha influito positivamente
Alberghiero	78,8	20,5	0,7
Agriturismo, campeggi	69,2	29,9	0,9
Ristorazione	76,3	22,7	1
Totale Italia	76,2	22,9	0,9

Fonte: Osservatorio Nazionale del turismo- Dati Unioncamere

## **2.12 L'agricoltura e la pesca**

L'agricoltura Italiana intesa come un macro settore, ha patito la crisi come tutti gli altri settori dell' economia italiana e quella globale.

Nella prima fase il contesto macroeconomico era caratterizzato da una domanda interna stagnante e da una generale caduta delle esportazioni, dovuta alla crisi globale (Romano, 2010), mentre la fase attuale è caratterizzata da una domanda interna ancora più bassa, esplicitata da agenti economici stremati dalla crisi precedente e dalle successive manovre di aggiustamento, ma da una domanda estera che ancora tiene.

Durante il 2007-2011 le esportazioni per quanto riguarda l'agroalimentare crescono del 53%. Le esportazioni in questo periodo aumentano del 30% così come anche le performance del settore, in generale, sono migliorate.

Nel 2012 l'agricoltura nel suo complesso ha stabilito un'annata negativa con una diminuzione nella produzione dello 0.4%. La crescita modesta avvenuta nel corso dell'anno successivo, si registra grazie alle buone performance di alcune regioni come la Puglia, il Veneto e l'Alto Adige con una crescita produttiva del 9.1%, 6.1% e 4.7% rispettivamente; a fronte di diminuzioni in altre regioni come la Campania, le Marche e la Calabria. Tuttavia, tale crescita nei livelli produttivi non riesce a colmare le perdite del settore che non è ancora riuscito a raggiungere livelli pre-crisi.

La domanda di beni agricoli ha avuto una flessione del 13,1% dal 2011 al 2013. Questo decremento ha causato una diminuzione della domanda interna, ma in compenso sono cresciute le esportazioni che al momento sono la componente che sta tenendo a galla il settore agricolo del paese. In particolare sono cresciute le esportazioni verso paesi che non fanno parte dell'Unione Europea.

Oltre alla situazione a livello settoriale possiamo andare a scandagliare anche la situazione interna del settore. La crescita più ragguardevole all'interno del settore, è stata registrata nelle aziende granivore, specializzate nell'allevamento avicolo o suinicolo, vale a dire in allevamenti altamente automatizzati e che assumono i caratteri propri di processi industriali. I valori esigui, sono conseguiti dalle aziende a seminativi, da quelle miste e da quelle specializzate nelle coltivazioni arboree.

### **2.13 Il commercio**

Per quanto riguarda il settore del commercio possiamo dichiarare che è stato il settore più colpito dalla crisi. Infatti la maggior parte delle aziende che fanno parte di questo settore hanno subito grosse perdite in fatturato. La conferma di questo è dato dal fallimento di tutte le attività commerciali che hanno chiuso dal 2008 fino ad oggi.

Se negli altri settori la crisi ha avuto due cicli, in questo settore il ciclo è stato unico e le perdite sono state immense. Queste perdite riguardano in particolare i piccoli negozi e per confermarlo un articolo della Repubblica ha stimato che nel primo bimestre del 2013, hanno chiuso in Italia quasi 167 negozi al giorno. Tuttavia l'anno peggiore per questo settore è stato il 2012, in cui le performance sono state le meno vantaggiose degli ultimi venti anni.

Oltre alle chiusure possiamo vagliare anche le nuove aperture, le quali hanno avuto un crollo negli anni che stiamo trattando.

Le macroregioni hanno un deficit tra nuovi business nel settore e la chiusura di quelli che operavano. Fanno eccezione in questo caso solo le isole dove sembra che la crisi le abbia colpite in minor misura. In questo settore possiamo fare eccezione solo per l'E-Commerce, il quale si sta sviluppando e non ha sofferto la crisi come le altre aziende del settore. D'altronde in una situazione favorevole anche l'E-Commerce avrebbe avuto delle prestazioni migliori rispetto a quelle ottenute sino ad ora.

### **3. CAPITOLO TERZO: ANALISI SUI CONTRATTI DI RETE IN ITALIA.**

#### **3.1 Metodologia**

In questo capitolo faremo una analisi per comprendere se la scelta di aderire a un contratto di rete ha aiutato le imprese che ne fanno parte oppure no. Si tratta di una analisi descrittiva, che non è in grado di stabilire un chiaro nesso di causa-effetto tra l'adesione a un contratto di rete e la modifica della performance. Tuttavia, questa può darci un quadro conoscitivo importante. A complicare l'analisi c'è anche il fatto che gli anni che osserviamo sono quelli della crisi. Alcuni comportamenti delle imprese possono essere stati ovviamente influenzati dalle difficoltà sperimentate in questo periodo. I contratti di rete possono non aver funzionato bene perché le imprese erano impegnate a fronteggiare una situazione di crisi e non perché l'istituto dei contratti di rete non è performante. Terremo quindi conto di questo aspetto nell'analisi che segue, anche per dare una panoramica più nitida e veritiera della situazione del paese.

Il primo passo della mia analisi è stato quello cercare il materiale per cominciare la ricerca, che proviene dall'archivio dei contratti di rete italiani tenuto dall'unione delle Camere di Commercio.

Il passo successivo è consistito nell'inserire tutte le informazioni rilevanti per la mia ricerca in un foglio di lavoro che ha incluso tutte le reti nate a partire dal 2010 fino al 2015. Quindi, ho catalogato ogni singola rete mettendo in evidenza il nome della rete e quello di ogni singola impresa, codice fiscale, la ragione sociale, la regione di appartenenza di ogni impresa e la loro denominazione sociale. Per poter creare il mio database, ho usufruito di tutti i dati sopra descritti eccezion fatta per la ragione sociale della rete.

I dati quali nome della rete e delle imprese che ne facevano parte e il codice fiscale di ognuna, sono stati cruciali per poter usufruire del database Aida (Analisi Informatizzata delle Aziende).

Aida è realizzato e distribuito da Bureau van Dijk S.P.A, si tratta di una banca dati che contiene informazioni finanziarie, commerciali e anagrafiche di oltre 200.000 aziende italiane. Le informazioni finanziarie sono una elaborazione dei bilanci ufficiali depositati presso le camere di commercio.

Inserendo il codice fiscale dell'impresa nell'apposita maschera di ricerca su Aida, è possibile visionare i bilanci degli ultimi 10 anni. In questo modo ho iniziato a scaricare tutti i bilanci indispensabili per la mia ricerca.

Una volta reperiti i bilanci, ho deciso di selezionare e prendere in considerazione i seguenti dati: il fatturato, l'utile netto e il numero dei dipendenti di ogni impresa. Aida, infatti,

costituisce una banca dati particolarmente affidabile per quando riguarda i dati sul fatturato e sull' utile, tuttavia è meno attendibile sul fronte che riguarda il numero dei dipendenti.

Ho fruito dei suddetti dati per elaborare un mio database che ha incluso le imprese che fanno parte di reti dal 2010 al 2013, includendo 1.091 reti e 4.640 aziende in totale.

Ciò nonostante i dati che fungono da perno e sui quali si basa la mia ricerca sono quelli relativi agli anni 2010-2011, quindi esamineremo 79 reti per un totale di 361 aziende. Ho scelto, quindi, di prendere in considerazione i dati che si riferiscono a due istanti temporali: un anno prima della creazione della rete e tre anni dopo la creazione della rete (ovvero gli anni 2013 o 2014). Non è stato possibile analizzare dei periodi successivi, perchè per il 2014 e 2015 non c'erano dati a sufficienza da poter analizzare.

Il periodo di tre anni che si è scelto di esaminare dipende dal fatto che vogliamo osservare gli effetti sui profitti o sulla produttività delle imprese prendendo in considerazione un lasso di tempo non breve, entro il quale le imprese possono essere riuscite ad integrare alcune attività e vederne i frutti.

All'interno del mio database non sono presenti le società di persone dato che Aida non fornisce i dati che mi servivano su queste imprese. Sulla base di questa constatazione, mi sono mobilitato e ho inoltrato a confindustria una richiesta circa la possibilità di fornirmi i dati sulle società di persone. Mio malgrado confindustria non ha mai risposto alla richiesta, di conseguenza ho proseguito nell'elaborazione dei dati a disposizione.

Proseguendo con il lavoro ho, inoltre, deciso di classificare le aziende del mio database per dimensione e come criteri di riferimento, ho preso le definizioni imposte dall'Unione Europea.

Le reti sono state distinte in tre categorie, ossia reti regionali, interregionali e reti regionali con personalità giuridica. Questo ci ha permesso di avere una panoramica più chiara della distribuzione e della grandezza delle imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete.

L'analisi circa il funzionamento della rete è stata svolta solo su quelle che facevano capo agli anni 2010-2011. Tale decisione scaturisce dal fatto che le suddette reti ci offrivano una panoramica più ampia, dato che avevamo a disposizione tre anni da poter esaminare, ossia dalla loro creazione fino all' ultimo anno di bilancio pervenuto. In questo modo potevamo scandagliare tutti gli sviluppi e gli effetti della rete, tale operazione, infatti, non sarebbe stata possibile con le reti del 2012-2013.

Il fulcro del mio lavoro è rappresentato dall'analisi sulla comparazione tra i fatturati, gli utili e i dipendenti sia prima di far parte della rete che dopo. La comparazione ci darà modo di vedere se la rete svolge un'azione a livello generale (per tutta la rete) e individuale (per le singole imprese che ne fanno parte). Ma questi risultati possono indurre in inganno a causa

della crisi, ma questo lo vaglieremo comparando l'aumento o la diminuzione del fatturato con la diminuzione del fatturato complessivo del settore di cui fanno parte le reti e le singole aziende. Con l'ausilio di tali raffronti saremo in grado di capire se la rete ha mitigato le conseguenze della crisi per le imprese che ne fanno parte o se effettivamente ha portato queste imprese ad un livello competitivo più alto.

L'ultima parte del mio lavoro ha riguardato la preparazione di un questionario qualitativo che abbiamo rivolto a 200 aziende che fanno parte di reti, con l'intento di capire meglio se le aziende fossero soddisfatte o meno di questa forma di cooperazione. Quindi, sono andato alla ricerca dei recapiti e ho inviato una mail allegando il questionario e chiedendo loro la gentilezza di compilarlo al fine di aiutarmi a raccogliere informazioni per il mio lavoro di tesi. Nei paragrafi successivi passerò ad analizzare i dati descritti partendo da una rappresentazione statistica della distribuzione delle imprese che fanno parte di reti, divise per regioni e macroregioni, i dati in questione sono più specifici dato che fanno riferimento ad anni singoli.

### **3.2 La partecipazione delle imprese ai contratti di rete**

In questo paragrafo illustrerò una panoramica della distribuzione delle imprese che fanno parte di reti, divise per regioni e macroregioni. In questo capitolo, a differenza del secondo in cui abbiamo esaminato i dati cumulati, tratteremo dati singoli. A tal proposito, di seguito, ho inserito una tabella che illustra e sintetizza la distribuzione delle imprese divise per regioni. Gli anni cui fanno riferimento i dati contenuti in questa tabella sono quelli che vanno dal 2010 fino al 3/03/2016.

Ho evidenziato in rosso le regioni che in percentuale hanno più imprese che hanno stipulato un contratto di rete.

Nella suddetta tabella i dati cumulati sono rappresentati dal totale, mentre tutti gli altri sono dati effettivi annui ossia quante imprese, per ciascuna regione, hanno aderito a contratti in un dato anno.

In Lombardia, durante il 2013, si è assistito alla crescita più ingente di imprese appartenenti ad una rete ossia ben 797 aziende, quindi il 31.7% del totale. La Toscana e l'Emilia-Romagna sono state interessate da questa crescita rispettivamente nel 2014 e nel 2013 con 342 (25.6% del totale) e 455 (32.7% del totale) imprese aderenti. Anche il resto delle regioni italiane, hanno sperimentato la crescita copiosa nel biennio 2012-2014. L'unica regione in cui, nel 2014, il numero dei contratti è rimasto invariato è il Molise, dove non si sono rilevate nuove adesioni (vedi Tabella 6).

**Tabella 6: Numero di imprese divise per regione di appartenenza (dati annui)**

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	Totale	Percentuale sul totale
Abruzzo	65	58	73	409	78	32	715	5%
Basilicata	8	20	29	32	49	28	166	1%
Calabria	21	128	116	50	17	10	342	3%
Campania	144	171	209	70	93	31	718	5%
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>128</b>	<b>86</b>	<b>238</b>	<b>455</b>	<b>382</b>	<b>100</b>	<b>1.389</b>	<b>10%</b>
Friuli-Venezia-giulia	54	150	142	43	47	28	464	3%
Lazio	137	292	352	197	159	17	1.154	9%
Liguria	59	139	136	56	36	6	432	3%
<b>Lombardia</b>	<b>191</b>	<b>205</b>	<b>533</b>	<b>797</b>	<b>715</b>	<b>67</b>	<b>2.508</b>	<b>19%</b>
Marche	22	66	117	85	126	33	449	3%
Molise	2	0	22	5	9	3	41	0%
Piemonte	98	125	188	79	149	12	651	5%
Puglia	134	196	220	165	83	44	842	6%
Sardegna	30	70	99	93	78	9	379	3%
Sicilia	30	40	126	52	11	11	270	2%
<b>Toscana</b>	<b>160</b>	<b>165</b>	<b>342</b>	<b>169</b>	<b>433</b>	<b>63</b>	<b>1.332</b>	<b>10%</b>
Trentino-Alto Adige	37	22	113	33	23	9	237	2%
Umbria	6	36	85	51	97	4	279	2%
Valle d'aosta	2	13	2	0	1	0	18	0%
Veneto	101	240	331	194	217	50	1.133	8%
<b>Totale</b>	<b>1.429</b>	<b>2.213</b>	<b>3.491</b>	<b>3.025</b>	<b>2.803</b>	<b>557</b>	<b>13.518</b>	<b>100%</b>

Fonte dati: unioncamere

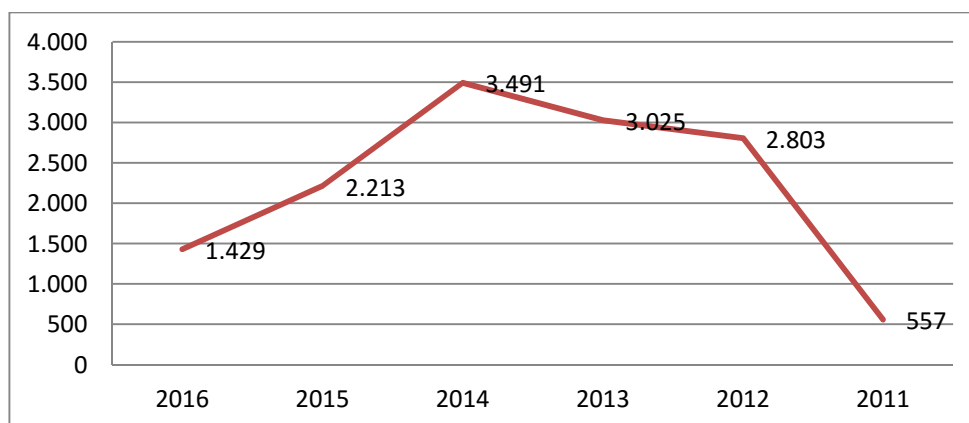
Nel grafico 5, possiamo osservare una crescita costante durante il biennio 2010-2011, tale crescita raggiunge il picco delle adesioni nel 2012-2014 e successivamente si verifica una diminuzione nel corso degli ultimi anni a nostra disposizione, ossia 2015-2016. Tuttavia è necessario puntualizzare che i dati del 2016 non sono completi e le adesioni potenziali potrebbero essere considerevoli paragonati ai dati che ci sono pervenuti fino ad ora.

Il trend che abbiamo appena descritto viene designato meglio nel grafico sottostante.

In generale la crescita del numero delle adesioni, graficamente, assume una forma simile ad una curva a campana.



**Grafico 5: Totale imprese aderenti**

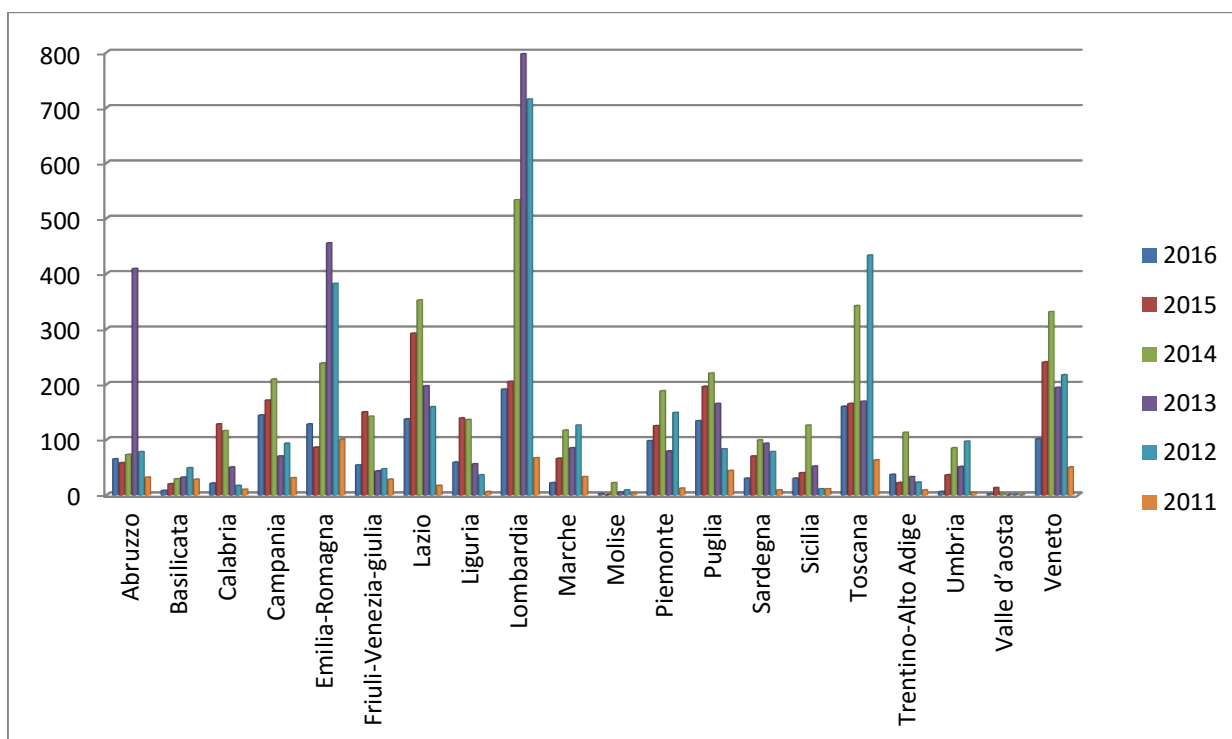


In questo grafico possiamo rimarcare come il 2014 sia stato l'anno in cui si è registrato il maggior numero di contratti di rete redatti. Tale constatazione la si può dedurre anche esaminando i grafici a torta inseriti nell'appendice.

Tali grafici rappresentano la percentuale di ogni regione sul totale di un determinato anno (per esempio la percentuale delle imprese ubicate in Lombardia nel 2016 sul totale delle imprese aderenti nel 2016). Da questi Con questi grafici si può dedurre l'evoluzione dei contratti di rete negli anni.

Per comprendere meglio la tabella possiamo osservare il grafico sottostante che fa riferimento agli stessi dati (vedi Grafico 6).

**Grafico 6: numero di imprese divise per regione**



Questo grafico ci offre un resoconto più esaustivo rispetto a quanto abbiamo suddetto.

Di seguito opererò un'ulteriore analisi sulle macroregioni. L'andamento avranno lo stesso andamento della somma delle regioni che ne fanno parte.

L'andamento, negli anni, per ciascuna macroregione lo vaglieremo nel dettaglio grazie all'ausilio della tabella e del grafico riportati di seguito.

**Tabella 7 : Numero di imprese per macroregioni**

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	Totale
Nord-Est	320	498	824	725	669	187	3.223
Nord-Ovest	349	482	859	932	901	85	3.608
Centro	325	559	896	506	811	117	3.214
Sud	374	572	669	731	329	148	2.823
Isole	60	110	225	145	89	20	649
Totale	1.429	2.213	3.491	3.029	2.799	557	13.518

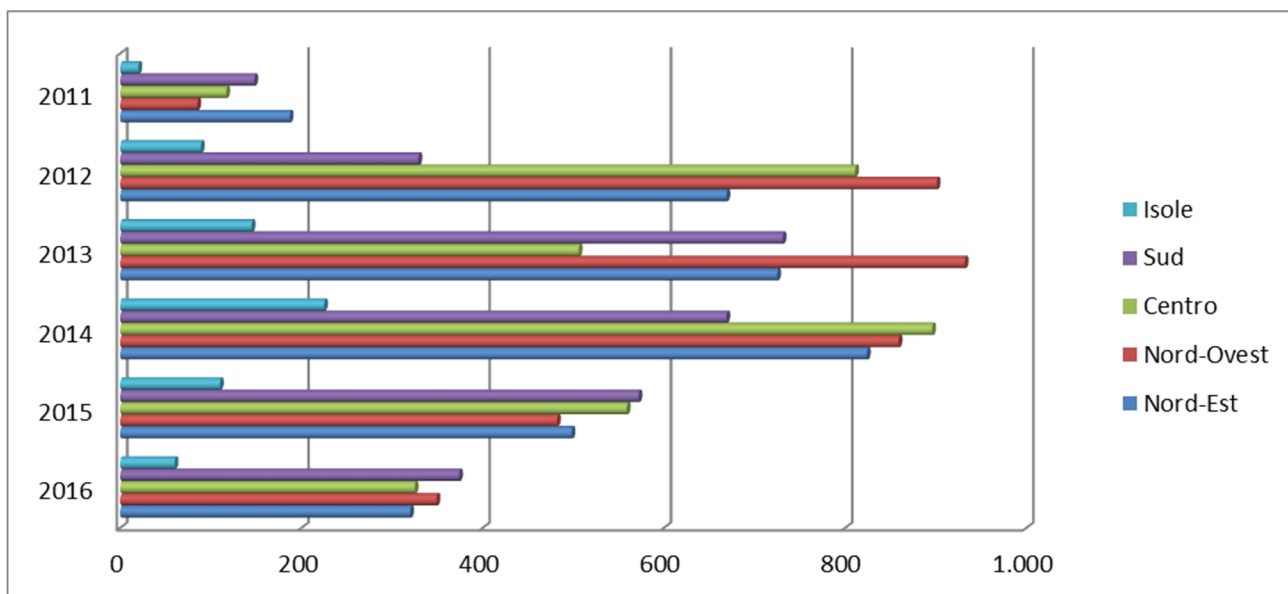
Fonte dati: unioncamere

Esaminando la tabella possiamo asserire che anche le macroregioni hanno registrato una crescita notevole nei primi anni, tale crescita ha avuto, successivamente, una ricaduta anche se positiva.

La macroregione che ha registrato più adesioni è il Nord-Ovest che nel 2013 conta 932 nuove imprese aderenti, rispetto alle 85 censite nel 2011. La crescita del numero delle imprese che fanno parte di una rete in questa macroregione, è la più ingente di tutte dato che, togliendo le isole, è stata la macroregione con il minor numero iniziale di imprese aderenti.

Un'altra macroregione che ha sperimentato una crescita ragguardevole nel 2013 è il Sud, passando da 148 adesioni nel 2011 a 731 nuove adesioni nel 2013. L'anno in cui si è rilevata una considerevole crescita per il Nord-est, è stato il 2014 con 824 nuove adesioni, ossia 99 in più del anno precedente. Un enorme numero di nuovi aderenti ai contratti di rete nel 2014, si è registrato nel centro del paese con 896 unità, cioè 390 unità in più rispetto all' anno precedente (vedi Tabella 7).

**Grafico 7: Numero di imprese divise per macroregioni**



Anche in questo caso, osservando il grafico, si può dedurre una forma simile a quella di una curva a campana per quasi tutti gli anni (vedi Grafico 7). Questa forma è dovuta anche all'incompletezza dei dati del 2016.

I dati cumulati del capitolo precedente, hanno messo in luce un trend crescente del totale delle imprese appartenenti ad una rete. Tuttavia, i dati che abbiamo appena analizzato non confermano in parte quel trend, in quanto nonostante il 2015, per alcune macroregioni e regioni, sia stato aciclico non possiamo concludere che le reti non abbiano funzionato.

Dai dati cumulati si desume che solo una piccola parte delle reti si è sciolta nel tempo e la prova di ciò la fornisce la constatazione che il loro numero sia aumentato nel tempo. Oltre alle nuove adesioni il trend crescente è caratterizzato anche dalla permanenza delle vecchie collaborazioni.

Possiamo concludere ipotizzando che la stabilità di tali collaborazioni, potrebbe rappresentare un primo fattore del buon funzionamento delle reti in generale. Tuttavia tale conclusione ha una connotazione parziale, poiché avremo modo di confermare o disconfermare tale ipotesi nei paragrafi successivi, nei quali oltre a ciò passeremo ad analizzare le aziende dal punto di vista regionale, della grandezza e del settore di appartenenza.

### 3.3 Analisi dei contratti di rete 2010-2013

In questo paragrafo designeremo un resoconto delle imprese inglobate nel mio database, facenti parte di un contratto di rete dal 2010 fino al 2013. Il database si compone di 1.091 reti per un totale di 4.284 imprese partecipanti, distribuite nel corso dei 4 anni che abbiamo appena citato e questa ripartizione non è di per sè lineare.

Il 2010, ossia l'anno in cui i contratti di rete sono entrati in vigore, costituisce l'anno con la minore affluenza di reti e di aziende. In questo anno, infatti, sono state istituite solo 8 reti per un totale di 18 aziende.

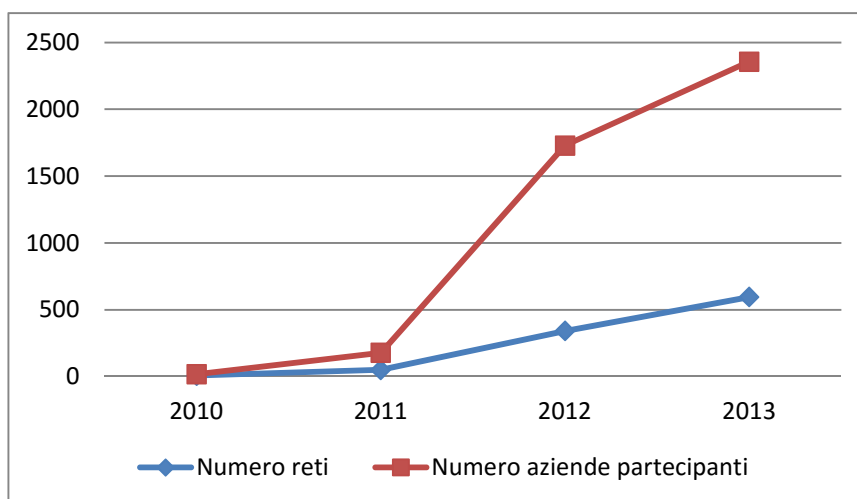
Successivamente il numero di reti e aziende è cresciuto in maniera esponenziale. Nel 2011 si contavano 51 reti per un totale di 179 imprese partecipanti. La reti sono prosperate ancor più durante il 2012, durante il quale il numero delle reti ammontava a 341 in totale, mentre l'ammontare delle imprese aderenti è stato di 1.730 in totale. Nel 2013 è stata riscontrata un' aumento nelle nuove adesioni, infatti, il totale è cresciuto fino a 2.357 imprese incorporate in 595 reti.

Quello che ho appena descritto rappresenta il quadro generale relativo ai dati contenuti nel database e, al fine di comprendere meglio questi numeri, ci serviremo della tabella e del grafici sottostanti (vedi Tabella 8 e Grafico 8).

**Tabella 8: Numero reti e imprese partecipanti**

	2010	2011	2012	2013
Numero reti	8	51	341	595
Numero aziende partecipanti	18	179	1.730	2.357

**Grafico 8: Numero di reti e imprese partecipanti**



### 3.3.1 Divisione delle aziende per grandezza

In questo paragrafo catalogheremo le imprese del database in gruppi. Come primo passo analizzeremo il contenuto del database avvalendoci della suddivisione delle imprese che ne fanno parte, utilizzando come minimo comune multiplo la dimensione dell'impresa.

Per poter operare tale classificazione mi sono servito delle definizioni proposte dall'Unione europea.

Questa divisione consiste in:

- Microimprese: sono quelle imprese che hanno meno di 10 dipendenti e il fatturato non deve superare i 10 milioni di euro;
- Piccola impresa: è quella in cui il numero dei dipendenti deve essere minore di 50, mentre il fatturato inferiore a 10 milioni di euro
- Media impresa: è quella in cui il numero dei dipendenti non supera i 250 e il fatturato non supera la soglia dei 50 milioni di euro;
- Per impresa di grandi dimensioni intendiamo quelle imprese con un numero di dipendenti maggiore di 250 e un fatturato che ammonta a oltre i 50 milioni di euro.

Tali distinzioni mi hanno aiutato a smistare i dati contenuti nel database e mi hanno consentito l'elaborazione della seguente tabella.

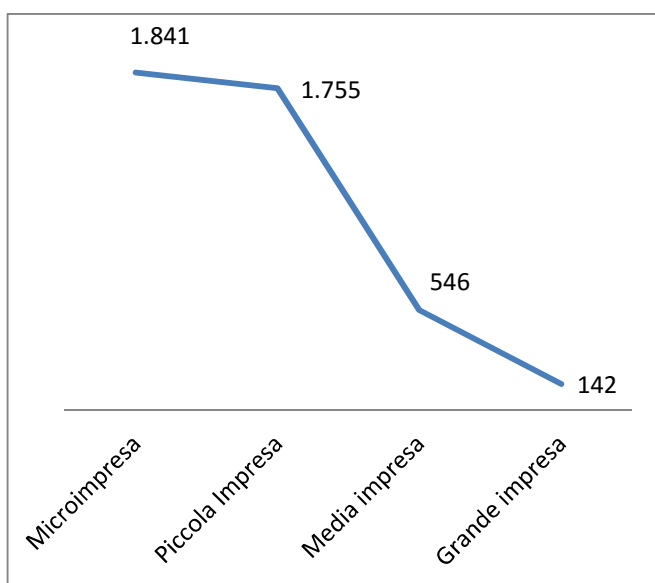
**Tabella 9: Imprese partecipanti ai contratti di rete 2010-2013 per anno e dimensione**

Dimensioni impresa/Anni	2010	2011	2012	2013	Totale	Percentuale
Microimpresa	7	70	694	1070	1.841	43%
Piccola Impresa	10	63	786	896	1.755	41%
Media impresa	1	32	183	330	546	13%
Grande impresa	0	14	67	61	142	3%
Totale	18	179	1.730	2.357	4.284	100%
Percentuale	0%	4%	40%	55%	100%	

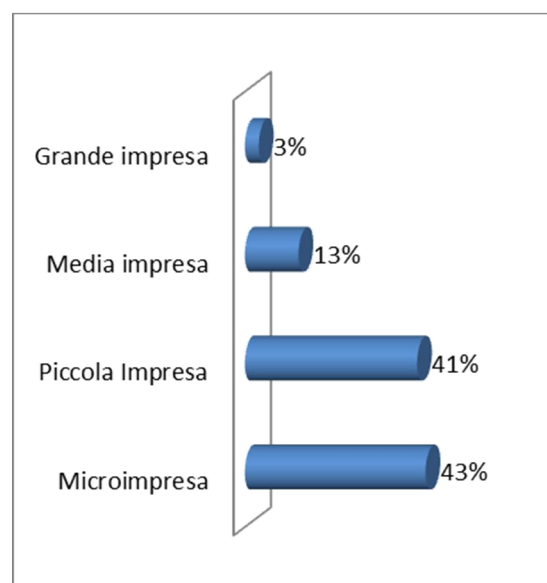
Il numero di imprese in Italia facenti parte di reti, a prescindere dalla loro dimensione, è cresciuto in maniera celere negli ultimi anni. Le microimprese sono quelle che hanno stipulato il maggior numero di contratti di rete. Durante il triennio 2010-2013, circa 1.841 microimprese (43% del totale) hanno aderito a contratti di rete e il loro numero è aumentato a dismisura durante questo periodo, passando da 7 nel 2010 a 1.070 nel 2013. Non sono da meno le imprese di piccole dimensioni, in particolare 1.755 (41% del totale) di loro hanno sottoscritto dei contratti di rete nello stesso periodo. La conta di tali imprese è passata da 10

nel 2010 fino a 896 nel 2013 (vedi Tabella 9). Le grandi e medie imprese hanno avuto una crescita meno esorbitante rispetto alle imprese sopra citate, rispettivamente 546 (13% del totale) e 142 (3% del totale delle imprese). Questo dato ci suggerisce che queste ultime sono meno propense a sottoscrivere contratti poiché hanno più risorse delle altre categorie cosicché le probabilità potenziali di vincere, rispetto a quelle di perdere sono più grandi (vedi Grafico 9 e Grafico 10).

**Grafico 9: Imprese divise per grandezza**



**Grafico 10: Dati in percentuale**



Come si può ben notare la maggior parte delle imprese nel database sono di piccole e micro dimensioni. Questo ci lascia desumere che fino al 2013 le micro e le piccole imprese siano quelle più propense a sottoscrivere un contratto di rete. Un'altra possibile spiegazione trapela dalle condizioni per le quali questo tipo di imprese non hanno le risorse necessarie per raggiungere da sole gli obiettivi prefissati. Quindi queste sarebbero alcuni dei fattori per i quali queste aziende sono più inclini a fare gruppo. Collegandoci a quanto asserito nel primo capitolo possiamo ribadire che questo tipo di imprese non hanno la possibilità di fare innovazione, per tanto ciò le relega in una posizione di svantaggio in confronto alle altre imprese che operano nello stesso settore. Non avendo una grande massa di Know-How queste imprese sono favorevoli a stringere alleanze, perché le vincite potenziali sono più grandi delle perdite potenziali.

Tuttavia è indispensabile rimarcare che il senso della rete non è incentrato solo sullo scambio tecnologico. Dato che nelle reti possono fare parte anche le filiali delle imprese estere, con la

l'eventualità che queste siano molto forti nell'ambito del proprio mercato domestico, allora si può intravedere la possibilità di riuscire ad entrare in un nuovo mercato ampliando le proprie vendite e assimilando esperienza. Questo può essere realizzabile quando i prodotti delle imprese che fanno parte della rete non sono in concorrenza. Per questo motivo i prodotti o i servizi che verranno offerti saranno complementari.

Ciò nonostante questa pratica di fare alleanze con filiali di compagnie estere, in Italia, non è ancora particolarmente diffusa.

### 3.3.2 Imprese e settori di riferimento.

Passeremo adesso ad occuparci di un'ulteriore scrematura dei dati presenti all'interno del mio database, concernente la sparizione delle aziende sulla base del settore di riferimento.

La fonte, da cui provengono i dati che ci hanno consentito di fare questa distinzione, è Unioncamere. Tale distribuzione ci aiuterà nel momento in cui andrò a comparare gli aumenti/diminuzioni che hanno subito le aziende prescelte con gli aumenti/diminuzioni medi che hanno subito gli stessi settori a livello nazionale.

I dati illustrati nella tabella sottostante rispecchiano la struttura economica del paese.

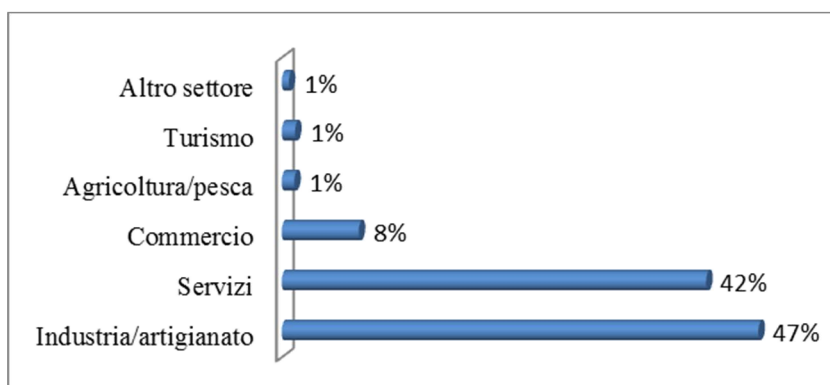
**Tabella 10: Imprese partecipanti ai contratti di rete 2010-2013 per settore e anno**

Settore/Anno di riferimento	2010	2011	2012	2013	Totale	Percentuale
Industria/artigianato	11	106	760	957	1.834	47%
Servizi	8	74	627	924	1.633	42%
Commercio	0	13	109	174	296	8%
Agricoltura/pesca	0	0	18	30	48	1%
Turismo	0	0	18	33	51	1%
Altro settore	0	3	10	14	27	1%
Totale	19	196	1.542	2.132	3.889	100%

La distribuzione in questo caso, come d'altronde in precedenza, è stata fatta in base ai settori e in base agli anni di riferimento.

Come possiamo vedere le imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete, appartengono al settore industria/artigianato e a quello dei servizi con un ammontare di 1.834 (47% del totale) e 1.633 (42% del totale) di imprese, rispettivamente. Anche in questo caso la crescita è stata vertiginosa per questi due settori che sono passati rispettivamente da 11 e 8 aziende nel 2010 fino a 957 e 942 nuove adesioni nel 2013 (vedi Tabella 10).

**Grafico 11: La percentuale settoriale**



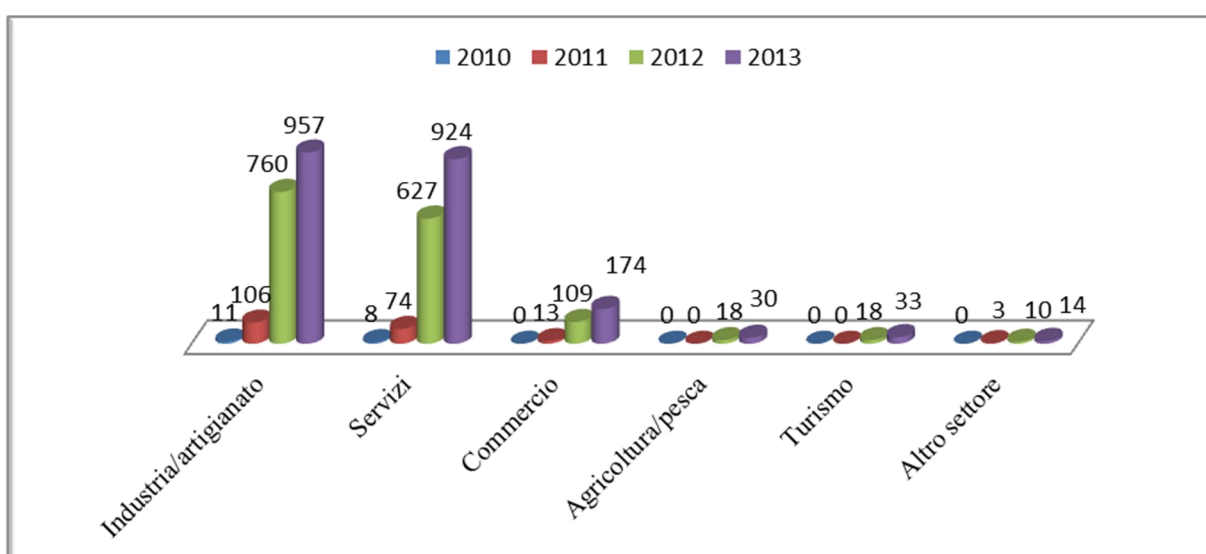
Questa rilevante crescita è dovuta in primis alla struttura dell'economia del paese dato che questi settori contribuiscono alla fetta più cospicua del PIL dello stato, ma anche alla fiducia che questi ripongono nella rete in generale. Questa fiducia può rappresentare l'emblema del funzionamento delle maggior parte delle reti.

Il commercio è un altro settore molto importante per quanto riguarda l'incidenza che esercita sul PIL del paese, tuttavia le imprese di questo settore, il quale è stato quello colpito più duramente dalla crisi, detengono solo l'8% del totale delle imprese nel nostro database con un ammontare di 296 imprese in totale.

Il resto delle aziende dei settori come l'agricoltura/pesca e il turismo sono presenti in minima parte nel nostro database. Questo dato però può non essere totalmente veritiero per il fatto che molte di queste sono società di persona per le quali, come ho detto nella parte iniziale di questo capitolo, non sono riuscito a reperire i dati.

Il grafico che mostrerò in seguito ci darà una visione migliore di quanto ho appena spiegato.

**Grafico 12: Numero di aziende per settore economico**





Tramite l’ausilio di questo grafico si può osservare più chiaramente sia la crescita che il numero delle aziende appartenenti a vari settori sia cresciuto durante gli anni di riferimento. Questa crescita è dovuta anche alla profonda crisi che ha colpito questi settori e che ha paralizzato l’intera economia del paese.

### 3.3.3 L’estensione delle reti nel paese.

In questa ultima sezione andremo ad esaminare la distribuzione delle reti a livello nazionale. Nel nostro database abbiamo diviso le reti in tre categorie. Nella prima categoria sono state aggregate le reti a livello regionale, ossia quelle reti in cui tutte le aziende che ne fanno parte hanno la sede nella stessa regione. Nella seconda categoria sono state assimilate reti interregionali, intendendo con ciò che almeno due delle aziende che ne fanno parte sono ubicate in regioni diverse. Nella terza ed ultima categoria possiamo rintracciare le reti che hanno deciso di assumere la personalità giuridica, il che vuol dire che si è creata una nuova entità per volere delle aziende che fanno parte della rete che a sua volta ha una sede separata da quella delle altre aziende. Per questo motivo la rete l’ho definita regionale con personalità giuridica, ma tale appellativo non deriva dal fatto che le imprese che ne fanno parte siano della stessa regione. Ora esamineremo nel dettaglio quest’ultima classificazione che ci darà la possibilità di valutare se le reti hanno assunto la forma di “distretti”, fenomeno molto comune in Italia o se hanno cercato di distanziarsi e creare qualcosa di originale.

Osservando la tabella sottostante si giunge alla conclusione che la maggioranza delle reti appartengono alla terza categoria sopra citata, ovvero quella regionale.

**Tabella 11: Imprese partecipanti ai contratti di rete 2010-2013 per dimensione territoriale della rete e anno**

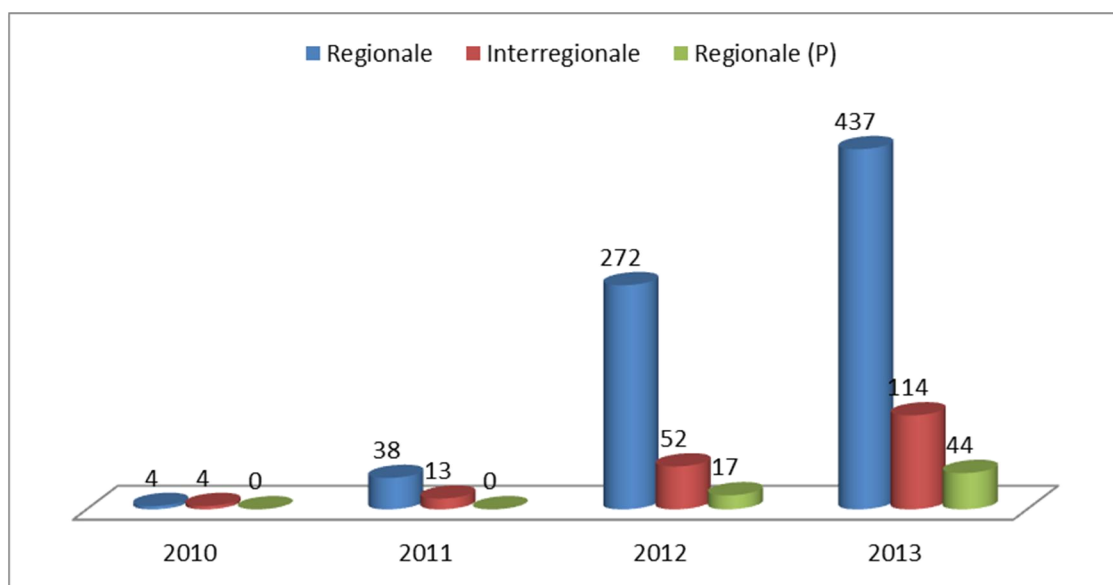
	2010	2011	2012	2013	Totale	Percentuale
Regionale	4	38	272	437	751	75%
Interregionale	4	13	52	114	183	18%
Regionale (P)	0	0	17	44	61	6%
Totale	8	51	341	595	995	100%

Tali reti contano in totale circa 751 unità, che in termini percentuali si traduce nel 75% del totale delle reti. Una fetta rilevante di imprese ha cercato di creare una rete regionale, perché il fatto di essere localizzate l’una vicina all’altra funge da deterrente dal compiere azioni che potrebbero minare l’alleanza, in quanto la vicinanza aumenta il livello di fiducia, quindi si è

più propensi a creare una rete aziende nello stesso territorio, perché gli imprenditori si conoscono e nutrono fiducia nella buona fede degli altri imprenditori, allontanando la probabilità che i partner possano trasgredire i loro doveri. Anche l'appartenenza ad un settore può determinare se una rete diventa regionale oppure no. Ciò si verifica perché in alcuni settori esiste la necessità che i partecipanti stiano vicino come ad esempio nel settore industriale. In questo settore, infatti, le aziende devono stare il più vicino possibile per poter aver una comunicazione giornaliera e per abbassare i costi della logistica.

La stessa cosa accade nel settore turistico e in quello agricolo. Fanno eccezione in questo caso il settore dei servizi e il commercio dato che ora si può comunicare in modo più agevole e senza essere presenti nel qui ed ora. Infatti una buona parte delle reti interregionali appartengono al settore dei servizi e in quello del commercio ma pur sempre rimane una parte molto piccola. Le reti interregionali contribuiscono solo con il 18% del totale delle reti e il loro numero ammonta a 183 unità a livello nazionale.

**Grafico 13: Reti divise per regioni**

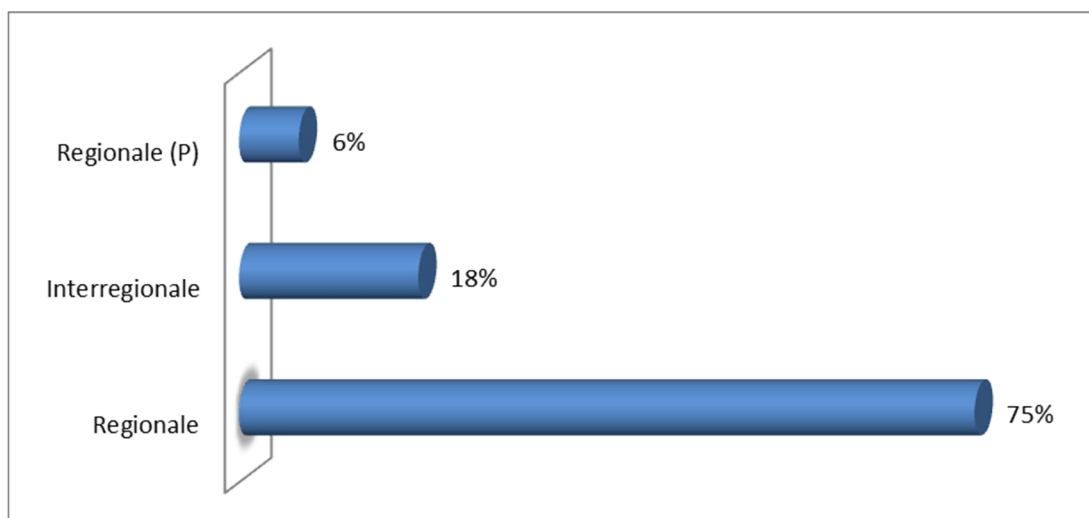


Le reti con personalità giuridica nel nostro database sono esigue e sono pari a 61 unità a livello nazionale, ossia il 6% del totale (vedi Grafico 14). Questo si riscontra perché quando la rete acquisisce questa personalità giuridica, tutti i vantaggi economici derivanti dagli sgravi fiscali cessano e la nuova entità viene vista dalla legge come un'azienda autonoma.

Quanto ho appena esposto ci porta a supporre che oltre a tutti gli altri vantaggi delle reti fin ora elencati, una forte spinta alla loro creazione è data anche dalle agevolazioni previste dalla legge. Inoltre la legislazione ha permesso alle reti di assumere personalità giuridica solo con

la modifica della legge nel 2012, aspetto che potrebbe aver influito sul numero di queste ultime. Quello che ho sopra illustrato, assume una connotazione più nitida se osserviamo in grafico delle percentuali di ogni categoria a livello nazionale, riportato di seguito.

**Grafico 14: Divisione delle imprese**



Le caratterizzazioni che ho apportato ai dati contenuti nel mio database, mi hanno portato a capire che:

- la maggior parte delle reti in Italia si compone di micro e piccole imprese, le quali sovente non hanno le possibilità finanziarie e le conoscenze tecnologiche necessarie per conseguire un livello competitivo abbastanza alto, tale da far fronte alla crisi e alla forte pressione proveniente da oltre confine;
- la struttura economica del paese viene ben designata dalla distinzione per settore dove quello dell'industria/artigianato e quello dei servizi dominano e hanno la maggior incidenza sul PIL del paese. Detto questo, non possiamo esimerci dall'affermare che i dati sul turismo non sono del tutto veritieri a causa dell'impossibilità nel reperirli;
- la maggioranza assoluta delle reti sono regionali. Questo è indice di fiducia che gli imprenditori nutrono tra di loro e, non solo, rappresenta una misura di controllo più efficace e meno costosa di quella che vige nelle alleanze interregionali. Gli effetti settoriali, infatti, a volte possono portare a questo risultato;
- le reti con personalità giuridica sono un'eccezione dato che la loro regione di appartenenza è solo una, là dove è situata la nuova entità creata per volere delle imprese che fanno parte della rete.

### 3.4 La rete: cuscinetto o catalizzatore

In questo paragrafo andremo a saggiare gli aumenti o le diminuzioni in termini di fatturato delle aziende presenti all'interno del mio database. Gli anni che ho assunto come punti di riferimento per questa ricerca sono il 2010 e il 2011. Il campione selezionato consta di 193 imprese per un totale di 56 reti. La scelta è ricaduta su questo biennio, perché è l'unico che ci fornisce uno scarto di 3 anni di distanza tra il primo e l'ultimo dato. Secondo noi questo lasso di tempo è imprescindibile affinché la rete sviluppi in modo veritiero ed attendibile i risultati della scelta fatta.

Sulla base di quanto accennato nei paragrafi precedenti, questa comparazione sarebbe stata molto semplice se la crisi non avesse influito sull'economia, ma questo è un dato di fatto cosicché dobbiamo tenerlo in considerazione per tastare se la rete ha funzionato o meno e stabilire se questa ha attutito la caduta oppure ha fornito nuovi strumenti per affrontare la crisi.

Per poter fornire dei risultati affidabili ho sondato i dati appartenenti agli anni sopra citati e ho constatato che la maggior parte delle imprese ha sperimentato un aumento in questi anni. La tabella sottostante ci mostra le imprese nelle quali si è registrato un aumento del fatturato in questo periodo, le quali ammontano a 113 (57% del totale); mentre quelle che hanno diminuito il fatturato sono 80 (43% del totale). Lo scarto non è cospicuo, ma rimane pur sempre una differenza significativa considerando che si è trattato di un periodo difficile per le aziende (vedi Tabella 13).

**Tabella 13: Imprese che hanno sperimentato un aumento o una diminuzione del fatturato**

Aumento del fatturato	Diminuzione del fatturato
113	80

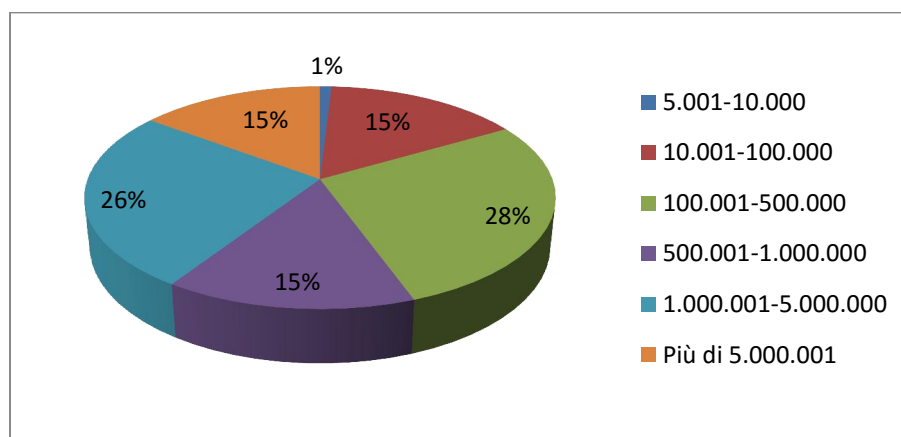
Gli aumenti e le diminuzioni del fatturato tra le aziende non sono della stessa entità. Infatti ci sono aziende che hanno sperimentato incrementi vertiginosi e altre che hanno aumentato il loro fatturato, ma in maniera molto più sostenuta. Oltre alle aziende che hanno aumentato e diminuito il loro fatturato abbiamo creato un'altra classe che comprende quelle aziende in cui la variabile fatturato è rimasta costante. La scala che abbiamo scelto per identificarle va da -5.000 fino a 5.000 euro e nel gruppo di aziende che abbiamo analizzato il loro numero è solo 7.

Per poter analizzare la parte rimanente delle imprese, abbiamo fatto una distinzione tra aumenti e diminuzioni che possiamo osservare nella tabella sovrastante. Nel 28% delle imprese si è verificato un incremento del fatturato il quale rientra nel range che va da 100.001- 500.000 euro. Il numero delle imprese che hanno conseguito tale risultato è pari a 30 nel biennio 2010-2011. Nel 26% delle imprese si è registrato un aumento del fatturato, tali aziende ricadono nella fascia che va da 1.000.000 a 5.000.000 euro e ne fanno parte 28 aziende. Nella fascia di fatturato che va da 500.000 a 1.000.000 euro fanno parte 16 imprese o il 15% del totale mentre in quella che supera i 5.000.000 di euro il numero delle imprese ammonta a 16 ciascuna (15% del totale). Nelle due categorie rimanenti, ossia quella che vanno da 5.001-10.000 e 10.001-100.000 euro fanno parte rispettivamente 1 (1% del totale e 17 imprese, quindi il 15% del totale (vedi Tabella 14 e Grafico 15).

**Tabella 14: Imprese per tipo di aumento del fatturato**

	Aumento fatturato
5.001-10.000	1
10.001-100.000	17
100.001-500.000	30
500.001-1.000.000	16
1.000.001-5.000.000	28
Più di 5.000.001	16

**Grafico 15: Aumento del fatturato**



In questo caso possiamo affermare che oltre alle variabili aziendali che, in questi casi, hanno funzionato, anche la partecipazione alla rete ha esercitato il suo contributo nella realizzazione di fatturati positivi durante questo periodo. Questo fatto lo confermano i numeri, dato che un numero cospicuo di imprese si concentra nella fascia con un aumento che va da 1.000.001-5.000.000 di euro (vedi Tabella 15).

Passiamo adesso ad esaminare le imprese nelle quali si è appurata una diminuzione del loro fatturato, le quali sono 80 in totale. Anche in questo caso le diminuzioni non sono omogenee e sono state suddivise nelle stesse fasce rispetto a quanto fatto per l'aumento del fatturato.

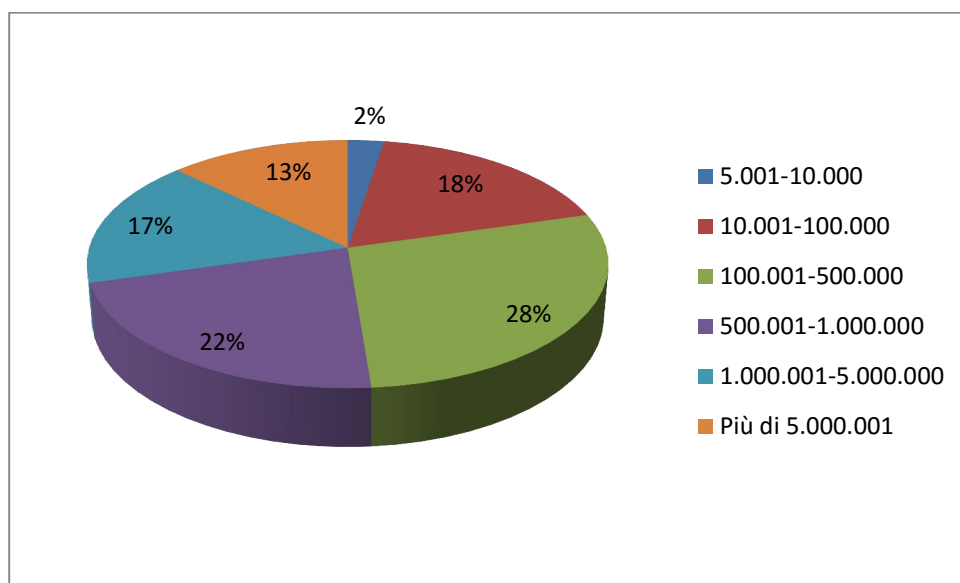
**Tabella 15: Imprese per dimensione di diminuzione del fatturato**

	Diminuzione del fatturato
5.001-10.000	2
10.001-100.000	14
100.001-500.000	22
500.001-1.000.000	17
1.000.001-5.000.000	13
Più di 5.000.001	10

Il numero più ingente di imprese nelle quali si è rilevata una diminuzione del fatturato è rintracciabile nella fascia che va da 100.001-500.000 euro, per un totale di 22 aziende; quindi il 28 % del totale. Nella fascia di reddito, quella che va da 500.000 a 1.000.000 euro, sono collocate 17 imprese, mentre nella terza fascia (1.000.000-5.000.000 euro) e nella quarta (oltre i 5.000.000 euro) si concentrano 13 e 10 imprese, rispettivamente. Nelle due fasce di reddito che vanno da 5.001-10.000 e 10.001-100.000 fanno parte 2 e 14 imprese (vedi Tabella 15), che sono rispettivamente 2% e 18% del totale (vedi Grafico 16).

Le percentuali che sono state ricavate dai dati della tabella e rappresentati all'interno del grafico a torta sottostante, ci una panoramica più esaustiva delle diminuzioni di fatturato.

**Grafico 16: Diminuzione del fatturato**



Al fine di accertare se la rete in questo caso abbia funzionato oppure abbia fallito, dobbiamo andare a ricercare a quale settore queste aziende appartengono e comparare la loro perdita media con quella del settore a livello nazionale.

Sappiamo che le imprese che hanno aderito a contratti di rete nel 2010 fanno parte del settore industriale/artigianale e di quello dei servizi; mentre nel corso del 2011 oltre a questi due settori si aggiunge anche quello commerciale. A questo proposito ho fatto una ricerca solo sulle aziende che hanno riscontrato perdite nel loro fatturato.

Per quanto concerne la totalità delle imprese in perdita nel biennio che ho studiato, possiamo asserire che 47 fanno parte del settore industria/artigianato, 24 del settore dei servizi, 8 del settore commerciale e, infine, 1 impresa appartiene ad altri settori.

Queste imprese hanno accertato una perdita media di 2.590.360 milioni di euro, cioè il 36% del loro fatturato totale. Scendendo nel dettaglio il settore industriale ha perso in media 2.945.859 milioni di euro (24% del totale), quello dei servizi ha perso 670.588 mila euro (48% del totale) mentre il settore commerciale ha perso -6.345.134 milioni di euro (31% del totale).

Confrontando questi dati con quelli settoriali descritti nel secondo capitolo, possiamo asserire che in caso di perdita del fatturato la rete ha funto da cuscinetto/ammortizzatore nel senso che ha cautelato le imprese partecipanti dal crollo totale.

Per quanto riguarda il fatturato le aziende che hanno perso di più, sono quelle del settore commerciale che tra l'altro è stato anche quello colpito più duramente dalla crisi.

Un' analisi più appropriata consiste nell'esaminare i vari settori nella loro totalità, ossia scrutare sia le perdite che gli aumenti di fatturato. Dalle nostre misurazioni abbiamo visto che

il settore industriale/artigianato nella sua totalità ha aumentato il fatturato in media di 3.989.384 milioni di euro (24%). Anche se la maggior parte delle imprese ha rispettato la curva a W della crisi nel 2013, è stato riscontrato un netto miglioramento nella produttività e nel fatturato della maggior parte delle imprese. Con questo possiamo dire che la rete è servita da catalizzatore delle imprese che ne fanno parte, rappresentando non solo un mezzo di protezione dalla crisi.

Il settore dei servizi ha aumentato il suo fatturato in media del 1.221.892 milioni di euro. Tale crescita è più sostenuta rispetto a quella del settore industriale, tuttavia costituisce una crescita particolarmente significativa per un settore colpito molto duramente dalla crisi. La curva della crisi è stata rispettata anche in questo caso, ma sempre nel 2013 la crescita del settore si è rivelata notevole per buona parte delle aziende. Anche in questo caso la rete ha fatto da trampolino di lancio per le aziende del settore dei servizi che ne fanno parte.

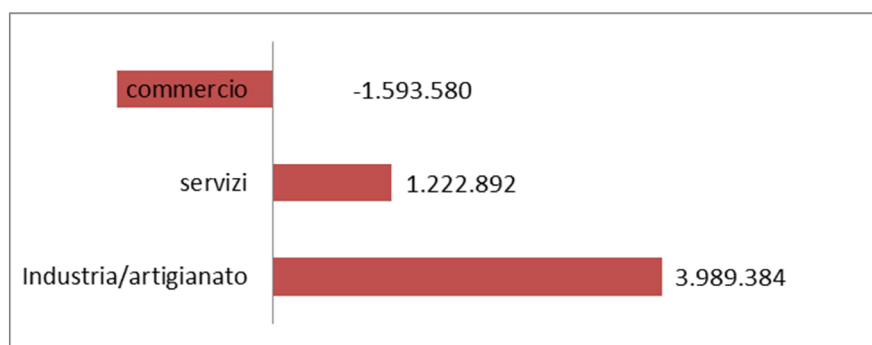
Per le aziende di questo settore che hanno perso in fatturato considerando l'entità della crisi possiamo asserire, anche in questo caso, che la rete ha assolto la sua funzione protettiva.

Non possiamo affermare lo stesso per quanto riguarda il settore commerciale. Anche se ci mancano dati numerici per appurare le conseguenze della crisi in questo settore, sappiamo che è stato quello che ha patito di più della difficoltà economica. Ciò non viene contraddetto neppure dai dati che abbiamo raccolto da aziende del settore che hanno stipulato dei contratti di rete. Sulla base di quanto studiato sino ad ora, possiamo constatare che il settore commerciale è stato quello che ha incassato più contraccolpi per via della crisi, con una perdita media di fatturato di 1.593.580 milioni di euro. Una perdita di tale portata non si è evinta in nessun altro settore dell'economia italiana (vedi Grafico 17).

Concludendo questa analisi possiamo convenire con la constatazione secondo la quale la rete, per quanto riguarda il settore commerciale, è stata usata primariamente come un elemento protettivo e con il passare degli anni non ha ancora prodotto i risultati attesi.

Il grafico sottostante ci mostra gli aumenti e perdite dei tre settori analizzati.

**Grafico 17: Media aumenti e perdite per le aziende dei tre settori**





### 3.4.1 Fatturato ed utile per addetto

La stessa procedura adoperata per esaminare gli aumenti e le diminuzioni del fatturato a livello aziendale la impiegheremo, in parte, per vagliare il fatturato e l'utile per addetto. In questo caso, abbiamo adoperato come dati iniziali la media del fatturato e la media di addetti per ogni impresa partecipante. Anche in questa sezione ci sono 4 imprese (2% del totale) nelle quali non si presenta nessuna variazione del fatturato per addetto e fanno parte della fascia -5.000-5.000 euro.

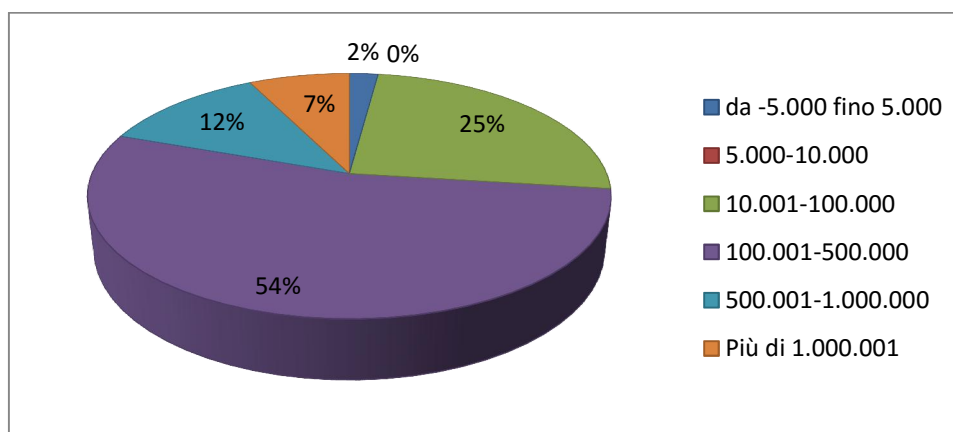
Per quanto riguarda le altre imprese possiamo vedere come la maggior parte di loro si concentra nella fascia 100.001-500.000 euro di fatturato per addetto. In questa fascia, infatti, fanno parte 101 imprese che sono il 54% del totale delle imprese.

**Tabella 16 : Fatturato per addetto di ogni impresa partecipante**

	Fatturato per addetto
5.000-10.000	0
10.001-100.000	47
100.001-500.000	101
500.001-1.000.000	23
Più di 1.000.001	14

Nella fascia che va da 10.001-100.000 euro di fatturato per addetto fanno parte 47 imprese che sono il 25% delle imprese partecipanti. Le fasce che vanno da 500.001-1.000.000 e quella con più di 1.000.001 di fatturato per addetto, comprendono ripetitivamente 23 e 14 imprese o in percentuale 12% e 7% del totale (vedi Grafico 18).

**Grafico 18: Fatturato per addetto di ogni impresa partecipante espresso in percentuale**



Come possiamo notare nessuna impresa fa parte della fascia 5.001-10.000 euro di fatturato per azienda.

Come abbiamo detto la maggior parte delle aziende fanno parte delle fasce “alte” di fatturato per addetto il che ci conferma ancora di più quello che abbiamo detto sulle aziende che fanno parte di contratti di rete, ossia che il contratto per la maggior parte ha funzionato nell’ aiutare le imprese ad incrementare i loro fatturati in generale ma anche a migliorare la produttività.

Per avere un’ulteriore conferma di questo analizzeremo nello stesso modo anche l’utile per addetto. In questo caso abbiamo dovuto cambiare i parametri della valutazione dato che i dati, con la valutazione precedente si concentravano solo in poche fasce non dandoci la possibilità di avere una panoramica sufficiente per poter trarre delle conclusioni attendibili.

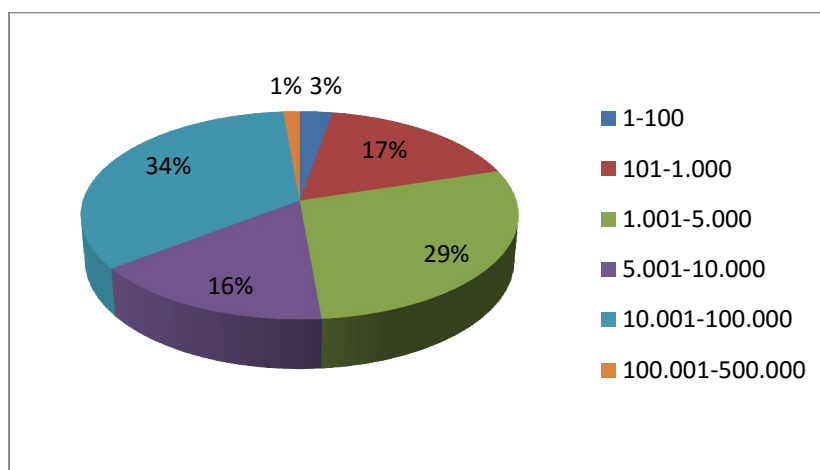
**Tabella 17: Utile netto positivo per addetto. Tabella 18: Utile netto negativo per addetto**

	Utile positivo
1-100	4
101-1.000	25
1.001-5.000	41
5.001-10.000	23
10.001-100.000	49
100.001-500.000	2

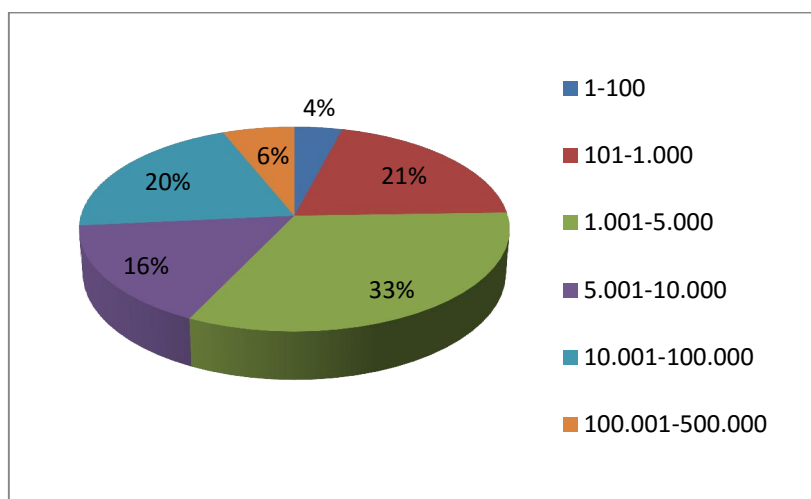
	Utile negativo
1-100	2
101-1.000	10
1.001-5.000	16
5.001-10.000	8
10.001-100.000	10
100.001-500.000	3

Passiamo adesso a comparare tra loro l’utile netto positivo per addetto e l’utile netto negativo. Si desume che le aziende che hanno un’utile netto positivo per addetto sono maggiori rispetto alle altre. Nella fascia che va da 1.001 a 5.000 euro si concentrano 41 aziende con un’utile netto positivo per addetto (29%), mentre ammontano a 16 le aziende con un’utile netto negativo per addetto (33%). Un’altra fascia molto rilevante è quella che va da 10.001 a 100.000 euro. Questa fascia comprende 49 imprese con un utile positivo per addetto (34%) e 10 imprese con utile negativo per addetto (20%). Le fasce che vanno da 101 a 1.000 e 5.001 a 10.000 euro comprendono 25 e 23 aziende che presentano un’utile positivo per addetto; 10 e 8 imprese che presentano un’utile negativo per addetto. Nella prima fascia, ossia quella che va da 1 a 100, il numero di aziende ammonta a 4 e 2, rispettivamente. L’unica fascia in cui il numero delle imprese che presentano un’utile negativo per addetto (3) è maggiore di quelle che presentano uno positivo (2), è quella che va da 100.001 a 500.000 euro. Per poter avere una panoramica completa di quanto abbiamo appena detto facciamo riferimento ai due grafici sottostanti ( vedi Grafico 19 e Grafico 20).

**Grafico 19: Utile netto positivo per addetto**



**Grafico 20: Utile netto negativo per addetto**



In queste sezione abbiamo visto che le aziende che presentano un utile netto positivo per addetto sono superiori a quelle che hanno un utile netto negativo per dipendente. Questo superiorità si dimostra sia nella totalità delle imprese che nelle fasce in cui fanno parte.

Analizzando insieme il paragrafo precedente e questo sotto paragrafo possiamo dire che:

- la maggioranza delle aziende che fanno parte di contratti di rete hanno aumentato il loro fatturato;
- le aziende che fanno parte di reti d'impresa hanno una performance migliore rispetto alle aziende del settore di appartenenza;
- il fatturato per addetto è positivo e la maggior parte delle imprese fanno parte delle fasce "alte".
- la gran parte delle imprese presenta un utile netto positivo per addetto, tra cui il 34%, nella fascia che va da 10.001 a 100.000 euro.

Questi risultati ci danno la certezza del buon funzionamento delle reti d'impresa a livello aziendale. Ora invece passeremo ad analizzare l'andamento della rete e non solo della singola azienda che ne fa parte.

### **3.5 La situazione economica nelle reti.**

In questa sezione è necessario puntualizzare che le reti che abbiamo analizzato non sono omogenee, nel senso che se il fatturato della rete è aumentato non vuol dire che ogni impresa che ne fa parte ha aumentato il suoi introiti. Il fatturato della rete, infatti, lo intendiamo come la media dei fatturati degli anni 2013/14 e quella dei fatturati degli anni 2009/10 di ogni azienda che fa parte della rete. Da questa analisi abbiamo trapela che in 20 di queste reti il loro fatturato è diminuito durante questo periodo, mentre in 36 reti è aumentato.

Questi aumenti/diminuzioni non sono delle stesse proporzioni. Per questo motivo ho proceduto operando la medesima distinzione fatta nel paragrafo precedente: ho suddiviso le imprese per fascia di fatturato.

La tabella sottostante ci mostra come sono distribuite le reti in diverse fasce di fatturato.

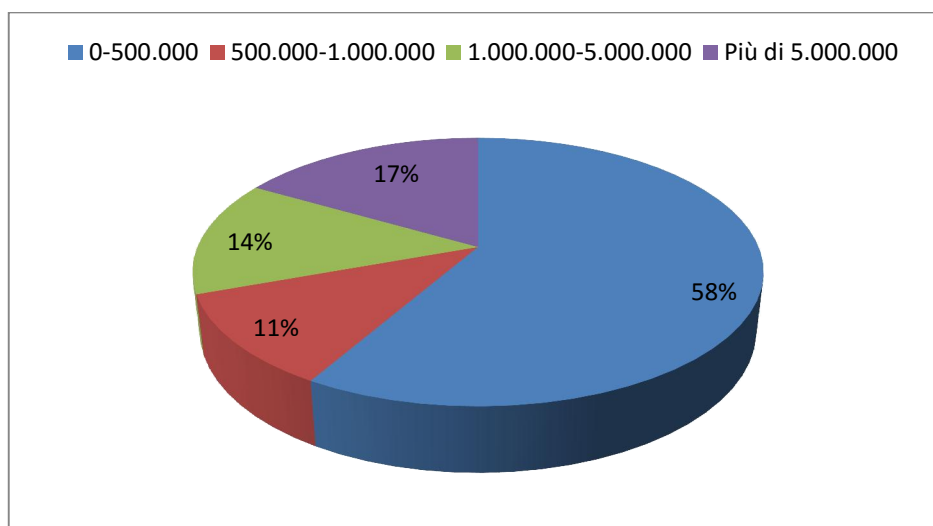
**Tabella 19: Aumento del fatturato della rete**

	Aumento fatturato rete
0-500.000	21
500.000-1.000.000	4
1.000.000-5.000.000	5
Più di 5.000.000	6

Nella maggior parte delle reti (N=21) si è riscontrato un aumento del fatturato che rientra nella fascia da 0 a 500.000 mila euro. Questo dato è congruo con il dato che ho fornito concernente l'aumento delle singole aziende. La fascia che comprende gli aumenti al di sopra dei 5.000.000 milioni di euro vanta solo 6 reti nel suo organico e queste reti sono composte principalmente da aziende di medie e grandi dimensioni. Le altre due fasce ossia quella da 500.000 a 1.000.000 milioni di euro e quella che va da 1.000.000 a 5.000.000 milioni di euro contano rispettivamente 4 e 5 reti (vedi Tabella 19). Quindi nelle 56 reti che abbiamo effettivamente analizzato 36 (64% del totale) di esse hanno avuto un incremento del fatturato. Ciò costituisce un altro fattore che determina il funzionamento delle reti.

Il grafico sottostante ci fornirà una panoramica delle fasce degli aumenti, anche a livello percentuale.

**Grafico 21: Aumento del fatturato di rete**



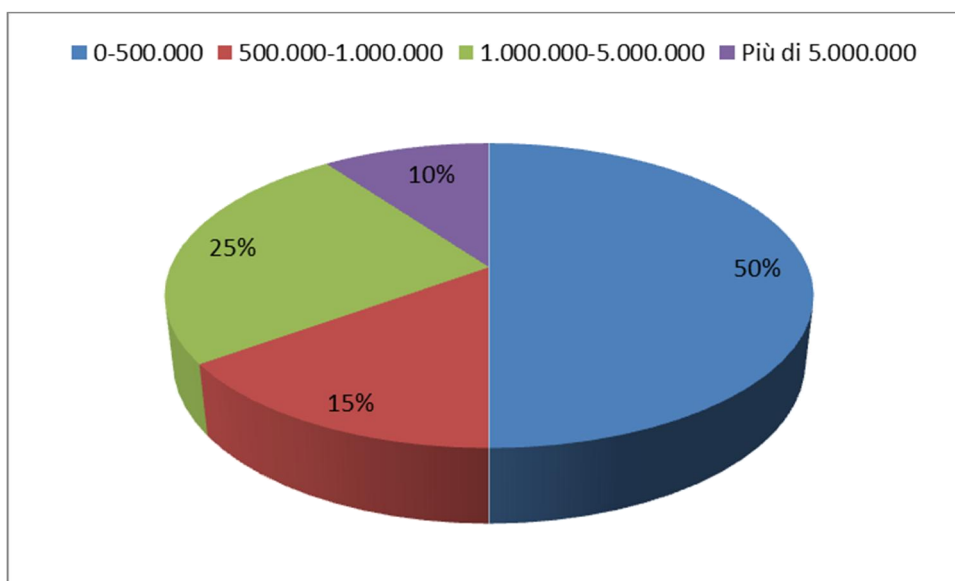
Come ho già affermato, nella nostra analisi ci sono anche 20 reti che hanno diminuito il loro fatturato complessivo, per le quali è stato svolto lo stesso procedimento vedremo brevemente le dinamiche di questa diminuzione.

**Tabella 20: Diminuzione del fatturato della rete**

	Diminuzione fatturato rete
0-500.000	10
500.000-1.000.000	3
1.000.000-5.000.000	5
Più di 5.000.000	2

Possiamo constatare che la metà delle reti che hanno diminuito il loro fatturato (10 di esse, quindi il 50% del totale) rientrano nella fascia da 0 a 500.000 mila euro. Ho ricavato lo stesso dato anche a livello aziendale, dove la metà delle aziende hanno diminuito il loro fatturato collocandosi nella stessa fascia. Soltanto 3 reti rientrano nella fascia che va da 500.000 a 1.000.000 milioni di euro. Nella fascia che va da 1.000.000 a 5.000.000 milioni di euro, sono comprese 5 reti. Un dato molto confortante in questo caso è che solo 2 reti hanno avuto una diminuzione di fatturato che oltrepassa i 5 milioni di euro (vedi Tabella 20).

**Grafico 22: Diminuzione del fatturato di rete**



Le percentuali che vi mostriamo sono la derivazione della tabella sovrastante. Un altro dato molto interessante da esaminare riguarda la media dei fatturati di tutte le reti. Ho stimato che le reti in media hanno aumentato il loro fatturato di 630 mila euro ( 10% del totale).

Questo dato per noi riveste un ruolo particolare, poiché rappresenta la prova del nove dandoci la conferma che lo strumento della rete ha funzionato sia nel preservare dalla crisi le imprese che ne fanno parte funzionando da “cuscinetto”, che nell’incrementare i loro fatturati come derivati della loro crescente competitività nei loro settori di riferimento.

Concludendo questo paragrafo possiamo dire che:

- la maggior parte delle imprese che fanno parte di reti hanno aumentato il loro fatturato nonostante la crisi incalzasse;
- ho ricavato la prova che la rete ha funzionato sia per le singole aziende (proteggendole e aumentando il loro fatturato), che per le reti in generale;
- per quanto concerne le reti che hanno subito delle perdite durante il periodo da noi considerato, la rete ha ammortizzato le conseguenze e ciò l’abbiamo associato nel corso della comparazione tra le perdite del settore in generale e le perdite delle aziende che ne fanno parte e che appartengono alla rete.

### 3.6 Questionario: i risultati

Nel corso dell'implementazione del lavoro di tesi in accordo con la mia relatrice, abbiamo deciso di elaborare un questionario qualitativo che andasse ad indagare le seguenti aree:

- Grado di soddisfazione per aver aderito ad un contratto di rete;
- La motivazione che ha spinto le imprese ad entrare a far parte di un contratto di rete;
- La modalità attraverso cui sono venuti a conoscenza della possibilità di partecipare ad un contratto di rete;
- Tipi di vantaggi scaturiti.

La versione integrale del questionario è situato in appendice.

Dopo aver elaborato il questionario sono andato alla ricerca degli indirizzi di posta elettronica di 181 aziende che fanno parte di contratti di rete e presenti all'interno del mio database. Tuttavia, alcune di queste aziende non avevano un sito web, per cui è stato complicato reperire un contatto.

Una volta trovati gli indirizzi e-mail delle aziende ho inoltrato una mail di presentazione in cui oltre a introdurre me stesso ho illustrato in breve il mio lavoro di tesi, chiedendo loro di rispondere alle domande e contribuire al mio lavoro, rispedendomi il questionario compilato.. Trascorsa una settimana di attesa senza ricevere alcuna risposta, ho deciso di contattarli telefonicamente. Le risposte delle telefonate sono state molto variegata: alcuni mi hanno risposto che non avevano tempo per compilare il questionario dato che erano molto impegnati, uno di loro mi ha detto che avrebbe compilato il questionario in cambio di una mia relazione sulla personalità giuridica dei contratti di rete. Altre imprese mi hanno dato la loro disponibilità, ma nonostante ciò la maggior parte non mi ha più risposto, infine alcuni mi hanno fornito delle risposte per telefono, in particolare alcune di loro sono uscite dai contratti di rete, alcuni non erano soddisfatti e altri lo erano, ma hanno fatto degli appunti sulla cooperazione.

Le e-mail che sono andate a buon fine sono state 147 e quelli che mi hanno risposto sono stati solo in 8. Il tasso di risposta è stato del 5.4% e nonostante non abbia ricevuto un feedback importante, le risposte che ci sono state fornite sono state molto variegata.

Passiamo adesso ad esaminare le risposte fornite dalle imprese: alla domanda se avessero risentito della crisi economica 3 di loro mi hanno risposto di aver risentito molto della crisi, mentre altri 5 hanno asserito di aver risentito abbastanza degli effetti della crisi.

Al quesito del perché avessero deciso di aderire ad un contratto di rete 6 di loro hanno risposto di essere entrate in una rete per poter operare in scala più grande di quello che avrebbero potuto fare da sole, 4 di loro hanno aderito con l'intenzione di accedere in nuovi mercati. Solo

2 hanno espresso la volontà di stipulare un contratto di rete per migliorare le attività innovative, infine 2 fanno parte di un contratto, in quanto condizione necessaria per un finanziamento.

Alla domanda volta ad indagare chi li avesse portati a scegliere di stipulare un contratto di rete 4 hanno risposto che è stato un consulente esterno, altri 2 hanno risposto che è stato un partner produttivo e i rimanenti 2 hanno preso la decisione autonomamente.

All'interrogativo concernente i vantaggi ottenuti dalla rete in generale 3 hanno risposto di aver conseguito pochi vantaggi, 4 dichiarano di averne ottenuti abbastanza e solo 1 di loro ha dato una risposta negativa.

Per quanto riguarda la domanda in merito agli eventuali vantaggi ottenuti a livello aziendale partecipando ad una rete, 1 ha risposto negativamente, mentre le altre 7 hanno risposto di aver ottenuto dei vantaggi.

Gli ambiti in cui si sono verificati questi vantaggi sono molto variegati: 4 di loro hanno ricavato dei vantaggi dall'accesso a progetti complessi che altrimenti da soli non avrebbero potuto accedervi, 4 risposte sono state focalizzate sulla penetrazione di nuovi mercati, 3 hanno ricavato dei vantaggi dalla ricerca e sviluppo, 2 hanno ricavato vantaggi dall'innovazione di prodotto e processo, infine solo 1 ha affermato di non aver riscontrato nessun vantaggio (vedi Tabella 21).

Una domanda per noi molto importante è quella che esamina in che termini è avvenuta la partecipazione nella rete.

La maggior parte delle reti sono state create sull'uguaglianza nelle partecipazioni, mentre 2 di loro hanno partecipato in modo differente alla rete.

Alle imprese che, invece, dichiarano di non aver partecipato in egual misura alla creazione della rete è stata posta un'ulteriore domanda, la quale chiede di quantificare tale diversità partecipativa in termini percentuali, la percentuale espressa è pari al 30%.

Le informazioni sopra citate, sono riassunte all'interno della tabella riportata a seguire, al fine di rendere più agevole e comprensibile il ventaglio di risposte fornite dalle imprese.

Anche se le risposte sono state esigue e i dati non possono essere considerati rappresentativi, possiamo concludere che:

- tutte le imprese che hanno risposto al questionario sono state colpite dalla crisi;
- le variabili di maggior rilevanza che hanno spinto le reti ad aderire riguardano la possibilità di penetrare all'interno di nuovi mercati e operare in scala più grande;
- i consulenti esterni sono quelli che inducono sovente le imprese ad aderire alla rete;



- la rete ha funzionato dato che la maggioranza degli intervistati ha fornito una risposta positiva sia a livello di rete sia a livello individuale;
- la penetrazione nell'ambito di nuovi mercati e l'accesso a progetti complessi hanno generato più vantaggi alle aziende partecipanti;
- le maggior parte delle reti si fonda sull'equità in partecipazione (vedi Tabella 21).

**Tabella 21: Sintesi domande e risposte del questionario.**

<b>DOMANDE</b>	<b>RISPOSTE</b>
La vostra attività ha risentito o risente della crisi economica?	Molto (3), Abbastanza (5)
Perché avete deciso di aderire a un contratto di rete?	Operare in scala più grande (6); Entrare in nuovi mercati (4); Per aumentare e migliorare la mia attività innovativa (2); Condizioni per finanziamenti (2); Incentivo fiscale (1)
Chi vi ha consigliato di aderire a un contratto di rete?	Un consulente esterno (4); Partner produttivi (2); Nessuno (2).
Questo contratto di rete ha portato dei vantaggi alla rete in generale?	Si, abbastanza (4); Si, ma pochi (3); No (1).
Questo contratto di rete ha portato dei vantaggi alla vostra azienda?	Si (7); No (1)
Se si, in quale ambito?	Penetrazione nuovi mercati (4); Accesso a progetti complessi (4); Ricerca e sviluppo (3); No (1); Innovazione di prodotto e processo (2);
Le partecipazioni per poter creare la rete sono state?	Uguali (6); Diverse (2).
Se sono state diverse quale è stata la vostra partecipazione in percentuale?	30% (2)



## CONCLUSIONI

Dal lavoro che ho esposto trapela, in maniera evidente, il quadro generale in cui oggi si colloca la realtà dei contratti di rete, una realtà che vede un numero crescente di contratti stipulati negli ultimi anni.

L'obiettivo di questo elaborato è rappresentato dalla necessità di comprendere se i contratti di rete stipulati dalle imprese italiane hanno funzionato oppure no.

Per poter perseguire l'obiettivo prefissatomi, mi sono avvalso di una rassegna teorica sulle alleanze tra imprese, prendendo come riferimento vari autori che si sono dedicati allo studio dell'argomento, considerando che anche le reti sono tipi di alleanze create per poter dare alle aziende opportunità e vantaggi che non avrebbero operando da sole. I principali vantaggi riguardano molti aspetti. Abbiamo scelto di concentrarci su alcuni molto semplici, come, per esempio, il fatturato, il profitto e la produttività, per i quali esistevano dati disponibili. Questa analisi delle alleanze ci ha permesso di comprendere meglio le similitudini e le diversità tra i contratti di rete e i vari tipi di alleanze, ma ha messo in luce soprattutto cosa implichi lavorare insieme e quali sono i vantaggi e i rischi che si corrono collaborando.

Le reti, infatti, sono uno strumento contrattuale di cooperazione tra aziende con l'intento di conseguire un risultato comune. Questa collaborazione consentirebbe alle imprese di raggiungere quegli obiettivi che altrimenti non sarebbero state in grado di perseguire. La collaborazione in ambiti predeterminati, lo scambio informazioni e/o prestazioni, l'esercizio di una o più attività in sinergia comporta l'accrescimento della propria capacità innovativa e della propria competitività sul mercato. Una delle peculiarità dei contratti di rete è attinente all'indipendenza, ossia alla possibilità che le imprese hanno di collaborare tra loro ma autonomamente, aspetto inconciliabile quando due aziende si fondono insieme o quando un'azienda viene acquisita.

Questo strumento di collaborazione, nato in Italia con la legge 122 del 2009 ha subito nel corso del tempo varie modifiche, fino ad arrivare alla forma attuale cioè quella in cui la rete possiede personalità giuridica. In questo ultimo caso, esiste una nuova entità creata dalle imprese partecipanti, la quale, tuttavia, lavora per conto proprio con la finalità di ottenere i risultati utili alle imprese partecipanti.

Dalla analisi svolta si evince che il numero delle imprese che hanno stipulato un contratto di rete è cresciuto da 577 nel 2011 a 13.518 nel 2016. Questo numero rappresenta un dato cumulato negli anni, per noi emblematico dato che rappresenta un primo segnale relativo al fatto che i contratti di rete sono sempre più diffusi ed evidenzia, allo stesso tempo, che non solo le imprese aderenti stanno incrementando nel tempo, ma anche che quelle aderenti ad una rete in precedenza non si sono ritirate, continuando a farne parte.

Per poter avere ben chiaro il panorama nazionale, ho esaminato gli effetti della crisi nei vari settori dell'economia del paese. Da questa analisi emerge che tutti i principali settori dell'economia italiana hanno sofferto della crisi ripercuotendosi probabilmente anche sul rendimento delle aziende che fanno parte della rete e sulla rete in generale.

Tuttavia, è bene puntualizzare che la crisi ha inciso in maniera significativa sia sui profitti delle aziende della rete che sulla rete a livello generale, ma è altrettanto vero che la maggior parte delle aziende partecipanti ai contratti di rete hanno aumentato il loro fatturato, anche se non sempre in maniera molto significativa (la maggior parte delle imprese aumenta il fatturato fascia che va da 0 a 500.000 mila euro). Questa evidenza ci consente di asserire che anche se gli aumenti non sono stati cospicui, la rete ha portato ad un miglioramento delle performance aziendali.

Per quanto concerne la diminuzione del fatturato, quasi la metà delle aziende che hanno subito un calo è rientrata nella fascia che va da 0 a 500.000 mila euro. In questo caso, anche se le aziende non hanno registrato un aumento del fatturato, possiamo dire che le perdite non sono state ingenti e la rete ha attutito gli effetti della crisi in quanto le imprese avrebbero potuto subire perdite molto più rilevanti.

Sulla base del mio lavoro e dei dati raccolti, posso affermare che le reti in generale hanno funzionato aiutando una parte delle imprese e delle reti ad accrescere i loro fatturati, ammortizzando gli effetti collaterali della crisi. Questa affermazione è avallata anche dalle risposte forniteci da coloro che hanno risposto al questionario che ho inviato. La maggior parte delle imprese che hanno risposto, hanno confermato l'impatto positivo dalla rete in diversi ambiti e anche se non siamo riusciti a ricevere un numero rappresentativo di questionari per poter generalizzare, possiamo affermare che: ciò che è stato esposto nella tesi ci ha confermato quanto sostenuto dai vari autori, e cioè che le alleanze se stipulate con criterio, aiutano le aziende partecipanti a migliorare le loro performance e, in secondo luogo, ci hanno confermato che le reti in Italia hanno funzionato e per questo motivo il loro numero cresce di anno in anno.

Quello che speriamo si possa migliorare per quanto concerne i contratti di rete in generale, è la motivazione che spinge le imprese a cooperare. Tante reti collaborano nei loro settori di riferimento e tante vogliono ampliare il loro mercato, ma secondo la mia opinione le reti dovrebbero osare di più e cimentarsi nella creazione di nuove start-up di innovazione che aiuterebbero le aziende partecipanti anche nel lungo periodo e non solo durante la vita della rete. A questo proposito lo stato potrebbe dare degli incentivi a chi sperimenta questo terreno inesplorato, in quanto potrebbe rivelarsi proficua per le reti, per le aziende che ne fanno parte ma anche per la nazione.

## APPENDICE

DECRETO-LEGGE 10 febbraio 2009, n. 5 e ss.mm.ii.

Art. 3

Distretti produttivi e reti di imprese

[...]

Comma 4-ter. Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte.<sup>1</sup> Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi:

al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile; in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune; 3) entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile. Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del codice di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, trasmesso ai competenti uffici del registro delle imprese attraverso il modello standard tipizzato con decreto del

Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, e deve indicare:

- a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva, nonché la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera
- b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile;
- d) d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;
- e) e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto<sup>3</sup>. L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;

- f) f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.
- g) 4-ter.1. Le disposizioni di attuazione della lettera e) del comma 4-ter per le procedure attinenti alle pubbliche amministrazioni sono adottate con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministro dello sviluppo economico.
- h) 4-ter.2. Nelle forme previste dal comma 4-ter.1 si procede alla ricognizione di interventi agevolativi previsti dalle vigenti disposizioni applicabili alle imprese aderenti al contratto di rete, interessate dalle procedure di cui al comma 4-ter, lettera e), secondo periodo. Restano ferme le competenze regionali per le procedure di rispettivo interesse .
- i) 4-quater. Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari. Le modifiche al contratto di rete, sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L'ufficio del registro delle imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri uffici del registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica; se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica<sup>5</sup>. Per acquistare la soggettività giuridica il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 826.

4-quinquies. Alle reti delle imprese di cui al presente articolo si applicano le disposizioni dell'articolo 1, comma 368, lettere b), c) e d), della legge 23 dicembre 2005, n. 266 e successive modificazioni, previa autorizzazione rilasciata con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero dello sviluppo economico, da adottare entro sei mesi dalla relativa richiesta.

## QUESTIONARIO SUI CONTRATTI DI RETE IN ITALIA

1) LA VOSTRA ATTIVITA' HA RISENTITO O RISENTE DELLA CRISI ECONOMICA?

POCO     ABBASTANZA     MOLTO     NO

2) PERCHE' AVETE DECISO DI ADERIRE A UN CONTRATTO DI RETE?

PER L'INCENTIVO FISCALE AD ADERIRE

PER OPERARE SU UNA SCALA PIU' GRANDE DI QUELLA DELLA MIA IMPRESA

PER RIDURRE I COSTI DELLA PRODUZIONE

PER ENTRARE IN NUOVI MERCATI

PERCHE' ERA LA CONDIZIONE PER OTTENERE UN FINANZIAMENTO

PER AUMENTARE E MIGLIORARE LA MIA ATTIVITA' INNOVATIVA

ALTRO

3) CHI VI HA CONSIGLIATO DI ADERIRE A UN CONTRATTO DI RETE?

NESSUNO

UN MIO PARTNER PRODUTTIVO

UN CONSULENTE ESTERNO

ALTRO

4) QUESTO CONTRATTO DI RETE HA PORTATO DEI VANTAGGI ALLA RETE IN GENERALE

SI', MA POCHI     SI', ABBASTANZA     SI', MOLTI     NO

5) QUESTO CONTRATTO DI RETE HA PORTATO DEI VANTAGGI ALLA VOSTRA AZIENDA

SI     NO

6) SE SI, IN QUALE AMBITO

VANTAGGIO CONCORRENZIALE

RICERCA E SVILUPPO

PENETRAZIONE NUOVI MERCATI

RIDUZIONE COSTI

AUMENTO DEL FATTURATO

INNOVAZIONE DI PRODOTTO E PROCESSO

ACCESSO A PROGETTI COMPLESSI

CREAZIONE DI PROTOCOLLI E STANDART

SVILUPPO MARCHIO COMUNE

CROSS-SELLING E DISTRIBUZIONE

PRODUZIONE

APPROVIGIONAMENTI

ALTRO

7) LE PARTECIPAZIONI PER POTER CREARE LA RETE SONO STATE

UGUALI PER TUTTI I PARTECIPANTI     DIVERSE PER OGNI PARTECIPANTE



8) SE SONO STATE DIVERSE QUALE E' STATA LA VOSTRA PARTECIPAZIONE IN PERCENTUALE RISPETTO ALLE ALTRE AZIENDE PARTECIPANTI ?

10%

20%

30%

40%

50%

**GRAZIE PER LA VOSTRA PARTECIPAZIONE**



## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-36.
- Arora, A., & Gambardella, A. (1990). Complementary and external linkages: the strategies of large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38, 361-79.
- Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 1-30.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing Ourselves: An Inquiry into the Nature and Implications of Expertise*. Open Court: Chicago, IL.
- Brouthers, K. D. (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*, 35, 7-28
- Bureth, A., Wolff, S., Zanfei, A. (1997). The two faces of learning by cooperating: the evolution and stability of inter-firm agreements in the European electronics industry *Journal of Economic Behavior and Organization* 32(4), 519-537.
- Ciborra, C. (1991). Alliances as learning experiments: cooperation, competition and technological life cycle model: Evidence from information technologies. *Research Policy* 21/1, 45-62.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99, 569-96.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: S95 -S 120.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1513.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-292.

- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136-50.
- Granovetter, M. (1985). Economic action, social structure and embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliance. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Hagedoorn, J. (1990). Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, 20, 237-49.
- Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). External sources of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or mergers and acquisitions, *Journal of Management Studies*, 39, 167-185.
- Harrigan, K. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 141-158.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington: Lexington Books
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hill, C. W. L. (1995). National institutional structures, transaction cost economizing, and competitive advantage: The case of Japan. *Organization Science*, 6, 119-131.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 1084-119.
- Istituto nazionale di statistica (ISTAT), 2014. Rapporto sulla competitività dei settori competitivi. Edizione 2015, Roma Italia.
- Istituto nazionale di statistica (ISTAT), 2015. Rapporto sulla competitività dei settori competitivi. Edizione 2015, Roma Italia.
- Jeffrey, H.D., & Harbir, S. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management* 23, 660-679.

- Joskow, P. (1985). Vertical integration and long-term contracts: The case of coal-burning electric-generating plants. *Journal of Law, Economics and Organization* 1, 33-80.
- Klein, B. (1980). Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements. *American Economic Review*, 70(2), 56-62.
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of Joint Ventures, In: Cooperative strategies in International business, Lexington Books, Lexington.
- Lawrence, E. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment. *Harvard University Press*, 12, 1-47.
- Link, A. N., & Bauer, L. L. (1989). Cooperative Research in U.S. Manufacturing: Assessing Policy Initiatives and Corporate Strategies. Lexington: Lexington Books.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: managing value through inter-firm collaborative relationships. *Organization Science* 9, 326-339.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of economic geography*, 3(1), 5-35.
- Mowery, D.C., Oxley, E. J., Silverman, B.S., (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 3/1, 14-37.
- OECD (1986). Technical co.operations agreements between firms: Some initial data and analysis. Paris: OECD.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* 40, 261-78.
- Oster, S. M. (1992). Modern Competitive Analysis. New York: Oxford University Press.
- Oughi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-42
- Parkhe, A. (1993a). Partner nationality and structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science* 4/2, 301-324.

- Perry, M. K. (1989). Vertical integration In R. Schmalensee & R. Willig (Eds.). *Handbook of industrial organization*, 185-255.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Pisano, G. P. (1991). The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, 20, 237-49
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Pouder, R., St. John, C. H. (1996). Hot spots and blind spots: geographical clusters of firms and innovation. *Accademy of managment*, 21, 1192-1225.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-45.
- Rugman, A. M. (1982). Internalization and non-equity forms of international involvement. *New Theories of the Multinational Enterprise*, 9-23.
- Rumelt, R. P (1984). Toward a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, 556-7.
- Sako, M. (1991). The role of "trust" in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, XLV: 449-474.
- Shan, W., Walker, G., Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal* 15(5), 129- 139.
- Shan, W., & Hamilton, W. (1991). Country-specific advantage and international cooperation. *Strategic Management Journal*, 12, 419-432.
- Sobrero, M., Schrader, S. (1998). Structuring Inter-firm Relationships: A Metaanalytic Approach. *Organization studies*, 19, 585-615.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shan, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-33.
- Teece, D.J. (1992). Competition, cooperation, and innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.

- Telser, L. G. (1980). A theory of self-enforcing agreements. *Journal of Business*, 53, 27-44.
- Tratrrwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, 283-95.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrcltve Scienc e Quclrterlx*, 42, 35 -67.
- Von Hippel, E. (1988). The sources of innovation. New York: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73, 519-535.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York: Free Press.

## **Sitografia**

<https://aida.bvdinfo.com>

<http://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/30/lagricoltura-italiana-ai-tempi-della-crisi>

<http://www.impresaturismo.it/archivio/57-gennaio-2013/181-crisi-globale-colpito-oltre-il-76-per-cento-delle-imprese-turistiche.html>

<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti>

<http://dsna.altervista.org/it/risorse/21-guide/18-reti-di-impresa-faq>

[http://www.pv.camcom.it/files/SPRI/2011\\_11\\_Reteimpresa\\_Guida\\_pratica\\_contratto\\_di\\_rete.pdf](http://www.pv.camcom.it/files/SPRI/2011_11_Reteimpresa_Guida_pratica_contratto_di_rete.pdf)

<http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/10/24/chiuso-per-crisi-in-tutta-italia-stanno-scomparendo-negozi-e-botteghe-storiche/1169023/>

<http://www.vt.camcom.it/>