

Attrezzato alle reti. evoluzione a' imprese e loro interazioni
M. 2 del 2/5/11

FONDO PEREQUATIVO – ACCORDO DI PROGRAMMA MISE UNIONCAMERE
PROPOSTA PROGETTUALE: RETI DI IMPRESA

DALLA COLLABORAZIONE AL CONTRATTO DI RETE

Abstract

Il tema delle reti – intese come aggregazioni e forme di collaborazione che aumentano le capacità di innovazione e competizione delle piccole imprese – è diventato di grande attualità perché è la risposta più diretta ad una sfida: quella di arricchire il prodotto/servizio che le imprese forniscono alla filiera di appartenenza, ossia al committente industriale o al consumatore finale.

Per arricchire il prodotto/servizio fornito al cliente, tuttavia, la singola impresa non può muoversi isolatamente: la sua competenza specializzata è in genere troppo insufficiente per fornire le abilità, le idee, le capacità produttive che servono allo scopo.

Obiettivo del progetto è quello di rilevare, attraverso una specifica analisi territoriale, le reti collaborative informali esistenti e attraverso una intensa azione di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento riuscire a costituire delle aggregazioni formali (attraverso la forma del contratto di rete), stabili e affidabili tra imprese lombarde.

Descrizione del contesto

L'imprenditorialità rappresenta una connotazione culturale della società lombarda che va sostenuta e incrementata. Non si tratta solo della sua dimensione concreta, del "fare impresa", ma soprattutto della capacità più generale a costruire, della predisposizione all'assunzione di rischi e responsabilità. Uno studio della Banca d'Italia (2009) ha evidenziato come una parte del sistema produttivo avesse avviato, prima della crisi, un processo di riorganizzazione aziendale per recuperare efficienza e competitività. Queste imprese hanno sopportato meglio delle altre la crisi in corso e anzi sono pronte a ripartire, mentre un altro pezzo importante del sistema produttivo rischia pesanti ripercussioni sia a livello produttivo che occupazionale.

La diffusione dei gruppi di impresa e di altre forme aggregative (distretti industriali e reti di impresa) nel territorio regionale è sintomo di robustezza del tessuto economico lombardo, confermato anche dalla maggior diffusione delle società di capitali in Lombardia rispetto al resto del Paese.

La Lombardia si è lasciata alle spalle la pesante caduta del PIL del 2009 (-6,3%) con l'inversione di tendenza del 2010. La fase di ripresa, comunque, necessita ancora di un consolidamento, ed è quindi suscettibile di aggiustamenti significativi sia verso il basso che verso l'alto. Tuttavia la ripresa dell'economia internazionale, annunciata dalle stime ufficiali più recenti, si è materializzata in Lombardia dove la produzione mostra un risvolto decisamente positivo.

L'evoluzione congiunturale si inserisce in un quadro strutturale che mantiene rilevanti aspetti di criticità nel medio lungo periodo come la scarsa competitività di sistema e di parte delle imprese, imputabile sia a fattori territoriali e propriamente di sistema locale (infrastrutture, inefficienza dei rapporti fra imprese e Pubblica Amministrazione, scarsa attrattività, servizi), sia ai nodi dell'innovazione e della internazionalizzazione, fondamentali in uno scenario internazionale nel quale i Paesi emergenti sono sempre più in grado di produrre direttamente beni industriali, anche con processi produttivi innovativi e con qualità crescente; la domanda dei paesi e delle aree "avanzate" si



caratterizza sempre più come domanda di beni e servizi ad elevato contenuto innovativo (in termini funzionali oltre che tecnologici) e ad altissima qualità.

Partendo dall'analisi del contesto e dai cambiamenti strutturali che lo caratterizzano, in gran parte dovuti alla recente crisi economico-finanziaria globale, si pone l'obiettivo di rispondere alla necessità di mettere a sistema in un unico quadro di riferimento politiche ed azioni capaci di sostenere trasversalmente il sistema imprenditoriale in particolare attraverso lo stimolo all'innovazione, all'internazionalizzazione, alle reti di impresa e all'accesso al credito quali leve per rispondere alla sfide globali che il sistema economico si trova ad affrontare. Lo sviluppo delle reti di impresa costituisce uno dei principali ambiti di attuazione dello Small Business Act, in una logica che non intende proporre aggregazioni formali con complicate strutture amministrative, ma offrire piuttosto - anche tramite il ricorso al contratto di rete - reali opportunità di crescita centrate sugli effettivi bisogni delle MPI, che possono così affrontare problemi "complessi" e superare le difficoltà che la ridotta dimensione a volte può generare.

Obiettivi del progetto

Il tema delle reti - intese come aggregazioni e forme di collaborazione che aumentano le capacità di innovazione e competizione delle piccole imprese - è diventato di grande attualità perché è la risposta più diretta ad una sfida: quella di arricchire il prodotto/servizio che le imprese forniscono alla filiera di appartenenza, ossia al committente industriale o al consumatore finale.

L'arricchimento del prodotto è infatti il modo non solo per aumentare il valore aggiunto della propria prestazione, migliorando i margini; ma anche per sfuggire alla concorrenza di costo praticata dai competitors dei paesi emergenti.

Per arricchire il prodotto/servizio fornito al cliente, tuttavia, la singola impresa non può muoversi isolatamente: la sua competenza specializzata è in genere troppo insufficiente per fornire le abilità, le idee, le capacità produttive che servono allo scopo. Ecco la necessità di un processo collaborativo, che:

- a) va ad intercettare le imprese che sono in possesso delle competenze che servono;
- b) mette insieme i diversi passaggi che servono ad integrare e rendere fluida la filiera, dalle fasi a monte (ricerca, materiali, macchine) a quelle a valle (commercializzazione e consumo finale), in modo che il processo di co-innovazione ed esplorazione del nuovo vada avanti senza intoppi e opacità.

La maggior parte delle reti collaborative è informale: per svolgere la loro funzione, tuttavia, queste relazioni devono essere stabili e affidabili, in modo che le imprese possano "contare" sul comportamento e sulle competenze degli altri, favorendo la reciproca specializzazione. Nel momento in cui bisogna fare investimenti consistenti o trattare con terzi problemi di grande impatto (con le banche, con la Pubblica Amministrazione, con importanti fornitori, con il fisco ecc.) è importante che le reti di fatto diventino costruzioni formali, riconoscibili e riconosciute come tali. Il contratto di rete recentemente entrato nel nostro ordinamento diventa una nuova possibilità, in questa direzione, aggiungendosi alle forme contrattuali tradizionali (consorzi, joint ventures, ATI ecc.) che in passato hanno costruito cornici collaborative importanti ma per altri fini.

La micro e piccola impresa ha una caratterizzazione che può trovare in questo tipo di reti il modo non solo di sopravvivere, ma anche di essere valorizzata rimanendo sulla frontiera dell'eccellenza. Essa è infatti portatrice di due qualità (la natura *personale* dell'impresa, e il *mestiere* che lega l'esperienza pratica alla teoria e tecnologia astratta) sempre più rilevanti per interpretare la complessità del mondo attuale, esplorando il possibile e il nuovo insieme ad altri.



Il "contratto di rete" esplicita questa forma di relazione, rendendola riconoscibile e riconosciuta dai terzi (banche, fisco, gestori degli incentivi, fornitori, clienti ecc.). Il processo di formalizzazione delle reti di fatto (o basate su contratti di collaborazione generici) è oggi importante, anche se riguarderà solo la punta dell'iceberg del tessuto relazionale esistente. Non si tratta solo di rendere più trasparenti e codificati i processi di collaborazione in corso, quando di aiutare le imprese a fare un salto di qualità, anche organizzativa, nelle cose nuove e difficili che dovrebbero proporsi di fare per reggere alla concorrenza di oggi. Se si vuole creare un'idea motrice di una certa complessità, o investire sul marchio o sulla rete commerciale, se si vuole investire nei processi di innovazione tecnologica, diventa importante per la singola impresa far propria l'idea ambiziosa di cercare i partner che sono già in possesso delle competenze e delle disponibilità a rischiare che servono. Avere una cornice giuridica affidabile serve a questo, ossia a creare rapporti nuovi e a fare investimenti che hanno bisogno di garanzie impegnative da parte dei partner coinvolti.

Per quanto detto, l'evoluzione verso le *reti di impresa* comporterà una evoluzione parallela verso l'*impresa-rete*, ossia verso un tipo di impresa che si organizza "a rete" anche al proprio interno, imparando ad operare come un network che collega unità di business e persone differenziate e (parzialmente) autonome l'una dall'altra.

Fasi del progetto

La strategia del Progetto si fonda sulla definizione e successiva applicazione di strumenti che permettano la costituzione delle reti di impresa attraverso la predisposizione di un modello operativo - gestionale di immediata applicazione, facilmente replicabile su diversi settori e su un numero di imprese aggiuntivo rispetto ai diretti beneficiari del progetto.

1. Costituzione del gruppo di lavoro intercamerale: All'interno di ciascuna Camera partecipante verrà individuato un referente operativo del progetto attraverso una ricognizione delle professionalità necessarie. Il Gruppo di lavoro intercamerale definirà anche le caratteristiche dei partner dell'iniziativa a livello locale (es. associazioni di categoria, Istituzioni pubbliche, ecc.).
2. Rete della conoscenza/rete dei facilitatori: l'obiettivo è quello di "fare rete" anche tra i soggetti pubblici e privati che offrono servizi e competenze alle imprese (Camere di Commercio, associazioni di categoria, Università, Poli scientifici e tecnologici, Centri di ricerca) per meglio individuare le esigenze delle imprese e definire gli ambiti di intervento possibili, animare il territorio, diffondere la cultura della collaborazione, coinvolgere le imprese e massimizzare i risultati del progetto. Tali soggetti rientrano tra i possibili beneficiari di una specifica azione prevista dal bando "ERGON" di prossima pubblicazione. Progetto ADP Asse 1 finanziato con risorse del Ministero dello Sviluppo Economico - Regione Lombardia - Sistema camerale lombardo.
3. Sensibilizzazione degli operatori: verrà realizzato un ciclo di seminari finalizzato a sensibilizzare il tessuto imprenditoriale territoriale verso una conoscenza approfondita delle reti di impresa e verso le opportunità che il nuovo strumento offre al sistema delle imprese. (*Tale fase può essere realizzata in collaborazione con "Universitas Mercatorum" anche attraverso il ricorso all'Accordo di Programma siglato tra Unioncamere e Retimpresa*).
4. Analisi del contesto economico: Viene effettuata un'analisi degli aspetti strutturali del sistema territoriale (provincia/regione) volta ad evidenziare la



vocazione produttiva del territorio e la presenza di reti formali e informali presenti attraverso l'analisi della capacità competitiva di tali reti individuando i modelli organizzativi di Business valutandone sia le condotte innovative (investimenti) sia il grado di efficienza nel creare valore. Il quadro economico che si ottiene potrà mettere in luce quali sono i principali fattori competitivi di successo o di debolezza per i profili di reti formali o informali del territorio di riferimento. A completamento di questa analisi di tipo strategico, verrà effettuata la valutazione delle performance economico-gestionali dei diversi Modelli Organizzativi ponendo a confronto (analisi di benchmarking) territori e reti direttamente concorrenti o più genericamente il territorio nazionale. Questa comparazione, oltre ad offrire alle reti e ai singoli imprenditori i parametri di raffronto per la conduzione della propria attività, evidenzia anche la competitività strutturale di un tessuto produttivo locale rispetto ai suoi concorrenti. *(Tale attività gestita direttamente da Unioncamere Lombardia, potrebbe essere realizzata in collaborazione con strutture del Sistema Camerale o altri soggetti - ad es. Sose spa).*

5. Percorso di accompagnamento agli imprenditori: una volta individuate le reti informali da avviare alla formalizzazione del contratto di rete ed acquisita la disponibilità delle imprese a partecipare al progetto, verrà effettuata un'attività di accompagnamento (coaching) alle aggregazioni attraverso un supporto consulenziale a livello di rete (supporto alla creazione e avvio della rete; consulenza per gli aspetti strategici, operativi e giuridici) e di singola azienda (competenze trasversali per l'integrazione, competenze tecniche per lo sviluppo del business). *(Tale fase potrà essere affidata, a livello di singola provincia, alle strutture del Sistema Camerale o a società di consulenza specializzata in materia)*
6. Assistenza tecnica per la costituzione di contratti di rete: Nel corso di questa fase si procederà a selezionare uno o più gruppi di imprese sui quali attivare un contratto di rete. A tal proposito, a seconda della tipologia del settore produttivo di appartenenza, verrà predisposto uno studio di fattibilità, in chiave economica e di mercato, al fine di meglio indirizzare la creazione delle reti (definizione di gruppi per l'acquisto di beni e servizi, accesso ai canali internazionali, condivisione di servizi, ecc.). Nel corso di questa fase sarà fornita assistenza sul campo alle imprese nella fase di redazione del contratto di rete. Le reti che si andranno a formalizzare possono rientrare tra i possibili beneficiari di una specifica azione di intervento agevolato prevista dal bando "ERGON" di prossima pubblicazione. Progetto ADP Asse 1 finanziato con risorse del Ministero dello Sviluppo Economico - Regione Lombardia - Sistema camerale lombardo. *(Tale fase potrà essere affidata, a livello di singola provincia, alle strutture del Sistema Camerale o a società di consulenza specializzata in materia)*
7. Raccolta e diffusione dei risultati: sarà realizzato un vademecum per la costituzione delle reti di impresa con l'obiettivo di supportare le imprese che vogliono dare vita a questo tipo di collaborazione tra aziende. Il documento fornirà anche un inquadramento generale sugli adempimenti richiesti dalla normativa cogente e illustrerà le principali caratteristiche e le finalità dei principali strumenti giuridici per "fare rete". *(Tale attività gestita direttamente da Unioncamere Lombardia, potrebbe essere realizzata in collaborazione con strutture del Sistema Camerale).*



8. Promozione e diffusione sul territorio: per favorire la massima diffusione degli interventi previsti dal progetto saranno pianificate iniziative volte alla divulgazione delle informazioni e alla diffusione delle potenzialità legate alle reti di impresa attraverso materiali informativi divulgati online attraverso i siti web dei partner del progetto.

Risultati attesi

Tra i principali risultati attesi si segnalano:

- N° 10 seminari (anche a livello interprovinciale)
- N° 10 percorsi di formazione/accompagnamento
- N° 100 imprese coinvolte nella fase di accompagnamento
- N° 20 studi di fattibilità per la costituzione della rete
- N° 10 reti della conoscenza/rete dei facilitatori
- consolidamento delle competenze del personale camerale in materia di reti;
- rafforzamento del ruolo delle Camere di Commercio come soggetto di riferimento a livello territoriale in materia di reti di impresa.
- pagine web dedicate al progetto all'interno dei siti istituzionali delle Camere aderenti



Costi previsti sul progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" a valere su FdP - AdP tra MISE e Unioncamere
Valori espressi in Euro

	Bergamo	Cremona	Como	Lecco	Lodi	Mantova	Milano	Monza e Bianca	Pavia	Sondrio	Varese	Totale
Consulenze	49.500,00	31.500,00	39.000,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	49.500,00	39.000,00	31.500,00	31.500,00	39.000,00	405.000,00
Consulenti junior	27.000,00	18.000,00	21.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	27.000,00	21.000,00	18.000,00	18.000,00	21.000,00	225.000,00
Consulenti senior	22.500,00	13.500,00	18.000,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	22.500,00	18.000,00	13.500,00	13.500,00	18.000,00	180.000,00
Boristi e collaboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione	5.280,00	2.640,00	3.960,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	5.280,00	3.960,00	2.640,00	2.640,00	3.960,00	38.280,00
Coordinatori formativi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Docenti senior	2.550,00	1.275,00	1.870,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	2.550,00	1.870,00	1.275,00	1.275,00	1.870,00	18.360,00
Docenti junior	2.640,00	1.320,00	1.980,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	2.640,00	1.980,00	1.320,00	1.320,00	1.980,00	19.140,00
Tutor formativi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
materiali didattici	90,00	45,00	110,00	45,00	45,00	45,00	90,00	110,00	45,00	45,00	110,00	780,00
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promozione	14.900,00	8.200,00	10.160,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	14.900,00	10.160,00	8.200,00	8.200,00	10.160,00	109.480,00
Seminari/Partecipazione ad eventi	10.000,00	5.000,00	7.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	7.000,00	5.000,00	5.000,00	7.000,00	71.000,00
Comunicazione tramite media	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicazione on-line/web	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	11.000,00
Stampa/diffusione di brochures e depliant	1.900,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.900,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.800,00
Pubblicità	2.000,00	1.200,00	1.160,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	2.000,00	1.160,00	1.200,00	1.200,00	1.160,00	14.860,00
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strumenti hardware e software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stampanti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasferimenti e contributi	-	-	-	-	-	-	27.500,00	-	-	-	-	27.500,00
Contributi e voucher	-	-	-	-	-	-	27.500,00	-	-	-	-	-
Altri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese dell'Unione Regionale	20.000,00	9.000,00	14.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	20.000,00	14.000,00	9.000,00	9.000,00	14.000,00	136.000,00
Consulenze	15.000,00	7.000,00	12.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	15.000,00	12.000,00	7.000,00	7.000,00	12.000,00	108.000,00
Formazione	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	13.000,00
Promozione	3.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	3.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	15.000,00
Strumenti hardware e software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasferimenti e contributi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI	89.680,00	51.340,00	67.120,00	51.340,00	51.340,00	51.340,00	117.180,00	67.120,00	51.340,00	51.340,00	67.120,00	716.260,00
Contributo richiesto	44.840,00	25.670,00	33.560,00	25.670,00	30.804,00	25.670,00	58.590,00	33.560,00	25.670,00	30.804,00	33.560,00	368.396,00
% contributo	50%	50%	50%	50%	60%	50%	50%	50%	50%	60%	50%	-
partecipazione della Camera	44.840,00	25.670,00	33.560,00	25.670,00	20.536,00	25.670,00	58.590,00	33.560,00	25.670,00	20.536,00	33.560,00	347.862,00

