

FARE RETE TRA IMPRESE

Manuale per costruire, governare
e valutare le reti d'impresa

A cura di SPE - Scuola di Politica ed Economia,
2010-2012

Coordinamento scientifico

Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta

Con i contributi di

D. Bertocco, C. Buffa, E. Cancino, L. De Muri,
E. Parolin, T. Pettenuzzo



FARE RETE TRA IMPRESE

Manuale per costruire, governare
e valutare le reti d'impresa

A cura di SPE - Scuola di Politica ed Economia,
2010-2012

Coordinamento scientifico

Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta

Con i contributi di

D. Bertocco, C. Buffa, E. Cancino, L. De Muri,
E. Parolin, T. Pettenuzzo

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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

di *Agostino Bonomo e Pietro De Lotto* pag. 11

Premessa. Reti “da formare”

di *Tiziana Pettenuzzo* » 13

Introduzione. Fare rete per crescere e competere

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta* » 17

1. Think small first » 18
2. Cos'è una rete d'impresa » 20
3. Perché creare una rete di imprese? » 22
 - 3.1. La necessità delle PMI di rendersi più competitive » 23
 - 3.2. Internazionalizzazione delle imprese in rete » 25
 - 3.3. Migliore capacità di affrontare la crisi economico-finanziaria » 25
4. I vantaggi della rete in sintesi » 25
5. Punti di debolezza delle reti » 27
 - 5.1. La governance della rete di impresa » 27
 - 5.2. Il conflitto di interessi » 28
 - 5.3. L'interdipendenza » 29
 - 5.4. I vincoli anticoncorrenza » 29
6. Tipologie di rete d'impresa » 30
7. La password per crescere: fare rete » 32

Parte I L'inquadramento legale

1. Il contratto di rete

di <i>Luca De Muri</i>	pag. 37
1. Introduzione. Cos'è una rete: i modelli giuridici di rete	» 37
2. I riferimenti normativi	» 38
2.1. La normativa "base"	» 38
2.2. Lo Small Business Act e lo Statuto delle Imprese	» 39
2.3. La legislazione regionale sulle reti	» 40
3. La definizione di contratto di rete	» 41
4. I vantaggi del contratto di rete	» 44
5. I partecipanti	» 45
6. La forma e gli adempimenti pubblicitari del contratto di rete	» 48
7. La registrazione del contratto di rete	» 49
8. L'iscrizione nel Registro delle Imprese	» 49
9. I contenuti obbligatori e facoltativi del contratto di rete	» 52
9.1. Il programma comune e i suoi obiettivi strategici	» 53
9.2. La misurazione dell'avanzamento delle attività verso gli obiettivi strategici	» 59
9.3. I diritti e gli obblighi dei partecipanti	» 62
9.4. L'asseverazione del programma comune di rete	» 66
10. L'organo comune	» 69
10.1. La disciplina legale e pattizia	» 69
10.2. La rappresentanza processuale	» 76
11. Il fondo patrimoniale comune	» 76
11.1. Generalità	» 76
11.2. In particolare: i conferimenti	» 77
11.3. La regolamentazione contabile del contratto di rete	» 83
12. Il regime di responsabilità patrimoniale. La titolarità del patrimonio separato	» 86
13. La durata del contratto di rete	» 93
14. Il contratto di rete alla luce della normativa prevista dal diritto del lavoro	» 95

15. La legge applicabile	pag. 98
16. La risoluzione delle controversie nel contratto di rete	» 99
17. Le modificazioni soggettive del contratto di rete: l'adesione di nuovi partecipanti, il recesso del singolo aderente	» 100
17.1. L'adesione di nuovi partecipanti	» 100
17.2. Lo scioglimento del contratto di rete	» 101
17.3. Il trasferimento dell'azienda o di ramo d'azienda	» 107
18. La direzione e il coordinamento nella rete di imprese	» 109
19. Gli aspetti fiscali del contratto di rete (cenni)	» 113
19.1. Aspetti generali	» 113
19.2. Le agevolazioni fiscali	» 114
20. Le agevolazioni finanziarie, amministrative, e per la ricerca e sviluppo	» 121
20.1. Le agevolazioni amministrative	» 121
20.2. Le agevolazioni finanziarie	» 123
20.3. Le agevolazioni per la ricerca e sviluppo	» 126
20.4. Altri agevolazioni finanziarie	» 128
21. La standardizzazione dei contratti di rete	» 129
22. Le criticità del contratto di rete: problemi aperti	» 131
23. Suggerimenti operativi	» 133
Appendice normativa	» 134

Parte II

Costruire, governare, valutare le reti d'impresa

Premessa. Guida al fare rete

di *Tania Ceretta e Giampietro Vecchiato* » 139

2. Quattro fasi per fare rete

a cura di *SPE Scuola di Politica ed Economia 2010-2012* » 145

1. Le basi della rete » 145
 - 1.1. Processo di selezione dei partner della rete » 145
 - 1.2. La trasparenza » 146
 - 1.3. Strategia di rete » 151

2.	Costruire la rete	pag. 152
2.1.	Impegno	» 152
2.2.	Obiettivi, contributi e ruoli	» 153
2.3.	Procedure	» 154
3.	Gestire la rete	» 156
3.1.	La relazione tra i partner	» 156
3.2.	Trasparenza, fiducia e responsabilità	» 159
3.3.	Gestione delle difficoltà, dei conflitti e degli insuccessi	» 160
3.4.	Processo decisionale: responsabilità e poteri	» 162
3.5.	Stabilità della partnership	» 163
3.6.	Creazione di valore e rapporti con gli stakeholder	» 164
4.	Effetti della rete	» 166
4.1.	Miglioramenti nella rete	» 166
4.2.	Miglioramenti nei partner	» 167
4.3.	Risultati	» 168
5.	Conclusioni	» 169
5.1.	Modello di valutazione della partnership: come valutare il modello di business di un partner potenziale e identificare aree di collaborazione	» 170
5.2.	Questionario n. 1: griglia di autovalutazione prima dell'adesione alla rete	» 172
5.3.	Questionario n. 2: griglia di autovalutazione dopo l'esperienza di rete	» 174
3.	Il Manager di rete	
	di <i>Enrico Cancino</i>	» 179
1.	Definizione	» 179
2.	Principali caratteristiche e competenze richieste	» 179
3.	Manager di rete e processo di aggregazione	» 182
4.	Conclusioni	» 184
4.	Un percorso per la nascita di aggregazioni di imprese: il metodo di Confartigianato Vicenza	
	di <i>Erica Parolin</i>	» 185
1.	Il modello GROW per il progetto imprenditoriale	» 186

1.1. Stabilire obiettivi	pag. 186
1.2. Analizzare la situazione	» 187
1.3. Valutare strategie alternative	» 188
1.4. Preparare un piano d'azione	» 189
2. Il fattore umano nel fare rete: l'utilizzo dei Livelli di Pensiero per la costruzione del team di imprenditori	» 190
2.1. Ambiente	» 191
2.2. Comportamenti	» 191
2.3. Capacità	» 192
2.4. Convinzioni e valori	» 192
2.5. Identità	» 193
2.6. Scopo	» 194
3. Conclusioni	» 194

Parte III

Il web al servizio della rete d'impresa

5. Il bisogno di rete. L'ICT potenzia il gruppo	
di <i>Dino Bertocco</i>	» 199
1. Premessa	» 199
2. Una crisi dalle conseguenze inedite	» 200
3. La società in rete	» 201
4. Prima di tutto l'ascolto	» 203
5. La chiave di lettura della dimensione	» 204
6. ICT e Reti d'Impresa: un rapporto cruciale	» 206
7. Un passaggio decisivo	» 209
6. Rete d'impresa e tecnologie della comunicazione	
di <i>Cristiano Buffa</i>	» 211
1. Premessa	» 211
2. Imprese, reti d'impresa e ICT	» 213
3. L'offerta. Le tecnologie ICT per le reti d'impresa	» 217
4. Il problema umano. Organizzazione e inadeguatezza di sistema	» 221
5. Tecnologia e società	» 227

Bibliografia	pag. 233
Sitografia	» 247
Gli autori	» 249

Prefazione

La natura fortemente radicata e distribuita sul territorio ha da sempre caratterizzato il nostro sistema produttivo, facendo cogliere importanti opportunità in diversi momenti storici. Oggi lo scenario del mercato globale impone alle imprese innovazione negli approcci, nelle formule e nelle modalità per affrontare la competizione e il posizionamento nel mercato locale e internazionale.

Le PMI, e tra queste le imprese artigiane, sono risorsa centrale per l'impatto sociale e l'economia del nostro Paese; le ridotte dimensioni rafforzano alcuni fattori competitivi tra i quali la flessibilità, ma in taluni casi sono una delle ragioni che causano preoccupazioni nell'affrontare i mercati, in particolare in momenti come quello che stiamo vivendo.

Non esistono ricette univoche per superare questa fase complessa e piena di rischi, ma sicuramente il “fare rete” – o meglio, il *contratto di rete* – ha tutte le caratteristiche per affermarsi e per aiutare le nostre imprese a dimensionarsi – con geometrie variabili – in maniera più adeguata.

Il *contratto di rete* non è l'unica risposta per incentivare nuove forme di aggregazione, ma rappresenta sicuramente un modo efficiente per lavorare con profitto, soprattutto perché permette alle piccole imprese di beneficiare di economie di scala senza cadere nell'errore di farsi coinvolgere in affrettati processi di fusione o di ricapitalizzazione, privi in realtà di una “mission” esplicita e di chiari obiettivi di integrazione.

“Fare rete” senza perdere la propria autonomia decisionale e gestionale non significa, quindi, mettersi insieme per fare le cose come si sono sempre fatte, ma per rinnovare prima, e per competere poi.

Come afferma Enzo Rullani: “La rete è uno strumento che vale e si trasforma se diviene convenienza economica e se si caratterizza allo stesso tempo con una profonda specificità, in un business chiaro e comune tra più aziende. Le aziende in rete co-innovano e hanno bisogno di trovare nuove competenze per fare meglio ciò che i fornitori low-cost globali stanno già realizzando”.

Questa visione del *contratto di rete* dà un nuovo ruolo e nuove responsabilità anche alle associazioni di categoria, che devono dotarsi di uno specifico *know-how* sul tema delle reti d'impresa. La voglia e la nuova propensione degli imprenditori ad adottare comportamenti collaborativi non possono essere semplicemente assecondate, ma vanno sollecitate e indirizzate nei giusti canali. Anche in questo caso, attraverso le reti d'impresa, diventa cruciale il nostro contributo per il riposizionamento e la rivitalizzazione del sistema produttivo. Diventa cruciale perché aiuta le imprese a competere senza snaturare il carattere individualista e autonomo tipico del nostro sistema economico.

Siamo da sempre attenti e stimoliamo con le nostre attività lo “spirito di collaborazione” tra le imprese, e da oggi saremo ancora più intenzionati ad accompagnarle e ad assisterle nei processi di riorganizzazione competitiva. Il ruolo di supporto alle imprese che si stanno aprendo a esperienze di rete si articola facilitando le occasioni di incontro e conoscenza tra i potenziali soggetti interessati alla rete, lavorando per semplificare e standardizzare i processi e le procedure burocratiche, offrendo servizi di accompagnamento ai mercati, facilitando l'individuazione di progetti comuni e la ricerca di fonti di finanziamento.

In altre parole, l'obiettivo è da una parte aiutare le imprese (e quindi le reti) a uscire dallo spontaneismo e dall'improvvisazione, dall'altra stimolarle affinché la creazione di reti non sia solo un'azione temporanea o, peggio, opportunistica.

Tali funzioni assegnano a quei fondamentali “corpi intermedi” che sono le associazioni di categoria un'opportunità unica per rafforzare il proprio ruolo di affiancamento degli iscritti nel processo di accesso a forme relazionali più evolute, a collaborazioni e a sinergie basate sul dialogo ma anche sulla cultura d'impresa.

Confartigianato Vicenza ha da tempo accettato questa sfida e attraverso la Scuola di Politica ed Economia mette a punto alcuni strumenti (e questa pubblicazione ne è una tangibile testimonianza) utili alle nostre imprese per “fare rete” e per competere.

Agostino Bonomo
Presidente
Confartigianato Vicenza

Pietro De Lotto
Direttore Generale
Confartigianato Vicenza

Premessa. Reti “da formare”

di *Tiziana Pettenuzzo*

Decidere di fare rete tra imprese non significa solo guardare alle opportunità di business, che l'uscita dalla frammentazione e dalla dimensione ridotta apre. Non è sufficiente pensarla come una nuova attività imprenditoriale da affiancare alla precedente. Serve, invece, un cambiamento culturale nella mentalità delle imprese che intraprendono questa sfida, un nuovo modo di fare impresa. Si tratta forse, paradossalmente, dello scoglio più duro da superare: come per ogni innovazione di prodotto, di processo, di approccio alla comunicazione, l'impresa ha bisogno di “immergersi fino in fondo” in cosa vuol dire e cosa implica fare rete.

Maturare una simile consapevolezza è sempre frutto di un percorso: di incontro e di relazione, di formazione e di approfondimento critico, di sperimentazione e di rischio.

Da questi presupposti è nato questo progetto formativo dedicato alle reti d'impresa della SPE, Scuola di Politica ed Economia di Confartigianato Vicenza, che ha coinvolto **9 imprenditori della Classe 2010-2012**, accompagnati dai docenti Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta e dal tutor Laura Baracco, nella riflessione e teorizzazione degli step di costruzione di una rete (aldilà degli aspetti giuridici e normativi), dei vantaggi e delle difficoltà insiti in un'attività di questo tipo, fino alla ricerca di parametri per gestirla e valutarne i risultati. Il tutto a partire dalla realtà imprenditoriale a essi più vicina, quella della nostra impresa artigiana e delle esperienze di collaborazione e partnership da loro sperimentate.

Un lavoro che si è concretizzato in uno strumento, questa pubblicazione, utile alle nostre imprese per approcciarsi consapevolmente al fare rete per competere, innovare, internazionalizzare.

La pubblicazione, infatti, vuole essere un **aiuto concreto e operativo alle imprese e alle organizzazioni che vogliono intraprendere un'esperienza di rete**.

In particolare, il manuale propone le linee guida manageriali da rispet-

tare nelle tre macrofasi nelle quali si articola il processo di costituzione e funzionamento della rete: la costruzione; la gestione e il suo governo; il monitoraggio, la misurazione e la valutazione dei risultati.

Su questi argomenti in particolare (Parte II della pubblicazione), si è concentrato il lavoro di analisi e sintesi degli imprenditori che hanno frequentato la SPE nell'ambito dell'attività prevista come **project work**, il **modulo didattico dedicato alla sperimentazione di strumenti e metodologie** funzionali all'apprendimento e alla valorizzazione dei saperi acquisiti. Sono stati gli allievi stessi, con la guida e supervisione di un tutor-facilitatore e di un docente esperto, a scegliere il tema da approfondire nell'ambito dell'attività pratica e definire i precisi obiettivi e l'output finale del progetto, in questo caso un manuale, da presentare pubblicamente in occasione dell'evento di chiusura della scuola. Nell'attività di gruppo gli imprenditori hanno avuto modo di confrontarsi lasciando libero spazio alla propria creatività e contribuendo con le proprie abilità, esperienze e competenze personali nella produzione dei contenuti relativi al tema scelto.

L'approccio del project work è quello dell'apprendimento cooperativo, che si propone di massimizzare sia il processo di apprendimento che lo sviluppo delle abilità sociali e relazionali. Il tutor e il docente intervengono nel processo indicando le soluzioni metodologiche da adottare, riportando il lavoro al prodotto finale scelto, fornendo materiale a supporto, consigliando e indicando possibili chiavi di lettura e collegamenti con attività e iniziative su tematiche vicine. La modalità di gestione della classe è "democratica", perché centrata su gruppi di lavoro eterogenei e costruttivi, sull'interdipendenza positiva dei ruoli, sull'uguaglianza delle possibilità di esprimere le proprie opinioni.

Il lavoro di preparazione del project work dura un anno con momenti formativi propedeutici dove vengono forniti gli strumenti e le metodologie necessari ai lavori di gruppo. È di fatto un lavoro di sintesi di tutti i moduli specialistici, dell'esperienza maturata nel percorso biennale di formazione, ma soprattutto è creatività e una personale proiezione del ruolo di imprenditore e di dirigente associativo.

Questa pubblicazione è quindi un contributo che è frutto **delle missioni di CESAR**, ente di formazione di Confartigiano Vicenza, **e della Scuola di Politica ed Economia**, che forma gli imprenditori associati a diventare classe dirigente, per le quali **la formazione è sollecitare riflessioni, indicare prospettive e fornire le conoscenze per chiarire percorsi e scenari imprenditoriali da intraprendere**.

Nata nel 2001, la **Scuola di Politica ed Economia (SPE)** è uno strumento di informazione e relazione con il tessuto imprenditoriale del settore

artigiano vicentino che contribuisce a far conoscere e rendere trasparente la mission, la vision e i valori guida di Confartigianato Veneto presso i propri associati e non. Questi principi dell'identità del sistema associativo del settore artigiano sono stati teorizzati e trasmessi attraverso il percorso evolutivo del cambiamento culturale di cui l'organizzazione si è alimentata in questi undici anni.

Preparare gli imprenditori a esercitare efficacemente il proprio ruolo associativo, al fine di produrre valore per sé e per l'associazione sindacale, e a dotarsi di competenze per governare i mutamenti e i fenomeni sociali richiede, infatti, un confronto e aggiornamento costanti sui cambiamenti istituzionali, culturali, sociali ed economici in atto. Per questo, la scuola nel tempo ha anche aperto tavoli di lavoro per lo scambio e la negoziazione su significati, idee e valori da attribuire all'ipotesi di trasformazione degli organismi sindacali datoriali e di sviluppo economico del territorio.

In questo percorso di evoluzione e risposta ai mutamenti del comparto, oggi la SPE è quindi diventata uno spazio di comunicazione dove generare idee e cooperazione anche con gli *stakeholder* locali, estendere e arricchire le relazioni del mondo associativo e creare nuovi modelli di *governance*. Non solo: il percorso formativo, della durata attuale di due anni (in origine tre), ha come obiettivo quello di formare imprenditori su nozioni di micro e macroeconomia, strumenti di valutazione delle *policy*, competenze nei linguaggi e nella comunicazione istituzionale fondamentali e utili anche nella direzione aziendale.

Introduzione.

Fare rete per crescere e competere

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta*

Trovarsi insieme è un inizio
restare insieme un progresso
lavorare insieme un successo

Henry Ford

“Le PMI sono troppo piccole. Devono crescere!”. Non c’è convegno, tavola rotonda, seminario, intervista, articolo, nel quale, quando si parla di PMI, il protagonista di turno non faccia riferimento a questo imperativo.

Imperativo che, a sua volta, ci riporta alla mente altre questioni: da una parte, un noto aforisma di Schopenhauer; dall’altra, alcuni modi di dire quando si pensa alla collaborazione fra imprese: fare sinergia, fare sistema, fare rete.

Perché Schopenhauer? Per la metafora dei due porcospini: “Se si stringono troppo si pungono, se si allontanano troppo hanno freddo. Ci provano più volte, finché... non trovano quella giusta distanza che consente loro di scaldarsi e nello stesso tempo di non ferirsi reciprocamente”.

Perché “fare sinergia, fare sistema, fare rete”?

Perché queste affermazioni rappresentano il mantra, abusato e inflazionato, che ci accompagna dagli anni Ottanta. Negli anni Ottanta la panacea per guarire i mali del sistema Italia – e in particolare il nanismo delle sue imprese – era **fare sinergia** (dal greco *synergia*, cooperare, agire insieme). Negli anni Ottanta non era la volontà di cooperare che mancava; mancava la volontà di rinunciare a un piccolo vantaggio oggi, per un vantaggio più ampio e collettivo domani.

Negli anni Novanta e nei primi anni del nuovo secolo la ricetta magica ha preso il nome di **fare sistema**. In più occasioni, abbiamo chiesto a uomini politici, autorità, economisti e accademici, cosa significasse concretamente fare sistema; le risposte sono state imbarazzati silenzi e frasi fatte sulla necessità di aggregarsi. La sensazione è che la ricetta venisse proposta per abitudine e/o per ruolo istituzionale, senza nessun aggancio con la realtà, senza un reale modello operativo alle spalle, senza aver “ascoltato” prima le imprese.

Nel primo decennio del nuovo secolo le cose cambiano e dopo un’attenta analisi dell’esperienza dei “distretti”, ecco la nuova risposta all’affermazione iniziale: è necessario **fare rete**. Questa volta però, allo slogan si aggancia – fortunatamente e in modo intelligente – una proposta

reale per le imprese: il **contratto di rete**. Dopo oltre trent'anni di promesse siamo finalmente in presenza di un'azione concreta che vuole invertire la rotta: piccolo non è più tanto bello! Soprattutto se, lavorando con altri partner, non si perde la propria libertà d'impresa.

La scala dimensionale si accompagna a forme organizzative più articolate che consentono economie di scala e sviluppo di funzioni aziendali altrimenti non gestibili. Le aree del marketing strategico, della *competitive intelligence*, dei servizi post-vendita, del presidio dei mercati extra-nazionali e, soprattutto, la funzione di sviluppo di nuovi business sono praticamente impossibili (o sottodimensionate) se non si raggiunge una certa massa critica. Queste funzioni, a loro volta, richiederebbero capitale umano qualificato, stimolando il sistema formativo di ogni grado e livello.

Il contratto di rete vuole aiutare le “imprese-porcospino” a collaborare, utilizzando modelli gestionali e di *governance* di tipo manageriale, uscendo dall'individualismo, dallo spontaneismo, dall'improvvisazione, dalla rassegnazione. La teoria economica insegna, infatti, che cooperazione e competizione non sono necessariamente antinomiche e che la loro combinazione, se adeguatamente governata, può generare opportunità di crescita e sviluppo di grande rilievo.

Una grande attenzione deve, di conseguenza, essere posta sul **miglioramento continuo**. Per sua natura – afferma Josef Nierling (2012) – la rete è un sistema frammentato che deve virtualmente muoversi come un “corpo solo” e pertanto necessita di un continuo affinamento nella **generazione del valore**, nella capacità di **sincronizzare** gli obiettivi di più soggetti (chi fa che cosa), nella **trasparenza** gestionale (importante elemento che può garantire una duratura collaborazione). Il modo migliore per assicurare che ciò avvenga è dedicare risorse al miglioramento continuo dei processi, in modo da generare vantaggio competitivo, importando l'efficienza operativa delle grandi aziende rafforzata dall'agilità e flessibilità delle PMI.

Ma andiamo con ordine e chiediamoci: da dove nasce questa nuova modalità di crescere e competere?

1. Think small first

Le piccole e medie imprese occupano oltre l'80% della forza lavoro del Paese e rappresentano il 75% del PIL. Questi dati sottolineano l'importanza che le PMI hanno in Italia ed è proprio il loro peso (unito alla necessità di individuare uno strumento che permetta loro di rafforzare la propria posizione sui mercati nazionali e internazionali e di superare la difficile con-

giuntura economica) che ha spinto l'UE, prima, e l'Italia, poi, a mettere a punto strumenti legislativi *ad hoc*.

La nuova norma, entrata a regime nel 2010, favorisce la partnership tra piccoli imprenditori introducendo l'istituto del contratto di rete. Si tratta del più interessante strumento legislativo con cui il Governo dà attuazione allo *Small Business Act*, le linee guida della Commissione Europea per promuovere lo sviluppo delle PMI (i 10 principi dello *Small Business Act* sono sintetizzati nel box 1).

Box 1 – Small Business Act

1. Dar vita a un contesto in cui le PMI possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale.
 2. Far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità.
 3. Formulare regole conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo".
 4. Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI.
 5. Adeguare l'intervento pubblico alle esigenze delle PMI.
 6. Agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto che favorisca puntualità dei pagamenti nelle transazioni.
 7. Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità del mercato unico.
 8. Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI.
 9. Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità.
 10. Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati.
-

“Le PMI al primo posto” è la richiesta che da alcuni anni ci viene dall'Europa, considerato anche che il 98,1% delle imprese ha meno di 20 addetti. Una sollecitazione alla quale l'Italia risponde con una ricetta chiara: **fare rete per crescere e per competere, anche a livello internazionale.**

La direttiva del Consiglio dei Ministri che attua il programma della Commissione Europea sullo *small business* prevede, tra gli altri, al primo punto:

Imprenditorialità: facilitare un contesto gratificante per gli imprenditori.

Vista la piccola dimensione di molte imprese italiane occorre sviluppare la cultura di operare in rete. Per raggiungere questo obiettivo, uno strumento molto efficace è il “Contratto di rete”.

Finalmente si passa dalle parole ai fatti: un fenomeno rimasto per tanti anni privo di regole chiare, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, viene ricondotto all'interno di una disciplina unitaria.

Sicuramente le reti d'impresa sono un fenomeno molto ampio e interdisciplinare e sono questi elementi a renderne particolarmente complesso l'analisi e lo studio. Va precisato che il contratto di rete non disciplina l'in-