

# Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane

di Antonio Ricciardi (\*)

Il sistema industriale italiano è caratterizzato da una forte incidenza di imprese con meno di 250 dipendenti. Le imprese di piccole dimensioni presentano numerosi punti di debolezza come la scarsa propensione all'innovazione tecnologica, le difficoltà di penetrare i mercati internazionali, le criticità nella gestione finanziaria, le limitate competenze manageriali. I limiti della dimensione aziendale possono essere superati attraverso l'organizzazione delle Pmi in reti di imprese. Nelle reti le aziende condividono gli investimenti in innovazione del prodotto, formazione del personale, ricerca di nuove opportunità di mercato, traendone numerosi vantaggi. Inoltre in vista di Basilea 2 un'impresa che opera in una rete localizzata presso un distretto «merita» un rating migliore e, quindi, finanziamenti a tassi più bassi.

## Premessa

Dall'ultimo Rapporto annuale Istat (2007) si rileva che le imprese in Italia sono circa 4,4 milioni e occupano 16,8 milioni di addetti, con una dimensione media di 3,8 addetti (contro una media UE15 di 6,6). Il 99,92% delle imprese ha meno di 250 dipendenti e realizza l'85% del Pil, il 58% ha un solo addetto, mentre quelle con più di 250 dipendenti sono soltanto 3.520 (lo 0,08%).

Le Pmi hanno dimostrato nel corso del tempo di sapersi adattare ed inserire in contesti disparati, manifestando capacità di tenuta di fronte a trasformazioni congiunturali e a fluttuazioni nei mercati di riferimento. Il loro successo si è basato oltre che sulle abilità produttive e commerciali anche su sistemi di relazioni tesi a sfruttare creativamente le risorse materiali ed immateriali disponibili. Pur in presenza di notevoli fattori di debolezza, come ad esempio la scarsa solidità finanziaria, l'incapacità di avviare autonome iniziative innovative, l'impossibilità di esercitare un adeguato controllo sui mercati di approvvigionamento e di sbocco, tuttavia le buone performance fatte registrare da molti sistemi di piccola impresa nel nostro Paese testimoniano, nonostante tutto, una solida stabilità nel lungo periodo. La consapevolezza di non essere autosufficienti e la necessità di superare i limiti posti dai vincoli di proprietà al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze di un mercato sempre più complesso, hanno indotto molte aziende di dimensioni ridotte ad af-

fiancare alle forme canoniche di gestione meccanismi di regolazione, come le relazioni di cooperazione, sotto forma di reti, che in questi ultimi anni hanno di fatto rappresentato il vantaggio competitivo di alcune imprese.

## I limiti delle Pmi

Le Pmi presentano considerevoli punti di debolezza soprattutto nelle funzioni in cui è determinante la dimensione organizzativa, come ad esempio nell'applicazione delle innovazioni. La piccola dimensione, infatti, non permette di fronteggiare il fabbisogno finanziario degli investimenti e il rischio connesso all'incertezza associata al lungo differimento temporale del recupero degli esborsi finanziari. L'innovazione tecnologica richiede investimenti iniziali cospicui, a cui possono far fronte con minori difficoltà le imprese di grandi dimensioni che, a loro volta, detengono le capacità per avviare progetti di ricerca e per applicare e diffondere i risultati. Di converso, nelle piccole imprese il controllo familiare, determinante per l'avvio di nuovi progetti imprenditoriali e per la prima fase di sviluppo, risulta spesso di ostacolo alla successiva espansione dell'attività, per carenza di capitale e incapacità a innovare e/o a sfruttare adeguatamente le

### Nota:

(\*) Ordinario di Economia aziendale presso l'Università della Calabria, membro del Comitato scientifico della Federazione Distretti Italiani

innovazioni. A questi limiti si aggiungono problemi cronici, come le difficoltà connesse alla gestione finanziaria, al ricambio generazionale e alla carenza di professionalità specializzate.

## Le reti di imprese

Una rete di imprese può essere definita come «un insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e in qualche caso su contratti, che si impegnano attraverso investimenti congiunti a realizzare un'unica produzione» Concretamente, la rete nasce su iniziativa di alcune imprese che per risorse e capacità di leadership imprenditoriale organizzano e coordinano una filiera: selezionano i partner in base alle specifiche competenze e ognuno, nel processo produttivo, «fa quel che sa fare meglio». In tal modo migliora la qualità del prodotto finale e si abbattano i costi. Non solo, poiché gli investimenti vengono realizzati insieme, si risolve il problema del reperimento dei capitali, si frazionano i rischi e l'applicazione della tecnologia avviene in tempi più rapidi.

Con l'organizzazione in rete le Pmi ottengono i vantaggi della grande dimensione senza scambi di partecipazioni ed operazioni di fusione ed incorporazione. Crescono, ma in maniera virtuale. La piccola dimensione non rappresenta più uno stadio intermedio rispetto alla grande impresa ma un fenomeno autonomo capace di innescare percorsi di sviluppo alternativi alla crescita dimensionale.

In base alle esperienze osservate, ciò che unisce le imprese appartenenti alla rete è un progetto comune in base al quale ciascuna azienda assume specifici ruoli mettendo a disposizione le competenze di cui dispone. La rete è contemporaneamente stabile e mutevole: accanto a un nucleo stabile di imprese connesse tra loro da legami forti, si avvicendano altre imprese che mutano nel tempo senza arrecare alcun pregiudizio all'organizzazione. L'efficienza di una rete dipende dalla sua stabilità e i fattori che ne favoriscono la sopravvivenza nel tempo sono il grado di fiducia che si riesce ad instaurare tra i partner, lo scambio di informazioni e di conoscenze, la presenza di un sistema di pianificazione.

### *Le imprese che compongono la rete*

Gli attori di una rete, autonomi giuridicamente, sono asimmetrici nel senso che hanno un peso diverso per le differenti funzioni svolte all'interno dell'aggregazione reticolare.

Vi sono alcune imprese definite di volta in volta «centrali», «guida», «leader», che per risorse, spirito d'iniziativa e competenze svolgono la funzione

di coordinamento e rappresentano il nucleo centrale della rete. Le altre imprese, definite «nodali», in base alle capacità possedute e a seconda delle circostanze, «subiscono» l'attività dell'unità centrale, si limitano a convogliare nella rete competenze distintive oppure svolgono un ruolo più attivo supportando l'attività di coordinamento.

Per quanto la rete possa essere progettata e coordinata da un unico agente, il suo sviluppo dipende tuttavia dalla partecipazione attiva e motivata di tutti i partner che autonomamente devono costruire e sviluppare le rispettive relazioni all'interno della rete.

Le relazioni che legano le imprese di una rete non sono occasionali ma durature, basate generalmente su rapporti fiduciarie e, quindi, non gerarchici. La fiducia che nel tempo si viene a creare e a consolidare tra i partner trova alimento nel reciproco riconoscimento delle regole del gioco, molto spesso non formalizzate, che stanno alla base del rapporto di cooperazione (Lorenzoni, 1990).

Pur essendo durature le relazioni, tuttavia, non sono esclusive e pertanto ciascuna azienda partecipante ad una rete può svolgere contemporaneamente la stessa attività economica per proprio conto, in collaborazione con i partner della rete, insieme a partner di altri aggregati di aziende.

Ciò che unisce le imprese appartenenti ad una rete è un progetto comune, in base al quale ciascun membro assume ruoli e compiti e mette a disposizione le competenze di cui dispone.

La realizzazione del progetto deve prevedere il conseguimento di vantaggi per la struttura e per ciascun partner della rete e, pertanto, la disponibilità a sviluppare relazioni di collaborazione con altre imprese è tanto maggiore quanto più sono evidenti le opportunità di mercato e quindi quanto più elevati sono le probabilità di ottenere ritorni economici. In questa prospettiva, le relazioni rimangono in vita fino a quando i partner ritengono di poterne trarre benefici. La rete conseguentemente è dinamica, nel senso che si modifica nel tempo per l'inclusione di nuovi partner o l'esclusione di altri in base a scelte di convenienza individuali e di gruppo.

Nonostante le forti interdipendenze, le reti sono elastiche, nel senso che i singoli partner possono scomparire senza mettere a rischio il funzionamento della rete stessa: altri partner si inseriscono, altri rapporti si sviluppano mantenendo intatto dal punto di vista funzionale il sistema di attività. Accanto ad un nucleo stabile di imprese connesse tra loro da legami forti, si avvicendano altre imprese che per il fatto stesso di sviluppare nei confronti delle prime relazioni più deboli mutano nel tempo senza arca-

re alcun pregiudizio all'aggregazione. In tal senso la rete è contemporaneamente stabile e mutevole. L'efficienza di una rete dipende dalla sua stabilità e i fattori che ne favoriscono la sopravvivenza nel tempo sono fondamentalmente tre: il grado di fiducia che si riesce ad instaurare tra i partner; lo scambio di informazioni e di conoscenze; la presenza di un sistema di pianificazione.

### Le reti di imprese in Italia: alcuni casi

#### La rete di subfornitori di Atessa

Un caso di rete eccellente è rappresentato da un gruppo di aziende localizzate ad Atessa, nella provincia di Chieti, e fornitrici della Honda Italia di Atessa. Dagli inizi degli anni '90 queste imprese hanno instaurato tra loro rapporti di collaborazione per progettare e sviluppare congiuntamente i componenti. Il sistema informativo è unico, per cui i computer sono collegati in rete e ciascuna azienda riesce a verificare lo stato d'avanzamento della produzione dell'altra. Inoltre, vengono avviate azioni comuni di marketing e di formazione del personale così come sono previsti incontri periodici (circoli di qualità) per verificare i programmi di produzione e avviare progetti innovativi.

Lo stabilimento della Honda Italia Industriale di Atessa, in provincia di Chieti, la filiale italiana della divisione due ruote della Honda Motor company Ltd, è uno dei più all'avanguardia tecnologicamente nel settore e si caratterizza per una forte compartecipazione tra impresa centrale e sub-fornitori. Dallo stabilimento di Atessa esce più del 46% delle moto e degli scooter esportati in tutto il vecchio continente. La rete di fornitori è coinvolta nel ciclo produttivo fin dalle sue fasi iniziali, in un sistematico scambio di competenze e conoscenze per progettare e sviluppare congiuntamente particolari componenti e sistemi (componenti e accessori meccanici; articoli tecnici in plastica; componenti in alluminio e leghe ottoniche; sedili ed articoli plastici; ecc.) condividendo i costi relativi agli investimenti in innovazione e progettazione, formazione, marketing, attrezzature specifiche e, quindi, anche il relativo rischio finanziario.

Nell'ambito delle collaborazioni interaziendali, nel 1992 è stato fondato il Consorzio CISI (Consorzio Imprese Subforniture Italia) che oggi associa 17 medie imprese specializzate nella produzione di componenti e servizi per l'industria motociclistica e automotive. Rappresenta un nodo strategico delle relazioni tra la grande e le medie aziende, soprattutto perché ha favorito l'affermarsi di un modello positivo di integrazione con la creazione di una rete di subfornitura dinamica, innovativa e competitiva.

Grazie a questa diversa impostazione dell'offerta da parte dei fornitori, l'Honda ha ridotto drasticamente gli approvvigionamenti dall'estero mentre le aziende fornitrici abruzzesi hanno moltiplicato il fatturato e il numero di addetti.

#### Il Polo aeronautico campano

L'industria aerospaziale europea si sviluppa in cinque paesi (Francia, Regno Unito, Germania, Italia e Spagna) nei quali si produce oltre l'82% del valore aggiunto del totale di settore: l'Italia, con il suo 5% di valore aggiunto sul totale europeo, con un giro d'affari annuo di 6,1 miliardi di euro ed una forza lavoro di 38mila addetti, si colloca al sesto posto nel mondo ed al quarto posto tra i Paesi Ue.

Una delle realtà europee più produttive è la Campania dove esiste un nucleo di imprese che opera da lungo tempo nel settore. Il settore dell'aerospazio campano rappresenta, infatti, il 16,7% del comparto italiano e al suo interno, la sola provincia di Napoli raccoglie il 78,7% delle imprese.

In controtendenza rispetto all'andamento negativo dell'economia regionale, la fase di sviluppo e di crescita dell'attività aeronautica campana è trainata da Alenia Aeronautica, leader in Italia e tra le prime nel mondo per la produzione di aerei civili e militari, che racchiude conoscenze, tecnologie e strumentazioni all'avanguardia.

In tale ambito, Alenia Aeronautica coordina una rete: – di Pmi-fornitori di secondo livello, altamente specializzate nella produzione di parti, componenti o interi gruppi funzionali per il settore aeronautico e spaziale;

– di un insieme cospicuo di piccole imprese-subfornitori, che dispongono di tecnologie e processi produttivi compatibili con gli standard tecnici richiesti dal settore: qualità, precisione, capacità nel trattare i materiali speciali, ecc.

Alenia Aeronautica ha implementato un sistema di relazioni di *outsourcing* che appare fondato prevalentemente su meccanismi di governo di natura gerarchico-cooperativa. Ciò vuol dire che nell'ambito del sistema di fornitura, Alenia si afferma quale vertice strategico-decisionale, le cui risorse e competenze chiave sono focalizzate sulle attività a maggior valore aggiunto (ricerca tecnologica e assemblaggio finale) mentre definisce legami di *partnership* forti, non necessariamente *equity*, con imprese specializzate, di elevate competenze tecnico-organizzative e affini in termini di vision e cultura aziendale. Inoltre, la prossimità geografica rappresenta un ulteriore fattore strategico per Alenia: circa il 75% dei suoi sub-fornitori è localizzato a Pomi-

gliano d'Arco nei pressi dello stabilimento principale, in cui si svolge l'assemblaggio finale.

Il ridotto numero dei fornitori, opportunamente selezionati per qualificazione tecnica e tecnologica, ha aumentato nel tempo l'intensità nelle relazioni e la durata dei rapporti. La tendenza a stabilire accordi di lungo periodo migliora l'intesa fra le imprese e l'integrazione delle attività; consente al fornitore una migliore pianificazione della produzione, oltre ad assicurargli il recupero dei costi relativi agli investimenti.

Una caratteristica importante da sottolineare è che nel settore aeronautico le aziende leader sempre più spesso richiedono l'assunzione di rischio da parte dei loro fornitori. La partecipazione di Alenia al programma A380, ad esempio, prevede, su un costo totale di 12 miliardi di euro, un investimento di oltre un miliardo di euro. A loro volta i sub-fornitori di Alenia versano a quest'ultima una quota, assumendosi anch'essi una parte del rischio legato al programma. L'assunzione di rischio da parte delle varie aziende che partecipano al programma consente, da un lato, al *prime* di ridurre i propri rischi e l'impegno finanziario, dall'altro alle imprese fornitrici di essere, coerentemente con la quota di capitale impegnata, non meri esecutori di parti, ma veri e propri partner.

Attualmente è in corso un processo di emancipazione delle imprese minori dall'impresa centrale (Alenia Aeronautica). Le Pmi aeronautiche italiane che oggi svolgono attività di sub-fornitura non solo per Alenia, ma anche a livello internazionale sono, in alcuni casi, il risultato di processi di spin-off dalla stessa Alenia. Le imprese in grado di realizzare un prodotto finito a marchio proprio hanno puntato sulla specializzazione di nicchia, soprattutto verso il segmento degli aerei superleggeri e dei piccoli velivoli da 6-8 posti: è la scelta, per esempio, compiuta da Vulcanair e da Tecnam. Altre aziende hanno perseguito una strategia di accesso alle reti di eccellenza transnazionali, anche attraverso processi di acquisizione (come è accaduto per Aerosoft). Infine, per alleggerire il vincolo di dipendenza da Alenia, altre imprese invece hanno preferito una strategia di diversificazione, affacciandosi in segmenti industriali contigui per tecnologie e competenze, come i trasporti marittimi e ferroviari (è il caso di Geven).

A livello di settore, si sta progettando di dare vita a un «metadistretto» tra le 5 aree forti del nostro Paese (Campania, Lombardia, Piemonte, Lazio, Puglia), capace di competere sui scala globale mettendo insieme i poli di eccellenza geograficamente lontani ma assolutamente vicini se si guarda alle sinergie tecnologiche e produttive maturate negli ulti-

mi anni. In questa direzione, Puglia e Campania hanno mosso i primi passi aggregandosi tra loro. Le due regioni hanno, infatti, sottoscritto un protocollo d'intesa (ottobre 2007) per la realizzazione di un «Distretto dell'industria aeronautica e aerospaziale del Mezzogiorno», fondato sulla presenza nelle due regioni delle più grandi imprese italiane del settore e di un sistema diffuso di Pmi che compongono la filiera della subfornitura. Il distretto unico, che sarebbe composto da 150 imprese, per un fatturato complessivo di 2 miliardi di euro (pari al 32% del totale italiano), punta a sfruttare le potenzialità derivanti dal trend di forte crescita internazionale che caratterizza il settore aeronautico in questa fase.

## Vantaggi e rischi delle reti di imprese

Le imprese che fanno rete ottengono numerosi vantaggi:

- si specializzano nel loro core business migliorando la qualità dei prodotti;
- ridimensionano il fabbisogno finanziario relativo agli investimenti, riducono l'indebitamento, frazionano i rischi degli investimenti, riducono il rischio operativo.

### *La focalizzazione sulle competenze distinte*

L'organizzazione a rete, che implica una forte spinta alla specializzazione produttiva, favorisce la concentrazione delle risorse nelle competenze distinte da parte di ciascun partner.

Da un punto di vista organizzativo, l'affidamento di interi o parte di processi a partner specializzati permette, da un lato, di liberare risorse tecniche, umane e finanziarie da impiegare in attività che possono contribuire a potenziare le *core competence*, dall'altro lato, di recuperare efficienza nei processi meno critici per la gestione, sullo sviluppo dei quali l'azienda non può o non intende investire. In tal modo si raggiunge non solo il vantaggio competitivo dei singoli partner ma anche quello di tutta la rete, nella misura in cui gli operatori siano legati reciprocamente da intensi rapporti di partnership. Inoltre, quanto più il processo produttivo affidato ai partner è specialistico tanto maggiori saranno gli effetti delle economie di apprendimento in termini di riduzione di sprechi, difetti e tempi di lavorazione: il perfezionamento di certi meccanismi ottenuto dal partner specializzato difficilmente può essere raggiunto da un'azienda coinvolta nella gestione di numerose e diverse attività.

### *La riduzione dei costi ed il ridimensionamento del fabbisogno finanziario*

L'organizzazione produttiva in rete, quando si rea-

lizza mediante un coordinamento efficace delle rispettive specializzazioni che, a sua volta, comporta per ciascun partner la concentrazione delle risorse nelle rispettive competenze distintive, determina una ripartizione degli investimenti per la produzione congiunta, producendo vantaggi economici e finanziari in particolare per l'impresa centrale e in maniera ridotta per le imprese nodali.

Sotto il profilo economico, grazie alla combinazione di alcuni fattori (economie di scala e di apprendimento ed innovazioni di processo), la maggiore specializzazione a livello di network comporta una riduzione complessiva dei costi operativi rispetto a quelli sopportati nel caso che l'attività venisse svolta internamente da parte di ogni singola impresa.

Le economie di scala, che permettono la diminuzione dei costi medi unitari in corrispondenza di aumenti della capacità produttiva, sono ottenute dai singoli partner che, in virtù della loro specializzazione, realizzano una maggiore capacità produttiva. La stessa specializzazione comporta il conseguimento di economie di apprendimento, vantaggi di costo che è possibile ottenere per effetto dell'accumulo di esperienza.

Ulteriori vantaggi di costo possono essere conseguiti grazie all'innovazione di processo che i partner dovrebbero perseguire mediante l'applicazione ed eventualmente la sperimentazione di nuovi metodi di produzione.

Infine, sempre dal punto di vista economico, la cessione di attività a partner specializzati riduce i corrispondenti costi fissi relativi soprattutto agli ammortamenti e al personale, per cui la struttura dei costi si presenta più flessibile, con riflessi positivi sul rischio operativo della combinazione produttiva e, conseguentemente, sul valore dell'impresa. L'incremento di valore per la riduzione del rischio operativo permette all'azienda leader di attrarre capitali a condizioni più vantaggiose che, a loro volta, saranno investiti nelle attività legate al core business per rafforzare ulteriormente il suo vantaggio competitivo.

Il ricorso a collaborazioni esterne, quando determina la condivisione di investimenti, produce un impatto anche sul fabbisogno finanziario delle imprese, sia per la componente del capitale circolante sia per quella fissa.

Per quanto riguarda il capitale circolante, poiché il fabbisogno di quest'ultimo è determinato soprattutto dallo sfasamento temporale tra ciclo economico-tecnico e ciclo finanziario, l'eliminazione dal ciclo produttivo di alcuni processi contribuisce a ridurre gli intervalli che separano i tempi di pagamento da

quelli di incasso e conseguentemente il ricorso a fonti di copertura.

Relativamente al capitale fisso, la dismissione di investimenti libera risorse per impieghi alternativi, determina la riduzione del fabbisogno finanziario e corrispondentemente favorisce il ridimensionamento degli oneri relativi alla acquisizione delle fonti di finanziamento. Inoltre, rende le imprese più flessibili rispetto ai mutamenti del mercato, riducendo in tal modo il rischio di elevate barriere all'uscita in caso di crisi settoriali. In alcuni casi limite, rappresentati da reti fortemente centrate, nello stato patrimoniale dell'impresa guida potrebbero non registrarsi investimenti in impianti. Ciò rileva, da un lato, la preponderanza dell'attività di coordinamento rispetto a quella manifatturiera, dall'altro, la forte specializzazione produttiva delle imprese nodali della costellazione. In definitiva, il coordinamento della specializzazione delle imprese nodali determina per l'impresa guida un impatto positivo:

- sui costi di produzione e, quindi, sul potenziale innalzamento di efficienza;
- sulla struttura dei costi più elastica e, quindi, sul minore rischio operativo;
- sul ridimensionamento del fabbisogno finanziario e, quindi sugli oneri derivanti dall'indebitamento.

Si produce di fatto un incremento di valore e corrispondentemente un vantaggio rispetto ai concorrenti.

Grazie all'aumento del valore, l'impresa leader potrebbe ottenere capitali dal mercato a condizioni più vantaggiose, destinati a rafforzare le attività legate al core business e quindi a migliorare la redditività della gestione.

### I rischi

Le reti di imprese presentano anche rischi:

- eccessiva dipendenza dall'impresa leader: quando quest'ultima entra in crisi compromette la sopravvivenza di tutte le altre;
- comportamenti opportunistici delle imprese partner: appropriazione di conoscenze sviluppate in maniera congiunta per ottenere benefici individuali;
- divergenze degli obiettivi e asimmetrie dei contributi apportati dai singoli partner che compromettono la stabilità della rete.

Inoltre, ulteriori rischi sono connessi agli effetti della perdita del controllo e del coordinamento delle attività cedute ai partner. Il decentramento di una specifica area di attività, infatti, comporta inevitabilmente una perdita di know-how difficilmente recuperabile soprattutto quando quel processo è interes-

sato da intense innovazioni tecnologiche. Le conseguenze potenziali della perdita di controllo delle attività esternalizzate sono molteplici: irreversibilità della scelta strategica di aggregarsi in rete; riduzione dei livelli di efficienza delle aree di gestione collegate all'attività cedute all'esterno; aumento della competitività delle aziende concorrenti che hanno sviluppato all'interno quella determinata attività.

## **Basilea 2: implicazioni operative per la finanza delle reti di imprese**

Da un punto di vista economico, così come già osservato, la rete di imprese, grazie alla combinazione di alcuni fattori (economie di scala e di apprendimento ed innovazioni di processo) comporta una riduzione complessiva dei costi operativi rispetto a quelli sopportati nel caso che l'attività venisse svolta internamente da parte di ogni singola impresa. Sotto questo profilo, si rileva anche una minore incidenza dei costi fissi, per cui la struttura dei costi si presenta più flessibile, con riflessi positivi sul rischio operativo e, conseguentemente, sul valore dell'impresa. In secondo luogo, si riduce il fabbisogno finanziario delle imprese, sia per la componente del capitale circolante sia per quella fissa. In terzo luogo, la condivisione di investimenti determina un frazionamento del rischio tra le imprese partner. Quest'ultimo aspetto risulta estremamente conveniente per le banche poiché è stato verificato che in imprese organizzate in rete si registra un minor numero di fallimenti e ciò contribuisce a migliorare il rating delle imprese.

Questi vantaggi sono più evidenti nelle reti di imprese collocate nei distretti.

Le imprese distrettuali, infatti, operando in una stessa area geografica e sviluppando interazioni tra loro beneficiano sia delle opportunità legate all'agglomerazione territoriale sia dei vantaggi delle reti di imprese. Per quanto riguarda i vantaggi connessi all'agglomerazione territoriale, si nota che operare in un territorio ben definito agevola il radicarsi, in quello stesso territorio, di un sistema di valori e regole condivise dalla comunità che agevola la cooperazione ed incrementa la competitività delle imprese. Quest'ultima deriva, poi, dalla stessa organizzazione produttiva dei distretti: la scomposizione (spaziale e temporale) del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano competitività sui costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione.

È auspicabile, pertanto, che in vista di Basilea 2, ai fini dell'elaborazione del rating per le imprese organizzate in rete, le banche siano capaci di valutare

il sistema di relazioni e cooperazione tra imprese al fine di elaborare un «rating della rete».

Gestire un affidamento avendo di fronte una rete piuttosto che la singola impresa cambia completamente l'approccio al problema: ai consueti dati d'analisi (fatturato, leverage, redditività) occorre sovrapporre quelli derivanti dal sistema relazionale nel quale l'azienda opera.

A tal fine, i parametri per valutare l'efficienza di una rete di distretto potrebbero essere:

- ciclo di vita della rete: neocostituita, in fase di sviluppo, consolidata, in crisi;
- ciclo di vita delle aziende appartenenti alle reti: aziende in fase di start-up, derivanti da spin-off, consolidate sul mercato e che godono di reputazione;
- localizzazione della rete presso un unico distretto, presso più aree territoriali, a livello internazionale
- stipula di accordi formali di collaborazione con altre imprese, mediante contratti di sub-fornitura oppure accordi informali, comprovati da scambio di fatture;
- modalità di costituzione e gestione della rete: iniziativa pianificata di medio-lungo periodo oppure iniziativa spontanea di collaborazione tra imprese per raggiungere obiettivi di breve termine;
- capacità di coordinamento dell'azienda leader misurata dalle funzioni svolte (selezione dei partner; organizzazione della filiera; controllo dei risultati, realizzazione di investimenti congiunti).

È stato verificato che le reti sono stabili nel tempo, raggiungono una redditività superiore alla media e presentano minori rischi di solvibilità quando le relazioni sono durature e formalizzate, caratterizzate da sistemi di pianificazione e controllo, con aziende consolidate sul mercato e/o in fase di sviluppo, localizzate presso distretti con vocazione all'internazionalizzazione e forte propensione all'innovazione. È evidente, pertanto, che queste reti meritano rating più elevati e conseguentemente condizioni migliori di accesso al credito.

Per quanto riguarda le banche occorre fare alcune considerazioni.

In primo luogo, è necessario dotare le aziende di credito di strumenti adeguati a valutare non solo il capitale tangibile delle imprese, ma anche il loro capitale intangibile, connesso in particolare alle relazioni di cooperazione. L'introduzione di appositi strumenti di valutazione di questa particolare forma di capitale intangibile stimolerebbe le imprese a costituire/partecipare a reti, mentre per le banche l'esistenza di strumenti riconosciuti dall'Autorità di vigilanza per considerare il capitale intangibile nella valutazione del merito creditizio, potrebbe age-

volare e rendere meno onerosa la concessione del credito alle Pmi organizzate in rete.

In secondo luogo, occorre tener conto che affidare imprese organizzate in rete non è immune da rischi. Il sistema relazionale che lega le imprese della rete, infatti, può determinare una forte correlazione tra i loro risultati economici e quindi per le banche vi è il rischio di formare portafogli prestiti poco diversificati e quindi maggiormente rischiosi.

Il fenomeno diventa rilevante quando nella rete operano una o più imprese guida. In questo caso, quanto più è intensa l'attività dell'impresa guida, tanto maggiore sarà l'integrazione del gruppo di aziende.

Per le banche, pertanto, la scelta di sostenere aziende che operano in rete si rileva piuttosto problematica: da un lato, esse rappresentano un'opportunità in quanto dimostrano di essere più competitive e con risultati reddituali migliori; dall'altro lato, il loro finanziamento produce maggiori rischi, soprattutto in considerazione dei criteri previsti da Basilea 2.

Al riguardo, occorre rilevare che il rischio è maggiore per le banche locali mentre per le altre la diversificazione geografica del portafoglio permette di ridurre sensibilmente il rischio paventato. Inoltre, la stessa diversificazione si può ampliare operando su reti non correlate dal punto di vista del settore di operatività. Sarebbe preferibile, inoltre, orientarsi verso quelle reti che puntano all'internazionalizzazione anche attraverso la delocalizzazione degli impianti e, nell'ambito delle singole reti, le banche dovrebbero finanziare imprese che facciano capo a differenti imprese guida o comunque non tutte appartenenti alla stessa filiera.

In definitiva, le imprese di minori dimensioni aggregate in reti, nella misura in cui le banche riusciranno a valutare il sistema relazionale, potranno beneficiare di migliori condizioni di accesso al credito soprattutto se l'organizzazione reticolare è stabile, pianificata e localizzata presso distretti industriali.

In particolare, nel caso in cui, come è stato prospettato, le banche dovessero valutare il sistema delle relazioni, per le imprese partecipanti ad una rete si potrebbero configurare condizioni meno onerose di finanziamento, vantaggio difficilmente acquisibile nel caso la richiesta di fido venisse presentata, a parità di condizioni, da imprese autonome e indipendenti.

### Conclusioni

Il nostro sistema industriale è caratterizzato da una forte incidenza di Pmi: il 95% delle imprese, infatti, occupa meno di 10 dipendenti. Un sistema così frammentato e pertanto debole strutturalmente è riuscito comunque a produrre buone performance e a dimo-

strare una solida capacità di sopravvivenza. Tuttavia, alcuni Autori ritengono indispensabile il rafforzamento competitivo delle Pmi, tenuto conto soprattutto di fenomeni quali la globalizzazione e l'innovazione tecnologica.

Se è vero, da un lato, che esiste ed è espressa da più parti l'esigenza che le Pmi italiane si sviluppino e si rafforzino, dall'altro lato è pure evidente che le stesse aziende rinunciano a crescere mediante l'aumento delle dimensioni.

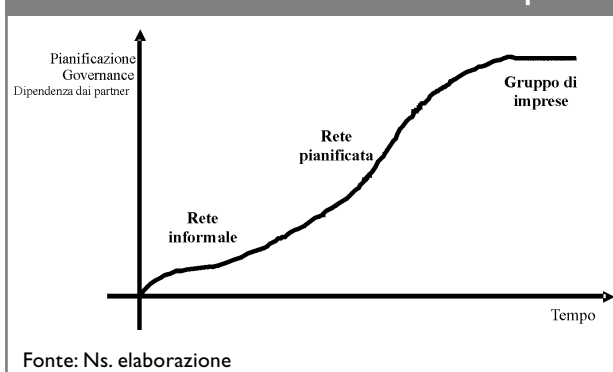
Questa rinuncia è determinata da diversi fattori: insufficienti competenze; limitate risorse finanziarie; bassa propensione al rischio; difficoltà nel ricambio generazionale.

Se le Pmi sono riluttanti ad aumentare le dimensioni, l'alternativa strategica al loro rafforzamento competitivo è rappresentata dalla collaborazione con fornitori, concorrenti, clienti. Anzi, come osserva Lorenzoni, la presenza di un tessuto di imprese con dosi di imprenditorialità limitata, ma con carattere diffuso, diventa un'opportunità e uno stimolo per la nascita e lo sviluppo di forme di organizzazione interaziendale.

Queste forme di collaborazione strategica tendono sempre più a diffondersi e, in alcuni casi, arrivano addirittura alla condivisione di investimenti e dei relativi rischi mediante la specializzazione dei processi produttivi: un unico processo viene ripartito in più fasi ed ogni operatore in base alle proprie competenze distintive si occupa di una specifica fase, generando in tal modo economie di scala e di apprendimento.

La rete può rappresentare una delle migliori soluzioni al problema dimensionale del nostro sistema economico in quanto abbiamo osservato che quando l'impresa leader acquisisce la consapevolezza di non poter fare a meno dei partner, inizialmente formalizza i rapporti mediante contratti e, poi, compra le imprese nodali trasformando la rete in un gruppo di imprese (Tavola 1).

Tavola 1 - Il ciclo di vita delle reti di imprese



## Bibliografia

AIP-Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

Amatori F. e Colli A. (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2001

Butera F., *Il campanile e la rete*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2001

Fortis M., Cipollina S. e Pizzonia G. (a cura di), «I distretti produttivi», dossier de *Il Sole 24 Ore*, 21 marzo 2006

Izzo F. e Ricciardi A. (a cura di), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, F. Angeli, Milano, 2006

Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990

Ricciardi A., «I distretti industriali: motore dello sviluppo economico del nostro Paese», in *Amministrazione & Finanza - Inserto*, n. 18, 2008

Ricciardi A., «Le prospettive dei distretti italiani: crisi o sviluppo?», in *Amministrazione & Finanza - Inserto*, n. 22, 2007

Ricciardi A., «Pmi dei distretti industriali: nuovi modelli organizzativi», in *Il Sole 24 Ore - Guida a Basilea 2*, Luglio-agosto 2007

Ricciardi A., «La classificazione dei distretti italia-

ni: una proposta innovativa», in *Guida ai Distretti Italiani*, 2007

Ricciardi A., «Distretti industriali: criticità della gestione finanziaria e strumenti innovativi», in Antoldi F. (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali. Politiche per lo sviluppo in Italia e in America Latina*, Il Mulino, Bologna, 2006

Ricciardi A., «Il vantaggio competitivo delle reti di imprese in vista di Basilea 2», in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA)*, n. 1/2, 2006

Ricciardi A., *La gestione finanziaria delle imprese di distretto: l'impatto di Basilea 2*, in *Quaderni Fin. Te.M.A., CREA-Bocconi*, n. 2/2005. Anno 2006

Ricciardi A., «La pianificazione strategica nelle reti di imprese», in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA)*, n. 7/8, 2005

Ricciardi A., *La strumentazione finanziaria per i distretti produttivi: alcune proposte innovative*, Ricerca presentata al Convegno «Sulla strada dell'innovazione: dieci anni di Distretti. Decennale Club dei Distretti Industriali Italiani», Palazzo Giustiniani - Senato di Roma, Roma, 16 dicembre 2004

Ricciardi A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, F. Angeli, Milano, 2003

Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, Cedam. Padova, 2001

## RIVISTE

### Controllo di Gestione

**La rivista di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente**

Periodicità: bimestrale



Unica nel panorama editoriale italiano questa rivista affronta in modo mirato e specifico tutte le tematiche legate al controllo di gestione: **budgeting, reporting, analisi dei costi, sistemi integrati, balanced scorecard, soluzioni innovative.**

Dalla teoria alla pratica, dai modelli generali alle peculiarità dei settori, **Controllo di gestione** fornisce tutte le informazioni necessarie e le soluzioni operative indispensabili per chi esercita per "professione" il controllo di gestione.

I vari temi sono affrontati attraverso **articoli di approfondimento** che suggeriscono metodi e strumenti di approccio ai problemi, **casi aziendali** con esempi pratici, interventi sulle **"nuove tenden-**

**ze"** della dottrina e sulle **teorie emergenti, analisi dei principali sistemi informativi** di supporto a chi si occupa di controllo, esame delle **specificità del controllo** nei diversi settori merceologici, **quesiti** e **suggerimenti degli esperti** in materia.

*Ipsoa*, pagg. 64

Abbonamento annuale: € 160,00

**Per informazioni:**

- **Servizio Informazioni Commerciali**  
(tel. 02.82476794 - fax 02.82476403)
- **Agente Ipsoa di zona**  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- **[www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)**