

Ivano Corsini,
Fabio Giovannini,
Paolo Vergnani

Riconoscersi Esprimersi Trovarsi Evolversi

Come, perché e soprattutto con chi
fare una RETE d'Impresa



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Ivano Corsini,
Fabio Giovannini,
Paolo Vergnani

Riconoscersi Esprimersi Trovarsi Evolversi

Come, perché e soprattutto con chi
fare una RETE d'Impresa

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	9
<i>Cav. Aldo Bonomi, Vicepresidente di Confindustria, Presidente di RetImpresa, imprenditore.</i>		
Capitolo 1	»	11
La Rete: una storia antica come l'uomo		
Da sempre e per i più disparati motivi, l'uomo tende a fare rete, a fare gruppo, dalla preistoria a oggi, ma non sempre ci riesce. Che cos'è una Rete? Non è solo un sistema fatto di tecniche più o meno efficaci o più o meno adeguate ai tempi, ma un modo di pensare che, in questa sede, si traduce in modo di lavorare. Insomma, "l'unione fa la forza" vs "chi fa da sé, fa per tre".		
Capitolo 2	»	18
I modelli di Rete		
Di che cosa stiamo parlando, quando parliamo di Reti d'impresa? I modelli con cui queste si possono configurare, sono diversi e diversamente individuati nella pratica: troviamo ad esempio Reti orizzontali e verticali, Reti d'attacco e di difesa o altre tipologie che qui andremo a descrivere.		
Capitolo 3	»	26
Perché (non) fare una Rete d'impresa		
"Perché ho un progetto che non posso realizzare da solo", "Perché mi conviene", "Perché ci guadagno": ecco alcune risposte al perché fare una Rete d'impresa. Ma ogni medaglia ha due facce e anche in questo caso ci possono essere situazioni – più		

o meno oggettive – in cui fare una Rete d'impresa comporta anche alcuni svantaggi. Quindi, prima di partire, è bene sapere che cosa si può guadagnare e che cosa si può perdere.

Capitolo 4

pag. 33

Armonia nel gruppo: una condizione importante

L'armonia e l'unità di intenti fra i partner sono ingredienti basilari per la buona riuscita di una Rete d'impresa. È importante formare il gruppo giusto, dunque bisogna conoscere i metodi di selezione preventiva dei partner e gli strumenti per superare i conflitti.

Capitolo 5

» 40

L'importanza delle regole: gestione, guida e controllo

Come si governa una Rete d'impresa? Una volta che si sono definiti gruppo e obiettivi, poi la Rete non è una barca che può navigare da sola. Occorre che qualcuno guidi il timone, che vengano definiti i ruoli e le regole. E, inevitabilmente, anche in questo caso ci vuole qualcuno che controlli metodi e risultati.

Capitolo 6

» 48

Amici, fidanzati, conviventi o sposati?

Qualsiasi relazione, quindi anche quella con finalità più propriamente produttive come la Rete d'impresa, non sfugge alla veste giuridica. Una Rete può essere “declinata” in varie configurazioni legali e in un *continuum* che va dall'informalità al contratto vero e proprio dando vita a un nuovo soggetto giuridico. Qui si intende dare conto di tutte le opzioni esistenti e soprattutto delle ultime novità legislative.

Capitolo 7

» 57

Dalla teoria alla pratica: il “bugiardino”

Questa è la parte dedicata in specifico al “come”. È il vademecum delle azioni, dei passi che vanno fatti, uno dopo l'altro, per arrivare a costituire la Rete d'impresa: individuare i bisogni delle singole imprese interessate a far parte del gruppo; confrontarli fra loro e verificarne la coerenza per individuare la *mission* della Rete; definire il programma; definire i requisiti minimi delle imprese-nodo della Rete; colmare eventuali gap.

Capitolo 8	pag.	62
La “cassetta degli attrezzi”		
Una Rete d’impresa ha bisogno di strumenti pratici che vanno definiti e individuati a priori per quanto possibile, ferme restando le correzioni e le aggiunte in corso d’opera. Quindi bisogna pensare all’ipotesi di esigenze come manager di Rete, hardware e software specifici, risorse dedicate.		
Capitolo 9	»	70
Le voci dell’esperienza		
A chiusura, una serie di testimonianze sulle Reti d’impresa:		
<i>Tiziano Treu</i> , Docente universitario, già Ministro del Lavoro e dei Trasporti		
<i>Fulvio D’Alvia</i> , Direttore RetImpresa		
<i>Tiziana Ferrari</i> , Direttore Generale Unindustria Bologna		
<i>Cinzia Barbieri</i> , Segretario Cna Bologna		
<i>Lucia Riboldi</i> , Presidente Rete GIUNCA		
<i>Andrea Cicchelli</i> , Imprenditore e retista del settore informatico		
<i>Nicola Grande</i> , Docente universitario di Marketing relazionale		
<i>Dario Di Vico</i> , Inviato ed editorialista del “Corriere della Sera”		
Postfazione	»	103
<i>Stefano Zan</i> , Docente universitario di Teoria delle organizzazioni		
Biografia autori	»	107

Prefazione

A cinque anni dalla nascita del contratto di rete, sono ormai più di diecimila le imprese che hanno deciso di aumentare la loro capacità competitiva e innovativa attraverso questo strumento, siglando oltre 2000 contratti di rete.

Un risultato importante sia in termini quantitativi che qualitativi, difficilmente raggiunto in passato da altri strumenti nati per consentire alle imprese di crescere.

Possibilità di lavorare insieme su progetti condivisi, raggiungendo obiettivi ambiziosi pur mantenendo intatta la propria autonomia: sono questi i concetti innovativi che si sono rivelati dirompenti per le imprese e hanno sancito il successo di questo strumento, la sua ampia diffusione su tutto il territorio e tra imprese di ogni settore, e il crescente interesse registrato a livello internazionale per questa forma di crescita intelligente.

Per una sempre maggiore diffusione degli strumenti di aggregazione, è fondamentale l'azione di informazione e sensibilizzazione delle imprese, della Pubblica Amministrazione e dei professionisti.

Questo volume sarà un utilissimo contributo e una importante fonte di ispirazione per tutti coloro che intendano avvicinarsi al tema e conoscere le reti di impresa.

Aldo Bonomi

Presidente RetImpresa,
Presidente Comitato Tecnico Confindustria
Reti d'Impresa, Filiere e Aggregazioni

Fare rete, o in altre parole fare gruppo, è un'abitudine antica come il mondo sia per l'uomo sia per altri animali sociali. Il perché è facilmente intuibile: l'uomo, ma anche il lupo o altre specie, ha capito fin dalla preistoria che andare a caccia – quindi procurarsi il cibo per sopravvivere – da solo, gli procurava risultati ben inferiori che andarci con qualche altro proprio simile. In gruppo, gli uomini potevano più facilmente accerchiare la preda, colpirla e catturarla, abbattendo anche i rischi che la lotta solitaria, “a tu per tu” con un animale selvatico e pericoloso, comportava. Se le scene di caccia preistoriche oggi sono soltanto visibili nei graffiti, nei disegni o al massimo riproducibili in 3d, basta guardare uno dei tanti, affascinanti e attuali documentari sui cosiddetti animali sociali (quelli che vivono e cacciano in branco) per rendersi conto di come convenga a tutti fare rete.

Quello che gli psicologi sociali dicono

Non era solo il terreno di caccia a far scegliere all'uomo preistorico l'opzione rete piuttosto che quella individuale: il gruppo infatti è stato ben presto individuato come risposta efficace ed efficiente anche per la difesa dai nemici e, più avanti, per l'agricoltura e persino per l'allevamento e la cura dei bambini. Specialmente agli inizi della nostra storia evolutiva, quando il cibo era scarso, e i nemici e i predatori erano pericolosi, i vantaggi del fare rete, come si direbbe in linguaggio moderno, “balzavano agli occhi”: il gruppo dava al singolo maggiori possibilità di sopravvivere. Secondo il principio della selezione naturale, poi, questa tendenza a fare rete è stata selezionata e trasmessa alle generazioni successive.

Questa teoria viene definita sociobiologica e secondo gli psicologi sociali che la sostengono, il bisogno umano di fare rete è innato e universale.

Tanto è vero che questo bisogno si trova in tutte le culture e in tutte le situazioni: un bisogno “intrinseco”, insomma.

Ma sempre per gli studiosi di psicologia sociale, quella sociobiologica non è l'unica teoria che spiega il bisogno umano di fare rete: un'altra prospettiva con cui fare i conti in questa carrellata esplorativa, è la cosiddetta prospettiva cognitiva. Semplificando, la rete, il gruppo a cui apparteniamo, ci aiuta in quel difficilissimo percorso che è comprendere il nostro mondo: guardando l'altro, sia che appartenga alla nostra rete, sia che appartenga a un'altra, capiamo meglio i comportamenti dei nostri simili e quindi impariamo a muoverci meglio nell'ambiente che ci circonda. Un esempio? Ogni genitore sa bene quanto il gruppo sia importante, per un bambino o per un adolescente, tanto da condizionarne pesantemente i gusti nel vestire, nella musica da ascoltare, persino nel cibo: se al gruppo piacciono quei vestiti, quelle canzoni o quel tipo di gelato, allora piace anche al singolo. Altrimenti – sempre per usare lo *slang* tipico dei giovanissimi – è “una schifezza”. Anche questo è muovere i primi passi verso la comprensione della realtà con cui tutti dobbiamo fare i conti e per tutta la vita.

Poi, per concludere la carrellata, c'è la prospettiva utilitaristica: sostiene che le relazioni sociali aiutino a soddisfare i bisogni individuali e spesso diventino veri e propri processi di scambio. I beni da scambiare sono quelli materiali (prestare un attrezzo, vendere un'auto), ma si scambiano anche l'aiuto fra persone e certi “beni” psicologici come l'amore, l'amicizia o semplicemente l'approvazione. Certo, se si parla di scambio, si parla anche di costi e benefici: dunque, finché i benefici superano i costi, l'appartenenza a una rete produrrà un profitto. In caso contrario, la persona può abbandonare la rete o per passare a un'altra migliore, o per rimanere sola.

Tre prospettive: qual è la più giusta? Nessuna e tutt'e tre. Gli studiosi sono infatti concordi nel definire che questi approcci sono complementari. Nessuna prospettiva, insomma, è migliore dell'altra ma ognuna delle tre aggiunge qualcosa alla comprensione del fenomeno. Ancora una volta, la rete funziona bene anche quando si parla di teoria: è proprio il caso di dire che l'unione fa la forza, mentre invece chi fa da sé non fa per tre.

Tra il dire e il fare...

Se è così tutto chiaro e lampante, perché resta ancora così difficile fare Reti d'impresa, almeno nel nostro Paese? Guardiamo il quadro imprenditoriale. Secondo i dati dell'Osservatorio delle reti di Intesa San Paolo, al 3 ottobre 2015 risultavano registrati in Camera di Commercio 2.405 contratti di rete in cui erano coinvolte 12.089 imprese: un enorme divario fra il nu-

mero delle imprese coinvolte e il numero delle partite IVA in Italia che sono circa 5 milioni.

Non occorre essere degli “addetti ai lavori” per constatare che il numero delle Reti d’impresa è ancorabasso: burocrazia, costi, poca informazione ma forse c’è qualcosa di più, qualcosa che ha a che fare proprio con le caratteristiche più antiche, più radicate di noi italiani, di noi che viviamo in un Paese fatto per la maggior parte – non a caso – di piccole e medie realtà produttive. E se vogliamo esplorare quest’aspetto, e lasciare per un momento da parte i numeri, dobbiamo di nuovo fare un passo indietro di molti, molti secoli.

Ernesto Galli della Loggia, docente di Storia contemporanea e autorevole firma del “Corriere della Sera”, ha ripercorso in un libro i perché e le peculiarità dell’identità italiana, formulando una tesi che può essere di valido aiuto alla comprensione del nostro inossidabile individualismo, anche se dobbiamo pagarne gli altissimi prezzi.

Nel quadro italiano la famiglia dà le massime prove di sé anche in campo economico. Dalle attività bancarie che nel Medio Evo portano il nome dei toscani, dei lombardi e dei genovesi nel mondo, alla mezzadria, alla piccola-media impresa moderna di cui la penisola è attualmente così fertile, la struttura familiar-parentale sembra costituire la dimensione nella quale l’estro, lo spirito d’intrapresa degli italiani, la loro capacità di lavoro e di organizzazione, sono capaci di dare i migliori risultati. In Italia anche il capitalismo, com’è noto, ha teso a privilegiare in modo deciso una prospettiva familiare, ad esempio mantenendo in un contesto familiare la proprietà anche delle più grandi imprese: non è un caso se il controllo del più potente gruppo privato del paese – la Fiat – sia ancora oggi, a un secolo dalla sua nascita, nelle mani della stessa famiglia che lo tenne a battesimo¹.

Secondo il parere di Galli della Loggia, la famiglia (intesa non come quella monogamica, ma come quella fatta da un insieme di individui legati tra loro e riuniti sotto l’autorità di un capo) rappresenta “il massimo spazio vocazionale dell’agire collettivo”. In altre parole, se dobbiamo muoverci assieme ad altri, noi italiani preferiamo farlo o nell’ambito familiare, o in una rete ristretta che a una famiglia assomigli molto. Solo così, in una piccola dimensione, sentiamo di poter conservare due risorse preziose come la riservatezza e la fiducia.

Ma i tempi cambiano

Niente è più difficile da cambiare di un’abitudine radicata, di un modo di essere che coinvolge addirittura un popolo intero. Ma a cambiare sono i

1. Galli della Loggia E., *L’identità italiana*, Il Mulino, Bologna, 2010, pp. 100-101.

tempi e allora bisogna adeguarsi: pena la nostra stessa sopravvivenza. Una delle ragioni per cui, dal campo imprenditoriale fino a quello domestico, si sono dovute ripensare anche le più radicate abitudini alla “solitudine”, si chiama globalizzazione.

E che cos'è questa globalizzazione di cui tanto si parla, che a volte sembra la panacea per tutti i mali, a volte il male assoluto? È un processo di interdipendenze economiche, sociali, culturali, politiche e tecnologiche i cui effetti – positivi e negativi – hanno una rilevanza planetaria: globale, appunto. E questo processo a cui nessuno e in nessun angolo del mondo si può sottrarre, tende a uniformare il commercio, la cultura, i costumi e anche (e soprattutto) il pensiero.

La globalizzazione, che secondo molti prende il via dalla fine del XX secolo con l'avvento delle moderne tecniche di comunicazione che permettono una grande velocità di scambio delle informazioni e delle merci, in realtà è iniziata molto tempo prima: i più attenti osservatori della storia parlano di questo fenomeno anche nei secoli passati. Ma erano tempi diversi, in cui la globalizzazione si identificava soprattutto nelle attività di produzione che attraversavano le nazioni e negli scambi commerciali. Certo, si trattava di un livello decisamente inferiore rispetto a quello di oggi, chi viveva in quei tempi se ne accorgeva molto meno e magari poteva continuare tranquillamente a fare finta di niente. E a non fare rete.

Oggi invece non si può: perché c'è Internet, una vera e propria rivoluzione epocale, perché ci sono le multinazionali, perché ci si sposta a una velocità impensabile appena qualche decennio fa. Così, proprio come nella preistoria, fare rete, fare gruppo, è diventata una questione di sopravvivenza.

Se ne sono accorte persino le singole famiglie quando devono fare la spesa: a che cosa sarebbe dovuta, altrimenti, la tendenza sempre più in voga a riunirsi nei gruppi d'acquisto? Questi gruppi altro non sono che un sistema di difesa da un nemico (l'aumento dei prezzi), per cui un certo numero di consumatori che compera un determinato tipo di merce, si mette insieme per comprare direttamente dal produttore senza passare dalle vie intermedie che fanno lievitare il prezzo finale del prodotto. Ovviamente, è impossibile per una singola famiglia fare questo tipo di acquisto perché il produttore non vende mai quantità minime. Ma se più famiglie fanno rete, sarà possibile comprare quantità maggiori, dividersi la merce e pagarla molto meno.

La rivoluzione industriale

Abbiamo accennato al fatto che la globalizzazione è nata molto tempo prima che noi tutti ce ne accorgessimo. Allora, in questo percorso “storico” per capire come e perché fare rete conviene, non si può saltare un al-

tro passaggio epocale, un'altra rivoluzione: quella industriale. Che cosa c'era prima che questa rivoluzione prendesse il via, attorno alla fine del 1700 quando la società produttiva era fatta da contadini, artigiani e mercanti? Gli artigiani, che dal Medio Evo erano riuniti in Corporazioni, producevano le loro merci nella bottega, circondati solo da pochi garzoni a cui trasmettevano la loro arte, ovvero il frutto della tradizione e dell'esperienza personale. Ma si trattava di una produzione individuale e per forza di cose inefficiente, piena di sprechi e a bassissima produttività.

Non fu difficile per i mercanti riunire gli artigiani in un unico posto, l'officina, e trasformarli in operai. Questi ultimi infatti non potevano fare altrimenti che abbandonare la bottega e accettare un salario: misero sì, ma sicuro. E non perché lo volevano, ma perché era il sistema a imporre loro la scelta: quel sistema, il capitalismo, con la sua potenza di produzione industriale, aveva abbattuto in modo irreversibile la produzione artigianale, singola, relegandola sempre di più nel cantuccio dei piccoli servizi e ridimensionandola drasticamente.

Un altro balzo gigantesco arrivò con l'avvento della macchina a vapore, meccanizzando sempre di più quelle lavorazioni che prima erano lasciate alla competenza dei singoli artigiani. Con la macchina a vapore, la maestria individuale diventava scienza impersonale, applicabile ovunque e trasmissibile a macchine e persone in un tempo molto più breve di quanto il mastro artigiano potesse fare con i propri, pochi allievi.

Ecco la storia che c'è dietro la fabbrica verticale, una struttura che racchiude in sé tutto il progetto produttivo interno, che ha il supporto di figure specializzate e di un apparato amministrativo fino ad allora sconosciuto. È, come teorizzerà Frederick Taylor nei primi anni del '900, l'organizzazione scientifica del lavoro: la fine cioè di un lungo cammino che la rivoluzione industriale ha percorso attraverso l'evoluzione dal sistema artigianale di produzione, quello della bottega, al sistema delle macchine, quello della fabbrica.

Come nasce la piccola e media impresa

L'intento di questo breve *excursus* non era tanto raccontare la storia dell'evoluzione del lavoro nei secoli, quanto raccontare – anzi, dimostrare – come l'individualità, anche nel campo produttivo, possa costare prezzi più che carissimi, addirittura stratosferici.

Occorre, a questo punto, fare un salto nel tempo per riprendere il filo del nostro discorso: la storia della rete, una storia che in Italia è strettamente legata a quella che è la realtà più importante del nostro tessuto produttivo: la piccola e media impresa. Come e quando nasce la piccola e media impresa? Nasce nel 1946, quando l'Italia diventa Repubblica e deve affrontare

rapidamente il problema della ricostruzione economica di un Paese devastato dai disastri della Seconda guerra mondiale. Il quadro era sconsolante: campagne in miseria, disoccupazione alle stelle, conseguenti e inevitabili tensioni sociali. Il sistema industriale era articolato: accanto alle grandi aziende, i grandi oligopoli pubblici e privati, c'erano molte piccole imprese di natura semi artigianale, soprattutto nel comparto meccanico. Proprio queste piccole imprese apparivano le meglio attrezzate a resistere nella difficile congiuntura postbellica perché erano le più adattabili e per le quali le condizioni erano migliori. Fu Angelo Costa, il presidente di Confindustria del primo dopoguerra, a spiegare il perché in un'efficace sintesi: "Noi non potremo mai pretendere di fare, salvo in alcuni casi, della grande industria. Viceversa, abbiamo tutti gli elementi favorevoli per uno sviluppo assai maggiore dell'attuale, della piccola e media industria. Su tutta la produzione che il mercato mondiale richiede, c'è una parte di prodotti in serie – e su questo campo noi dobbiamo limitare la produzione – e una parte di prodotti riservati alla piccola e media industria; è per questi che non vedo il pericolo di una concorrenza estera alla nostra produzione".

Così, il "miracolo economico" degli anni Cinquanta, fatto dall'avvento del mercato di massa e dal boom della domanda interna ed estera, vide le imprese di maggiori dimensioni investire come mai prima d'allora nell'industria automobilistica e siderurgica; accanto, le imprese di nicchia e le piccole imprese furono avvantaggiate anche loro dal ciclo economico espansivo. Infatti, man mano che le grandi imprese crescevano, cresceva anche la domanda ai piccoli fornitori. Le unità di produzione si allontanavano sempre di più dalla figura della bottega artigiana per diventare imprese "di fase" da cui uscivano semilavorati che altre imprese poi rifinivano, assemblavano e commercializzavano.

Ecco come si moltiplicarono le piccole imprese ponendo in alcuni casi le premesse per la nascita dei distretti, cioè i sistemi locali specializzati. Esempi: il comparto calzaturiero, quello del mobile, della meccanica legata a cicli e motocicli, ma anche quello alimentare e elettrodomestico, il simbolo vero e proprio del "miracolo economico italiano". Così, in breve tempo, aziende di modeste dimensioni, poco più grandi delle botteghe artigianali, imboccarono con decisione la via della crescita grazie a imprenditori determinati, innovativi e geniali. Che quasi sempre venivano dal mondo dell'artigianato.

Dal distretto alla Rete d'impresa

Il distretto industriale nasce in zone particolari e sotto circostanze particolari per superare alcuni problemi di economia di scala. Alla fine degli anni Cinquanta i grandi gruppi industriali favoriscono la nascita di *spin-off*: piccole aziende sorte dalla capacità personale di bravi dipendenti che

si mettono in proprio, anche grazie ai capitali delle imprese che li avevano assunti. Sono i medi e i grandi imprenditori a favorire questo processo: sanno che queste piccole realtà saranno un utilissimo aiuto per le imprese madri che li useranno per supplire ai picchi di produzione, ma anche per contenere i costi sfruttando l'enorme flessibilità di queste micro e piccole imprese, "comode" all'azienda madre solo finché rimangono piccole e non si rivolgono ai loro concorrenti. Queste imprese che operano nella filiera di un determinato tipo di prodotti, capiscono che concentrandosi in un determinato territorio riescono ad aumentare la loro competitività condividendo conoscenze, infrastrutture, risorse e organizzazione. Non solo: riescono anche ad avere maggiore accesso al credito, perché il distretto si configura come una sorta di "organizzazione superiore", come se le singole imprese fossero i reparti di una fabbrica complessiva: il distretto appunto.

Il distretto evolve e si evidenziano alcuni limiti oggettivi: è fatto di aziende dedite tutte alla stessa attività, specializzate nello stesso prodotto, poi non ha un legame preciso e stabilito. Le collaborazioni sono spontanee e legate a particolari esigenze di un particolare settore. Un altro limite consiste nel fatto che il distretto mantiene piccole le imprese, se non come dimensioni, senz'altro sotto l'aspetto culturale. Un esempio in concreto per chiarire: se l'impresa Bianchi oggi produce mille rondelle per la Rossi Spa e domani, sempre per la stessa Spa, arriva a produrne diecimila, l'impresa Bianchi non è cambiata più di tanto. Perché è capace di fare solo le rondelle e soprattutto perché, se la Rossi Spa sparisce, sparisce anche lei. In altre parole: la piccola impresa anche se è in un distretto è comunque sola, è come un'auto che in una notte di nebbia marcia dietro un camion. Se il camion si schianta, si schianta anche l'auto. E senza nemmeno accorgersene. Il 2009 è stato un anno chiave, per le piccole imprese all'interno dei distretti: è stato l'anno che ha segnato la chiusura o la riorganizzazione di molte grandi o medie aziende che fungevano da capo-distretto o capo-filiera. Fino a quel momento le piccole imprese non avevano la necessità di cercarsi un mercato perché c'era sempre una Rossi Spa ad alimentare quelle del distretto o della filiera, quindi il problema non esisteva. Dopo, le cose sono cambiate radicalmente: dal 2009 non c'è più nessuno a garantire ordini e commesse con regolarità e le imprese devono organizzarsi, cambiare prospettiva e investire risorse che, se restano sole, non troveranno mai.

È da questo quadro che nasce l'idea della Rete d'impresa: un passo avanti nelle misure organizzative, nell'integrazione per la filiera, nello scambio e nella diffusione delle migliori tecnologie, nello sviluppo dei servizi commerciali e di sostegno. Altrimenti, nei nuovi mercati nazionali o internazionali ci si può al massimo affacciare, ma non si "sfonda". Perché oggi, nell'era della globalizzazione, è l'unione che fa la forza. Invece chi fa da sé, non solo non fa per tre, ma rischia di non fare nulla. Però bisogna sapere quando, come e che cosa fare.

Un importante *imprimatur* sulla rete come inevitabile chance, arriva anche da Manuel Castells, eminente sociologo, fra i massimi studiosi mondiali dell'argomento: "Le piccole e medie imprese sono le più flessibili, ma non hanno le risorse sufficienti per poter competere sul mercato globale, o sui mercati locali collegati a quello globale. Per tale motivo esse devono formare reti di collaborazione".

Fin qui tutti d'accordo, dunque, esperti in prima fila. Ma in pratica come si procede? A questo punto bisogna, dunque, cominciare a entrare nello specifico.

Ci sono molti modi di stare insieme e questo è un argomento su cui ci soffermeremo diffusamente più avanti. Per adesso ci basta citare i modi principali, che sono quattro: il Contratto di rete, cioè un contratto di aggregazione con cui le imprese possono collaborare, scambiarsi informazioni e prestazioni, esercitare in comune una o più attività; l'Ati, cioè un'associazione temporanea tra imprese per poter far fronte a una determinata esigenza o attività; il Consorzio, cioè un'organizzazione comune per svolgere determinate fasi delle imprese e la Società di capitali, dove ogni partecipante mette "sul piatto", appunto, una certa quantità di capitale.

In questo capitolo affrontiamo in specifico il Contratto di rete e quindi i modelli di rete possibili, o perlomeno quelli che fino a oggi si sono resi più evidenti. Non si può escludere infatti che, in un futuro anche prossimo, emergano nuove tipologie, o maturate direttamente "sul campo", o in seguito a sempre possibili novità legislative.

Al momento, le Reti d'impresa vengono classificate, da chi studia questo nuovo fenomeno, sotto tre punti di vista:

1. modalità di costituzione e dei contenuti legali;
2. obiettivi economici del progetto;
3. relazione fra i partecipanti alla rete.

Modalità di costituzione e contenuti legali

Per la prima classificazione individuata riguardo al Contratto di rete, cioè quella che classifica una rete d'impresa secondo la modalità di costituzione e dei contenuti legali, sono due le tipologie di aggregazione: la Rete contratto e la Rete soggetto.

Che cos'è la **Rete contratto**? Quando due o più imprese decidono di collaborare per un obiettivo comune, possono stipulare un contratto di rete che indichi un programma comune. Due in particolare i contenuti da indicare nel contratto: primo contenuto, gli obiettivi strategici di innovazione e di aumento della capacità competitiva dei partecipanti; secondo contenuto, i modi concordati per misurare se e come avanzano degli obiettivi fissati.

È poi possibile (ma non obbligatorio) costituire un fondo comune: in tal caso è obbligatorio invece redigere una situazione patrimoniale. Queste sono le caratteristiche fondamentali della Rete contratto, spiegate in dettaglio insieme con altre modalità nella Legge 122/2010. Da considerare inoltre un vantaggio di non poco conto: la Rete contratto può essere formata con la firma digitale, senza bisogno quindi dell'intervento costoso di un notaio.

Poi c'è la **Rete soggetto**: qui il legislatore ha voluto concedere la possibilità alle Reti contratto di ottenere la soggettività giuridica, dimenticando però di inserire tutte quelle norme e regole già proprie dei Consorzi e delle Società di capitale.

Che cosa ne deriva, quindi? Che chi intraprende questo percorso, sicuramente si complica la vita scegliendo un assetto non normato e instabile per svolgere un'attività che potrebbe essere tranquillamente svolta con formule di rete già comprovate e verificate nella loro efficacia quali, appunto, Consorzi e Società di capitali. Comunque le normative di riferimento di questo inspiegabile modello di rete, sono nella Legge 134/2012 e nella Legge 221/2012.

Gli obiettivi economici

La seconda macroarea di questa classificazione, prevede come abbiamo detto i modelli di rete rispetto al contenuto economico del progetto. È qui che troviamo le Reti che si formano con obiettivi mutualistici e le Reti con obiettivi lucrativi.

Le **Reti mutualistiche** nascono per fornire servizi alle imprese che ne fanno parte.

Di esempi se ne possono fare diversi: sono le Reti che lavorano in comune ad attività di ricerca e sviluppo, oppure le Reti che studiano come spe-