



Camera di Commercio
Massa-Carrara



Istituto di Studi e Ricerche
Azienda Speciale CCIAA Massa-Carrara

LE RETI D'IMPRESA IN PROVINCIA DI MASSA-CARRARA

**Peculiarità
dinamiche economiche
orientamenti degli imprenditori
verso forme di aggregazione**

L'ISTITUTO DI STUDI E DI RICERCHE, è Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara, partecipata da Amministrazione Provinciale, Unione dei Comuni Montana Lunigiana, Comuni di Massa e Carrara.

E' stata costituita nel 2000.

Redazione:

Daniele Mocchi

Ringraziamenti

La presente ricerca è stata realizzata, usufruendo del finanziamento del Fondo perequativo - Accordo di programma MISE UC - 2012 - "Progetto Reti d'impresa"

Un sentito ringraziamento va ai titolari o amministratori delle imprese della provincia di Massa-Carrara che hanno compiutamente risposto al questionario di rilevazione, dimostrando collaborazione e interesse per l'iniziativa.

Finito di stampare nel mese di dicembre 2014

© 2014 Camera di Commercio di Massa-Carrara

© 2014 Istituto di Studi e di Ricerche

Sommario

Premessa.....	3
Cap. 1 – Introduzione.....	5
Cap. 2 - La struttura produttiva.....	7
Cap. 3 - Le reti come strumento per superare i vincoli della piccola dimensione	11
Cap. 4 - La diffusione dei Contratti di rete in Italia.....	15
Cap. 5 - La diffusione delle reti in provincia di Massa-Carrara.....	18
5.1 <i>L'indagine</i>	18
5.2 <i>Le caratteristiche principali delle imprese in rete</i>	20
5.3 <i>Le Reti formali</i>	24
5.3.1 Reti strutturate.....	24
5.3.2 Reti occasionali	28
5.3.3 I vantaggi ricercati e il grado di soddisfazione a partecipare a reti formali	29
5.4 <i>Le Reti non formali</i>	32
5.5 <i>I Gruppi</i>	34
5.6 <i>Propensione a cooperare delle imprese locali</i>	35
5.6.1 Le ragioni della non partecipazione a reti formali	35
5.6.2 Grado di collaborazione con i “sistemi della conoscenza”	36
5.6.3 Orientamenti degli imprenditori.....	39
5.7 <i>Gli andamenti economici nell'ultimo triennio</i>	40
5.8 <i>Le richieste alle Istituzioni politiche ed economiche</i>	42
Cap. 6 – Considerazioni conclusive.....	45
Cap. 7 – Una buona pratica del Sistema camerale.....	48
Allegato 1 - Statistiche relative all'indagine sulle reti di imprese	53
Allegato 2 – Questionario sulle reti di impresa a Massa-Carrara.....	61
Bibliografia.....	68

Premessa

Sempre più, in questi ultimi anni di profonda crisi, il tema delle reti d'impresa sta acquisendo centralità nel dibattito pubblico. In tale strumento, le imprese – soprattutto quelle piccole e piccolissime, che operano in sistemi produttivi territoriali ad alta specializzazione – vedono una strada percorribile per provare a sperare nella loro evoluzione o anche solo nella loro sopravvivenza, in uno quadro economico che ancora oggi permane difficile.

Il presupposto che ha guidato questa ricerca, che lo ricordiamo, è la prima nel suo genere su questo filone, è comprendere la diffusione dei sistemi a rete sul territorio provinciale, partendo, appunto, dalla consapevolezza che questi strumenti di network rappresentano e rappresenteranno nel futuro un fattore importante per la crescita della nostra economia e per il superamento delle criticità della contenuta dimensione media del nostro tessuto produttivo.

E' opinione, infatti, della Camera di Commercio e del suo Istituto di Studi e Ricerche, che le reti di impresa possano rappresentare un viatico importante per uscire dalla grave crisi economica e per avviare un nuovo modello di sviluppo, un modello che sia più attrezzato per rispondere alle sfide della competizione globale.

Per questo, tale Rapporto rappresenta il quarto filone di studio di una serie di ricerche già presentate da ISR nel 2014 che hanno riguardato l'Arte e la Cultura, l'Alta Tecnologia e le Startup innovative, la Green Economy, tutti fattori sui quali è richiesto uno sforzo aggiuntivo e un salto culturale da parte della nostra classe imprenditoriale.

Il Rapporto, molto articolato, analizza l'uso dei diversi strumenti di rete (formali e sostanziali), prendendo a campione poco più di 250 imprese industriali della nostra provincia, che sono state sottoposte ad un lungo e complesso questionario. L'indagine non si è limitata ad appurare la presenza di questo tipo di reti, ma si è soffermata su alcune loro caratteristiche funzionali (dimensioni, scala territoriale, ecc.) e sulle prerogative degli accordi, verificando se danno vita a collaborazioni strategiche, piuttosto che temporanee o ancora a collaborazioni informali. Si è cercato inoltre di capire gli andamenti economici di chi sta in rete, così come le motivazioni alla base della non partecipazione a reti e le istanze rivolte alle Istituzioni pubbliche e alla Camera di Commercio.

Davvero tanti sono stati gli spunti che sono emersi e che saranno utili per calibrare meglio le politiche della Camera di Commercio su questo tema. Tra le tante considerazioni che riporta il Rapporto, ci preme sottolineare le seguenti:

1. *Chi si mette in rete vince sui mercati. Nell'ultimo triennio le imprese in rete hanno accresciuto il proprio fatturato e l'occupazione di circa il +5%, a fronte di un calo a doppia cifra percentuale di quelle non in rete.*
2. *Il titolare dell'impresa in rete ha un livello di istruzione elevato e un'età relativamente giovane.*
3. *Le finalità principali delle reti adottate dalle nostre imprese mirano prevalentemente a risolvere l'aspetto produttivo o l'ampliamento del mercato, mentre sono rare quelle costituite per funzioni strategiche, quali ricerca e innovazione, obiettivo di marchio e formazione professionale.*

Se su questi spunti, comunque, i risultati dell'indagine si avvicinano al sentire comune, ciò che più ci ha colpito è l'aver constatato che, in realtà, l'opinione dei nostri imprenditori, anche quella di coloro che poco conosce tali strumenti, non è riconducibile totalmente alla cosiddetta "cultura individualista", semmai, viceversa: la ricerca evidenzia un'apertura dei nostri operatori verso le formule a rete, semmai il problema va ricondotto alla scarsa conoscenze di queste formule e dei loro vantaggi, con particolare riguardo per i Contratti di rete, che in effetti su Massa-Carrara stentano a decollare.

E su questo aspetto in particolare, sarà cura della Camera di Commercio, nei prossimi mesi, approntare un tavolo specifico per affrontare la questione e supportare la costituzione e lo sviluppo di iniziative di cooperazione, non soltanto da un punto finanziario ma, come ci richiede la stragrande maggioranza delle imprese, anche come supporto normativo e amministrativo e di aiuto per la stesura degli accordi. Ci viene in aiuto, per questo, il "modello Pavia" che nell'ambito del sistema camerale è uno dei più qualificati e completi Servizi di assistenza per le reti di impresa.

Un impegno che ci sentiamo di prendere, affinché, anche attraverso l'uso di questi strumenti, si possa rafforzare l'orientamento delle nostre PMI verso l'innovazione e la proiezione internazionale che, anche i recenti dati sulle esportazioni locali, sembrano confermarci come le strade maestre da seguire per contrastare la crisi economica e "sfidare" i processi di globalizzazione.

Il Presidente
Camera di Commercio
Dino Sodini

Il Presidente
Istituto di Studi e Ricerche
Vincenzo Tongiani

Cap. 1 – Introduzione

È con grande piacere che la Camera di Commercio di Massa-Carrara, realizza, per la prima volta, attraverso il suo Istituto di Studi e Ricerche, un approfondimento dettagliato sulle forme di aggregazione tra imprese e le collaborazioni in rete.

Le nuove sfide della globalizzazione, che hanno portato alla frammentazione geografica delle filiere, e le problematiche collegate all'attuale crisi economica, hanno evidenziato l'importanza della collaborazione in rete delle piccole e medie imprese, al contempo modello d'eccellenza e scommessa per il futuro.

I sistemi reticolari consentono infatti di superare le debolezze tipiche delle PMI, grazie al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze professionali, manageriali e organizzative, indispensabili per gestire un'impresa, una finanza e una società divenute molto più complesse rispetto anche ad un recente passato.

In tale contesto, il contratto di rete, assieme alle altre tipologie di sistemi reticolari (consorzi, ati, etc), rappresenta uno strumento utile per efficientare le nostre filiere produttive, amplificando la competitività delle singole imprese e quella di sistema. E, come vedremo in seguito, ciò viene anche dimostrato dalla nostra indagine sul campo, condotta su un campione rappresentativo di imprese industriali di Massa-Carrara.

Se la crescita dimensionale tramite fusioni ed acquisizioni resta la via maestra per la creazione delle economie di scala e di scopo indispensabili per raggiungere livelli di produttività ed efficienza più elevati, tuttavia, in questa delicata fase di transizione, quello che conta è che le imprese non stiano da sole.

Dall'altro verso, però, occorre che anche il sistema creditizio sia in grado di leggere i mutamenti in atto e supportare adeguatamente, con finanza e servizi dedicati, i nuovi bisogni connessi alla riorganizzazione delle filiere produttive e ai processi di aggregazione in rete tra imprese, fattori che invece, come rileva anche la nostra indagine, si palesano ancora come critici.

In considerazione del crescente rilievo strategico assunto dalle reti di impresa, l'Istituto di Studi e Ricerche, azienda speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara, si è posto l'obiettivo di analizzare più a fondo questa tematica, attraverso un'indagine sul campo realizzata su un solido campione di imprese industriali per comprendere la conoscenza e diffusione di questi strumenti, l'interesse per essi anche in chiave prospettica, l'esistenza di collegamenti formali e

sostanziali con altre realtà produttive che potrebbero tradursi potenzialmente in nuovi contratti di rete, i relativi andamenti economici, le richieste alla Politica, etc.

I risultati che sono emersi offrono in taluni casi delle conferme, in altri delle “smentite” rispetto al sentire comune.

Cap. 2 - La struttura produttiva

Come è noto, nel nostro Paese le MicroPMI rappresentano la spina dorsale del sistema economico e produttivo: secondo i più recenti dati relativi al Censimento 2011 dell'Industria e Servizi su circa 4,8 milioni di imprese, il 94,8% è costituito da attività con meno di 10 addetti e il 99,4% ha meno di 50 occupati. Le imprese di dimensione media sono appena lo 0,5% del totale delle imprese, mentre la grande dimensione incide solo per lo 0,1%.

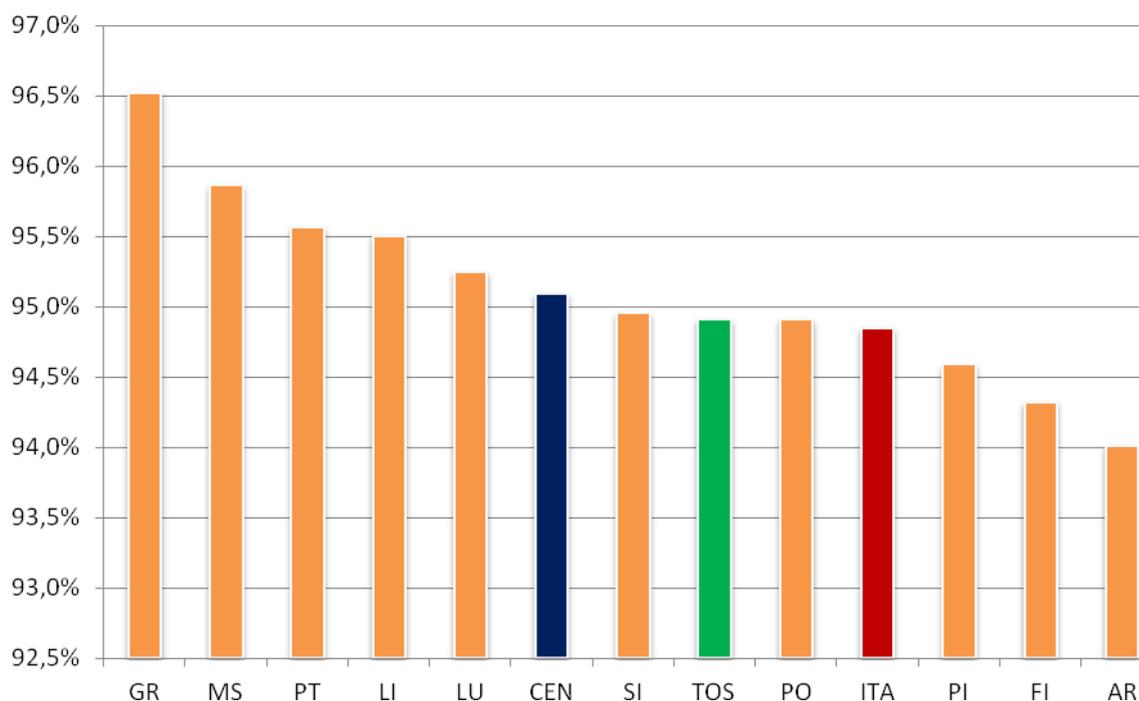
In linea con tale contesto vi è il sistema economico della Toscana, mentre la nostra provincia presenta un tasso di nanismo imprenditoriale ancor più accentuato: sono il 99,7% le imprese con meno di 50 addetti, di cui il 95,9% con meno di 10. Solo 51 unità, a livello di tutti i settori economici, impiegano più di 50 occupati.

Numero di unità locali classe di addetti nel 2011. Province toscane, Centro, Italia

Territorio	Valori assoluti					Composizione percentuale				
	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250 addetti e oltre	Totale	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250 addetti e oltre	Totale
Massa-Carrara	17.486	704	50	1	18.241	95,9%	3,9%	0,3%	0,0%	100,0%
Lucca	37.503	1.701	161	11	39.376	95,2%	4,3%	0,4%	0,0%	100,0%
Pistoia	26.389	1.126	96	3	27.614	95,6%	4,1%	0,3%	0,0%	100,0%
Firenze	93.971	5.070	522	68	99.631	94,3%	5,1%	0,5%	0,1%	100,0%
Livorno	26.932	1.136	115	17	28.200	95,5%	4,0%	0,4%	0,1%	100,0%
Pisa	35.503	1.858	156	18	37.535	94,6%	5,0%	0,4%	0,0%	100,0%
Arezzo	29.291	1.723	130	14	31.158	94,0%	5,5%	0,4%	0,0%	100,0%
Siena	23.400	1.137	93	14	24.644	95,0%	4,6%	0,4%	0,1%	100,0%
Grosseto	19.476	656	46	0	20.178	96,5%	3,3%	0,2%	0,0%	100,0%
Prato	28.577	1.425	104	4	30.110	94,9%	4,7%	0,3%	0,0%	100,0%
TOSCANA	338.528	16.536	1.473	150	356.687	94,9%	4,6%	0,4%	0,0%	100,0%
CENTRO	978.356	44.921	4.938	647	1.028.862	95,1%	4,4%	0,5%	0,1%	100,0%
ITALIA	4.529.543	217.624	25.762	2.927	4.775.856	94,8%	4,6%	0,5%	0,1%	100,0%

Fonte: Elaborazione ISR su dati Istat-Censimento Non profit 2011

Percentuale di imprese con meno di 10 addetti su totale imprese del territorio. Province toscane, Centro, Italia



Fonte: Elaborazione ISR su dati Istat-Censimento Non profit 2011

Va da sé che, per quanto già anche sottolineato nell'introduzione, il nostro sistema economico ha bisogno di un deciso cambio di passo se vuole continuare a rispondere alle sempre più difficili sfide della competizione globale. E questa fase recessiva può rappresentare la spinta ulteriore per imboccare una nuova stagione.

Come ben enunciato nel Rapporto 2014 sullo Small Business Act del Ministero dello Sviluppo Economico, il nostro Paese e, alla luce dei dati appena visti, ancor di più il nostro territorio, si trova di fronte alla necessità di ridisegnare la geografia del nostro tessuto economico ricorrendo a tassonomie che «non possono più essere quelle del passato come l'immagine dell'Italia dei distretti o evocare il profilo delle medie imprese dinamiche ed esportatrici», bensì quelle delle filiere e delle reti di imprese.¹

¹ Si veda Ministero dello Sviluppo Economico, *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2013*, Rapporto 2014, 2014

Come sottolineano appunto i dati sopra esposti, un'evidente criticità del nostro tessuto produttivo è legata alla limitata dimensione di impresa e alla necessità di far crescere e potenziare le filiere e le reti esistenti, in quanto da vari studi e indagini emergono le difficoltà degli imprenditori locali nel creare rapporti, soprattutto formali, con altre imprese. Trattasi di difficoltà che, come vedremo, sono emerse anche dalla presente indagine, realizzata su uno spaccato, quello industriale, che dovrebbe in qualche misura essere più recettivo e sensibile alle sinergie tra imprese.

In relazione alla limitata dimensione aziendale, il già citato Rapporto sullo Small Business Act segnala che esistono comunque classi dimensionali che determinano in qualche modo il discrimine tra imprese più dinamiche e imprese meno dinamiche. Queste classi vengono individuate nelle seguenti 3:

1. Oltre la soglia dei 7 addetti. Secondo il Rapporto Mise, al di sopra di tale soglia aumenta la probabilità di che le imprese siano un minimo innovative o internazionalizzate. Si ricorda a tal proposito che la dimensione media totale delle imprese italiane è pari a 4,4 addetti (quella della nostra provincia leggermente più bassa) e quella delle imprese manifatturiere è pari a 8,5 addetti, inferiore a quella europea.
2. Oltre i 25 addetti. Oltre questa soglia la probabilità di essere innovativi e internazionalizzati assume quasi le sembianze di quella dei valori massimi.
3. Oltre i 120 addetti. In questo caso i comportamenti sono simili a quelli della grandi imprese e internazionalizzazione e innovazione fanno parte del DNA dell'impresa.

Per quanto concerne la necessità di far accrescere e potenziare le filiere e le reti, il Rapporto Mise mette in risalto come in un contesto di risorse finanziarie scarse, con la volontà di concentrare gli interventi in ambiti a più alto impatto sulla crescita delle MicroPMI, occorra supportare il più elevato numero di piccole imprese verso la maturità aziendale con una crescita non solo in termini quantitativo-dimensionali (aumento degli addetti, del fatturato, etc.), ma soprattutto qualitativo-relazionali (individuazione di nuovi mercati di sbocco, miglioramento del proprio posizionamento competitivo, sperimentazione di nuovi prodotti, operare in rete, etc.) al fine di migliorarne il posizionamento competitivo.

E infatti obiettivo dello Small Business Act è quello di arrivare al potenziamento del nucleo di piccole imprese denominato "Middle Class", ovvero organizzazioni che "pensano da medie", pur collocandosi fisicamente, tra le micro-piccole e le medie imprese. In ogni caso, la mera appartenenza a reti, di per sé, non sembra determinare elevati miglioramenti della produttività,

se non è coniugata con processi di internazionalizzazione e di innovazione delle imprese appartenenti al network.

Cap. 3 - Le reti come strumento per superare i vincoli della piccola dimensione

Nell'attuale contesto competitivo il coordinamento di imprese in rete rappresenta, dunque, un passo necessario (seppur non sufficiente) per rafforzare il posizionamento delle nostre aziende sui mercati esteri, superando vincoli dimensionali tipici della struttura produttiva locale.

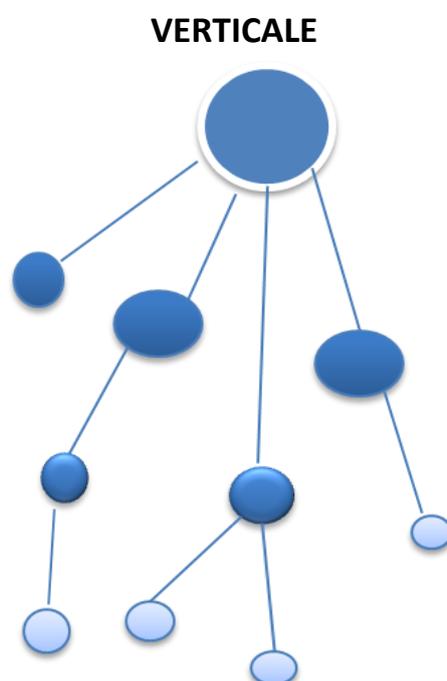
La grave crisi attuale ha riportato l'attenzione sul tema. In particolare, da più parti si ritiene che una taglia troppo piccola, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla flessibilità, non consenta di competere adeguatamente sui versanti dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, dove imprese maggiormente strutturate sono avvantaggiate in termini di economie di scala e di scopo.

E' bene ricordare come le Reti siano nate spontaneamente, mobilitando risorse imprenditoriali ed in alcuni casi grazie anche all'attivismo delle associazioni imprenditoriali (che sono state garanti e promotrici). Si pensi, in particolare ai Consorzi di acquisto, ai Consorzi export, ai Consorzi sul credito.

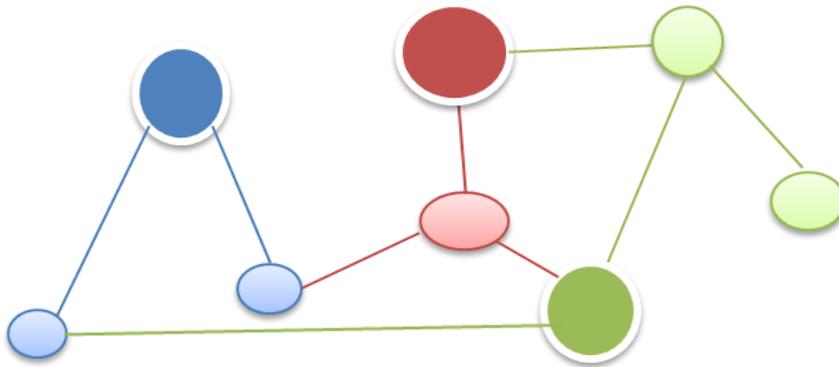
Le forme sotto le quali si sono estrinsecate sono sostanzialmente due:

- Reti verticali
- Reti orizzontali

In quelle verticali abbiamo una grande azienda dominante, sul modello delle supply chain, in quelle orizzontali abbiamo invece tante PMI che collaborano, anche facendo parte di reti diverse.



ORIZZONTALE



Negli ultimi anni è aumentata sensibilmente l'attenzione delle Istituzioni pubbliche rispetto a questo tema. Lo dimostra il fatto che il concetto di rete è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico soltanto con l'art. 6-bis della legge 133/2008 definendo le reti di imprese come “libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali”, tese a “promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse”.

Ma il vero salto “evolutivo” si è avuto con l'introduzione del Contratto di rete, inserito nel nostro sistema giuridico tra la primavera del 2009 e l'estate del 2010: con esso, due o più imprese si impegnano ad esercitare in comune una o più attività per migliorare le proprie capacità innovative e la propria competitività (art.3 legge 33/2009 di conversione del d.l. 5/2009 e modificato con legge 99/2009).

Il contratto di rete è quindi una forma di aggregazione tra imprese, le quali, pur mantenendo la loro soggettività giuridica, possono attivare forme di collaborazione, esercitando in comune alcune attività economiche. Esso deve essere stipulato per atto pubblico o scrittura privata autenticata e iscritto nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna delle imprese aderenti alla Rete.

“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 deve indicare 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, etc" (art. 3, comma 4-ter).

In cosa differisce il Contratto di Rete da forme tradizionali e già note di collaborazione e aggregazione? La risposta sembra in parte risiedere nella maggiore flessibilità, grazie alla quale le reti d'impresa superano, senza tuttavia annullare, la dimensione fondamentale della territorialità, della localizzazione e della specializzazione che sono i pilastri dell'organizzazione distrettuale. L'altro elemento fondamentale è la mancanza di soggettività giuridica, come si ha invece nei Consorzi, anche se una recente legge dello Stato (n° 134 del 2012 che ha convertito il decreto legge 83/2012) ha introdotto la possibilità che con il contratto di rete le aziende coinvolte possano dar vita a un ente giuridico autonomo, dotato cioè di soggettività giuridica, attraverso l'iscrizione del contratto nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede.

Inoltre, i contratti di rete non sono solo aggregazioni di scopo, cioè tesi a raggiungere un obiettivo ben definito, di cui ogni partecipante gode singolarmente, come ad esempio nei consorzi; essi si configurano quali aggregazioni più articolate, finalizzate ad un complessivo innalzamento della competitività, derivante dalla condivisione di una o più attività. In altri termini, attraverso questi strumenti di rete di nuova generazione, più imprese possono costituire quella massa critica, non raggiungibile singolarmente, sia sul fronte dei costi sia su quello dell'attività di mercato, nonché avere capacità complessiva di sviluppare prodotti multisettoriali, che è quanto richiesto dal nuovo contesto competitivo.

Diversamente, i consorzi nascono normalmente con una funzione ben definita, di carattere essenzialmente strumentale rispetto al core business di ciascuna delle imprese consorziate, ovvero fare assieme acquisti in comune piuttosto che realizzare assieme un progetto di internazionalizzazione, o per la tutela di un marchio, etc... I partecipanti al consorzio sono, però, liberi di operare anche al di fuori di esso, motivo per cui ciascuna impresa mira a massimizzare il proprio profitto, senza un progetto di ottimizzazione del conto economico comune.

Ancora meno stabili sono poi quelle forme di aggregazione, come le associazioni temporanee di imprese (ATI), che nascono per la realizzazione di specifici progetti andando, dunque, ad incidere su un unico segmento di attività dell'impresa, e per un tempo limitato. Tipicamente, esse nascono dalla convenienza, per due o più imprese che partecipano ad una gara d'appalto (o che stipulano contratti di grande valore con la pubblica amministrazione), a collaborare tra loro per un duplice scopo: da un lato garantire al committente l'esecuzione integrale e a regola d'arte dell'opera, e dall'altro non essere costrette a ricorrere alla costituzione di un'impresa comune o di un consorzio, che, in caso di esito negativo della gara, sarebbero destinati a scomparire immediatamente. Quindi, diversamente dal contratto di rete o consorzio, esse si sciolgono al raggiungimento dello scopo.

Reti tradizionali e reti di nuova generazione a confronto

Modelli tradizionali di rete	Modelli di rete di nuova generazione
Relazioni commerciali concentrate su territorialità, localizzazione e specializzazione	Transterritorialità e ibrido merceologico, con l'obiettivo di catturare sinergie di conoscenza e interessi comuni, ovunque localizzati, e sfruttare in modo efficiente le opportunità esistenti anche al di fuori del contesto territoriale di riferimento (vedi Contratto di Rete)
Aggregazioni di scopo (obiettivo ben definito, tipicamente di costo, di cui ogni partecipante gode per suo conto nella propria azienda)	Aggregazioni non solo di scopo, ma che nascono con l'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato
<i>Governance</i> di tipo relazionale: relazioni commerciali basate prevalentemente su rapporti informali (che costituiscono il cosiddetto capitale sociale delle economie locali) <i>Governance</i> di tipo captive: la presenza di grandi imprese leader garantisce un intenso coordinamento esplicito tra le imprese coinvolte, a scapito però di una profonda asimmetria nelle relazioni tra gli operatori	<i>Governance</i> di tipo modulare: rapporti commerciali stabili e standard qualitativi di prodotto elevati, sotto la guida di una impresa leader di medio-grandi dimensioni
Nessuno stimolo di lungo periodo alla crescita dimensionale	Legami stabili ma su aree parziali: la crescita dimensionale si coniuga con la salvaguardia dell'autonomia parziale del singolo (vs. modello <i>joint venture</i>); nel lungo termine, anticamera per fusioni vere e proprie

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies

Tratto da Osservatorio Unicredit piccole imprese, VIII edizione 2011-2012 "Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo"

Cap. 4 - La diffusione dei Contratti di rete in Italia

Secondo i dati di Unioncamere – Infocamere al primo ottobre 2014 sono stati siglati nel nostro Paese 1.772 contratti di rete che hanno visto un coinvolgimento di 8.954 imprese. Circa il 10% di essi ha soggettività giuridica.

Da un punto di vista territoriale, la diffusione dei contratti di rete rispecchia di norma la relazione con il grado di sviluppo di una regione: maggiore è il livello di sviluppo più è utilizzato il contratto di rete e viceversa. E' Lombardia, infatti la prima regione con più imprese aderenti a contratti di rete, con circa 2.000 attività, seguita dall' Emilia Romagna con 1.100 e la Toscana con 913. Tra le regioni del Nord, sorprende il basso grado di utilizzo in Piemonte (poco meno di 400 imprese coinvolte), inferiore per esempio a quello della Puglia, mentre è molto interessante il dinamismo che si riscontra in Abruzzo (582 imprese).

Abruzzo, infatti, che in rapporto alle imprese attive del territorio, presenta la maggior diffusione relativi con 4,5 imprese coinvolte ogni 1.000 operative. Secondo questa classifica, in seconda posizione resta l'Emilia Romagna con 2,7 imprese ogni 1.000 totali, in terza la Toscana con 2,6 per mille. Mediamente in Italia, le imprese coinvolte sono 1,7 ogni 1.000 attive.

Guardando ai dati della nostra provincia, Massa-Carrara sconta un ritardo evidente nell'utilizzo di contratti di rete da parte delle imprese del territorio. Ad ottobre, i contratti stipulati risultano essere soltanto 4 e vedono coinvolte 7 imprese/organizzazioni, ovvero solo 0,4 imprese ogni 1.000 attive. In termini relativi significa essere tra le ultime province in Italia, con un valore che è leggermente superiore a quello medio della Valle d'Aosta (0,3), il peggiore nella classifica regionale.

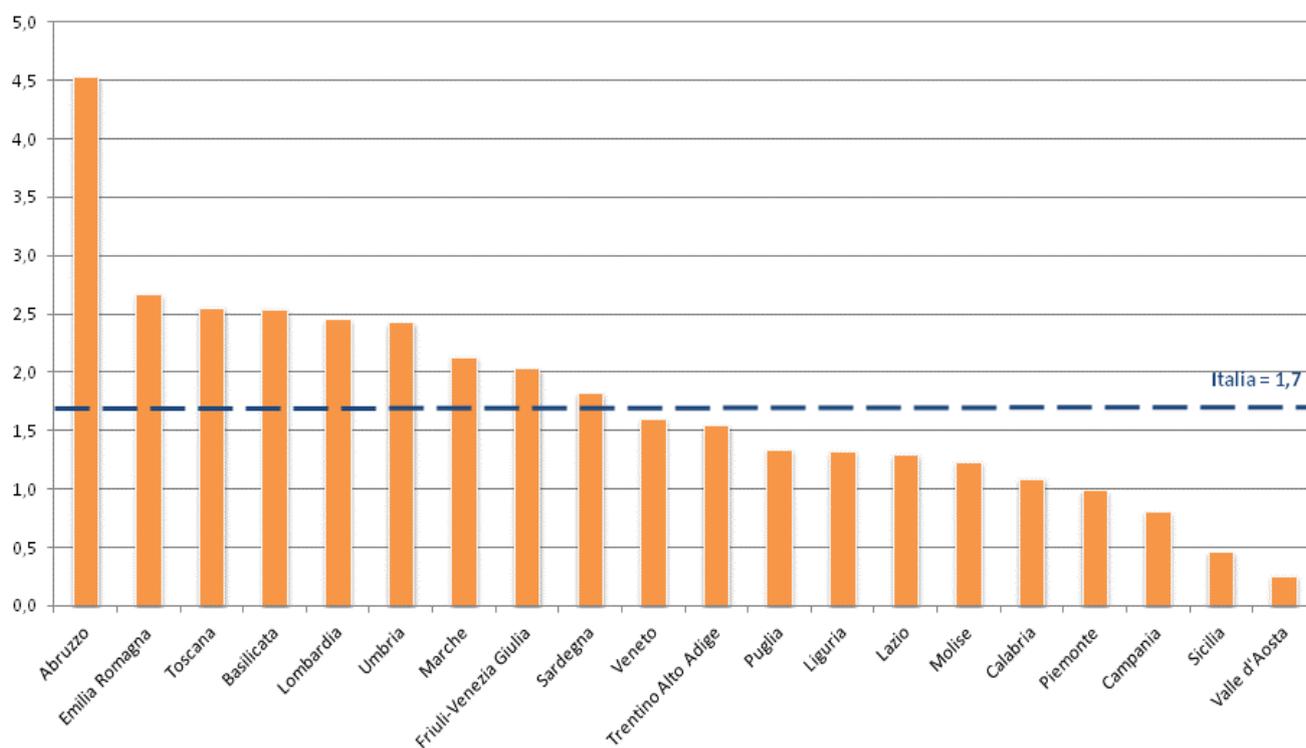
Se si guarda alle tipologie di contratti locali, si osserva l'altissima concentrazione in attività del settore industriale (5 imprese su 7 rientrano in questo settore) - e questo in qualche modo giustifica anche la concentrazione della nostra indagine sul campo solo sul settore estrattivo-manifatturiero.

Imprese aderenti ai Contratti di rete sottoscritti al primo ottobre 2014 e tasso di “coinvolgimento” in relazione alle imprese totali. Dati regionali

Regione	Imprese coinvolte	Imprese attive totali	Imprese coinvolte su totale (valori in millesimi)
Abruzzo	582	128.388	4,5
Basilicata	133	52.399	2,5
Calabria	168	154.554	1,1
Campania	375	468.274	0,8
Emilia Romagna	1.107	415.637	2,7
Friuli-Venezia Giulia	190	93.685	2,0
Lazio	611	473.077	1,3
Liguria	183	138.444	1,3
Lombardia	1.997	813.647	2,5
Marche	329	154.439	2,1
Molise	38	30.980	1,2
Piemonte	396	400.573	1,0
Puglia	439	328.848	1,3
Sardegna	261	143.168	1,8
Sicilia	170	370.727	0,5
Toscana	913	357.362	2,6
Trentino Alto Adige	156	101.045	1,5
Umbria	198	81.530	2,4
Valle d'Aosta	3	11.741	0,3
Veneto	705	440.750	1,6
Totale	8.954	5.159.268	1,7

Fonte: elaborazioni ISR su dati Unioncamere - Infocamere

Imprese coinvolte in contratti di rete ogni 1.000 imprese attive sul territorio. Dati regionali



Fonte: elaborazioni ISR su dati Unioncamere - Infocamere

I contratti di rete e le imprese aderenti della provincia di Massa-Carrara. Dati riferiti al 1° ottobre 2014

Nome Contratto	Data	Oggetto	Denominazione impresa	Comune	SETTORE ATTIVITA'	SEZIONE ATECO 2007	DIVISIONE ATECO 2007
IN ART TUSCANY & DESIGN FURNITURE	07/07/2011	Le società partecipanti intendono accrescere e migliorare la loro capacità innovativa nel settore dell'arredamento	S. C. S.	CARRARA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 23 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI
GBC & MARIMPEX	20/12/2011	Le imprese svolgono la loro attività nel settore della lavorazione e trasformazione del marmo, con il contratto di rete intendono mettere in comune le capacità tecniche e organizzative di ciascuna al fine di migliorare tutte le fasi di lavorazione del marmo	MARIMPEX CAMPACCIO SRL	CARRARA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 23 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI
RETE INDUSTRIA TOSCANA	06/03/2013	Accrescere, individualmente o collettivamente, la capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, garantendo al sistema delle imprese toscane i migliori servizi in termini di "qualità", ed "economicità".	ASSOSERVIZI INDUSTRIA S.R.L.	CARRARA	SERVIZI	M ATTIVITA' PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	M 69 ATTIVITA' LEGALI E CONTABILITA'
BENETTI NET	06/03/2014	Le imprese partecipanti svolgono la loro attività nel settore della progettazione, costruzione, importazione, commercializzazione, riparazione, manutenzione e noleggio di imbarcazioni e unità navali in genere e intendono accrescere la propria capacità innovativa	FINSERVICES IMPIANTI E SERVIZI SRL	MASSA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 30 FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO
			TECNEL SRL	MASSA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	F COSTRUZIONI	F 43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI
			NAVAL TCM S.R.L.	MASSA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 30 FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO
			VALDETTARO SHIPYARD S.R.L.	MASSA	INDUSTRIA/ARTIGIANATO	C ATTIVITA' MANIFATTURIERE	C 30 FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO

Fonte: elaborazioni ISR su dati Unioncamere – Infocamere

Cap. 5 - La diffusione delle reti in provincia di Massa-Carrara

5.1 L'indagine

In considerazione del crescente rilievo strategico assunto dalle reti di impresa, l'Istituto di Studi e Ricerche ha deciso di indagare a fondo il fenomeno per comprenderne la reale diffusione sul territorio provinciale.

Si tratta della prima indagine di questo tipo realizzata su scala territoriale e che ha inteso osservare il settore industriale, ove notoriamente, queste formule hanno la maggiore applicazione, come abbiamo visto per i contratti di rete, seppur nella loro assai limitata applicazione.

Per l'occasione è stato intervistato un campione casuale di 253 unità nel mese di settembre 2014, ripartito secondo la tabella sottostante.

Articolazione del campione intervistato e errore standard

Settore	Campione	Standard error
Estrazione lapidea	18	11,4%
Alimentare	32	8,4%
Tessile, abbigliamento, calzature	11	14,3%
Legno e mobilio	18	11,4%
Carta, stampa, prodotti petroliferi	9	15,6%
Chimica, farmaceutica, gomma, plastica e altri min non metalliferi	13	13,3%
Lavorazione lapidea	62	6,0%
Metalli	25	9,7%
Meccanica	32	7,9%
Elettronica	13	13,0%
Nautica	7	18,6%
Altre industrie manifatturiere	13	13,3%
Totale	253	3,0%

In conseguenza peraltro del basso numero di aziende coinvolte in Contratti di rete, si è scelto di integrare il campione "casuale" con una piccola quota d'impresе (appartenenti ai medesimi settori) iscritte a consorzi, al fine di assicurare all'indagine un numero adeguato di aziende certamente partecipanti a reti formali.

Ovvia conseguenza dei criteri di selezione illustrati è la non perfetta rappresentatività del campione rispetto all'universo delle imprese industriali.

Ma d'altro canto, la ricerca si è proposta primariamente il raggiungimento di obiettivi di carattere esplorativo e di approfondimento delle tematiche affrontate, a discapito di esigenze di rappresentatività.

Tuttavia, prima di entrare nel merito dei risultati dell'indagine svolta è opportuno renderne esplicito l'obiettivo, fornendo un inquadramento preliminare delle problematiche e un breve glossario dei concetti salienti utilizzati.

L'analisi dei risultati viene solitamente distinta tra "imprese in rete" e "imprese non in rete".

Cosa intendiamo per "imprese in rete"? Abbiamo fatto rientrare in questo concetto sia le "imprese a rete" sia le "reti di imprese". Nel primo caso, convenzionalmente, si fa riferimento all'emergere di un modello organizzativo nel quale vi sono transazioni interne alle aziende. In altri termini, si guarda ai gruppi di imprese dipendenti da un polo decisionale strategico.

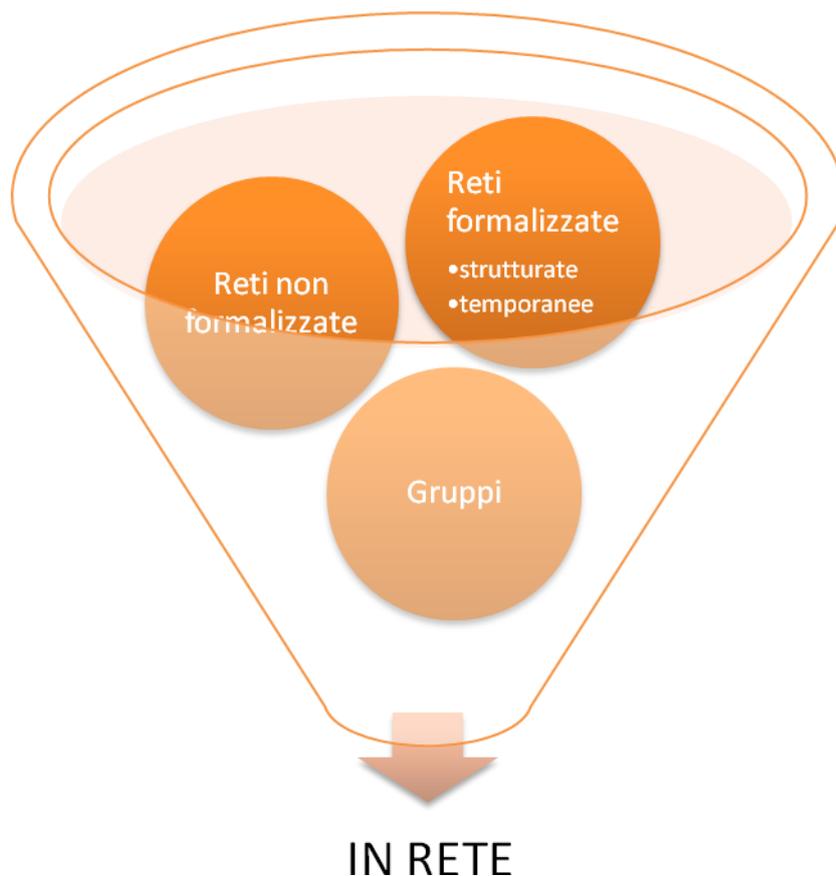
Più articolato è invece il concetto delle "reti di imprese", ovvero le aggregazioni di aziende indipendenti che cooperano per il conseguimento di obiettivi comuni e le cui relazioni sono regolate da accordi espliciti o consuetudinari. In questo caso, il Rapporto distingue tra reti di imprese formalizzate e non formalizzate, nella quale la discriminante è rappresentata appunto dalla natura degli accordi (formalmente esplicitati o informali).

Inoltre, all'interno delle reti formalizzate abbiamo definito due specifiche tecniche che si differenziano in modo particolare per la durata:

1. Reti strutturate, intendendo con esse quelle derivanti da Contratti di rete o Consorzi. In questo caso il contratto ha praticamente un tempo indefinito.
2. Reti temporanee, riferendosi a raggruppamenti con finalità specifiche (insediamenti produttivi, formazione, etc), a progetti a termine (ricerca, innovazione tecnologica, progetto comunitario, etc), ad associazioni temporanee di imprese (ATI) o a reti per la valorizzazione e tutela di un marchio collettivo. Sono reti finalizzate alla realizzazione di specifici progetti e quindi di durata limitata.

E' bene tuttavia precisare che questo modello di articolazione ha rappresentato in parte una forzatura, poiché nella letteratura sono la forma delle reti, la natura degli accordi, ma anche le relazioni di potere a definirne l'appartenenza. Per ricollegarsi alla distinzione introduttiva, molte "imprese a rete" funzionano in tutto come "reti di imprese", laddove il modello dei gruppi in svariate situazioni dà vita a forme ibride, nelle quali organizzazione e mercato si compenetrano generando combinazioni piuttosto variegate.

Articolazione delle imprese in rete per forma tecnica



5.2 Le caratteristiche principali delle imprese in rete

Il modello sommariamente descritto fa da sfondo ai processi aggregativi che costituiscono l'oggetto della presente ricerca.

L'analisi si articola lungo quattro argomenti:

- la tipologia di collaborazione in rete e le sue caratteristiche, nonché il grado di soddisfazione da parte degli aderenti;
- la propensione a collaborare degli imprenditori locali e l'orientamento culturale di coloro che non sono attualmente in rete
- il confronto tra le imprese in rete e quelle fuori in termini di andamenti economici, al tempo della crisi
- le istanze rivolte alle Istituzioni e alla Camera di Commercio.

Obiettivo della ricerca, di conseguenza, è analizzare i fattori che agevolano od ostacolano la possibilità che le microPMI si comportino "da grandi" pur senza rinunciare alla loro specificità e flessibilità e senza cedere a terzi il controllo delle loro attività.

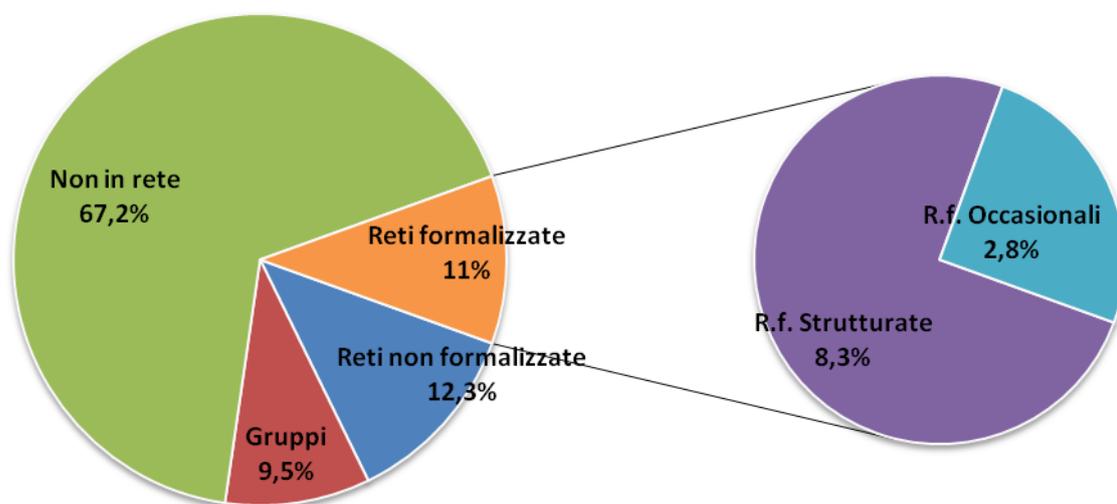
Una prospettiva che muove anche dalla nota ritrosia degli operatori di piccola impresa nei confronti dei processi d'integrazione e di verticalizzazione.

A tale riguardo, il primo dato empirico che emerge dalla rilevazione evidenzia come le esperienze di aggregazione, siano esse formali, sostanziali o interne ad un gruppo, interessino il 32,8% delle imprese industriali del nostro campione.

Tanto o poco? Purtroppo non abbiamo benchmark né temporali né spaziali analoghi su cui basare i nostri raffronti. Quello che però possiamo dire è che, rispetto alle attese e alle note forme di individualismo locale, ci saremo aspettati una minore diffusione.

Va però anche detto che appaiono ancora molto scarse le forme di rete formalizzata e, come abbiamo visto, in modo particolare le nuove formule come i contratti di rete: solo 1 impresa su 3 in rete si affida infatti a queste rappresentazioni formali, mentre 2 su 3 o hanno collaborazioni sostanziali (non di fornitura) con altre imprese, oppure fanno parte di una filiera di gruppo.

Diffusioni delle reti per tipologia. Percentuali di imprese coinvolte rispetto al totale

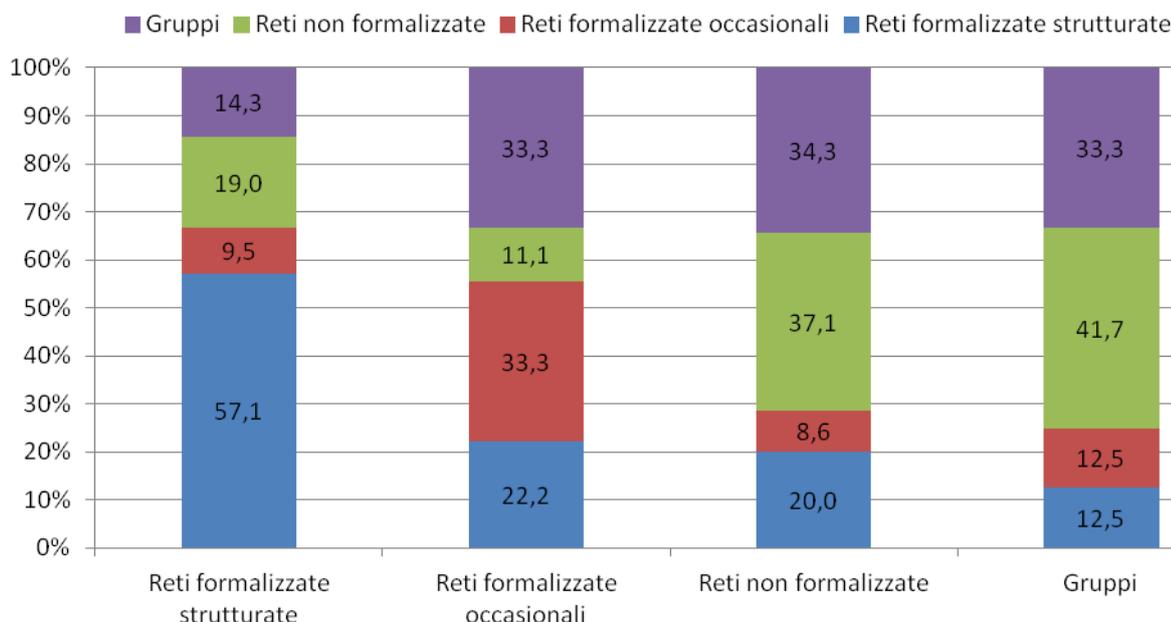


Prima di entrare nel merito delle singole tipologie di reti, è interessante osservare come chi ha sottoscritto un contratto di rete o fa parte di un consorzio (reti formalizzate strutturate), nel 57% dei casi non abbia in essere altre forme sinergiche, siano esse formali o sostanziali, che non siano quelle tradizionali legate all'attività di impresa (ad es. di fornitura).

Negli altri casi invece, ovvero per reti formalizzate occasionali, e ancora meno per i gruppi e le reti sostanziali, il tasso di impronta collaborativa aumenta sensibilmente. Nel caso di imprese che hanno in essere reti formalizzate occasionali, così come nei gruppi, solo il 33% non attiva altre forme di sinergia, per quelle appartenenti a reti non formalizzate lo fa il 37% delle relative imprese.

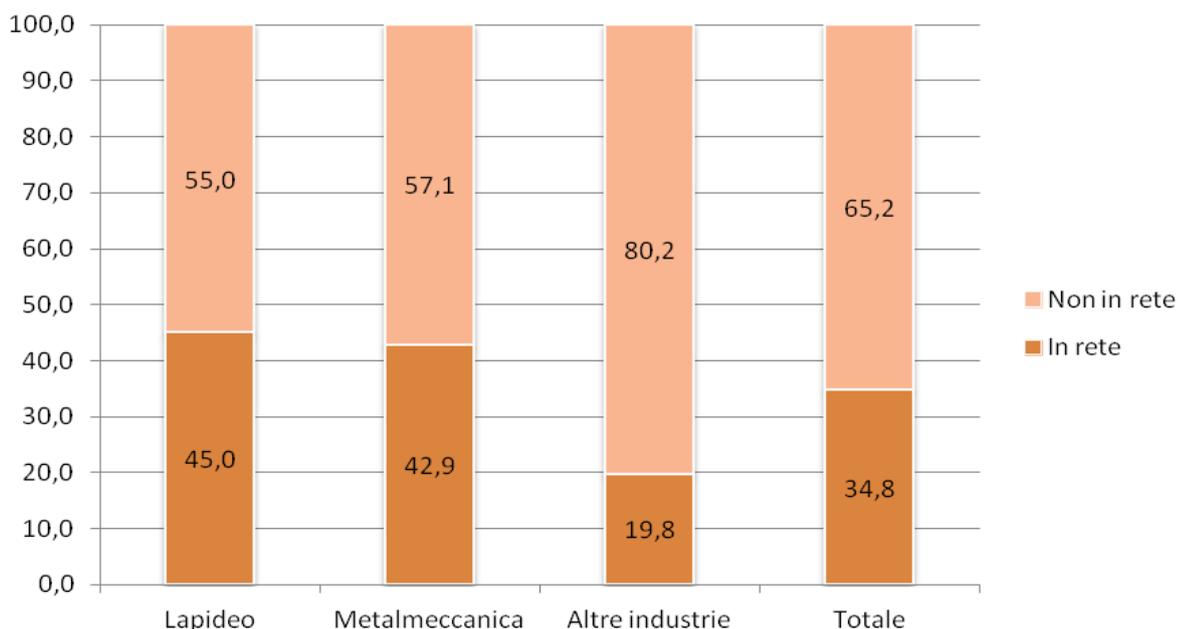
E' come se vi fosse una proporzionalità inversa tra grado di formalizzazione della rete e attivazione di altre tipologie di collaborazione: più elevata e duratura è la formalizzazione della rete meno ci si pone il problema di interessare altre forme di rapporto con altre imprese.

Collegamenti tra le varie tipologie di rete. Percentuali di imprese coinvolte in ciascuna tipologia rispetto al totale delle imprese “in rete”



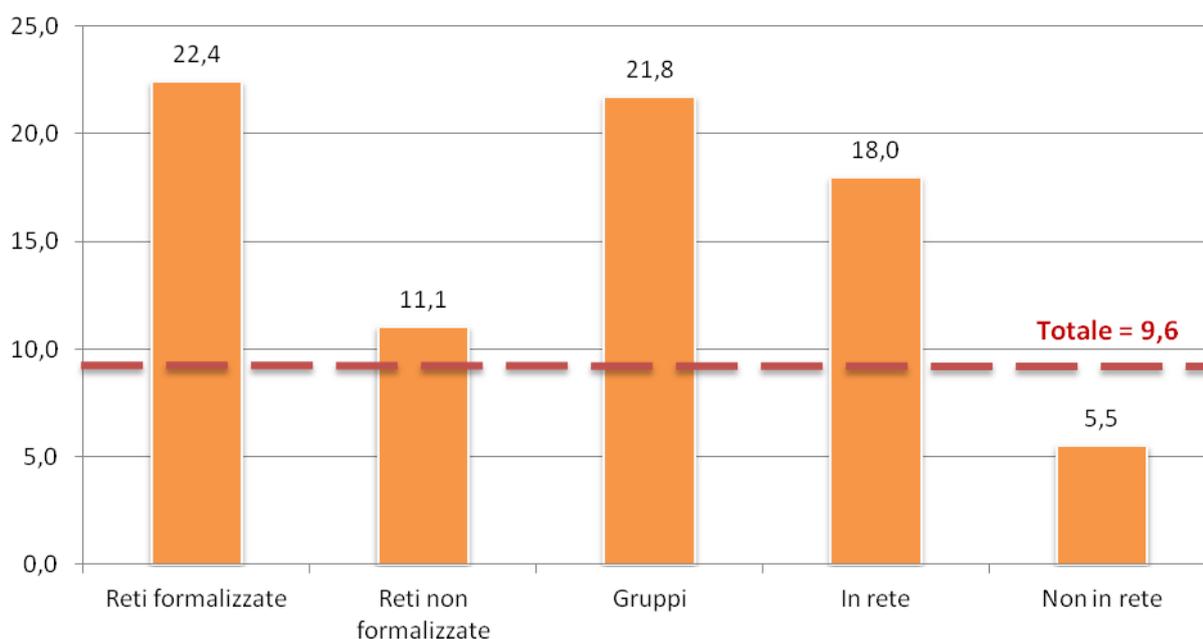
Riguardo alla diffusione settoriale di queste reti, dal nostro campione risulta che il lapideo, e similmente la metalmeccanica, hanno un tasso di impronta sinergica pari a circa il 45%. In altri termini fatte 100 le imprese dei due settori, circa 55 di esse non hanno legami di collaborazione di alcun tipo con altre attività, a fronte dell'80% delle imprese dei restanti settori della manifattura. Sono soprattutto le reti non formalizzate a farla da padrone.

Distribuzione percentuale delle imprese “in rete” e “non in rete” per settore e totale



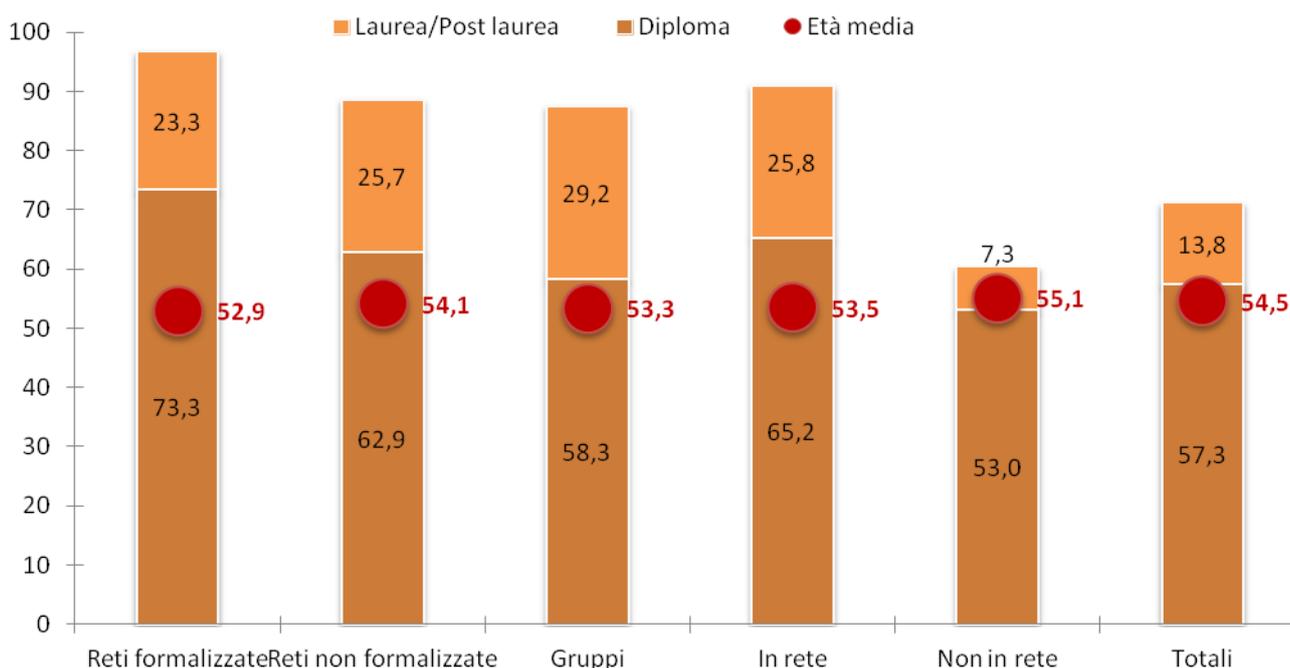
Riguardo alla dimensione aziendale, mediamente le imprese in rete hanno una struttura più dimensionata rispetto a quelle fuori dalla rete. La differenza, in questo caso, appare molto sensibile: 18 addetti medi per le imprese sinergiche, 5 occupati e mezzo per le altre. Sono soprattutto le reti formali e i gruppi a presentare la dimensione maggiore, con oltre 20 addetti.

Dimensione media aziendale delle imprese, per tipologia di rete



Interessante infine osservare il profilo anagrafico del titolare di queste imprese, poiché ci segnala che mediamente chi ha un'attività in rete ha un'età più giovane di oltre un anno e mezzo di chi è fuori dalla rete (53,5 contro 55 anni), ed un livello di scolarizzazione decisamente migliore: quasi 2 imprenditori su 3 hanno un diploma e oltre ¼ la laurea, contro il 53% di diplomati e solo il 7% di laureati di soggetti titolari di imprese non in rete.

Profilo anagrafico del titolare delle imprese intervistate, per tipologia di rete. Percentuale di diplomati e laureati e età media



5.3 Le Reti formali

5.3.1 Reti strutturate

Dopo questa doverosa premessa sulle caratteristiche principali delle imprese in rete, analizziamo adesso le caratteristiche delle varie forme di sinergia osservate.

Per quanto riguarda le reti formali, come già ribadito è stata analizzata la partecipazione a contratti di rete, a consorzi, ma anche ad altre forme di reti tra imprese, come ad esempio associazioni temporanee di scopo (ATI, etc), escludendo invece quelle formule tradizionali che si innestano con soggetti istituzionali, come le Associazioni di rappresentanza e i Consorzi di Garanzia Fidi, che sono storicamente i più rilevanti interlocutori dell'imprenditoria locale.

Entrando nel merito delle reti formalizzate strutturate che, lo ricordiamo, rappresentano l'8,3% del campione intervistato, possiamo osservare come fatto 100 le imprese rientranti in questa

tipologia, 81 siano tali perché operanti nell'ambito di un consorzio e solo 19 poiché hanno sottoscritto un contratto di rete. Durante la nostra rilevazione non abbiamo riscontrato alcun caso di impresa che abbia sottoscritto un contratto di rete e al contempo faccia almeno parte di un consorzio.

Riguardo alle caratteristiche di queste due formule di aggregazione, per il 35% dei casi si tratta di imprese che si sono aggregate per promuovere all'estero i propri prodotti, per potenziare i propri canali distributivi, dotarsi di funzioni di marketing e ampliare il proprio raggio del mercato, privilegiando in questo caso esclusivamente la formula dei consorzi.

Seguono, in ordine di importanza, strutture la cui finalità è di tipo "produttivo": il 29% dei rispondenti – con punte elevate nei contratti di rete (50%) – ha infatti indicato la cooperazione produttiva quale finalità principale delle reti di appartenenza.

In terza posizione, vengono scelte quelle strutture finalizzate agli acquisti in comune di macchinari o di servizi (complessivamente circa 18% dei rispondenti).

Altre tipologie, come quelle indirizzate verso la ricerca e l'innovazione o la valorizzazione del marchio, per non parlare di quelle per la formazione professionale, sono presenti in misura estremamente limitata o nulla. Paradossalmente, sembrano mancare proprio quelle strutture base in grado di sostenere le imprese nelle funzioni più critiche e meno sviluppate. Ciò segnala che anche chi è inserito nell'ambito di reti strutturate dimostra, comunque, una limitata attenzione verso lo sviluppo delle funzioni ad alto valore aggiunto, quelle stesse che dovrebbero essere potenziate, per garantire uno sviluppo ed un riposizionamento verso l'alto dell'azienda.

Anche sugli interventi ambientali, finalizzati per esempio alla gestione degli scarichi e rifiuti, non si registrano collaborazioni formali tra imprese, nonostante questo tema rappresenti per molte imprese del lapideo e della meccanica locale una questione non secondaria anche in termini di costi da supportare.

Questo deficit nello sviluppo di "consorzialità" su fattori aziendali strategici, ci permettiamo di dire, deve interrogare non solo i nostri imprenditori, ma anche i policy makers e il sistema della rappresentanza in generale, dal momento che le esperienze, almeno consortili, rinvenibili sul territorio sembrano orientarsi soprattutto verso aspetti puramente operativi, come la produzione e l'export, tralasciando quasi completamente il piano delle cosiddette "funzioni intelligenti" (innovazione, ricerca, qualificazione professionale, marchio, etc) o aspetti legati alla gestione dei rifiuti.

Su questo terreno, si apre forse uno spazio di intervento per il sostegno e la promozione di forme di aggregazione che insistano anche sullo sviluppo delle funzioni terziarie strategiche; spazio che potrebbe interessare, oltre al sistema di supporto pubblico, le associazioni di rappresentanza, spesso coinvolte (direttamente o indirettamente) nella promozione e gestione di consorzi e altre forme di aggregazione tra le imprese.

Finalità principali delle reti formalizzate strutturate di impresa (consorzi e contratti di rete) adottate dal campione intervistato



Un ulteriore, possibile, terreno di intervento è suggerito dai dati inerenti la struttura e la diffusione territoriale dei consorzi o contratti di rete.

Si osserva, infatti, che circa la metà di queste reti formali è di piccole dimensioni (l'81% di essi raggruppa meno di venti imprese) e con una struttura che in maggioranza non travalica il limite regionale.

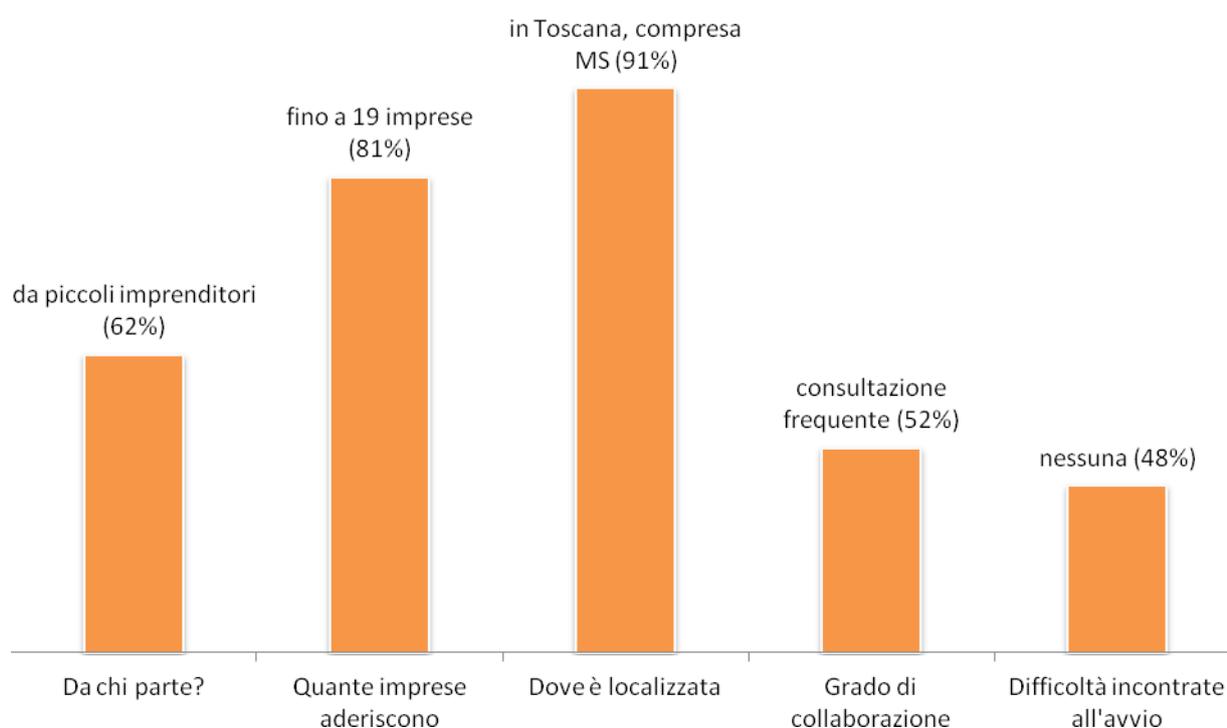
Se da un lato, la caratterizzazione locale può favorire una maggiore partecipazione e scambio tra imprese aderenti, e in questo ne è testimonianza il fatto che il 52% delle imprese aderenti a queste forme di rete si consulta con una certa frequenza e nel 29% dei casi realizza anche attività in comune, è altresì abbastanza intuitivo osservare come strutture territorialmente circoscritte non agevolano lo sviluppo di relazioni spaziali più ampie.

Va anche detto che in generale questo modello di struttura formale a rete, costituita da poche imprese di un territorio delimitato, provenienti magari già da esperienze di collaborazione non formalizzata in passato, è la più semplice da mettere in piedi, non dando particolari problemi in fase di avvio, se non quelli legati al reperimento di risorse finanziarie (19% dei casi). A proposito

di avvio, colpisce in particolare come nessuna impresa tra quelle interviste, aderenti a queste formule, abbia indicato in una delle tante associazioni datoriali il soggetto propulsore dell'iniziativa: nella stragrande maggioranza dei casi l'idea di mettersi assieme è provenuta da piccoli imprenditori.

E' importante inoltre sottolineare come, in linea di massima, l'adesione a queste formule non implichi una sorta di "rottura della quotidianità": nella grande maggioranza dei casi, infatti, l'impegno richiesto dalla partecipazione alla rete è considerato molto limitato.

Principali caratteristiche delle reti formali strutturate di impresa (consorzi e contratti di rete) adottate dal campione intervistato

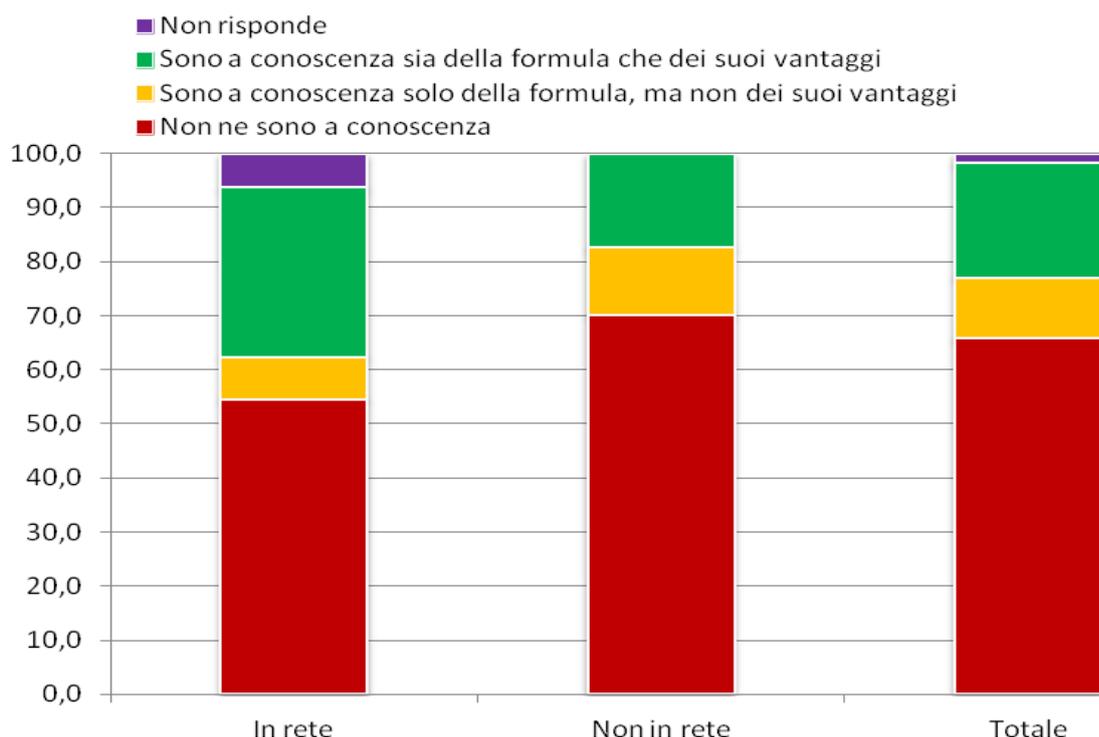


Appurate brevemente le caratteristiche delle reti formali strutturate presenti in provincia, abbiamo voluto chiedere agli imprenditori che non hanno aderito ad alcun contratto di rete, se sono a conoscenza di questa recente formula e dei suoi vantaggi.

Ebbene, come era nelle attese, circa 2 imprese su 3 di questo campione conosce poco o nulla di questa tipologia, l'11% conosce solo la formula ma non i suoi vantaggi e il 21% conosce entrambi gli aspetti. Una maggiore conoscenza sembra palesarsi tra le imprese che comunque in rete già ci sono, seppur attraverso altre formule, sebbene, anche all'interno di tale segmento della popolazione oltre la metà degli imprenditori ancora non conosca il contratto di rete.

Va da sé che su questo tema occorre rafforzare dai parte dei policy makers momenti di confronto e di approfondimento incentrati sulle sue potenzialità, coinvolgendo le piccole e medie imprese del nostro territorio, mettendo a loro disposizione anche supporti di assistenza e risorse economiche per dare avvio a queste forme di rete.

Il grado di conoscenza dei contratti di rete da parte degli imprenditori non aderenti, distinto tra chi fa parte di almeno una rete e chi è totalmente fuori



5.3.2 Reti occasionali

Le reti formali occasionali, lo ripetiamo, sono quelle formule che prevedono, attraverso la sottoscrizione di un accordo, la realizzazione di un progetto/servizio, piuttosto che la partecipazione ad un bando specifico.

Dal nostro campione, questi strumenti risultano utilizzati soltanto da circa il 3% delle imprese intervistate, soprattutto attraverso la costituzione di ATI, o per progetti a termine legati a ricerca, innovazione tecnologica o bandi comunitari.

A quale scopo le hanno utilizzate i nostri imprenditori? Nel 39% dei casi per svolgere in comune attività di formazione professionale, nel 26% per la condivisione di commesse e ordini, nel 13% per la promozione all'estero di prodotti e l'acquisto in comune di macchinari o servizi.

Diciamo quindi che queste tipologie si differenziano da quelle strutturate soprattutto per il fatto che le si usa per fare formazione professionale, che evidentemente viene considerata una pratica "a termine"; le si utilizza molto meno per esportare all'estero i propri prodotti, ove si ritiene di dover mettere in piedi una forma di sinergia più strutturata.

Finalità principali delle reti formalizzate occasionali di impresa adottate dal campione intervistato



5.3.3 I vantaggi ricercati e il grado di soddisfazione a partecipare a reti formali

Analizzate le caratteristiche e le finalità delle due tipologie di reti formali, l'indagine si è posta l'obiettivo di indagare quali sono le motivazioni che spingono a fare rete, attraverso accordi espliciti, proponendo ai rispondenti le seguenti alternative:

1. ridurre i costi;
2. ampliare il mercato;
3. raggiungere una soglia minima per partecipare a bandi, gare pubbliche o ad accedere a commesse di grandi dimensioni;
4. avere accesso ad informazioni e conoscenze tecniche;
5. aumentare il potere negoziale nei confronti del sistema del credito.

La motivazione principale per gli aderenti a reti formali rinvia alla scelta di ampliare e sviluppare il mercato (il 50% dei rispondenti di questo gruppo considera tale motivazione abbastanza o molto importante), con un voto medio pari a 7,5. Sono soprattutto le imprese delle reti strutturate a dare un giudizio molto elevato sull'importanza di partecipare a sinergie per raggiungere questo obiettivo, in virtù, anche di quanto precedentemente esposto sulla natura e sull'oggetto dei consorzi e dei contratti di rete, ove l'ampliamento del mercato è da intendersi prioritariamente come strategia commerciale, volta al superamento delle barriere all'ingresso di mercati esteri.

La seconda motivazione in ordine d'importanza è in generale costituita dalla riduzione dei costi di acquisto di beni e servizi, con un voto medio pari a 6,4. Va detto però che in questo caso, questa motivazione viene ritenuta importante per chi aderisce a consorzi e contratti di rete, mentre non è del tutto sufficientemente importante per le imprese aderenti a reti occasionali. Per queste ultime viene considerata più strategica la motivazione di aggregarsi (magari attraverso ATI) per raggiungere una soglia minima per partecipare a bandi pubblici, appalti di grandi società, etc, elemento su cui invece non si fa conto nel caso di reti strutturate.

Questa distinzione ribadisce ciò che si è sottolineato precedentemente in termini di parziali differenze nell'utilizzo e nelle attese delle due tipologie di reti formali.

Per quanto concerne le altre due motivazioni, ovvero aggregarsi per avere accesso a informazioni e conoscenze tecniche (per spingere sulla ricerca e innovazione) e per aumentare il potere negoziale nei confronti del sistema creditizio, queste non vengono considerate sufficientemente significative dalle imprese per spingerle a collaborare congiuntamente. Probabilmente non in quanto non le reputino importanti per la propria attività, bensì perché non intravedono nella sinergia formale con altre organizzazioni aziendali l'impulso adatto per fare innovazione e per avere una maggiore credibilità creditizia.

Sono certamente considerazioni, queste ultime, che devono far riflettere, poiché è ormai assodato che le piccole imprese da sole non riescono a fare ricerca e innovazione in misura importante, non avendo risorse umane ed economiche sufficienti, e l'unica strada è proprio quella dell'aggregazione o della crescita dimensionale.

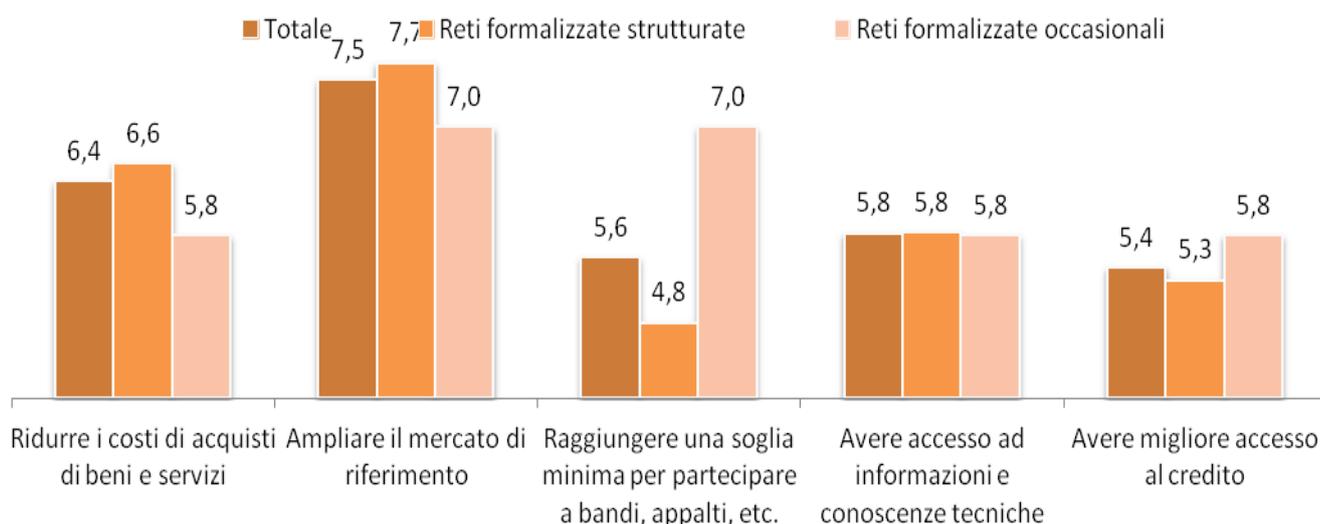
Su questo aspetto, non si può disconoscere il fatto che vi sono anche approcci culturali da cambiare, se pensiamo soltanto che - e negli anni della crisi abbiamo vissuto molti casi di questo tipo - due piccole aziende dello stesso territorio e operanti nello stesso settore, piuttosto che unirsi per un obiettivo comune, preferiscono morire.

Per quanto concerne invece il tema del credito, su questo punto va detto che molto probabilmente le imprese non considerano strategico mettersi in rete per migliorare il loro rating perché manca ancora nel nostro Paese un “riconoscimento” creditizio di questo sforzo da parte del sistema bancario. L’affermazione più ricorrente in questo senso da parte degli imprenditori locali che sono in rete è che <<la rete non è capita dai funzionari di banca. Loro sono abituati a chiedere i bilanci. La nostra, invece, è un’idea in evoluzione, non ha bilanci e uno storico. E per questo dobbiamo provvedere a fatica con mezzi propri>>.

Nel momento in cui le PMI oggi devono affrontare una sorta di “redde rationem” rispetto alla loro sostenibilità finanziaria, accusando in generale una contrazione del credito che non permette loro di rilanciare gli investimenti aziendali, organizzazioni che si mettono in rete per fare un qualcosa di specifico devono assolutamente trovare nel sistema degli intermediari finanziari una spalla importante per raggiungere i loro obiettivi.

Va detto tuttavia che nell’ultimo periodo si stanno avvertendo segnali di apertura da parte di alcune Banche nell’offrire, in questo senso, soluzioni di credito specifiche alle imprese che decidono di aggregarsi. Questo grazie anche al recente stanziamento di 500 milioni di euro della Banca Europea per gli investimenti messo a disposizione della Cassa Depositi e Prestiti come linea di credito da utilizzare nell’ambito del “Plafond PMI” della CDP per il finanziamento di progetti avanzati dalle piccole e medie imprese e da Reti di imprese.

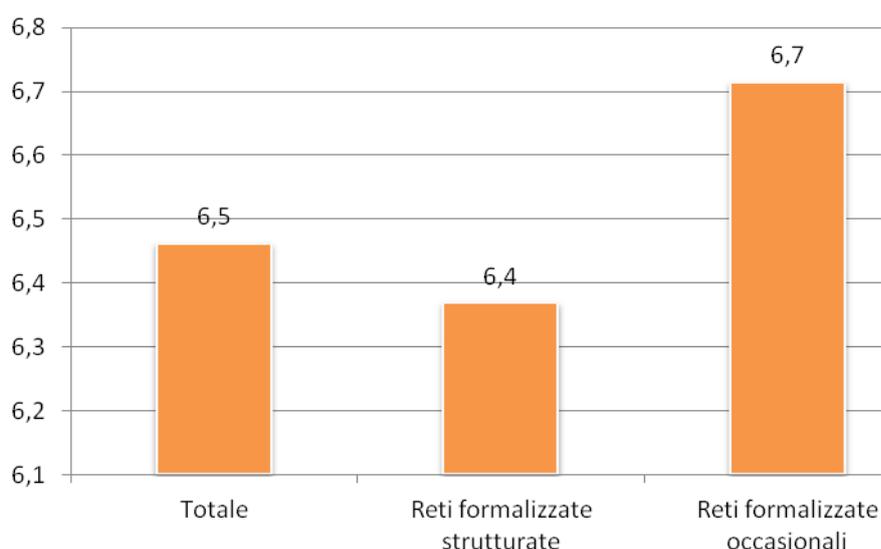
Le motivazioni degli imprenditori a partecipare a reti formalizzate per grado di rilevanza. Voto medio



La partecipazione a reti formalizzate produce esiti positivi?

Ad introduzione di questa domanda si è richiesto ai rispondenti di indicare se l'esperienza di collaborazione con altre imprese sia risultata soddisfacente rispetto alle aspettative di partenza. Il giudizio è stato di sufficienza piena (6,5), con valutazioni leggermente migliori tra coloro (pochi per la verità come abbiamo visto) che hanno scelto di integrarsi attraverso accordi formali a tempo.

Grado di soddisfazione dell'esperienza in una rete formale di impresa, anche rispetto alle aspettative di partenza. Voto medio (min 1, max 10)



5.4 Le Reti non formali

Come ricordato in sede introduttiva, accanto alle aggregazioni formalizzate – basate cioè su accordi espliciti – in questo studio si sono indagate le relazioni di cooperazione informale di tipo orizzontale che, da sempre, rappresentano un fattore d'importanza capitale per la vita e lo sviluppo della piccola e micro impresa. Si è scelto invece di non approfondire le reti informali verticali, ovvero quelle tra le imprese e i principali clienti, in quanto attinenti alle cosiddette reti di subfornitura.

Per cooperazione informale abbiamo inteso l'esistenza di pratiche di scambio e di collaborazione di diversa natura ed intensità, al di fuori dell'esistenza di accordi espliciti. Ovviamente, non essendo codificata, l'area della cooperazione informale è molto più ampia e dai confini più sfumati rispetto a quella formalizzata ed include pratiche differenziate – che vanno dallo scambio di informazioni alla vera e propria cooperazione produttiva (ad es.

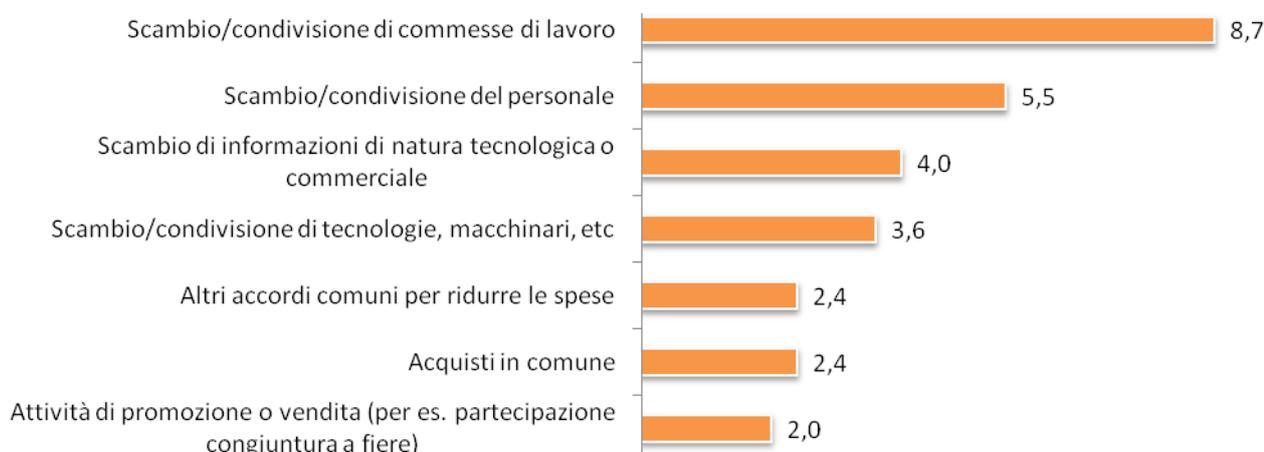
attraverso la condivisione di commesse di lavoro o di personale) – che a propria volta presuppongono livelli di impegno e di fiducia reciproca molto differenti.

In considerazione del fatto che la cooperazione informale può assumere molte e differenti forme e modalità, agli imprenditori è stato chiesto di indicare se negli ultimi tre anni sono stati impegnati con altre imprese in azioni che vanno dal semplice scambio di informazioni tecniche e/o commerciali, allo scambio/condivisione di macchinari e tecnologie, fino alla condivisione di commesse di lavoro ed allo scambio di personale.

In generale, dopo aver ricordato che, secondo il nostro campione, le imprese che hanno intessuto almeno una forma di collaborazione non formale nell'ultimo triennio rappresentano il 12,3% di quelle complessive, la forma più utilizzata per questo tipo di reti è stata quella dello scambio di commesse di lavoro, in modo abituale o saltuario; il secondo accordo attiene alla condivisione del personale, il terzo allo scambio informativo inerente aspetti tecnologici e commerciali.

Queste tre modalità che, come abbiamo preannunciato, sono quelle in cui viene richiesto come presupposto un certo rapporto di fiducia tra i soggetti chiamati a collaborare, suggeriscono che le nostre imprese cooperano in un'ottica di sviluppo – o quanto meno per stare sul mercato - in occasione di surplus di lavoro, invece che guardare alla razionalizzazione dei costi, attraverso acquisti in comune o accordi per ridurre le spese.

Le reti non formali per forma di collaborazione. Percentuale di imprese che hanno sviluppato queste reti negli ultimi tre anni



Potrebbe sorprendere vedere come è il grado di soddisfazione delle imprese aderenti a queste reti sia così elevato: il giudizio medio è infatti pari a 8,0, un punto e mezzo superiore al voto espresso dalle imprese che aderiscono a reti formalizzate.

In realtà, le forme di cooperazione informale si sono spesso rivelate per le imprese più importanti di quelle formalizzate, proprio in forza del fatto che la relazione non è sancita da accordi, ma praticata, “reale”.

5.5 I Gruppi

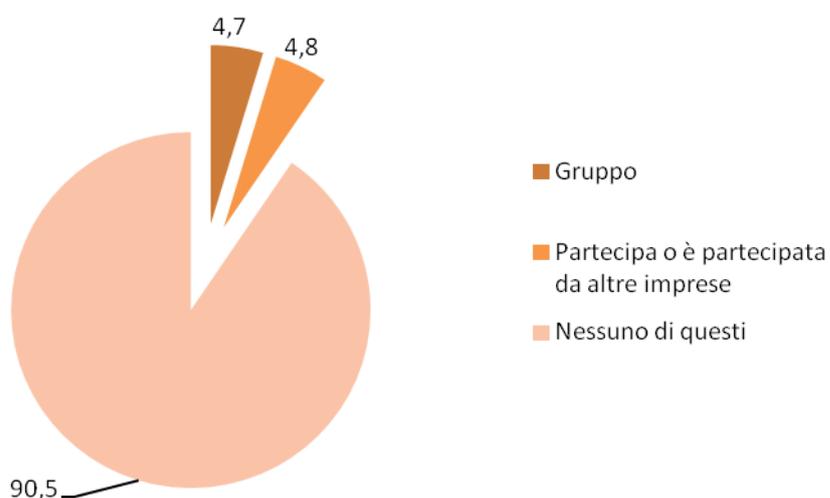
L’ultima sezione dedicata alle tipologie di reti è quella che afferisce ai gruppi di imprese.

Per gruppi intendiamo un insieme di imprese o società autonome direttamente collegate tra loro sul piano finanziario ed organizzativo, che sono assoggettate ad un unico soggetto economico.

In questo caso, l’indagine appura soltanto la diffusione dei gruppi tra le imprese locali, senza entrare nel merito né delle caratteristiche degli stessi, né del grado di soddisfazione delle imprese che vi partecipano.

Dall’indagine ci è dato sapere soltanto che circa il 90% delle imprese indagate non è collegata finanziariamente ad altre imprese o non fa parte di un gruppo. Il restante 9,5% è così composto: circa la metà di esso fa parte di un gruppo con una holding di riferimento, l’altra metà è partecipata e/o partecipa finanziariamente ad altre unità economiche.

La diffusione dei gruppi e delle partecipazioni finanziarie tra le imprese locali



5.6 Propensione a cooperare delle imprese locali

5.6.1 Le ragioni della non partecipazione a reti formali

L'indagine tra le imprese si proponeva di verificare la presenza di ostacoli, materiali o culturali, alla cooperazione e le motivazioni alla base della scelta di aderire e partecipare a reti con altre imprese. Il paragrafo seguente sarà pertanto dedicato all'analisi di questi elementi.

E' superfluo sottolineare l'importanza dei fattori motivazionali che, come possono supportare lo sviluppo delle diverse forme di reti tra impresa, possano al contempo anche inibirlo.

A tale riguardo ci è interessato soprattutto capire le reali motivazioni a non partecipare a reti formali, siano esse strutturate o occasionali. Detto in termini più semplici, quali sono le ragioni che spingono ancora così tante imprese a non aggregarsi in contratti di rete, consorzi, associazioni temporanee, o altri raggruppamenti?

Tra i motivi adottati è preponderante il fatto che circa il 43% dei rispondenti (coloro appunto che non partecipano a reti formali strutturate o occasionali) abbia indicato "mancanza di opportunità o di occasioni". Ciò significa che non si tende a cooperare in maniera formale, perché manca l'offerta o perché questa non è ritenuta in linea con il core business dell'impresa.

Evidentemente, quindi, la risposta indica una certa disponibilità a partecipare a reti allargate, a patto di farle con soggetti "appetibili" per lo sviluppo della propria attività.

In generale, questa risposta viene particolarmente additata come motivo di non partecipazione da parte degli under 40. Questo rafforza l'idea che, in generale, gli imprenditori giovani e con elevato livello di scolarità siano più orientati e culturalmente sensibili a forme di scambio e cooperazione con altre imprese, laddove ne individuino i presupposti economici.

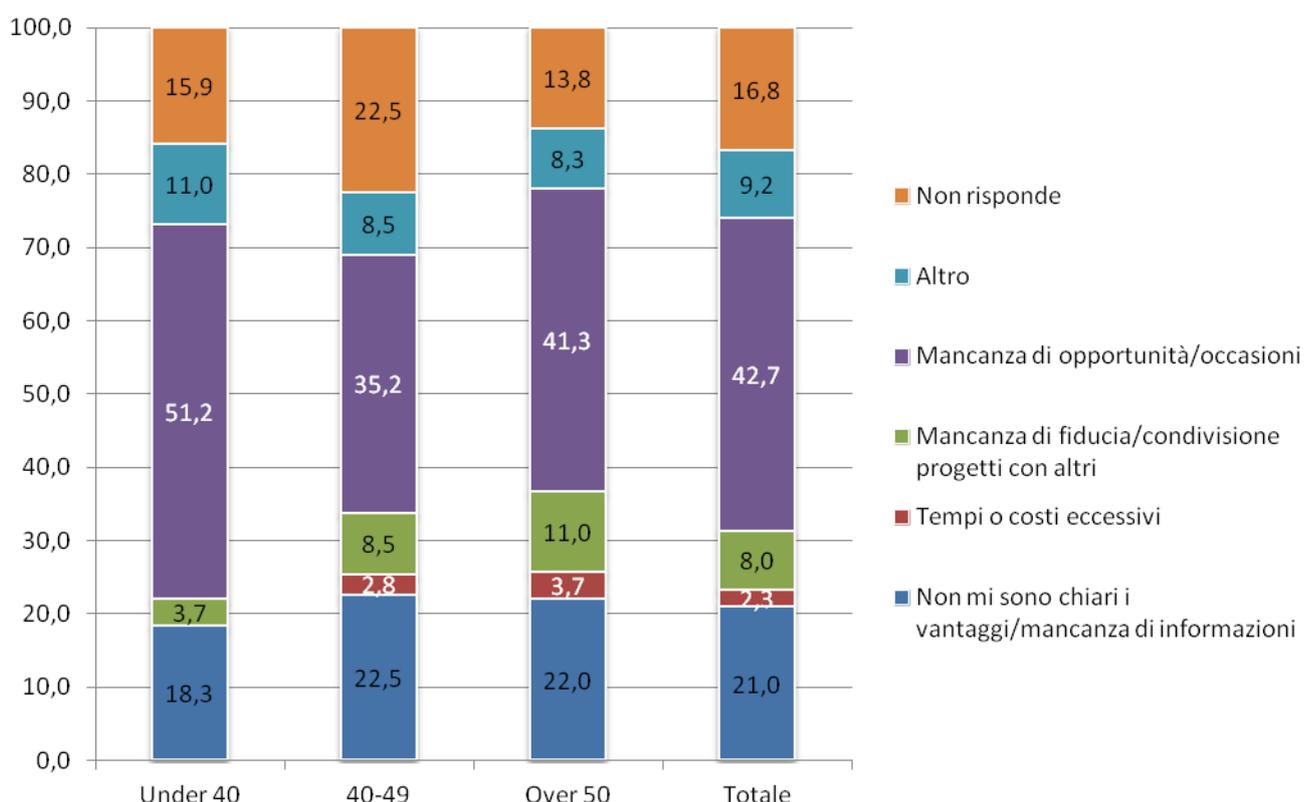
Il 21% dei rispondenti ci indica invece che non ha chiari i vantaggi di questo tipo di relazioni o addirittura non conosce questi strumenti. Risposta che è particolarmente calzante rispetto al grado di conoscenza dei contratti di rete. Il tasso di "non conoscenza" degli strumenti di rete formalizzata è direttamente proporzionale al crescere dell'età del titolare, passando dal 18% degli under 40 al 22% per le classi superiori.

Vi è poi un 8% di imprenditori che non si fida degli altri o a cui non fa piacere condividere le proprie strategie aziendali; propensione quest'ultima che sale all'11% tra coloro che hanno superato i 50 anni di età. Non sembrano dunque esserci prevalentemente ragioni di "chiusura culturale" tra gli ostacoli ai processi aggregativi tra le imprese dell'industria locale, o la incapacità di trovare un soggetto "adatto" con il quale mettersi assieme, oppure, soprattutto

nelle classi più avanti con l'età, la scarsa conoscenza delle forme di aggregazione ed in particolare di quelle di nuova generazione.

Questi feedback devono quindi far riflettere sul fatto che vi è un ampio spazio su cui lavorare, sia dal punto di vista dell'informazione e diffusione della conoscenza di questi strumenti, sia nel favorire l'incontro e, eventuali sinergie, tra imprese locali.

Le ragioni per le quali l'imprenditore non partecipa a reti formalizzate, distinte per macro classi di età



5.6.2 Grado di collaborazione con i “sistemi della conoscenza”

L'attenzione alla qualificazione delle risorse umane, il sostegno alla formazione professionale, l'accesso a fonti di conoscenza, di innovazione e di trasferimento tecnologico sono da anni al centro delle strategie di chi, a vario titolo, si occupa di microPMI.

Da qui la scelta di indagare, nell'ambito dello studio, l'esistenza di rapporti informali ma significativi tra le imprese e i soggetti del terziario avanzato, organizzazioni erogatrici di servizi ad alta qualificazione. Interazioni, queste, che difficilmente possono definirsi “reti” in senso proprio, ma che tuttavia si è voluto considerare tali in virtù del fatto che sono organizzazioni

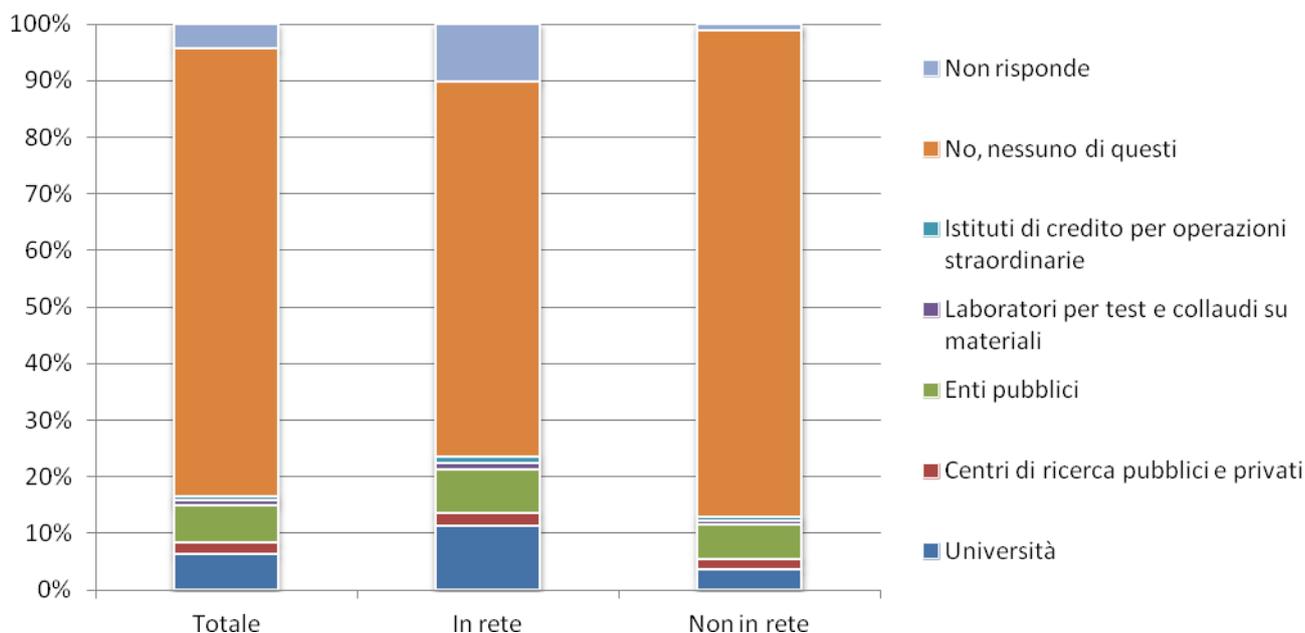
che producono beni e servizi “della conoscenza”, difficilmente riproducibili in entità produttive di piccole dimensioni.

Tale breve approfondimento è stato esperito nei confronti di tutte le imprese intervistate, indipendentemente dalla loro appartenenza o meno ad una rete, gruppo, etc.

Il quadro complessivo che ne emerge, come si poteva supporre, è molto critico: in generale, il 79% del nostro campione ci dice di non aver mai intessuto rapporti di collaborazione nell’ultimo triennio con Università, centri di ricerca, enti pubblici, laboratori per test o collaudi sui materiali e istituti di credito per la messa in essere di operazioni straordinarie (come business plan, piani finanziari, etc). Questa percentuale sale addirittura all’86% per le imprese non in rete, ma interessa anche 2 imprese su 3 in rete (in modo particolare chi partecipa soltanto a gruppi).

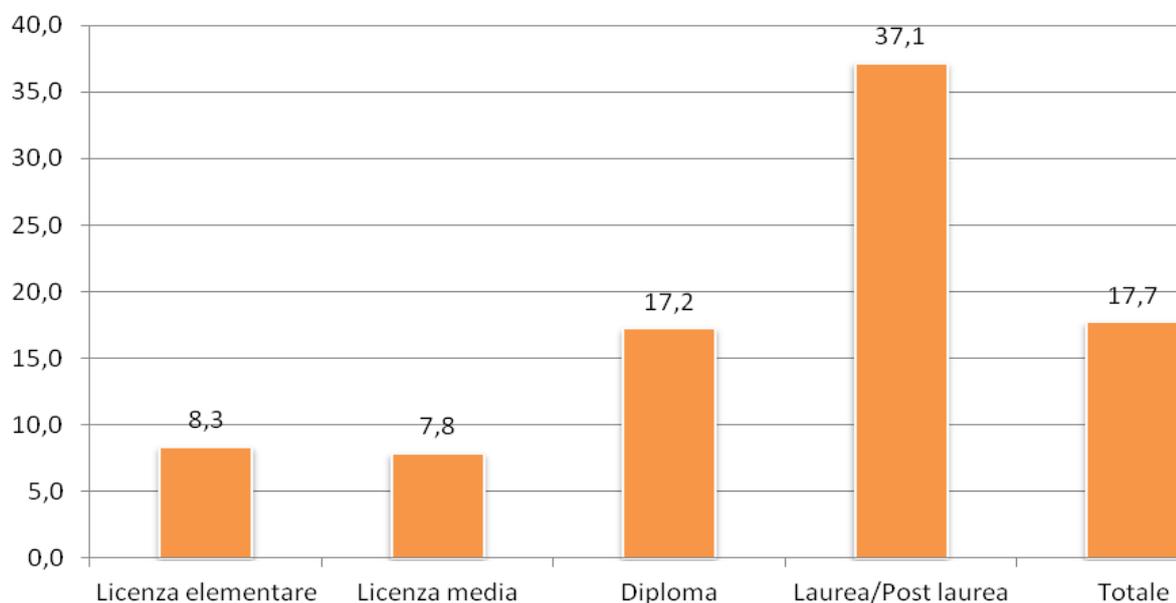
I contatti di collaborazione più frequenti, seppur ancora molto sporadici, avvengono prima con gli Enti pubblici (6,7%), poi con le Università (6,3%). Rarissime sono le relazioni con centri di ricerca pubblici o privati (2%), quasi inesistenti quelle con i laboratori per test e collaudi dei materiali o istituti di credito per operazioni straordinarie (interessano soltanto lo 0,8% delle imprese intervistate).

Percentuale di imprese che negli ultimi tre anni ha avuto rapporti di collaborazione con uno di questi soggetti della “conoscenza”



Detto in altri termini, l'accesso strutturato a funzioni "intelligenti" e competenze qualificate esterne all'impresa appare un passaggio ancora da realizzare, che oggi coinvolge un nucleo ristretto di imprese tra quelle di dimensioni maggiori, e dove sono più diffusi i titolari con titolo di studio elevato. Si pensi soltanto che il 37% delle imprese governate da titolari in possesso di laurea è entrato in contatto nell'ultimo triennio con almeno un ente del sistema della conoscenza, a fronte di una media di circa l'8% tra coloro che hanno frequentato fino alla scuola dell'obbligo.

Percentuale di imprese che ha avuto contatti nell'ultimo triennio con almeno uno dei soggetti della "conoscenza", per titolo di studio (valori al netto delle non risposte)



Infine, occorre far osservare come il quadro complessivo che emerge da questo approfondimento è del tutto coerente con quanto emerso dall'analisi delle reti formalizzate: conoscenza e innovazione non sembrano essere al centro delle strategie di rete. E' lecito domandarsi se il mancato incontro tra imprese e queste fonti di sviluppo delle funzioni strategiche sia imputabile esclusivamente ad un ritardo culturale degli imprenditori o chiedersi se il sistema di supporto, nel suo complesso, non sia ancora poco attrezzato per dialogare ed intervenire sulle problematiche dell'imprenditoria. La percezione che si ha è che valgano entrambe le motivazioni.

5.6.3 Orientamenti degli imprenditori

L'approfondimento sugli orientamenti "culturali" espressi dai titolari d'impresa sul tema della collaborazione tra imprese si prefiggeva di misurarsi con l'opinione corrente che considera in generale gli imprenditori locali come soggetti poco propensi a cooperare in rete, causa il loro spiccato individualismo.

Questa tesi costituisce la spiegazione più frequente, non solo di "senso comune", ma anche di accreditate ricerche, della bassa diffusione di logiche collaborative, soprattutto tra le piccole imprese.

Il questionario richiedeva, a tal proposito, di esprimere un grado d'accordo riferito ad alcune affermazioni inerenti vantaggi e svantaggi della cooperazione tra imprese. Allo scopo di agevolare l'interpretazione delle risposte fornite, le quattro opzioni di scelta (per niente d'accordo, poco d'accordo, d'accordo e molto d'accordo) sono state codificate in voti.

Nel complesso, le risposte lasciano emergere opinioni e atteggiamenti non riconducibili totalmente allo stereotipo della "cultura individualista": tra le affermazioni positive le due che hanno raccolto, infatti, i maggiori consensi sono riferibili sia all'opinione che l'aggregazione consente di essere più innovativi e competitivi, sia che essa si traduce in maggiori opportunità di crescita. In entrambi i casi, il giudizio più positivo proviene dalle imprese in rete, ma non è negativo neanche quello di chi è attualmente fuori dalla rete.

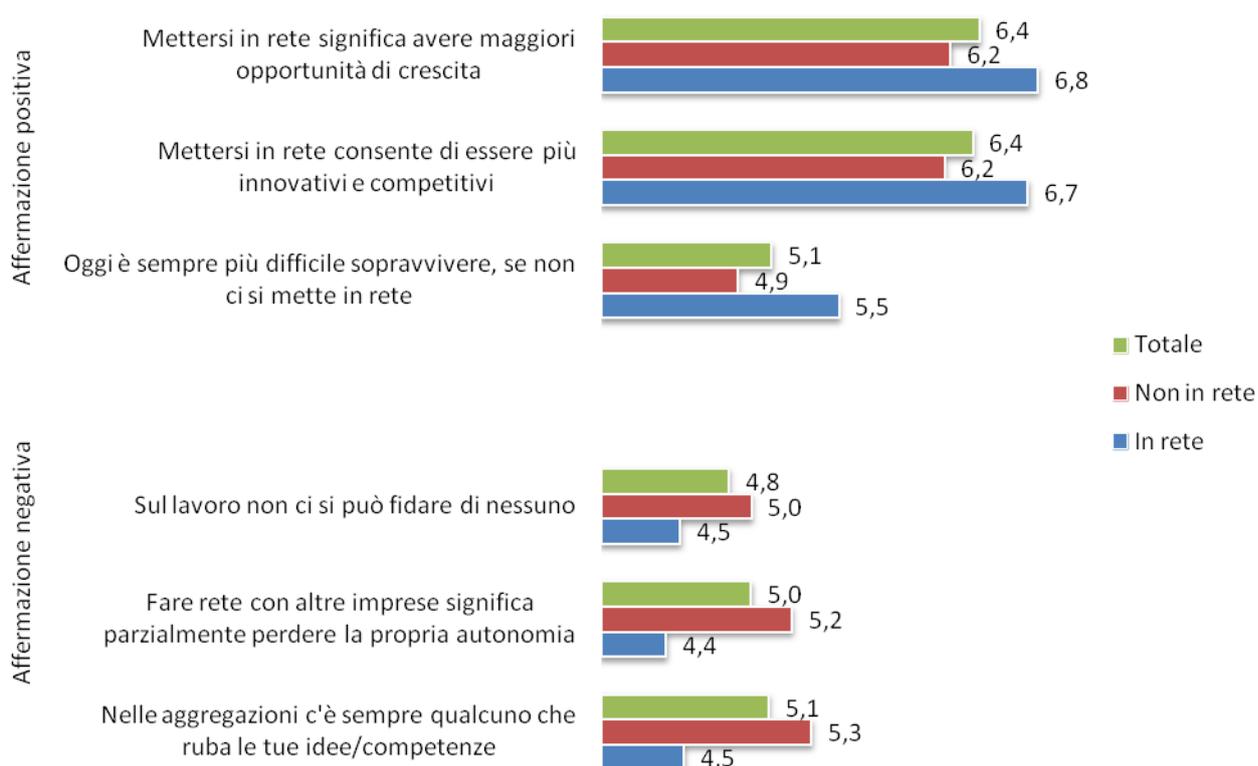
Gli imprenditori locali, invece, sono in generale poco d'accordo nel ritenere che se oggi non ci si mette in rete è difficile sopravvivere alla crisi economica. Se il disaccordo rispetto a questo concetto è abbastanza naturale tra le imprese non in rete, dobbiamo dire che ci saremo aspettati una valutazione più positiva da parte delle imprese in rete, in virtù anche dei riscontri economici che hanno avuto negli ultimi anni e che analizzeremo più dettagliatamente nel paragrafo seguente. Alla luce di ciò, si può presupporre che chi sta in rete non riesca a valutare adeguatamente e pienamente i risultati economici derivanti da questa forma di aggregazione.

Per quanto concerne le affermazioni negative sulla cooperazione, su tutti e 3 i principi enunciati vi è un grado di disaccordo, particolarmente forte tra le imprese in rete. In generale, le imprese interpellate non sono d'accordo soprattutto sul fatto che <<sul lavoro non ci si possa fidare di nessuno>>.

Anche le risposte a queste affermazioni sfatano lo stereotipo che tra le imprese industriali del territorio vi sia reticenza a mettersi potenzialmente in rete con altre imprese. Come abbiamo visto sulle motivazioni, seppur riferite solo alle imprese non in rete, sono molto limitati i casi di imprenditori che considerano la cooperazione come un elemento negativo.

Anche da queste valutazioni emerge piuttosto come il “rifiuto culturale” nei confronti delle reti appaia maggiormente radicato tra i titolari di piccole imprese, di età anziana e con scolarità bassa.

Grado di accordo con alcune affermazioni sulla cooperazione, espresso con un voto. Distinzione tra imprese in rete e imprese non in rete



5.7 Gli andamenti economici nell'ultimo triennio

La ricerca si proponeva di verificare l'esistenza di relazioni significative tra la partecipazione a reti e la performance economica delle imprese. La performance è stata ricostruita attraverso l'analisi dell'andamento delle imprese esaminate nel corso degli ultimi tre anni, relativamente a tre indicatori (fatturato, addetti, numero clienti), ponderando la variazione denunciata da ciascuna impresa per il corrispondente numero di addetti.

A tale riguardo, l'analisi evidenzia una relazione molto significativa tra performance economiche e partecipazione a reti di impresa. L'impresa che nell'ultimo triennio ha infatti impostato una qualche forma di cooperazione con altre unità produttive si è vista aumentare

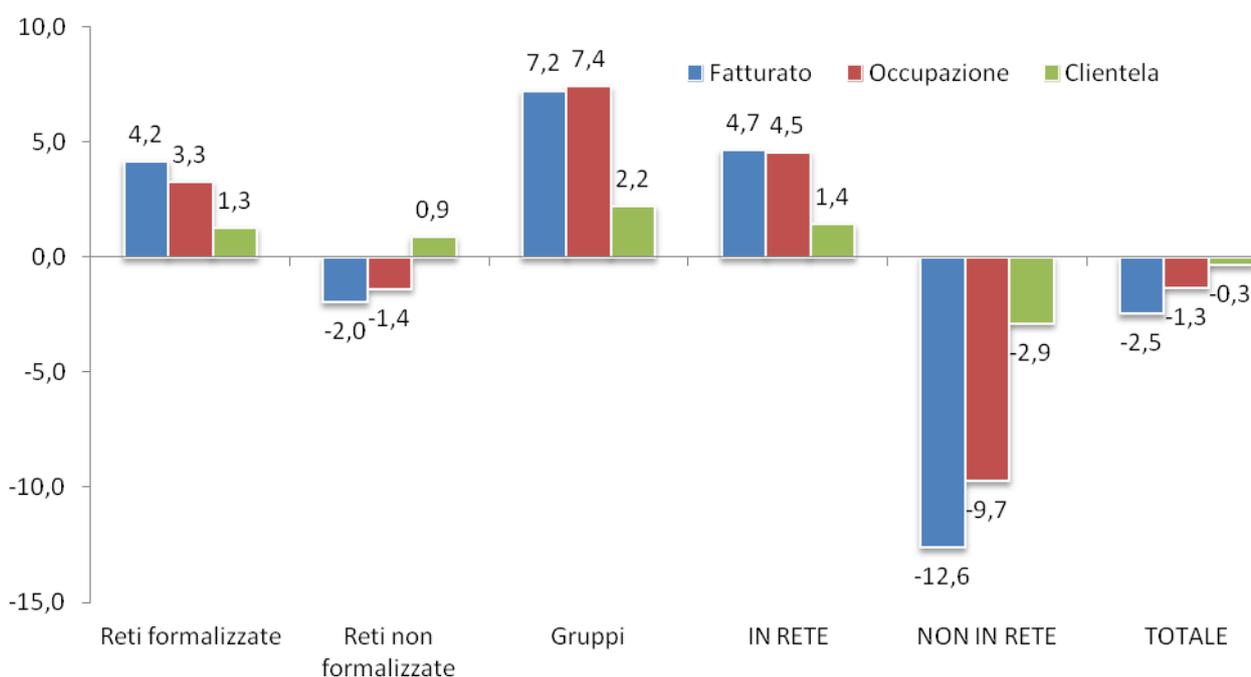
mediamente il proprio fatturato del +4,7% a fronte di un calo dell'impresa non in rete del -12,6%. Parimenti, ha aumentato dal 2011 al 2014 l'occupazione del +4,5%, contro una contrazione del -9,7% dell'altra, ed è riuscita addirittura ad aumentare la propria clientela del +1,4%, quando l'impresa non in rete ne ha perduta quasi il -3%.

Numeri chiari e inconfutabili che confermano ciò che anche ricerche nazionali hanno evidenziato, ovvero stando in rete si combatte la crisi.

Va però altresì fatto osservare che sarebbe una forzatura spiegare i migliori rendimenti economici solo con la presenza di sinergie. Certo, si può dire che la rete aiuta a migliorare le performance economiche ma essa rappresenta un ulteriore tassello al profilo dell'impresa "di successo". Tipologia quest'ultima che, al tempo della crisi, è individuabile nell'impresa con una certa dimensione, che riesce a stare sui mercati internazionali, governata magari da giovani con titolo di studio elevato e in possesso di capitale umano ad alta specializzazione. Elementi, alcuni dei quali (sicuramente dimensione, titolo di studio e giovane età) che definiscono anche i contorni del profilo delle imprese locali in rete.

Guardando agli andamenti delle diverse tipologie di cooperazione, emerge come le migliori performance per tutti e tre gli indicatori analizzati siano circoscrivibili alle imprese in gruppi e a seguire alle reti formalizzate, mentre le imprese inserite in collaborazioni informali non sembrano così altrettanto efficaci nel garantire prestazioni positive, seppur i loro andamenti risultino comunque sempre decisamente migliori a quelli delle imprese fuori dalle reti.

Variazione percentuale del fatturato, dell'occupazione e del numero dei clienti delle imprese locali dal 2011 al 2014, per tipologia di rete



5.8 Le richieste alle Istituzioni politiche ed economiche

Il questionario si è concluso con le istanze che le imprese rivolgono alla comunità politica e alla Camera di Commercio per favorire queste forme di aggregazione.

Anche in questo caso, l'analisi viene suddivisa tra chi già partecipa oggi a forme di rete e chi invece ne è fuori, per comprendere se vi è un'uniformità di giudizio in merito.

Se l'opinione prevalente tra i rispondenti è che l'attore pubblico debba sostenere le collaborazioni tra imprese non si registra, viceversa, un punto di vista omogeneo sul tipo di interventi che potrebbero favorire tale prospettiva tra le imprese in rete e quelle al di fuori.

La richiesta che viene avanzata in generale dalle imprese del nostro campione è che occorra migliorare l'informazione e la promozione di queste formule di aggregazione. Richiesta avanzata dal 58% delle imprese non in rete, e dal 51% di quelle che, in qualche modo, in rete già ci sono.

In generale, la seconda richiesta è quella di rendere meno invasivi gli adempimenti burocratici: istanza sollevata dal 37% delle imprese interpellate, ma in questo caso con netta differenziazione tra quelle in rete (28%) e quelle fuori rete (41%). Le imprese in rete chiedono piuttosto uno sforzo alle Istituzioni nel finanziare con maggiore intensità di aiuti i progetti presentati da più imprese, rispetto a quelli individuali: si tratta di una richiesta diffusa, avanzata dal 35% di questo campione, a fronte del solo 16% di imprese fuori rete.

Differenze evidenti si notano anche nella richiesta al sistema creditizio di promuovere forme di rating che tengano conto dell'elemento "aggregazione": questa questione viene sollevata dal 23% delle imprese in rete, contro l'11% di quelle che sono fuori da questo segmento.

Non si registrano invece particolari distinzioni su un intervento pubblico teso a sostenere maggiormente le spese di costituzione di queste formule (21% in entrambi i casi).

A differenza di quanto osservato sopra circa la parziale diversa opinione sulla calibrazione degli interventi pubblici per favorire queste formule di aggregazione, sul ruolo della Camera di Commercio per la creazione e lo sviluppo delle reti si registra invece una sostanziale unanimità tra le imprese in rete e quelle non in rete.

Il sentire comune delle imprese industriali locali è che l'ente camerale possa rappresentare un importante supporto, non soltanto finanziario, ma anche normativo/amministrativo e di assistenza alla stesura dell'accordo. Per tutti e tre gli aspetti, il giudizio delle imprese sul ruolo della Camera di Commercio è pari ad un voto di circa 7 su un punteggio massimo di 10.

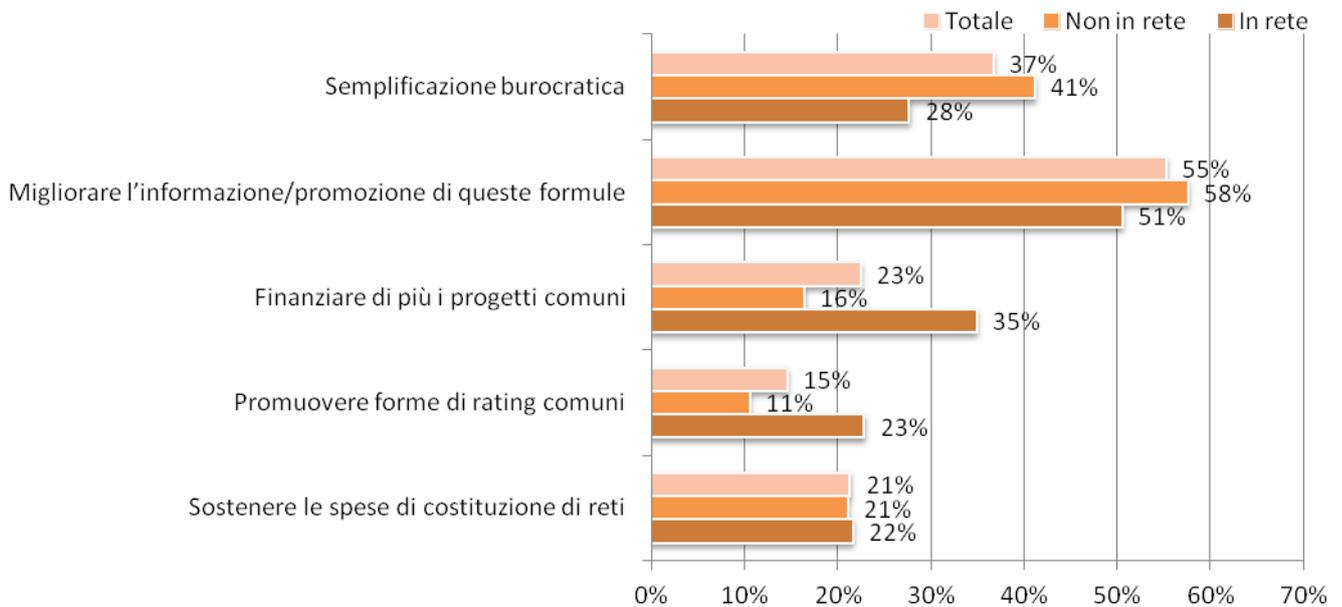
Detto in altri termini, è come se le imprese locali chiedessero alla Camera di Commercio l'attivazione di uno specifico sportello sulle reti di impresa, ove offrire un servizio di informazione e assistenza gratuita e continuativa a coloro che sono interessati a conoscere e sviluppare queste formule di collaborazione, e al contempo la messa a disposizione di risorse economiche volte a sostenere finanziariamente la costituzione delle stesse. Qualche imprenditore locale ha anche lanciato l'idea di costituire da parte dell'ente camerale <<una piattaforma informatica dove possano incontrarsi le imprese interessate a creare una rete>>.

D'altro canto, le Camere di commercio si sono storicamente dimostrate particolarmente sensibili al tema delle reti di impresa, consapevoli sia della loro diffusione potenzialmente capillare sul territorio, sia delle opportunità legate alla crescita della relazionalità imprenditoriale, tanto più se si considera la ridotta dimensione media delle imprese e la necessità di raggiungere, da parte di queste ultime, una massa critica sufficiente a sfruttare le possibilità offerte dai mercati esteri più dinamici.

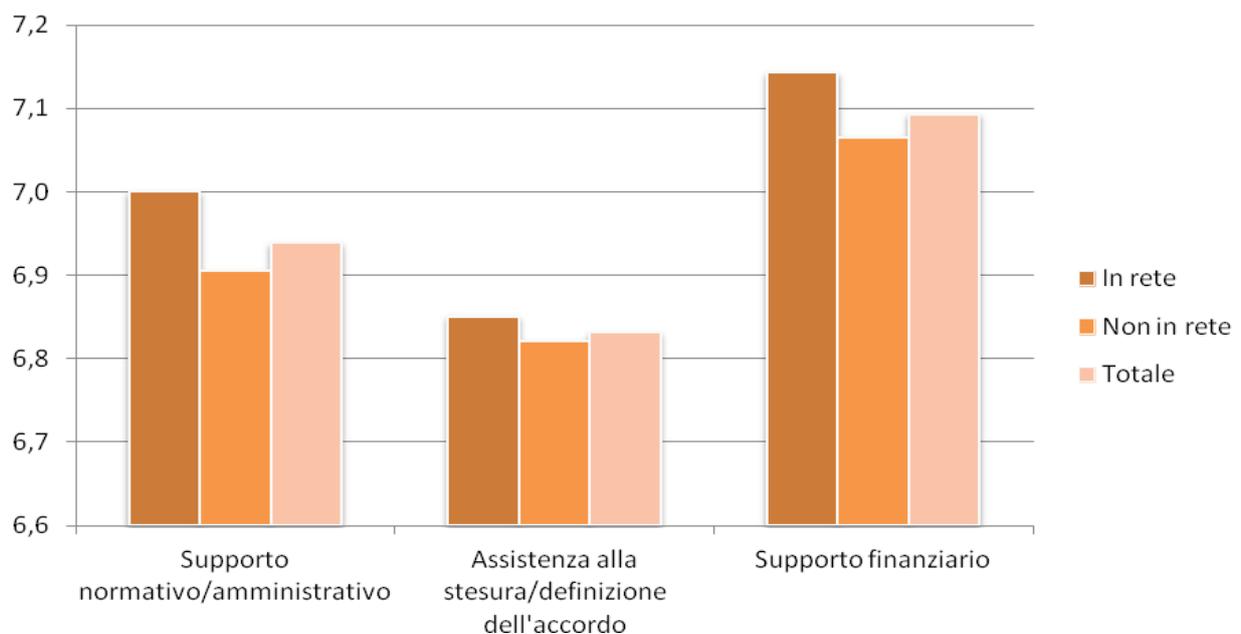
Come sopra accennato, alla fine del 2010 Unioncamere ha stipulato un Accordo di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico che ha tra i propri punti qualificanti quello di attivare in ambito territoriale lo strumento delle reti di impresa, favorendone la fattibilità operativa e la relativa costituzione, attraverso cicli seminariali di informazione/formazione, attraverso attività di ricerca e di studio sulle reti e sulle filiere nazionali e internazionali (ed è questo il caso), e, non per ultimo, attraverso specifiche attività di assistenza tecnica volte a valutare la pre-fattibilità dei progetti imprenditoriali di Contratto di rete, prevedendo anche la promozione di "incubatori" con l'obiettivo di stimolare la nascita di processi aggregativi tali da portare alla costituzione di nuove reti.

Un impegno congiunto, quindi, chiaramente indirizzato a far sì che si possano superare alcune delle criticità legate alla più contenuta dimensione media delle imprese italiane, rafforzando in primo luogo l'orientamento verso l'innovazione e verso la proiezione internazionale di quelle piccole e medie imprese che potrebbero beneficiare in misura maggiore di un rafforzamento dei legami e dei rapporti interaziendali per aumentare la propria capacità competitiva.

Interventi che dovrebbero essere promossi dalle Istituzioni per favorire le reti di imprese. Percentuale di imprese rispondenti Sì a ciascuna delle opzioni indicate, per tipologia di rete



Tipologia di supporto richiesta alla Camera di Commercio di Massa-Carrara per la creazione e lo sviluppo delle reti di impresa. Giudizio espresso in voto (min =1, max 10)



Cap. 6 – Considerazioni conclusive

Riepilogando, in sintesi, il presente Rapporto mette in evidenza i seguenti aspetti:

1. il 99,7% delle imprese della provincia ha meno di 50 addetti
2. I contratti di rete siglati dalle imprese locali sono al momento soltanto 4 e vedono coinvolte 7 unità
3. Circa 1/3 delle imprese industriali interpellate è in Rete o perché fa parte di una rete formalizzata, o perché ha rapporti di collaborazione informali con altre attività, o perché rientra nell'ambito di un gruppo.
4. Mediamente le imprese in Rete hanno una dimensione occupazionale di circa 18 addetti, più che tripla rispetto a quelle che stanno fuori dalla rete.
5. Il titolare di queste imprese è mediamente più giovane della generalità degli imprenditori industriali e ha un profilo di scolarizzazione sufficientemente elevato.
6. Il fatturato delle imprese in Rete è cresciuto nell'ultimo triennio ad una media di quasi il +5%, così come l'occupazione, a fronte di un corrispondente calo delle imprese non in rete di circa il -13%.
7. L'indagine riscontra anche una discreta propensione degli imprenditori locali a fare sinergia con altre aziende, contravvenendo al pensiero comune che prevalga in loro una cultura prettamente individualista.
8. Gli imprenditori chiedono al sistema pubblico, e più in specifico alla Camera di Commercio locale, maggiore informazione sul tema, un supporto tecnico-normativo-finanziario, nonché la possibilità di poter individuare potenziali partners del territorio con i quali entrare in sinergia.

Le reti di impresa, abbiamo visto, possono avere molteplici finalità (produttive, per ricerca e sviluppo, per estendere il bacino commerciale, per creare marchi collettivi, etc), rappresentando quindi un ottimo strumento per rafforzare la competitività delle imprese e superare gli ostacoli legati al nanismo imprenditoriale.

Esse rappresentano una forma organizzativa che consente alle imprese di specializzarsi reciprocamente, di essere più creative, di condividere le conoscenze, di innovare assieme, mantenendo bassi il costo e il rischio che sono distribuiti su più soggetti e moltiplicare il valore delle idee.

Pure nei confini imposti da un'indagine campionaria, l'esplorazione sulle reti di impresa nelle imprese industriali della nostra provincia ha offerto un piccolo inventario di indicazioni e spunti di riflessione degni di approfondimento.

La ricerca ha confermato come una vera prospettiva di rete, intesa come propensione ad aprire i propri canali e ricercare forme d'interazione più o meno stabili con altre imprese, sia ancora tutta da costruire.

Solo una minoranza delle aziende consultate, nonostante il campione fosse chiaramente squilibrato su una composizione più solida e strutturata della media, partecipa a quelle che abbiamo definito reti formali strutturate: reti che si traducono in prevalenza in accordi consortili, mentre è sottodimensionato l'utilizzo dei Contratti di rete rispetto alla media nazionale.

Inoltre, le reti di imprese formalizzate non si basano quasi mai su accordi per lo svolgimento di funzioni "intelligenti". Prevalgono viceversa le reti operative, ovvero quelle legate alla produzione e alla promozione all'estero dei prodotti e, ma solo in subordine, per l'acquisto comune di materie prime e servizi. In altre parole, queste reti assolvono perlopiù funzioni di "ufficio produzione", "ufficio commerciale" e, in parte, "ufficio acquisti" in outsourcing più simili a "gruppi d'acquisto" che a reti integrate di competenze e risorse.

Per quanto concerne le reti informali, l'aspetto principale su cui soffermare l'attenzione è rappresentato dal fatto che, almeno in apparenza, sembrano offrire un livello di soddisfazione maggiore, rispetto a quelle formali, alle imprese aderenti, in forza del fatto che la relazione non è sancita da accordi, ma è "reale".

La ricerca evidenzia anche come siano decisamente scarse le relazioni delle imprese (siano esse in rete o meno) con quelli che abbiamo definito "sistemi della conoscenza". Essa, purtroppo, non consente di capire se a monte della limitatezza di questi rapporti vi sia una valutazione di scarsa utilità da parte delle imprese o viceversa il loro elevato costo.

L'analisi delle motivazioni alla base del rifiuto a mettersi in rete offre spunti interessanti, poiché ci segnala una certa disponibilità a partecipare ad aggregazioni da parte delle imprese locali, laddove trovassero l'impresa giusta per sviluppare il proprio business. Disponibilità che si evidenzia in modo particolare tra i giovani imprenditori.

Ci segnala altresì, la necessità di fornire maggiori informazioni su questi strumenti, soprattutto alla classe imprenditoriale più in là con l'età. Soltanto l'8% degli operatori si rifiuta categoricamente di mettersi in rete, poiché lo considera tempo perso o perché non si fida degli altri. Vi è invece una folta platea di imprenditori sui quali si può lavorare.

La ricerca infatti suggerisce di non enfatizzare oltre misura l'argomentazione dell'individualismo e della "gelosia" della propria azienda come elemento di chiusura verso forme di aggregazione. Pure considerando che questa parte di analisi si è basata su opinioni e non su comportamenti, si è potuto appurare come gli orientamenti sull'argomento siano in realtà molto più complessi e non si riscontrino particolari chiusure da parte della classe industriale locale. E' indicativo a tale riguardo osservare come la larga maggioranza degli intervistati ritenga che i processi aggregativi debbano essere agevolati e sostenuti dall'attore pubblico, e in primis dalla Camera di Commercio, possibilmente attraverso un servizio dedicato che faccia informazione, ma anche supporto materiale e finanziario nei confronti di coloro che sono interessati a forme di collaborazione.

Infine, la ricerca mostra come le imprese inserite in reti abbiano realizzato nell'ultimo triennio performance migliori, sotto ogni punto di vista (dei ricavi, occupazionale, per ampliamento della clientela).

Cap. 7 – Una buona pratica del Sistema camerale

In questa sezione vogliamo presentare una buona pratica di servizio dedicato alle Reti di Impresa del sistema delle Camere di Commercio.

Nell'occasione, dopo un'attenta valutazione dei servizi presenti nell'ambito delle varie Camere di Commercio del nostro Paese, che per la verità risultano essere ancora troppo circoscritto rispetto alla tematica in oggetto, abbiamo scelto di trattare quello gestito da PaviaSviluppo, perché ben strutturato, completo e, in qualche modo, precursore degli orientamenti governativi sui Contratti di rete.

PAVIASVILUPPO

SpRI Servizio per le Reti di Impresa

PAVIASVILUPPO è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Pavia, nata il 1° gennaio 2009 dalla razionalizzazione funzionale ed organizzativa che ha unificato le due Aziende preesistenti, PaviaMostre costituita nel 1985 e PaviaForm costituita nel 1990.

Potendo contare su un coordinamento agile e un forte spirito innovativo, in un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con l'ente camerale, l'Azienda realizza le seguenti attività istituzionali:

- Supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese e promozione delle eccellenze locali anche in chiave di attrattività turistica
- Sostegno alla nuova impresa e all'occupazione attraverso la crescita delle competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano
- Rilevazione qualitativa dei fabbisogni di servizio e delle potenzialità di crescita delle imprese locali
- Orientamento alle imprese relativamente a servizi specialistici e accesso alle opportunità di crescita
- Supporto all'innovazione organizzativa di impresa con particolare attenzione alle aggregazioni e all'utilizzo delle più avanzate tecnologie digitali;

Per quanto concerne il servizio relativo al supporto e all'assistenza alle reti di impresa, denominato SpRI "Servizio per le Reti di Impresa", ne presentiamo qui di seguito, sinteticamente, il relativo percorso di strutturazione che è iniziato nel 2010.

Anno 2010

Rilevato che il sostegno dell'aggregazione tra imprese è un obiettivo strategico della Camera di Commercio, Paviaviluppo nel corso del 2010 ha costituito un servizio sperimentale di progettazione di reti di impresa sulla base della presentazione di specifiche manifestazioni di interesse, attivate mediante un bando che ha visto la partecipazione di 62 imprese.

A seguito della fase di istruttoria, Paviaviluppo, in collaborazione con AIP (Associazione Italiana Politiche Industriali), ha individuato due macrosettori (meccano-calzaturiero e automotive) sui quali avviare i progetti di aggregazione attraverso contatti diretti con gli imprenditori interessati e un'analisi approfondita delle esigenze e degli obiettivi di ciascuna azienda selezionata.

A supporto del progetto, Paviaviluppo ha attivato sul sito camerale lo sportello telematico gratuito SPRI Sportello Reti di Impresa, attraverso il quale ogni imprenditore ha la possibilità di trovare tutte le informazioni sul tema delle reti di impresa e le notizie aggiornate su eventi e pubblicazioni di riferimento. Lo sportello inoltre offre l'accesso a un FORUM di discussione, consentendo agli imprenditori interessati di interagire, avanzando le proprie disponibilità o proposte di aggregazione. Inoltre, questo spazio offre la possibilità di richiedere un supporto specialistico e di dialogare direttamente con altre imprese complementari, allo scopo di individuare opportunità e modalità di possibili aggregazioni.

Anno 2011

In linea con il modello d'azione adottato da Paviaviluppo negli anni precedenti a sostegno delle aggregazioni di impresa, la Camera di Commercio ha aderito al progetto Dalla collaborazione al contratto di rete a valere su Fondo Perequativo – AdP MISE-Unioncamere 2010. L'obiettivo del progetto è quello di rilevare le reti collaborative informali esistenti e attraverso una intensa azione di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento riuscire a costituire delle aggregazioni formali, stabili e affidabili tra imprese del nostro territorio. La realizzazione del progetto, totalmente delegata all'Azienda Speciale, prevede una prima fase di

analisi del contesto economico per evidenziare i fattori competitivi di successo o di debolezza per i profili di reti informali o formali, una fase di sensibilizzazione, di informazione e coinvolgimento delle imprese, un percorso di formazione di alcuni imprenditori selezionati e una fase finale di assistenza tecnica per la costituzione di contratti di rete.

Paviasviluppo ha realizzato a fine 2011 le attività di sensibilizzazione coinvolgendo circa 30 imprenditori. Il progetto proseguirà nel 2012 con le fasi di formazione e coaching.

Anno 2012

La Camera di Commercio ha aderito al progetto Dalla collaborazione al contratto di rete a valere su Fondo Perequativo – AdP MISE-Unioncamere 2010 promosso da Unioncamere Lombardia e 11 Camere lombarde. L'obiettivo è stato quello di rilevare le reti collaborative che attraverso una intensa azione di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento arriveranno alla costituzione di aggregazioni formali, stabili e affidabili tra imprese del nostro territorio.

Al termine delle prime fasi di sensibilizzazione e formazione si è ritenuto di accompagnare un'aggregazione di imprese provenienti dalla realtà rurale. Sono state quindi selezionate tre imprenditrici aderenti al circuito "Pavia in Famiglia", una rete di imprese agricole e agrituristiche femminili contraddistinte da una connotazione "Family Friendly", ossia caratterizzate da servizi e strutture a servizio della famiglia. Il gruppo di imprese è stato affiancato con servizi formativi e consulenziali dedicati, fino all'elaborazione di una bozza di contratto di Rete.

Anno 2013

La Camera di Commercio ha aderito alla seconda annualità del progetto Dalla collaborazione al contratto di rete a valere su Fondo Perequativo – AdP MISE-Unioncamere 2011 presentato da Unioncamere Lombardia e 10 Camere lombarde. L'obiettivo è stato quello di implementare il lavoro già avviato nel 2011 attraverso il rafforzamento e la qualificazione dei servizi camerali per la promozione e lo sviluppo delle Reti di Impresa come opportunità e strumento di crescita del potenziale competitivo del sistema produttivo provinciale.

Paviasviluppo ha realizzato una serie di iniziative a sostegno delle aggregazioni tra imprese. In particolare è stato messo a punto un pacchetto integrato di interventi di informazione - con

uno sguardo ai mercati internazionali - sensibilizzazione, formazione, accompagnamento e intervento rivolto a tutte le aziende e alle aggregazioni interessate. Sono stati evidenziati i vantaggi del fare rete, illustrando – anche attraverso la presentazione di best-practice - le diverse tappe del percorso di aggregazione.

Si è voluto inoltre rilanciare servizio telematico SpRI (Servizio Reti di Impresa), sia come luogo virtuale di incontro tra soggetti interessati a fare rete, sia come canale di accesso ad una consulenza continuativa in grado di erogare informazioni giuridiche ed economiche in merito ai requisiti e alle modalità di costituzione della rete ed infine istituire un servizio dedicato di Temporary Manager, al quale le aggregazioni hanno potuto appoggiarsi per realizzare il piano di rete e dare continuità all'esperienza dell'aggregazione.

Sono state affiancate con servizi formativi e consulenziali dedicati 4 aggregazioni di imprese 2 delle quali – appartenenti al settore dei servizi - hanno formalizzato e depositato il contratto di rete e 2 – appartenenti al settore agricolo e agroalimentare – stanno testando una bozza di contratto.

Anno 2014

Nel 2014 la Camera di Commercio, in assenza di progettualità specifiche finanziate sul Fondo di Perequazione, ha sostenuto l'attività dell'Azienda Speciale in tema di reti di Impresa consentendo la messa a regime del servizio di affiancamento SpRI. Paviaviluppo ha seguito con un percorso dedicato una aggregazione nel settore dell'impiantistica, che attualmente sta testando la bozza di contratto di rete. Sono stati organizzati inoltre alcuni momenti di formazione e informazione aperti a tutte le imprese interessate.



PAVIASVILUPPO

Camera di Commercio di Pavia

Corso Strada Nuova 47/d

Tel.: 0382 393271

Fax: 0382 393270

Email: paviaviluppo@pv.camcom.it

PEC: paviaviluppo@pv.legalmail.camcom.it

Web: <http://www.pv.camcom.it>

Cambia marcia ! Mettiti in rete !



Anche per il 2013 la Camera di Commercio di Pavia rinnova il suo impegno nel sostenere le forme di aggregazione tra imprese attivando una serie di servizi a supporto dello sviluppo delle reti

Paviasviluppo, Azienda Speciale della Camera, offre interventi di consulenza e accompagnamento attraverso lo sportello telematico SpRI (Sportello Reti di Impresa) e un servizio GRATUITO di Temporary Manager.

- Il portale disponibile all'indirizzo www.pv.camcom.it darà la possibilità ad ogni imprenditore di accedere facilmente ad informazioni, notizie, eventi, pubblicazioni riguardanti ogni aspetto del mettersi in rete e di dialogare direttamente attraverso un forum con altre aziende oppure di sottoporre quesiti ad esperti.
- La consulenza personalizzata alle aggregazioni mature consentirà di approfondire alcune tematiche specifiche

- Sei un'azienda interessata ad avere informazioni sulle reti?
- Siete un gruppo di aziende intenzionate a intraprendere un percorso di aggregazione?
- Siete un'aggregazione già consolidata e avete bisogno di un'assistenza specifica su alcuni temi?

CONTATTATECI ! ! !

PAVIASVILUPPO
Azienda Speciale Camera Commercio Pavia

I servizi sono completamente gratuiti per le aziende

PAVIASVILUPPO-Azienda Speciale Camera di Commercio di Pavia
Tel. 0382.393271 Email. paviasviluppo@pv.camcom.it

SpRI
Sportello Reti di Impresa

Allegato 1 - Statistiche relative all'indagine sulle reti di imprese

Profilo organizzativo dell'impresa e dell'imprenditore

Settori	Valori
Estrazione lapidea	7,1
Alimentare	12,6
Tessile, abbigliamento, calzature	4,3
Legno e mobilio	7,1
Carta, stampa, prodotti petroliferi	3,6
Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	5,1
Lavorazione lapidea	24,5
Metalli	9,9
Meccanica	12,6
Nautica	2,8
Elettronica	5,1
Altre industrie manifatturiere	5,1
Totale	100,0

Settori	Totali	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Lapideo	31,6	37,9	45,7	37,5	40,9	26,7
Metalmeccanica	30,4	37,9	34,3	41,7	37,5	26,7
Altre industrie	37,9	24,1	20,0	20,8	21,6	46,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Settori	Totali	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Lapideo	100,0	13,8	20,0	11,3	45,0	55,0
Metalmeccanica	100,0	14,3	15,6	13,0	42,9	57,1
Altre industrie	100,0	7,3	7,3	5,2	19,8	80,2
Totale	100,0	11,1	12,3	9,5	33,8	67,2

Addetti	Totali	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Totali	2.432	628	343	522	1.493	939
Medi per impresa	9,6	22,4	11,1	21,8	18,0	5,5

Età media del titolare	Totali	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Età media	54,5	52,9	54,1	53,3	53,5	55,1

Titolo di studio del titolare	Totali	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Licenza elementare	4,7	0,0	2,9	0,0	1,1	6,7
Licenza media	20,2	3,3	8,6	8,3	6,7	27,4
Diploma	57,3	73,3	62,9	58,3	65,2	53,0
Laurea/Post laurea	13,8	23,3	25,7	29,2	25,8	7,3
Non risponde	4,0	0,0	0,0	4,2	1,1	5,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le reti formalizzate strutturate e occasionali

Percentuale di imprese in reti formalizzate strutturate per tipologia tecnica	Totale
Contratto di rete	19,0
Consorzio/i	81,0
Entrambi	0,0
No	0,0
Totale	100,0

Finalità principale del contratto di rete/consorzio	Contratto di rete	Consorzio	Totale
Produzione (condivisione commesse e ordinativi)	50,0	25,0	29,4
Acquisto in comune di macchinari, materie prime o componentistica	0,0	14,3	11,8
Ricerca e innovazione tecnologica	16,7	0,0	2,9
Export/Internazionalizzazione	0,0	42,9	35,3
Insedimenti produttivi	16,7	3,6	5,9
Formazione professionale	0,0	0,0	0,0
Acquisto di servizi in comune	0,0	7,1	5,9
Interventi ambientali (gestione scarichi, rifiuti, etc)	0,0	0,0	0,0
Obiettivo di marchio (marchio, territorio, etc)	16,7	3,6	5,9
Altro	0,0	3,6	2,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Da chi è partita l'iniziativa di costituzione del contratto di rete/consorzio?	Totale
Associazione di categoria	0,0
Enti pubblici	0,0
Piccoli imprenditori	61,9
Grandi aziende	19,0
Altro	0,0
Non risponde	19,0
Totale	100,0

Numero di imprese che aderiscono al contratto di rete/consorzio	Totale
Fino a 5	9,5
Da 6 a 9	28,6
Da 10 a 19	42,9
20 e oltre	4,8
Non risponde	14,3
Totale	100,0

Dove sono localizzate le imprese aderenti al contratto di rete/consorzio?	Totale
Solo in provincia	38,1
All'interno della Toscana	52,4
Su tutta Italia	9,5
E' un contratto di rete/consorzio internazionalizzato	0,0
Non risponde	0,0
Totale	100,0

Grado di collaborazione con imprese aderenti al contratto di rete/consorzio	Totale
Ci consultiamo con frequenza	52,4
Realizziamo attività in comune	28,6
Inesistente o quasi	19,0
Non risponde	0,0
Totale	100,0

Difficoltà maggiormente palesate nella costituzione della rete formalizzata	Totale
Reperimento di soggetti intenzionati ad aderire	4,8
Relazioni tra i potenziali partecipanti alla rete	4,8
Individuazione degli obiettivi strategici	4,8
Risorse umane da affiancare/guidare fase di progettazione e costituzione	0,0
Risorse finanziarie	19,0
Nessuno di questi	47,6
Non risponde	23,8

Pur non facendo parte di un contratto di rete è a conoscenza di questa formula e dei suoi vantaggi?	Totale	Reti formalizzate occasionali	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Conosce sia la formula che i suoi vantaggi	21,1	33,3	34,4	26,1	31,3	17,3
Conosce solo la formula, ma non i suoi vantaggi	11,2	0,0	12,5	4,3	7,8	12,5
Non ne è a conoscenza	65,9	66,7	46,9	60,9	54,7	70,2
Non risponde	1,7	0,0	6,3	8,7	6,3	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La sua impresa partecipa o ha partecipato negli ultimi tre anni ad altre reti formalizzate temporanee? Risposte Sì	Totale
Raggruppamenti con finalità specifiche (insediamenti produttivi, formazione, etc)	25,0
Progetti a termine (ricerca, innovazione tecnologica, progetto comunitario, etc)	33,3
Associazione temporanea di imprese (ATI)	33,3
Marchio collettivo (per es. su marmo, etc)	8,3
Totale	100,0

Finalità principale dell'aggregazione formalizzata temporanea	Totale
Produzione (condivisione commesse e ordinativi)	26,1
Acquisto in comune di macchinari, materie prime o componentistica	4,3
Ricerca e innovazione tecnologica	4,3
Export/Internazionalizzazione	13,0
Insediamenti produttivi	4,3
Formazione professionale	39,1
Acquisto di servizi in comune	8,7
Interventi ambientali (gestione scarichi, rifiuti, etc)	0,0
Altro	0,0
Totale	100,0

Quanto è stato importante partecipare a reti formalizzate per ciascuna delle seguenti motivazioni?	Per niente	Poco	Sufficientemente	Molto	N.R.	Totale	Voto medio totale	Voto medio Reti formalizzate strutturate	Voto medio Reti formalizzate occasionali
Ridurre i costi di acquisti di beni e servizi	10,0	16,7	23,3	16,7	33,3	100,0	6,4	6,6	5,8
Ampliare il mercato di riferimento	3,3	10,0	16,7	33,3	36,7	100,0	7,5	7,7	7,0
Raggiungere una soglia minima per partecipare a bandi, appalti, etc.	16,7	20,0	13,3	10,0	40,0	100,0	5,6	4,8	7,0
Avere accesso ad informazioni e conoscenze tecniche	6,7	26,7	16,7	6,7	43,3	100,0	5,8	5,8	5,8
Avere migliore accesso al credito	10,0	30,0	16,7	3,3	40,0	100,0	5,4	5,3	5,8
Totale	9,3	20,7	17,3	14,0	38,7	100,0	6,2	6,1	6,3

Quanto è soddisfatto dell'esperienza, anche rispetto alle aspettative (voto min 1, max 10)	Totale	Reti formalizzate strutturate	Reti formalizzate occasionali
Voto	6,5	6,4	6,7

Le reti non formalizzate

La sua impresa ha sviluppato negli ultimi 3 anni forme di collaborazione di livello informale con altre imprese private? Risposte Si	Totale
Scambio/condivisione del personale	5,5
Scambio/condivisione di commesse di lavoro	8,7
Scambio/condivisione di tecnologie, macchinari, etc	3,6
Scambio di informazioni di natura tecnologica o commerciale	4,0
Acquisti in comune	2,4
Attività di promozione o vendita (per es. partecipazione congiunta a fiere)	2,0
Altri accordi comuni per ridurre le spese	2,4
Altro	0,0

Quanto è soddisfatto dell'esperienza, anche rispetto alle aspettative (voto min 1, max 10)	Totale
Voto	8,0

I gruppi

La sua impresa partecipa, è partecipata o fa parte di un gruppo di imprese?	Totale
Partecipa ed è partecipata da altre imprese	1,2
E' solo partecipata da altre imprese	3,2
Partecipa ad altre imprese	0,4
Fa parte di un gruppo di imprese	4,7
No	90,5
Totale	100,0

Propensione a mettersi in rete o ad avere rapporti di collaborazione non formalizzati

Per quali ragioni non partecipa a reti formalizzate (strutturate o occasionali)?	Totale	Under 30	30-39	40-49	50-59	Over 60
Non mi sono chiari i vantaggi/mancanza di informazioni	21,0	15,8	19,0	22,5	23,2	10,0
Costi eccessivi	1,1	0,0	0,0	1,4	2,0	0,0
Problemi di tempo	1,1	0,0	0,0	1,4	2,0	0,0
Non mi fido degli altri	4,2	0,0	3,2	5,6	5,1	0,0
Non mi piacere condividere con altri le mie strategie	3,8	0,0	1,6	2,8	6,1	10,0
Mancanza di opportunità/occasioni	42,7	57,9	49,2	35,2	42,4	30,0
Altro	9,2	0,0	14,3	8,5	7,1	20,0
Non risponde	16,8	26,3	12,7	22,5	12,1	30,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Negli ultimi 3 anni vi è mai capitato di avere rapporti di collaborazione con...	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Università	6,3	13,3	11,4	8,3	11,2	3,7
Centri di ricerca pubblici e privati	2,0	0,0	5,7	0,0	2,2	1,8
Enti pubblici	6,7	10,0	8,6	4,2	7,9	6,1
Laboratori per test/collaudi su materiali	0,8	0,0	2,9	0,0	1,1	0,6
Istituti di credito x operaz. straordinarie (business plan, piani finanziari, etc)	0,8	0,0	2,9	0,0	1,1	0,6
No, nessuno di questi	79,1	63,3	57,1	83,3	66,3	86,0
Non risponde	4,3	13,3	11,4	4,2	10,1	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quanto è d'accordo su queste affermazioni?	Per niente d'accordo	Poco d'accordo	D'accordo	Molto d'accordo	N.R.	Totale
TOTALE						
Sul lavoro non ci si può fidare di nessuno	35,2	33,2	19,8	3,6	8,3	100,0
Fare rete con altre imprese significa parzialmente perdere la propria autonomia	22,9	38,3	15,0	3,2	20,6	100,0
Oggi è sempre più difficile sopravvivere, se non ci si mette in rete	17,0	41,1	16,6	2,0	23,3	100,0
Nelle aggregazioni c'è sempre qualcuno che ruba le tue idee/competenze	21,7	31,2	20,6	2,0	24,5	100,0

Mettersi in rete significa avere maggiori opportunità di crescita	5,5	17,8	37,9	8,7	30,0	100,0
Mettersi in rete consente di essere più innovativi e competitivi	6,7	16,2	37,9	8,3	30,8	100,0

IN RETE

Sul lavoro non ci si può fidare di nessuno	39,5	37,0	9,9	3,7	9,9	100,0
Fare rete con altre imprese significa parzialmente perdere la propria autonomia	32,1	42,0	3,7	2,5	19,8	100,0
Oggi è sempre più difficile sopravvivere, se non ci si mette in rete	10,3	47,4	19,2	6,4	16,7	100,0
Nelle aggregazioni c'è sempre qualcuno che ruba le tue idee/competenze	39,0	31,2	6,5	6,5	16,9	100,0
Mettersi in rete significa avere maggiori opportunità di crescita	2,4	12,2	47,6	9,8	28,0	100,0
Mettersi in rete consente di essere più innovativi e competitivi	4,9	9,8	48,8	9,8	26,8	100,0

NON IN RETE

Sul lavoro non ci si può fidare di nessuno	33,1	31,4	24,4	3,5	7,6	100,0
Fare rete con altre imprese significa parzialmente perdere la propria autonomia	18,6	36,6	20,3	3,5	20,9	100,0
Oggi è sempre più difficile sopravvivere, se non ci si mette in rete	20,0	38,3	15,4	0,0	26,3	100,0
Nelle aggregazioni c'è sempre qualcuno che ruba le tue idee/competenze	14,2	31,3	26,7	0,0	27,8	100,0
Mettersi in rete significa avere maggiori opportunità di crescita	7,0	20,5	33,3	8,2	31,0	100,0
Mettersi in rete consente di essere più innovativi e competitivi	7,6	19,3	32,7	7,6	32,7	100,0

Gli andamenti economici nell'ultimo triennio

Andamento del fatturato nel corso del triennio 2011-2014	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
In forte aumento (>10%)	3,2	7,1	6,5	12,5	8,4	0,6
In aumento (<10%)	13,0	17,9	19,4	16,7	18,1	10,6
Stazionario	39,9	42,9	29,0	41,7	37,3	41,2
In diminuzione (entro il -10%)	24,9	21,4	16,1	16,7	18,1	28,2
In forte diminuzione (oltre il -10%)	18,2	7,1	25,8	8,3	14,5	20,0
Non risponde	0,8	3,6	3,2	4,2	2,4	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione % media	-2,5%	4,2%	-2,0%	7,2%	4,7%	-12,6%

Andamento dell'occupazione nel corso del triennio 2011-2014	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
In forte aumento (>10%)	2,0	3,6	0,0	8,3	3,6	1,2
In aumento (<10%)	9,1	14,3	19,4	20,8	18,1	4,7
Stazionario	68,4	64,3	58,1	54,2	59,0	72,9
In diminuzione (entro il -10%)	13,8	7,1	9,7	8,3	8,4	16,5
In forte diminuzione (oltre il -10%)	4,7	7,1	9,7	4,2	7,2	3,5
Non risponde	2,0	3,6	3,2	4,2	3,6	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione % media	-1,3%	3,3%	-1,4%	7,4%	4,5%	-9,7%

Andamento della clientela nel corso del triennio 2011-2014	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
In forte aumento (>10%)	2,4	3,6	3,2	12,5	6,0	0,6
In aumento (<10%)	11,5	17,9	22,6	16,7	19,3	7,6
Stazionario	51,4	46,4	45,2	45,8	45,8	54,1
In diminuzione (entro il -10%)	22,1	21,4	16,1	16,7	18,1	24,1
In forte diminuzione (oltre il -10%)	11,9	7,1	9,7	4,2	7,2	14,1
Non risponde	0,8	3,6	3,2	4,2	2,4	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione % media	-0,3%	1,3%	0,9%	2,2%	1,4%	-2,9%

Le richieste alle Istituzioni politiche ed economiche

Interventi pubblici che dovrebbero essere promossi per favorire reti di imprese	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Sostenere le spese di costituzione di consorzi, contratti di rete, etc...	21,3	28,6	16,1	20,8	21,7	21,2
Promuovere, rispetto al sistema del credito, forme di valutazione/rating comuni tra le imprese consorziate o associate	14,6	14,3	32,3	20,8	22,9	10,6
Nell'erogazione di finanziamenti, finanziare con maggiore intensità i progetti comuni o quelli presentati in comune da più imprese, in luogo di quelli singoli	22,5	42,9	29,0	33,3	34,9	16,5
Migliorare l'informazione/promozione di queste formule di aggregazione	55,3	57,1	48,4	45,8	50,6	57,6
Semplificazione burocratica	36,8	25,0	25,8	33,3	27,7	41,2
Non sa	21,3	10,7	19,4	16,7	15,7	24,1

Quale supporto potrebbe dare la Camera di Commercio di Massa-Carrara alla creazione e sviluppo delle reti? Voto (min 1, max 10)	Totale	Reti formalizzate	Reti non formalizzate	Gruppi	In rete	Non in rete
Supporto normativo/amministrativo	6,9	7,2	6,9	6,9	7,0	6,9
Assistenza alla stesura dell'accordo	6,8	7,0	7,0	6,5	6,9	6,8
Supporto finanziario	7,1	7,0	7,5	7,0	7,1	7,1

Allegato 2 – Questionario sulle reti di impresa a Massa-Carrara

Denominazione impresa _____

Comune di residenza _____

E-mail _____

A1. Settore di appartenenza dell'impresa

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Estrazione lapidea | <input type="checkbox"/> |
| 2. Alimentare | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tessile, abbigliamento, calzature | <input type="checkbox"/> |
| 4. Legno e mobilio | <input type="checkbox"/> |
| 5. Carta, stampa, prodotti petroliferi | <input type="checkbox"/> |
| 6. Chimica, farmaceutica, gomma e plastica | <input type="checkbox"/> |
| 7. Lavorazione lapidea | <input type="checkbox"/> |
| 8. Metalli | <input type="checkbox"/> |
| 9. Meccanica | <input type="checkbox"/> |
| 10. Nautica | <input type="checkbox"/> |
| 11. Elettronica | <input type="checkbox"/> |
| 12. Altre industrie manifatturiere | <input type="checkbox"/> |

A2. Numero di addetti (dipendenti + indipendenti) dell'impresa al 30/06/2014 _____

A3. Età del titolare

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------|
| 1. Under 30 (fino a 29) | <input type="checkbox"/> | _____ |
| 2. Da 30 a 39 | <input type="checkbox"/> | _____ |
| 3. Da 40 a 49 | <input type="checkbox"/> | _____ |
| 4. Da 50 a 59 | <input type="checkbox"/> | _____ |
| 5. Over 60 | <input type="checkbox"/> | _____ |

A4. Titolo di studio del titolare

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Licenza elementare | <input type="checkbox"/> |
| 2. Licenza media | <input type="checkbox"/> |
| 3. Diploma | <input type="checkbox"/> |
| 4. Laurea | <input type="checkbox"/> |
| 5. Dottorato/Master | <input type="checkbox"/> |

D1. La sua impresa partecipa o è partecipata finanziariamente da altre imprese, oppure fa parte di un Gruppo (escluso i Consorzi)?

- 1. Partecipa ed è partecipata da altre imprese
- 2. E' partecipata da altre imprese
- 3. Partecipa ad altre imprese
- 4. Fa parte di un gruppo di imprese
- 5. No
- 9. Non sa/Non risponde

Nota: Si è in presenza di un gruppo di imprese nel caso nel quale un'attività di direzione e coordinamento sia esercitata da una società nei confronti di altre società, e si ritiene che l'attività di direzione consista nell'esercizio di una influenza dominante con istruzioni e direttive impartite, in via periodica o continuativa, alle società del gruppo riguardo la propria amministrazione, e che l'attività di coordinamento consista nel collegamento tra la direzione di tutte le società del gruppo al fine di garantire l'armonizzazione delle rispettive attività ed obiettivi.

D2. La sua impresa fa parte di un Contratto di rete o di Consorzi tra imprese (esclusi i consorzi di garanzia fidi, le cooperative di garanzia e le associazioni di rappresentanza)?

- 1. Sì, di un contratto di rete
- 2. Sì, di uno o più consorzi tra imprese
- 3. Di entrambi
- 4. No
- 9. Non sa/Non risponde

Solo per coloro che hanno risposto 1, 2 o 3 alla domanda D2, fare anche domande da D2.1 a D2.6, altrimenti passare alla D2.7 o D3

D2.1 Quale è la finalità principale dei Contratti di rete e/ o Consorzio/i a cui partecipa?

	1. Contratto di rete	2. Consorzio/i
a. Produzione (condivisione commesse e ordinativi)		
b. Acquisto in comune di macchinari, materie prime o componentistica		
c. Ricerca e innovazione tecnologica		
d. Export/Internazionalizzazione		
e. Insedimenti produttivi		
f. Formazione professionale		
g. Acquisto di servizi in comune		
h. Interventi ambientali (gestione scarichi, rifiuti, etc)		
i. Obiettivo di marchio (marchio, territorio, etc)		
j. Altro _____		

D2.2 Da chi è partita l'iniziativa di costituzione del Contratto di rete o Consorzio a cui aderisce?

1. Associazione di categoria (CNA, Confartigianato, Assindustria, etc)
2. Enti pubblici
3. Piccoli imprenditori (singoli o in gruppo)
4. Grandi aziende
5. Altro _____
9. Non sa/Non risponde

D2.3 Sa quante imprese aderiscono al Contratto di rete o Consorzio?

1. Fino a 5
2. Da 6 a 9
3. Da 10 a 19
4. 20 e oltre
9. Non sa/Non risponde

D2.4 Sa per caso dove sono localizzate le imprese che aderiscono al Contratto di rete o Consorzio?

1. Solo nella nostra provincia
2. All'interno della Regione Toscana
3. Su tutto il territorio nazionale
4. E' un contratto di rete o consorzio internazionalizzato
9. Non sa/Non risponde

D2.5 Quale è il grado di collaborazione con le imprese che aderiscono al Contratto di rete o Consorzio?

1. Ci consultiamo con una certa frequenza
2. Realizziamo attività in comune con (alcune o tutte) le imprese aderenti
3. Inesistente o quasi
9. Non sa/Non risponde

D2.6 Quali difficoltà si sono maggiormente palesate nel processo di progettazione e costituzione della rete (Consorzio o Contratto)? (max 3 risposte)

1. Reperimento di soggetti intenzionati ad aderire alla rete di imprese
2. Relazioni tra i potenziali partecipanti alla rete di imprese
3. Individuazione degli obiettivi strategici
4. Risorse in grado di affiancare/guidare nella fase di progettazione e costituzione
5. Risorse finanziarie
6. Nessuno di questi
9. Non sa/Non risponde

Nel caso in cui l'impresa non abbia risposto all'opzione 1 o 3 della domanda D2, proporre la seguente

D2.7 Pur non facendo parte di un Contratto di rete, è a conoscenza di questa nuova formula di aggregazione e dei suoi vantaggi?

1. Sì, sono a conoscenza sia della formula che dei suoi vantaggi
2. Sono a conoscenza solo della formula, ma non dei suoi vantaggi
3. Non ne sono a conoscenza

Per tutti

D3. A parte i Contratti di rete o Consorzi, la sua impresa partecipa o ha partecipato negli ultimi tre anni ad altre reti formalizzate tra imprese come...

	1. Sì	2. No
a. Raggruppamenti con finalità specifiche (insediamenti produttivi, formazione, etc)		
b. Progetti a termine (ricerca, innovazione tecnologica, progetto comunitario, etc)		
c. Associazione temporanea di imprese ATI)		
d. Marchio collettivo (per es. su marmo, etc)		

Se alla domanda D3 ha risposto Sì ad almeno una opzione, fare domanda seguente

D3bis. Quale è (o è stata) la finalità principale di questa aggregazione (raggruppamento, progetto a termine, ATI o marchio collettivo)?

	1. Sì	2. No
a. Produzione (condivisione commesse e ordinativi)		
b. Acquisto macchinari, materie prime o componentistica		
c. Ricerca e innovazione tecnologica		
d. Export/Internazionalizzazione		
e. Insediamenti produttivi		
f. Formazione professionale		
g. Acquisto di servizi in comune		
h. Interventi ambientali (gestione scarichi, rifiuti, etc)		
i. Altro _____		

Se ha risposto Sì (opzioni 1, 2 o 3) alla domanda D2 e/o Sì ad almeno una delle forme di aggregazione della domanda D3, passare alla domanda D4, altrimenti passare alla D5

D4. Può indicare quanto ciascuna delle seguenti motivazioni sia stata importante per la sua decisione di partecipare a reti formalizzate di imprese?

	1. Per niente importante	2. Poco importante	3. Importante	4. Molto importante
a. Ridurre i costi di acquisti di beni e servizi				
b. Ampliare il mercato di riferimento				
c. Raggiungere una soglia minima per partecipare a bandi, appalti, etc.				
d. Avere accesso ad informazioni e conoscenze tecniche				
e. Avere migliore accesso al credito				

D4bis. In una scala da 1 a 10 quanto è soddisfatto dell'esperienza, anche rispetto alle sue aspettative?

Se ha risposto No (opzione 4) o Non sa (opzione 9) alla domanda D2 e No a tutte le forme di aggregazione della domanda D3, passare alla domanda D5

D5. Per quali ragioni non partecipa a Consorzi/Contratti di rete o non ha partecipato negli ultimi tre anni ad altre reti formalizzate tra imprese? (Max 3 risposte)

1. Non mi sono chiari i vantaggi
2. Costi eccessivi
3. Problemi di tempo ("non ho tempo per starci dietro")
4. Non mi fido degli altri
5. Non mi piace condividere con altri le mie strategie
6. Mancanza di opportunità/occasioni
7. Altro _____
9. Non sa/Non risponde

Per tutti

D6. La sua impresa sviluppa o ha sviluppato negli ultimi tre anni forme di collaborazione con altre imprese private a livello informale (escluse le collaborazioni con clienti/committenti)?

	1. Si	2. No
a. Scambio/condivisione del personale		
b. Scambio/condivisione di commesse di lavoro		
c. Scambio/condivisione di tecnologie, macchinari, etc		
d. Scambio di informazioni di natura tecnologica o commerciale		
e. Acquisti in comune		
f. Attività di promozione o vendita (per es. partecipazione congiunta a fiere)		
g. Altri accordi comuni per ridurre le spese		
h. Altro _____		

Se ha risposto Si ad una delle opzioni della domanda D6 passare alla seguente

D6bis. In una scala da 1 a 10, quanto è soddisfatto di questa esperienza, anche rispetto alle sue aspettative? _____

Per tutti

D7. Sempre negli ultimi tre anni, vi è mai capitato di avere rapporti di collaborazione con i seguenti soggetti?

	1. Si	2. No
a. Università		
b. Centri di ricerca pubblici o privati		
c. Enti pubblici (Comuni, Province, Regioni, Stato, Unione Europea, Camere di Commercio)		
d. Laboratori per test/collaudi su materiali		
e. Istituti di credito, per operazioni straordinarie (per es, business plan, pianificazione finanziaria, venture capital, etc)		

D8. Adesso le leggerò alcune affermazioni. Per alcune di queste mi dica quanto è d'accordo o meno

	1. Per niente d'accordo	2. Poco d'accordo	3. D'accordo	4. Molto d'accordo
a. Sul lavoro non ci si può fidare di nessuno				
b. Fare rete con altre imprese significa perdere parzialmente la propria autonomia				
c. Oggi è sempre più difficile sopravvivere, se non ci si mette in rete				

d. Nelle aggregazioni c'è sempre qualcuno che ruba le tue idee/competenze				
e. Mettersi in rete significa avere maggiori opportunità di crescita				
f. Mettersi in rete consente di essere più innovativi e quindi più competitivi				

D9. Quali interventi pubblici dovrebbero essere promossi, a suo modo di vedere, per favorire le reti di imprese? (max 3 risposte)

1. Sostenere le spese di costituzione di consorzi, contratti di rete, etc...
2. Promuovere, rispetto al sistema del credito, forme di valutazione/rating comuni tra le imprese consorziate o associate
3. Nell'erogazione di finanziamenti, finanziare con maggiore intensità i progetti comuni o quelli presentati in comune da più imprese, in luogo di quelli singoli
4. Migliorare l'informazione/promozione di queste formule di aggregazione
5. Semplificazione burocratica
9. Non sa/Non indica

D10. In particolare, quale supporto potrebbe dare la Camera di Commercio di Massa-Carrara alla creazione/sviluppo delle forme di rete? Per ciascun supporto indicare un voto da 1 a 10 (1=nessun apprezzamento, 10= massimo apprezzamento. Nel caso non sappia rispondere indicare 999)

- a. Supporto normativo/amministrativo _____
- b. Assistenza alla stesura/definizione dell'accordo _____
- c. Supporto finanziario _____

D11. Nel corso dell'ultimo triennio (2011-2014) quale è stato l'andamento del fatturato, dell'occupazione e del raggio di mercato della sua impresa?

	1. In forte aumento (>10%)	2. In aumento (< 10%)	3. Stazionario	4. In diminuzione (entro il -10%)	5. In forte diminuzione (oltre il -10%)
a.Fatturato					
b.Occupazione					
c.Clientela					

Bibliografia

Aiello G., Donvito R., Grazzini L., *Network creativi, network innovativi e territorio*, 2012

Banca d'Italia, *Le reti di imprese*, Questioni di Economia e Finanza n° 152, Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D., 2013

Ciarcia A., D'Alvia F. Tronci M., *Il progetto rating*, Rivista De Qualitate, 2010

Confcommercio, *Perché le reti convergono alle imprese*, Rizzi D., 2012

Infocamere, Camere di Commercio d'Italia, *Riepilogo sui contratti di rete. Aggiornamento al 1 ottobre 2014*, <http://contrattidirete.registroimprese.it>, 2014

Intesa San Paolo, Mediocredito italiano, *Il primo Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*, Servizio Studi e Ricerche, 2012

Ministero dello Sviluppo Economico, *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2013*, Rapporto 2014, 2014

Ministero dello Sviluppo Economico, *Osservatorio sui contratti di rete. Indagine qualitativa sui Contratti di rete: primi risultati*, Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione, 2012

Ministero dello Sviluppo Economico, *Una nuova politica per le micro e piccole: lo Small Business Act*, Capuano G., Bologna 2010

Osservatorio Unicredit Piccole Imprese, *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*, VIII edizione 2011-2012, 2011

Regione Piemonte, *Reti di imprese nell'artigianato. Una formula da incentivare*, Osservatorio dell'artigianato Regione Piemonte, 2007

RetImpresa, *Il Progetto di Confindustria per competere in rete*, 2012

RetImpresa, *I Contratti di rete. Inquadramento giuridico*, Bredariol E., Imperia 2012

Solaro F., *Il Contratto di Rete: un'opportunità per le imprese artigiane*, 2012

Unioncamere, *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, 2013

Unioncamere, *Reti d'impresa. Un'opzione credibile per lo sviluppo del sistema produttivo italiano*, Centro Studi Unioncamere, 2011