

Caratteristiche gestionali	pag. III
Processo di evoluzione e consolidamento (stabilità) della rete .	pag. III
La stabilità delle reti	pag. IV
Il manager di rete	pag. IV
Il contributo delle reti di imprese allo sviluppo economico delle Pmi	pag. V
Il contratto di rete	pag. VI
L'iter legislativo del contratto di rete	pag. VII
Contratto di rete e altre forme di aggregazione: un confronto .	pag. VIII
ATI - associazione temporanea di imprese	pag. VIII
Il consorzio	pag. VIII
I vantaggi fiscali e finanziari per le imprese in rete: novità	pag. IX
Reti e banche	pag. X
La diffusione dei contratti di rete	pag. XI
Alcuni casi di reti di successo	pag. XII
RaceBo	pag. XII
Calegheri 1268	pag. XII
Five for Foundry	pag. XIII
Conclusioni	pag. XIII

Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali

di Antonio Ricciardi (*)

Caratteristiche gestionali

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, attività di marketing, di formazione, di R&S» (1). Concretamente, la rete nasce su iniziativa di alcune aziende che, per risorse e capacità di leadership imprenditoriale, organizzano un processo di cooperazione selezionando i partner in base alle specifiche competenze in modo tale che ognuno «fa quel che sa fare meglio» (2). In tal modo, diverse imprese portano avanti un progetto comune sfruttando le loro complementarità, senza rinunciare alla propria autonomia imprenditoriale. Si tratta di un nuovo paradigma produttivo che può aiutare le Pmi ad aumentare la produttività, incrementare l'innovazione, conquistare nuovi mercati. Con la rete si accede alle conoscenze e competenze esterne in maniera più rapida e flessibile rispetto alle imprese che operano isolatamente. Inoltre, poiché gli investimenti vengono realizzati in cooperazione, si frazionano i rischi e l'applicazione della tecnologia avviene in tempi più rapidi.

I benefici e i vantaggi derivanti dall'appartenenza a una rete possono riassumersi in:

- accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese;
- incremento dell'innovazione e co-innovazione mediante l'aggregazione di competenze diverse;
- diversificazione dell'applicazione delle conoscenze e delle competenze in diversi settori;
- specializzazione e conseguenti economie di scala;
- ingresso in nuovi mercati;
- maggiore visibilità;
- migliore accesso ai capitali;

- frazionamento dei rischi di nuovi investimenti;
 - sviluppo delle risorse umane;
 - facilitazione dell'accesso a istituzioni pubbliche;
 - possibilità di acquisire certificazioni di qualità e/o gestire marchi commerciali.
- Tuttavia, le reti di imprese presentano anche rischi che si possono concretizzare, tra gli altri, in:
- eccessiva dipendenza dall'impresa leader;
 - comportamenti opportunistici delle imprese partner;
 - divergenze degli obiettivi che compromettono la stabilità della rete;
 - perdita di controllo del proprio know-how;
 - costi elevati per «uscire» dalla rete;
 - diversità tra culture e stili di management.

Processo di evoluzione e consolidamento (stabilità) della rete

Il processo di costruzione delle reti è in genere graduale e si caratterizza per il passaggio da reti informali a programmate a pianificate (3).

La rete informale nasce spontaneamente per realizzare obiettivi di efficienza. Le imprese della rete, inconsapevoli del modello che stanno adottando, non prevedono alcun metodo di gestione e controllo della cooperazione. La mancanza di efficaci meccanismi di selezione dei partner, i quali sono scelti in base a criteri di efficienza di breve periodo, determina un'elevata rotazione dei parteci-

Note:

(*) *Ordinario di Economia aziendale - Coordinatore dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*

(1) Ricciardi, 2003.

(2) Ricciardi, 2008.

(3) Cfr. Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano; Izzo F. e Ricciardi A. (2006), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, Franco Angeli, Milano.

panti e, conseguentemente, una notevole instabilità della rete stessa.

Nella rete programmata si rileva una partecipazione più attiva nella gestione della rete e le relazioni tra impresa guida e imprese nodali non sono più monodirezionali, ma reciproche. Nella selezione dei partner assumono rilevanza le condizioni economico-finanziarie delle imprese (indicatori di sopravvivenza, stabilità e sviluppo) e le condizioni tecnico-produttive (garanzia della qualità del prodotto e dell'innovatività della rete). Nella rete programmata c'è consapevolezza, da parte dell'impresa leader, che è necessaria la crescita anche delle imprese partner.

Nel caso della rete pianificata, l'impresa guida non solo governa le relazioni tra i partner ma stimola, in base ad un intervento pianificato, lo sviluppo delle conoscenze dei partner diffondendo in rete le competenze di ciascuno. Costituita per realizzare obiettivi strategici, la rete pianificata è capace di promuovere processi di crescita dimensionale e di affrontare condizioni competitive anche difficili, grazie alla forte capacità dell'impresa guida di gestire il coordinamento e la progettualità.

La stabilità delle reti

La stabilità delle reti dipende dalle motivazioni alla base della loro costituzione. Quando la rete nasce per iniziativa (spontanea) di un'impresa leader che individua un'idea progettuale e attorno ad essa coinvolge partner motivati e la finalità principale è quella di migliorare la competitività di tutti i partecipanti alla rete, allora la rete è più stabile e duratura.

Quando, al contrario, non c'è un'idea progettuale che parte dal basso ma la costituzione della rete è indotta da iniziative di associazioni di categoria e/o enti territoriali, allora il grado di stabilità della rete è ridotto e aumentano le probabilità di insuccesso.

Se le motivazioni che inducono alla costituzione della rete si fondano quasi esclusivamente sull'opportunità di ottenere benefici fiscali e/o di acquisire specifici finanziamenti, allora si è in presenza di una rete artificiale, destinata a fallire di fronte alle prime difficoltà.

Inoltre, è stato verificato che quando la formalizzazione della rete avviene tra aziende

che già hanno in essere relazioni di cooperazione (informali) aumenta il grado di successo e, quindi, il grado di stabilità della rete. Diversamente, i contratti di rete stipulati tra aziende che non hanno già sperimentato collaborazioni sono penalizzati e più instabili a causa della mancata conoscenza reciproca tra i partner.

Il manager di rete

Un ruolo determinante per la stabilità della rete è svolto dal manager di rete. Nelle esperienze che si stanno realizzando, si osserva che non sempre l'impresa leader è in grado di assumere totalmente l'impegno connesso alla pianificazione, alla gestione e al controllo della rete.

In particolare, già nella fase di start-up potrebbe intervenire un manager di rete, un consulente dedicato ma non esclusivo, che coadiuva e supporta l'impresa leader:

- 1) nello studio di fattibilità, nella predisposizione e nella formalizzazione della rete;
- 2) nella conduzione, coordinamento e gestione delle attività della rete durante la sua formazione e maturazione.

Il manager deve avere capacità e competenze per supportare la rete durante la sua formazione ed evoluzione. Per sviluppare queste capacità è necessario acquisire competenze e conoscenze sulla normativa del contratto di rete e sulla gestione di una rete (relazioni e operatività).

In particolare, nella fase di start-up, il manager di rete è un facilitatore che favorisce gli incontri personali tra gli imprenditori, coinvolge i partecipanti e stimola le attività. Nella fase operativa, dovrà principalmente essere un project leader con compiti di coordinamento delle attività dei singoli progetti e dovrebbe assumere il ruolo di «direttore commerciale della rete» che sviluppa in prima persona i contatti con i clienti della rete.

Nel caso di evoluzione della rete in forma societaria, il manager di rete svolgerà attività di general manager, dovendo gestire una vera e propria azienda con competenze nelle attività di pianificazione, controllo e comunicazione con la differenza sostanziale che si troverà a gestire un'azienda composta da una serie di aziende, ognuna con personalità, esigenze ed obiettivi diversi.

Il manager di rete è quindi una nuova figura

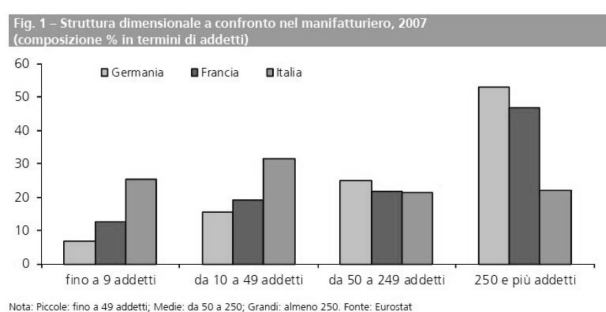
professionale, che permette alle nuove reti di costituirsi e di durare nel tempo, che ha il compito fondamentale di mediare le differenti esigenze delle imprese della rete, svolgere attività di rappresentanza, pianificare le strategie e controllare i risultati della rete (4).

Il contributo delle reti di imprese allo sviluppo dimensionale delle Pmi

Il 58% delle imprese italiane ha 1 addetto; il 98,7% delle imprese ha meno di 50 addetti; le imprese con più di 250 addetti sono 3.418 (0,08% del totale).

«Nel confronto internazionale, l'industria italiana mostra un peso molto elevato delle imprese di piccole e piccolissime dimensioni e una quota ridotta di grandi imprese (Tavola 1). Le imprese più piccole hanno rappresentato e rappresentano tuttora un importante fattore di competitività per il nostro tessuto produttivo, dati i noti vantaggi di costo e di flessibilità offerti dai terzisti e subfornitori italiani» (5).

Tavola 1 - Struttura dimensionale a confronto nel manifatturiero, 2007 (composizione % in termini di addetti)



Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il primo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012

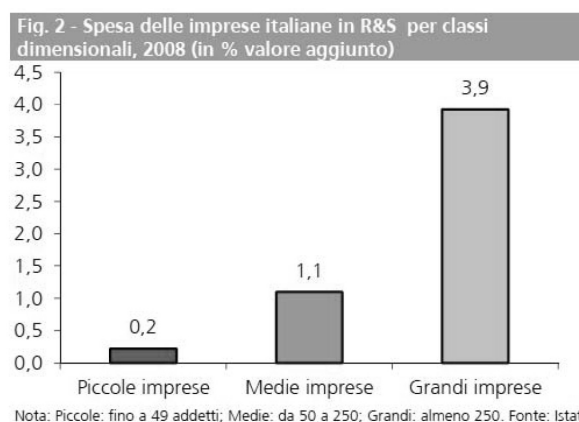
Tuttavia, la ridotta dimensione delle nostre imprese:

- limita lo sviluppo dell'innovazione tecnologica;
- riduce la capacità di penetrare i mercati internazionali;
- penalizza il valore del rating assegnato dalle banche secondo i criteri di Basilea 2 e 3.

«Al riguardo, essere "più grandi" sembra esse-

re una precondizione per innalzare la competitività, intesa come capacità di investire in R&S, di esportare e di essere presenti all'estero con proprie filiali commerciali. La propensione a fare ricerca, a esportare e fare investimenti diretti esteri è una funzione crescente delle dimensioni aziendali (Tavole 2 e 3)» (6).

Tavola 2 - Spesa delle imprese italiane in R&S per classi dimensionali, 2008 (in % valore aggiunto)



Nota: Piccole: fino a 49 addetti; Medie: da 50 a 250; Grandi: almeno 250. Fonte: Istat

Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il primo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012

Lo sviluppo dimensionale delle Pmi è quindi un problema di politica economica nazionale in quanto dalla crescita delle aziende di minori dimensioni dipendono la stabilità dell'occupazione nel sistema industriale, la pos-

Note:

(4) Il manager di rete deve avere capacità di relazione, mediazione, problem solving;

- più che un professionista asettico, deve essere un partner, un uomo di fiducia;

- deve essere un conoscitore di persone in modo da gestire le riunioni decisionali della rete, attenuando le personalità dominanti e incoraggiando la presentazione di idee ed opinioni da tutti i componenti della rete;

- deve avere la capacità di individuare ed anticipare le criticità che in maniera naturale sorgono nella gestione delle imprese;

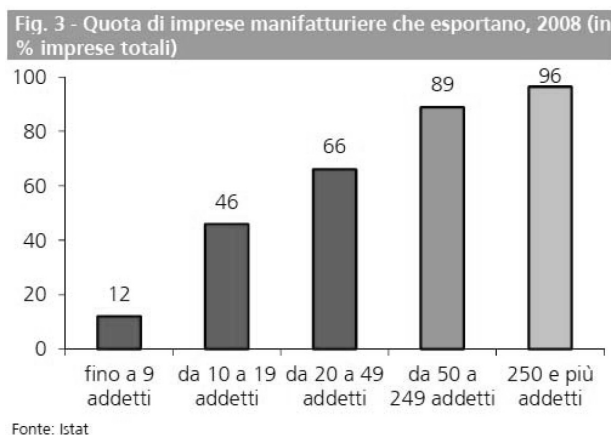
- deve essere il venditore della rete nei confronti delle realtà locali (Università, Camere di Commercio, Amministrazioni locali etc.).

(5) Cfr. Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il primo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012.

(6) Cfr. Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il primo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012.

Inserto

Tavola 3 - Quota di imprese manifatturiere che esportano, 2008 (in % imprese totali)



Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il primo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012

sibilità da parte delle grandi imprese di sviluppare strategie di esternalizzazione che rendono più flessibile la loro organizzazione ed infine le stesse performance delle banche. 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 rete.

Attraverso l'organizzazione in reti di imprese, le Pmi, senza perdere la propria autonomia giuridica, possono infatti aumentare la produttività, incrementare l'innovazione e conquistare nuovi mercati:

ottenengono 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 (7).

Considerato il contributo che l'organizzazio-

ne in rete può fornire alla competitività delle Pmi, soprattutto in un sistema economico come quello italiano caratterizzato dalla prevalenza di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, estremamente importante è lo strumento del contratto di rete.

Il contratto di rete

Nel 2009, in Italia viene approvata la legge che disciplina le reti di imprese. Con il contratto, si introduce, per le imprese aderenti ad una rete, la possibilità di sottoscrivere un «contratto di rete» teso a formalizzare la posizione preesistente.

«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».

La collaborazione può concretizzarsi nella produzione in comune di un bene; nell'acquisto di beni/servizi di interesse comune; nella gestione in comune della logistica; nella promozione di marchi; nella realizzazione di laboratori e centri di ricerca; nella partecipazione a gare e appalti.

Il contratto deve obbligatoriamente indicare i partecipanti alla rete; gli obiettivi strategici e le modalità per conseguirli; il programma di rete; la durata; le modalità di adesione di altri imprenditori; le regole per l'assunzione delle decisioni.

Per quanto riguarda il programma di rete, si tratta di un progetto di medio periodo con solide basi finanziarie, con la definizione di regole chiare per tutti i partner. In sostanza, una volta deciso di costituire la rete, è neces-

Nota:

(7) Cfr. Ricciardi A. (2010), «Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese», in G. Airoldi, G. Brunetti, G. Corbetta e G. Invernizzi (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.

sario definire il programma per farla funzionare. Il programma di rete descrive le strategie che il network vuole intraprendere e gli obiettivi che si pone nel lungo periodo; indica diritti e obblighi di ciascun partecipante nonché le modalità di realizzazione dello scopo comune.

Il contratto, inoltre, può 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. L'istituzione del fondo patrimoniale, depositato su un conto corrente intestato alla rete e affidato con mandato all'organo di governo, è finalizzata all'attuazione del programma di rete.

L'organo comune è un ente che rappresenta la rete e coordina il suo funzionamento interno. Questa figura, che può essere rappresentata da un unico soggetto o da una pluralità di membri, può o meno coincidere con l'azienda leader del network e svolge l'attività di mandatario. *«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...».*

Il contratto di rete ha subito recentemente alcune rilevanti modifiche che hanno contribuito a cambiare sensibilmente la disciplina. In particolare, il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale può essere dotato di soggettività giuridica nel caso in cui la rete si iscriva nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede (solo con l'iscrizione nel registro delle imprese la rete acquista soggettività giuridica).

Pertanto, l'iscrizione al registro delle imprese dà vita ad un nuovo soggetto di diritto, giuridicamente autonomo rispetto alle singole imprese aderenti al contratto. (8)

L'attuale contesto normativo offre, pertanto, l'alternativa fra due diverse forme giuridiche

di reti di imprese: l'adozione di un modello contrattuale «puro» di rete di imprese («rete-contratto») oppure la creazione di un nuovo soggetto giuridico («rete-soggetto») (9).

La «rete-soggetto» costituisce, sotto il profilo del diritto civile, un soggetto distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto e, quindi, sotto il profilo tributario, in grado di realizzare redditi impositivi ad essa imputabili.

Nella «rete-contratto», l'assenza di un'autonoma soggettività giuridica comporta che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete. In questo caso, la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti; in generale la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi.

L'iter legislativo del contratto di rete

– art.3 (commi da 4-ter a 4-quinquies) del D.L. n. 5 del 2009 poi convertito con modificazioni nella L. n. 33 del 9 aprile 2009

– successivamente rivisto con il D.L. n. 78/2010 poi convertito con modificazioni nella L. n. 122 del 30 luglio 2010.

– modificato con L. n.134/2012 (del 7 agosto 2012) e con D. L. n.179/2012 (del 18 ottobre 2012)

– convertito con modificazioni nella L. n. 221 del 17 dicembre 2012.

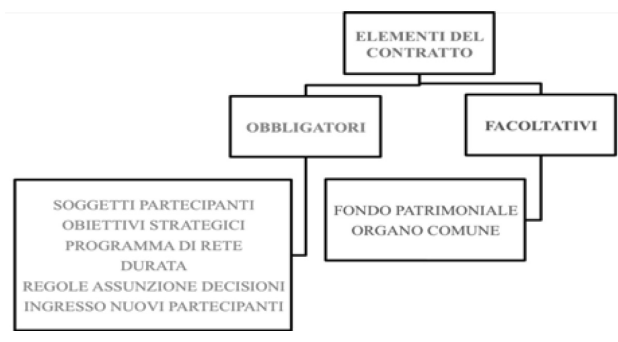
In Tavola 4 è raffigurato uno schema riepilogativo degli elementi del contratto di rete.

Note:

(8) È opportuno ribadire che il principio della soggettività giuridica dei contratti di rete non è automatico ma è subordinato all'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese. Pertanto, il contratto di rete, anche qualora preveda l'organo comune e il fondo patrimoniale, non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa mediante l'iscrizione al registro delle imprese.

(9) Cfr. Circolare Agenzia Entrate n. 20/E del 18 giugno 2013.

Tavola 4 - Gli elementi del contratto di rete - Schema riepilogativo



Contratto di rete e altre forme di aggregazione: un confronto

Gli accordi di cooperazione, che dal 2009 possono essere regolati anche dal contratto di rete, possono essere formalizzati facendo ricorso ad altre forme contrattuali quali le ATI e i consorzi. A differenza del contratto di rete, tuttavia, le ATI e i consorzi, per le caratteristiche illustrate di seguito, non sembrano rappresentare un'effettiva soluzione al problema dimensionale delle imprese italiane.

ATI - associazione temporanea di imprese

L'ATI è un'associazione temporanea di imprese, normalmente costituita per la gestione di un singolo affare, per la partecipazione ad un bando di gara per raggiungere i requisiti dimensionali minimi richiesti oppure per suddividersi il lavoro in caso di fornitura che risulta non realizzabile da una singola azienda. Con la costituzione dell'associazione temporanea, le imprese associate, pur restando giuridicamente soggetti distinti, dotati di propri mezzi economici, tecnici e finanziari, possono formulare un'offerta unitaria, obbligandosi a realizzarla congiuntamente. Il motivo principale per cui si ricorre all'ATI è la possibilità di assumere contratti di appalto da parte di imprese che, seppure singolarmente non dotate dei requisiti richiesti, sommando le proprie caratteristiche e competenze, riescono a soddisfare le esigenze della committente, senza che ciò comporti la necessità di ricorrere alla costituzione di un'impresa comune o di un consorzio, che,

in caso di esito negativo della gara, sarebbe destinato a scomparire con dei costi difficilmente recuperabili. L'ATI consente, invece, una considerevole flessibilità alle imprese aderenti che possono così partecipare di volta in volta a determinate iniziative, senza per questo assumersi impegni eccessivamente onerosi.

A differenza dell'ATI, la rete è un modello di cooperazione stabile nel tempo, essendo essa un'alleanza strategica finalizzata alla realizzazione di iniziative adeguate ad incrementare la competitività e la capacità innovativa delle aziende coinvolte. Il contratto di rete è finalizzato ad una alleanza più strutturale, non episodica, centrata su iniziative che hanno l'esplicito obiettivo di incrementare la competitività delle aziende coinvolte.

Il consorzio

Il consorzio, disciplinato dall'art. 2602 c.c., è un contratto mediante il quale «più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese». Sotto il profilo strutturale, caratteristica essenziale del consorzio è la creazione di un'organizzazione comune, cui è demandato il compito di dare esecuzione al contratto, assumendo ed attuando le opportune decisioni. Il consorzio consente all'impresa di conseguire non pochi vantaggi: economie di scala mediante la razionalizzazione della distribuzione e la gestione di centri di magazzino comuni; maggiore potere contrattuale verso l'esterno (centrali di acquisto, distributori, grossisti, clienti in genere, ecc.) e conseguente capacità di ottenere prezzi più bassi rispetto a quelli ottenibili dalle singole imprese; possibilità di garantire l'origine, la natura e la qualità dei prodotti dei consorziati, attraverso meccanismi di controllo o mediante registrazione di un marchio collettivo; possibilità di organizzare azioni di promozione collettiva di un certo prodotto o servizio (ad esempio attraverso la partecipazione ad eventi fieristici); capacità di realizzare investimenti ingenti ripartendo i costi (di ricerca, di acquisizione di attrezzature) tra i consorziati con possibilità di partecipare a gare d'appalto. Nel consorzio, tuttavia, ognuno partecipa per conto proprio cercando di ottenere un beneficio individuale, non c'è unità

di intenti, non c'è una visione strategica comune; il consorzio è pensato per raggiungere obiettivi specifici e di breve-medio termine. Alla rete, invece, si partecipa per perseguire un obiettivo comune implementando una strategia condivisa; la rete di imprese è ideata per tenere le imprese insieme nel medio-lungo periodo sull'obiettivo più generale di aumentare la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

In sintesi, sia l'ATI che il consorzio sono entità di scopo, cioè hanno una funzione definita e limitata al compimento di un affare specifico o alla disciplina delle «fasi» della rispettiva attività di impresa; al raggruppamento temporaneo di imprese ed al consorzio manca, cioè, un programma comune duraturo. L'ATI non è altro che un mezzo tecnico tramite il quale ciascuna impresa persegue un interesse «proprio», distinto da quello delle altre imprese partecipanti; nel consorzio ci si associa prevalentemente per ridurre i costi: i partecipanti quando operano al di fuori del consorzio restano competitori e non perseguono obiettivi comuni.

I vantaggi fiscali e finanziari per le imprese in rete: novità

Per quanto riguarda gli effetti fiscali, occorre fare una netta distinzione tra «rete-contratto», priva di soggettività giuridica, e «rete-soggetto», dotata di soggettività giuridica.

Le «reti-soggetto» sono autonomi soggetti passivi d'imposta con tutti i conseguenti obblighi tributari previsti. In particolare, rientrando tra gli enti commerciali o non commerciali, sono soggette all'imposta sul reddito delle società. (10)

La soggettività passiva ai fini IVA comporta l'attribuzione di un numero di partita IVA proprio della rete con la conseguenza che gli eventuali adempimenti contabili ai fini dell'imposta saranno effettuati autonomamente dalla rete. Quest'ultima è obbligata, inoltre, alla tenuta delle scritture contabili. I rapporti tra le imprese partecipanti e la rete sono considerati di natura partecipativa analoghi a quelli esistenti tra soci e società. Quindi, l'impresa aderente assume lo status di partecipante e la contribuzione al fondo patrimoniale deve essere trattata contabilmente e fiscalmente quale partecipazione alla rete-soggetto. È importante rilevare che, in

base alle disposizioni dell'Agenzia delle Entrate (Circolare 20/E del 18 giugno 2013), le reti-soggetto non possono fruire dell'agevolazione fiscale prevista per le reti di imprese (art. 42, comma 2-quater, del decreto legge n. 78 del 2010).

Nella rete-contratto, l'assenza di un'autonoma soggettività giuridica e conseguentemente fiscale delle reti di imprese comporta che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete. In particolare, l'adesione al contratto di rete non comporta 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.

Ai fini fiscali, l'imputazione delle singole operazioni direttamente alle imprese partecipanti si traduce nell'obbligo di fatturare da parte di queste ultime ed a queste ultime, rispettivamente, le operazioni attive e passive poste in essere dall'organo comune (11). Ciascuna impresa aderente alla rete, pertanto, farà concorrere alla formazione del proprio risultato di periodo i costi che ha sostenuto e i ricavi che ha realizzato per l'attuazione del programma di rete. Solo le reti-contratto dotate di fondo patrimoniale possono usufruire di benefici fiscali. La legge n.122/2010 ha previsto che, per il periodo di imposta 2010-2012, gli utili conseguiti dalle singole aziende e destinati alla realizzazione di investimenti previsti dal programma comune mediante versamento nel fondo patrimoniale siano esclusi dal calcolo del reddito imponibile per un importo massimo di 1 mi-

Note:

(10) Ai fini Irap, ai sensi del combinato disposto degli artt. 2 e 3 del D.Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446, gli enti di cui alle lettere b) e c) dell'art. 73, comma 1, del Tuir, sono, in ogni caso, soggetti passivi d'imposta in relazione all'attività esercitata.

(11) Per i beni acquistati ed i servizi ricevuti nell'esecuzione del programma di rete, il fornitore dovrà, pertanto, emettere tante fatture quanti sono i partecipanti rappresentati dall'organo comune, intestate a ciascuno di essi e con l'indicazione della parte di prezzo ad essi imputabile. Specularmente per le vendite e le prestazioni di servizi effettuate dall'organo comune, ciascun partecipante dovrà emettere fattura al cliente per la quota parte del prezzo a sé imputabile.

lione di euro per ciascun partecipante alla rete. (12) L'accesso al regime di sospensione di imposta è subordinato alle seguenti condizioni: a) gli importi destinati dall'impresa partecipante al contratto di rete devono costituire una quota degli utili di esercizio accantonati a riserva; b) le somme accantonate devono essere destinate alla realizzazione, entro l'anno successivo, degli investimenti del programma di rete che deve contenere le modalità di realizzazione degli obiettivi. Chi vuole accedere all'agevolazione deve dimostrare che le spese sostenute sono riconducibili alla realizzazione del programma; c) il programma di rete deve essere stato asseverato dagli organismi abilitati.

Per entrambe le tipologie di reti di imprese (rete-soggetto e rete-contratto) sono previsti finanziamenti e contributi erogati da Unione europea, Ministero dello Sviluppo economico, regioni, enti camerali (13).

Un ulteriore vantaggio per le reti di imprese è rappresentato dal Fondo Italiano di investimento (14): si tratta di un fondo chiuso di private equity a sponsorship pubblica che ha l'obiettivo di sostenere i processi di patrimonializzazione di singole imprese nonché l'aggregazione tra imprese che vogliono condividere un progetto di sviluppo comune ed essere per questo affiancate dalle risorse umane e finanziarie del Fondo. La finalità del Fondo è quella di creare nel medio termine una fascia più ampia di aziende di media dimensione che, pur mantenendo la flessibilità e l'innovazione tipica delle Pmi italiane, possano disporre di una struttura patrimoniale e manageriale adeguata ed una governance funzionale per competere sui mercati internazionali. Per raggiungere tale obiettivo, durante il periodo di permanenza all'interno del capitale delle aziende, il Fondo mette a disposizione delle aziende partecipate tutti gli strumenti finanziari, nonché le leve strategiche, manageriali e di network di cui dispone. La collaborazione è garantita principalmente mediante la presenza nei Consigli di Amministrazione di figure portatrici di competenze utili alla società e attraverso una rappresentanza negli organi di controllo. Una volta raggiunti gli obiettivi condivisi, il Fondo avvierà il processo di dismissione della partecipazione, ricercando il

canale di vendita più idoneo alla specifica situazione.

Reti e banche

Le imprese organizzate in reti migliorano i rapporti con il sistema bancario ottenendo, quando la rete è stabile e consente di conseguire un vantaggio economico, rating migliori e, quindi, finanziamenti a tassi più bassi. In particolare, nel rapporto con le banche si pongono due prospettive: finanziare la rete in quanto tale e/o finanziare le singole aziende tenendo conto della loro partecipazione alla rete. Alcune banche hanno avviato un progetto di valutazione del merito creditizio delle singole aziende partecipanti alla rete considerando il beneficio sul rating di questa partecipazione, mentre più difficile risulta la possibilità di finanziare la singola rete. Tuttavia, anche alla luce delle disposizioni del D. L. n.179/2012 e della L. 134/2012 (15), diven-

Note:

(12) L'agevolazione presenta, però, alcune limitazioni quantitative: lo stanziamento complessivo è stato pari a 20 milioni di euro per il periodo di imposta 2010 e a 14 milioni per gli anni 2011 e 2012, per cui, esauriti i fondi, l'agevolazione non potrà più essere disponibile integralmente. Con riferimento al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2011, la percentuale del risparmio d'imposta (determinata sulla base del rapporto tra le risorse stanziolate per l'anno 2012, pari a 14 milioni di euro, e l'importo del risparmio d'imposta complessivamente richiesto entro la data del 23 maggio 2012, pari a 16.184.763 di euro) è stata pari all'86,5%.

(13) Ad esempio, la regione Veneto ha messo a disposizione contributi (l'agevolazione massima concessa non deve superare il 50% delle spese ammesse o sostenute per realizzare il progetto; il contributo non deve superare euro 150.000 per progetto e non può essere inferiore a euro 30.000) per interventi destinati a reti di imprese operanti nel territorio regionale. Il bando è finanziato con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) per un importo complessivo di euro 5.000.000 (ottobre 2012).

(14) Per ulteriori approfondimenti si veda Ricciardi A., «Opportunità per lo sviluppo delle Pmi: il Fondo italiano di investimento», in *Amministrazione & Finanza*, n. 4, 2011.

(15) I nuovi provvedimenti intervengono sulla disciplina delle reti di impresa e stabiliscono che la rete può acquisire soggettività giuridica nel caso in cui sia prevista la costituzione del fondo comune e sia stata, al contempo, iscritta nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede.

Inoltre, si prevede che «se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con terzi:

1) per le obbligazioni contratte dall'organo comune in

ta sempre più realistica la possibilità di finanziamento delle reti in quanto tali e di assegnazione di un rating di rete.

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

- il ciclo di vita della rete: il giudizio migliora man mano che aumenta il grado di pianificazione;

- la qualità del contratto di rete, da valutare in base allo scopo della rete e alla sua attitudine ad incrementare la competitività dei partner. Inoltre, occorre verificare che la durata del contratto sia adeguata agli obiettivi prefissati; la presenza e rilevanza del fondo patrimoniale comune; la rilevanza delle quote di partecipazione al fondo comune; il programma di rete rispetto a grado di dettaglio, disposizioni normative e rapporti tra i partner; la governance della rete; i sistemi di controllo;

- la composizione dalla rete: presenza di una o più imprese leader e tipologia delle imprese nodali (passive, attive o partecipative);

- le caratteristiche dell'impresa leader: dati di bilancio, investimenti in R&S, dimensione, posizionamento sul mercato nazionale e internazionale, capacità di coordinamento (testimoniata dalle attività svolte nella selezione dei partner, organizzazione della filiera, controllo dei risultati, realizzazione di investimenti congiunti);

- le caratteristiche delle imprese nodali: percentuale di imprese consolidate sul mercato, di imprese spin-off, di imprese start-up;

- la localizzazione della rete in un distretto, in più distretti o a livello internazionale;

- le modalità di pianificazione della rete con particolare riguardo alle modalità di selezione dei partner e alla qualità dei legami tra le imprese. (16)

È stato verificato che le reti 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 reti con queste caratteristiche meritano rating più elevati e conseguentemente condizioni migliori di accesso al credito (17).

La diffusione dei contratti di rete

Il numero dei contratti di rete ha mostrato una forte accelerazione a partire dalla seconda metà del 2011, con punte di 45 contratti registrati nel solo mese di settembre 2011 (e 215 nuove imprese coinvolte) e di 55 nel mese di febbraio 2012 (e 284 imprese in più). (18) Al 1 aprile 2013, in Italia risultavano stipulati 764 contratti di rete per un totale di 3.943 imprese coinvolte (dati Unioncamere). Le reti sono presenti in tutte le regioni italiane (Tavola 5) e sono particolarmente diffuse in Lombardia (241 contratti), Emilia Romagna (181 contratti), Veneto (101 contratti), Toscana e Lazio (84 contratti).

Inoltre, risultano registrati 14 contratti di rete con soggettività giuridica (reti-soggetto) di cui: 8 in Lombardia, 2 in Piemonte, 1 in Trentino Alto Adige, 1 in Lazio, 1 in Emilia Romagna, 1 in Liguria.

Dal recente studio di Intesa Sanpaolo sulle reti di imprese (Secondo Osservatorio) emerge un migliore posizionamento competitivo delle imprese manifatturiere in rete rispetto a quelle che non aderiscono a contratti di rete. Le prime sono più presenti all'estero con attività di export (45% dei casi rispetto al 25,2% dei competitor non coinvolti) e par-

Note:

(continua nota 15)

relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune;

2) entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale".

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

(17) Al riguardo, sono interessanti le esperienze Unicredit e Bnl.

UniCredit riconosce un quid positivo (che può favorire il rating in un range da 0,5 a 2 punti su scala 1/9) nel contratto di rete in presenza di tre fattori fondamentali: a) solidità legale del contratto di rete, del disegno organizzativo e della governance e coerenza degli stessi con gli obiettivi di rete; b) effettivi vantaggi per le imprese a ricorrere al contratto di rete, nonché credibilità ed adeguatezza del Business Plan proposto; c) coerenza economica e sostenibilità del business.

BNL ha stipulato un accordo con Confindustria volto a promuovere, tra le singole imprese, la collaborazione in rete, premiandole con forme di credito a loro dedicate, processi di valutazione innovativi e una riduzione dello spread dal 15 al 30% per le migliori iniziative.

(18) Cfr. Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, *Il secondo Osservatorio sulle reti d'impresa*, settembre 2012.

Tavola 5 - Contratti di rete per regione (*)



Inserito

(*) Numero contratti che coinvolgono almeno un'impresa con sede nella regione

La somma dei contratti per regione supera il totale dei contratti stipulati poiché uno stesso contratto può coinvolgere imprese con sede in regioni diverse.

tecipate estere (9,7% vs. 3,9%) e mostrano una maggiore capacità innovativa (propensione a brevettare: 14,8% dei casi vs. 5,3%). Secondo l'indagine dell'Osservatorio sui Contratti di rete del Ministero dello Sviluppo Economico condotta su un campione di 304 imprese appartenenti a 159 contratti (19), l'adesione delle imprese ai contratti di rete sembra avere un effetto positivo sulla *performance* delle principali variabili aziendali; in particolar modo il 38,5% delle imprese intervistate segnala un incremento del fatturato e il 33,3% un aumento degli investimenti, mentre il 47,7% ha mantenuto stabili i propri livelli occupazionali anche nella grave fase recessiva che caratterizza l'economia italiana. Positive risultano anche le previsioni sull'evoluzione delle stesse variabili da parte delle imprese che hanno aderito recentemente al Contratto di rete (da meno di un anno); quasi la metà prevede di aumentare il fatturato e gli investimenti mentre è pari a circa il 25% la quota di imprese che prevede una flessione dei costi di produzione.

Alcuni casi di reti di successo

I casi di contratti di rete di seguito descritti confermano come la rete sia una modalità organizzativa in grado di consentire alle Pmi di incrementare l'innovazione e conquistare nuovi mercati e, conseguentemente, di ottenere migliori performance economiche (aumento del fatturato e riduzione dei costi).

RaceBo

La prima rete che ha fatto ricorso al contratto è Racebo. Si tratta di una rete di 12 aziende della filiera Ducati operanti nei diversi comparti della meccanica: dai trattamenti dei metalli, alla componentistica per telai e motori, alla verniciatura. Le imprese della rete contano un totale di 770 dipendenti e di 140 milioni di euro di fatturato (dati 2011): prima erano fornitori della Ducati che lavoravano isolatamente, dal 2011 hanno creato una rete per offrire un servizio aggiuntivo al cliente principale: un'unica centrale commerciale e amministrativa per raccogliere ordini, per controllare le consegne, per emettere le fatture. Dopo i primi mesi di attività, le imprese della rete RaceBo hanno condiviso una strategia commerciale sui clienti comuni alla rete; individuato nuove opportunità di mercato nel comparto automotive; programmato una riduzione dei costi generali. Dopo la creazione della rete amministrativa, le imprese hanno partecipato insieme ed in un unico stand a fiere in Italia e all'estero e stanno progettando insieme alcuni componenti da fornire alla Ducati e non solo. Grazie a strategie comuni, la rete ha acquisito clienti come McLaren e Yamaha e per metà delle aziende della rete, il fatturato è cresciuto del 40% all'anno (20).

Calegheri 1268

Calegheri 1268 è la rete costituita da 4 azien-

Note:

(19) Ministero dello Sviluppo Economico, *I Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un'indagine qualitativa*, Roma, 24 ottobre 2012.

(20) Florenzo Vanzetto, titolare Vrm, azienda capofila della rete, spiega così i risultati positivi: «Logistica e fiere in comune, dai clienti va uno solo e non cinque ... la riduzione dei costi ci ha reso più competitivi tanto da soffiare commesse ai concorrenti cinesi, indiani, taiwanesi». Cfr. Chiellino G., *Crescere con il contratto di rete*, Il Sole 24 Ore, 24 novembre 2011.

de calzaturiere (Gritti, Moda di Fausto, B.Z. Moda, Bruno Magli) alle quali dall'agosto 2011 si è aggiunta Banca Antonveneta. La rete è stata costituita con l'obiettivo di offrire ai clienti un servizio innovativo: ritirare a tutti i negozianti europei fino al 20% della propria produzione rimasta invenduta al cambio di stagione. Il prodotto, una calzatura di fascia medio-alta, viene quindi rigenerato e rilucidato per poi essere confezionato in una nuova scatola; il «nuovo» prodotto viene così reimmesso in commercio, soprattutto nel canale outlet e in tal modo, i clienti (i commercianti) si liberano dell'invenduto, impegnandosi tuttavia a ordinare nuova merce alla rete per un valore pari a quella ritirata. Corrispondentemente, i partner della rete, da un lato, immettono nuovamente in commercio l'invenduto e, dall'altro, si garantiscono, per il servizio offerto, nuovi ordini da parte dei clienti.

Five for Foundry

Five for Foundry è nata nel 2008, come risposta alla crisi del settore metalmeccanico e oggi rappresenta una strategica sinergia di competenze in grado di proporre un'offerta strutturata e competitiva nel settore della fonderia dell'alluminio. Le imprese della rete, specializzate nella progettazione, sviluppo e realizzazione di macchinari e sistemi per la lavorazione dell'alluminio, condividono una sede, un ufficio tecnico e un ufficio acquisti con il quale insieme effettuano gli ordini-macro di componentistica idraulica, meccanica ed elettrica. Il contratto di rete ha garantito l'accesso a una serie di agevolazioni e di finanziamenti, ha migliorato il rapporto con le banche in virtù di una maggiore forza contrattuale, ha determinato incrementi del fatturato (per ciascuno cresciuto in media del 37%) grazie alla condivisione del portafoglio clienti, ha consentito una riduzione dei costi di circa il 4%.

Conclusioni

La struttura portante del sistema economico e produttivo italiano è rappresentata dalle imprese di piccole e medie dimensioni: il 95% degli oltre 4,4 milioni di imprese attive nel 2010 è costituito da micro imprese (meno di 10 addetti) e solo lo 0,1% impiega più di 250 addetti. Le microimprese rappresentano

il 47,8% degli addetti e il 31,1% del valore aggiunto realizzato, mentre nelle grandi imprese (con almeno 250 addetti) si concentrano il 19,0% degli addetti e il 31,9% del valore aggiunto. Le Pmi, tuttavia, presentano insufficienti livelli di competitività dovuti, principalmente, alla loro ridotta capacità di fare innovazione e di penetrare i mercati internazionali. Tali limiti possono essere superati, oltre che attraverso processi di crescita dimensionale, anche attraverso l'attivazione di relazioni con altre imprese. Il modello organizzativo della rete consente ad un insieme di Pmi di operare sul mercato con la forza di un'azienda di medio-grandi dimensioni. Il Legislatore, disciplinando le reti di imprese, ha permesso la formalizzazione delle numerose reti di imprese preesistenti e sottolineato la strategicità di tale modello organizzativo incentivando la costituzione di nuove reti. Attraverso il contratto di rete, le imprese, anche localizzate su territori geograficamente distanti, senza rinunciare alla propria autonomia, possono aggregarsi per condividere conoscenza; realizzare insieme progetti di ricerca e sviluppo, di marketing, di formazione del personale, di internazionalizzazione; condividere risorse professionali.

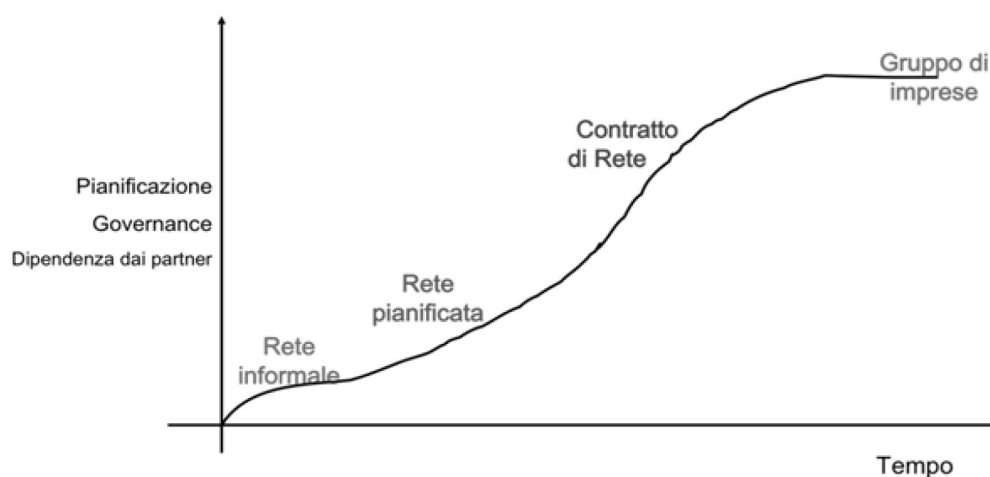
Inoltre, considerati gli effetti positivi della partecipazione alla rete sulle performance economiche (aumento del fatturato, aumento degli investimenti, riduzione dei costi), le imprese organizzate in rete possono vedere migliorare il loro merito di credito rispetto alle imprese che operano isolatamente riducendo i rischi di razionamento del credito, accentuati dall'attuale situazione di crisi e dall'applicazione dei parametri di Basilea 2 e 3.

Occorre, tuttavia, sottolineare che la rete costituisce un efficace strumento per incrementare la competitività e/o la capacità innovativa delle Pmi se essa favorisce la produzione e lo scambio di conoscenze e consente alle imprese partner di ampliare il mercato di riferimento. Sotto tali condizioni, la rete può rappresentare una delle migliori soluzioni al problema dimensionale del nostro sistema economico in quanto si è osservato che, spesso, la rete si trasforma in gruppo di imprese. Infatti, dopo una prima fase in cui la rete risulta informale (caratterizzata da rapporti tra le imprese di tipo fiduciario), una

delle imprese della rete assume posizione di leader e implementa una pianificazione della rete. Successivamente, le aziende che hanno pianificato la rete possono trovare conveniente formalizzare le loro collaborazioni mediante il contratto in modo da vincolare al disegno strategico tutti i partner della rete

e conseguire benefici fiscali ed economici. Infine, quando l'impresa leader acquisisce la consapevolezza di non poter fare a meno dei partner, dopo aver formalizzato i rapporti mediante contratti, è «obbligata» ad acquisire il controllo dei partner e trasforma la rete in un gruppo (Tavola 6).

Tavola 6 - Il ciclo di vita delle reti di imprese



Fonte: Ns. elaborazione

Bibliografia

AIP -Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico* Il Sole 24 Ore Libri, 2008.

AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Fare Reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2009.

AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2011.

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, *Il secondo Osservatorio sulle reti d'impresa*, settembre 2012.

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, *Il pri-*

mo Osservatorio sulle reti d'impresa, marzo 2012.

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

Ministero dello Sviluppo Economico, *I Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un'Indagine qualitativa*, Roma, 24 ottobre 2012.

Officina delle reti – sito web: www.officinadellereti.it

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

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., «Il vantaggio competitivo delle reti di imprese in vista di Basilea 2», in *Rivi-*

sta Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.1/2, 2006.

Ricciardi A., «Reti di imprese. Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane», in *Amministrazione & Finanza*, n.22, 2008.

Ricciardi A., «L'impatto di Basilea 2 sulla gestione finanziaria delle imprese: rischi e opportunità», in *Amministrazione & Finanza*, n.4, 2009.

Ricciardi A., «Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese», in G. Airoidi, G. Brunetti, G. Corbetta e G. Invernizzi (a cura di), *Economia Aziendale*

& Management: scritti in onore di Vittorio Coda, Egea, Milano, 2010.

Ricciardi A., «Opportunità per lo sviluppo delle Pmi: il Fondo italiano di investimento», in *Amministrazione & Finanza*, n.4, 2011.

Ricciardi A., «Distretti e reti di imprese. Vantaggi competitivi per il sistema industriale italiano», in Quattrococchi B., *Economia del mare e processi d'internazionalizzazione. Verso una rete transnazionale per il Mediterraneo*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Ricciardi A., «I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive», in *Sinergie*, n. 91, 2013.