

Unioncamere Emilia Romagna

Ferrara, 16 Giugno 2014

Cosa serve alle reti per operare e fare impresa

Prof.ssa Laura Martiniello

Docente di Finanza Aziendale

Universitas Mercatorum

Premessa

Una definizione generale di questo fenomeno è quella data da Bastia nel 1998, che per sistemi di accordi tra imprese intende un insieme di aziende giuridicamente autonome, che attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarità tecnica ed economica delle rispettive gestioni con il fine di conseguire obiettivi economici congiunti, da cui si avranno indirettamente dei vantaggi individuali.

Premessa

In questa definizione si individuano gli aspetti salienti che, vedremo più avanti, sono tipici anche delle “reti di nuova generazione” costituite attraverso il contratto di rete. Gli elementi comuni, in sostanza sono:

- l'esistenza di due o più entità che metodologicamente sono definibili come nodi, ciascuna delle quali gode di una propria autonomia giuridica e di una propria autonomia economica;
- l'esplicitazione di un impegno a cooperare in vista del conseguimento di obiettivi economici congiunti da cui, in via indiretta, si ottengono vantaggi singolari e specifici;
- la realizzazione di una coordinazione produttiva sfruttando gli aspetti di complementarità tecnica ed economica.

Premessa

Il nostro ordinamento, è ricco di reti in senso lato come i distretti industriali, i consorzi, le ATI che sono delle forme di collaborazione e cooperazione tra imprese diverse dal contratto di rete.

Necessità delle PMI

La crescita delle piccole e medie imprese è condizionata dalla limitata presenza di risorse innovative e di competenze distintive, che sono alla base del vantaggio competitivo, oltre che da una scarsa capacità organizzativa. Questo problema deriva innanzitutto dalla dimensione aziendale e da *skills* limitati. Tale carenza non permette a queste categorie di imprese di essere innovative, investendo in R&S, e di internazionalizzarsi per beneficiare di quelle economie tipiche della grande dimensione.

Necessità delle PMI

Uno studio di Karagozoglu e Lindell del 1998 evidenzia che le principali barriere da superare per l'internazionalizzazione delle PMI sono:

- le difficoltà nel costruire *partnership* internazionali,
- le difficoltà di accedere ad informazioni su mercati,
- tecnologie e concorrenti,
- la mancanza di competenze manageriali ed esperienza nello sfruttare le opportunità internazionali.

Necessità delle PMI

Altri autori (Keeble *et al.* 1998), invece, affermano che le imprese maggiormente internazionalizzate presentano una maggiore dipendenza e coesione con il sistema locale di imprese da cui provengono.

Questi risultati mostrano la rilevanza delle reti locali e globali di imprese nello sviluppo del patrimonio tecnologico e di internazionalizzazione.

Necessità delle PMI

Ferraris Franceschi 1996 afferma che nelle reti d'impresa:

“dosi significative di risorse e competenze dovranno essere diffuse o trasferite in quanto solo lo scambio e la combinazione di conoscenze trasferibili sono in grado, favorendo l'apprendimento, di generare in tutte le unità quei sostanziali miglioramenti nella qualità del fare che potranno risolversi in vantaggi competitivi”.

Necessità delle PMI

La partecipazione a una rete di imprese permette dunque, alla singola PMI di accrescere in maniera significativa il suo potenziale di sviluppo tecnologico, poiché questa avvalendosi dei processi di apprendimento collettivo di una rete locale e in misura maggiore di apprendimento relazionale in una rete allargata è in grado di accedere a bacini di competenze esterne.

Il problema strategico delle PMI, si affronta favorendo la diffusione di reti e ponendo l'accento sul ruolo dell'area territoriale e del sistema locale come base per lo sviluppo di *performance* di successo.

Principali problemi allo sviluppo delle reti

La fiducia è una risorsa scarsa nel mondo economico, e in particolare nella cultura imprenditoriale italiana, a causa dei possibili **comportamenti opportunistici** che possono essere messi in atto da alcuni partecipanti ad una rete.

Questi rischi e problemi esistono per tutti i tipi di contratti a causa della cosiddetta “razionalità limitata” delle persone.

Principali problemi allo sviluppo delle reti

In questo contesto il contratto di rete, a differenza di altri strumenti (come *joint ventures* o fusioni), permette alle imprese di collaborare con i propri *partner* pur mantenendo la propria autonomia e, in questo modo, si cerca di diminuire il rischio di comportamenti opportunistici.

Il modello di *governance* del contratto di rete è orientato a indirizzare i comportamenti dei singoli attori verso gli obiettivi comuni del *network*.

I modelli di reti d'impresa

Distinguiamo tre diversi modelli di rete:

1. **RETE DI COORDINAMENTO:** si configura come un semplice accordo di collaborazione (es. più imprese raggiungono un accordo per la partecipazione congiunta ad una fiera e prendendo un unico stand).
2. **RETE DI SCAMBIO:** si caratterizza per lo scambio di informazioni o prestazioni reciproche.
3. **RETE ASSOCIATIVA:** si caratterizza per lo svolgimento di una o più attività in comune. Questo modello è sicuramente più impegnativo dei precedenti, perché “deve” prevedere: la costituzione di un fondo comune per finanziare le attività da svolgere, un organo comune per gestire la parte organizzativa e la rappresentanza della rete per instaurare dei rapporti con i terzi.

Definizione, tipologie e caratteristiche

La rete di imprese è un contratto che consente alle imprese di mettere in comune delle attività e delle risorse in un ottica di rafforzamento della competitività e dell'innovatività dell'attività imprenditoriale.

Se il primo obiettivo è generale e comune a vari istituti, il secondo riguardante l'innovatività delle imprese rientra nella prospettiva delle nuove leve strategiche su cui puntare per competere nei mercati globalizzati e caratterizzati da un alto tasso tecnologico in svariati settori di mercato.

Definizione, tipologie e caratteristiche

Il contratto di rete è, come noto, stato introdotto nel nostro ordinamento con l'art. 3 del decreto-legge n. 5 del 10 Febbraio 2009 (recante Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi), e viene convertito, con le prime modificazioni, con la **legge n. 33 del 09 aprile 2009** che attraverso quanto disposto **nell'art.3 comma 4-ter, 4-quater e 4-quinquies** costituisce la base normativa del contratto di rete.

La norma è stata modificata con la legge 23 luglio 2009, n.99 e il decreto-legge 31 maggio 2010, n.78 convertito con modificazioni nella **legge 30 luglio 2010, n.122**. Quest'ultima modifica ha delineato definitivamente i connotati del contratto di rete, attraverso la modifica del comma 4-ter, che ne descrive il concetto e le principali caratteristiche.

Definizione, tipologie e caratteristiche

Il contratto di rete è uno strumento utile quando *“più imprenditori”* vogliono perseguire *“lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”* e non essendo in grado di perseguire questi scopi autonomamente, *“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”*.

Legge 122/2010 art.42 comma 2-*bis* che modifica il comma 4-*ter* della legge 9 aprile 2009 n.33.

La normativa

La disciplina attuale (in vigore dal 19/12/2012) è quindi contenuta negli artt. 36 (commi 4 e 5) della legge 221/2012, e 45 della legge 134/2012, che hanno modificato la precedente normativa.

Le novità vertono principalmente sulla possibile soggettività giuridica delle Reti che hanno fondo patrimoniale e organo comune per l'esecuzione del contratto

La normativa

Il D.L. 83/2012 convertito con modificazione nella Legge n.134 del 7/08/2012, con l'articolo 45 intende favorire il contratto di rete ed introduce due principali novità:

1. la prima è riconoscimento della soggettività giuridica del contratto di rete;
2. la seconda va nella direzione della semplificazione.

In particolare:

L'art.45 c.1 prevede che *“se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un attività, anche commerciale con i terzi: 1) la pubblicità di cui al comma 4-quater si intende adempiuta mediante l'iscrizione del contratto nel registro delle imprese.....”* ed al comma 2 precisa *“se è prevista la costituzione del fondo comune la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese....., con l'iscrizione nel Registro delle Imprese la rete acquisisce soggettività giuridica.”*

La normativa

Sempre al comma 1, ai fini degli adempimenti pubblicitari del comma 4-quater si introduce una semplificazione burocratica prevedendo che il contratto di rete possa essere redatto anche come atto firmato digitalmente.

La riconosciuta soggettività giuridica del contratto di rete potrebbe produrre effetti positivi in quanto tale “qualità giuridica”, riconosciuta in genere alle persone fisiche e giuridiche, permette a tali soggetti di essere titolari di diritti e doveri ovvero di situazioni giuridiche soggettive.

A titolo esemplificativo, ciò potrebbe permettere alla rete di proporsi come “soggetto attivo” nell’ambito di processi negoziali o migliorare il merito di credito dei soggetti partecipanti alla rete permettendo l’accesso a migliori condizioni di finanziamento.

La normativa

Inoltre, l'art. 45 ai commi 2 e 3 introduce interessanti novità sull'utilizzo del Fondo Patrimoniale a cui si prevede *“si applichino, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli art. 2614 e 2615 secondo comma, codice civile”*.

- L'art. 2614 “Fondo consortile” regola l'utilizzo del fondo consortile assimilato al fondo Patrimoniale della rete,
- L'art. 2615 “Responsabilità verso i terzi” regola le obbligazione assunte in nome del consorzio ovvero della rete. In particolare, l'art. 2615-bis c.c., prescrive l'obbligo di redazione della situazione patrimoniale del consorzio a cura di coloro che ne hanno la direzione, nonché l'obbligo di provvedere al suo deposito presso il Registro delle imprese.

La redazione della situazione patrimoniale, ai sensi dell'art. 45 c.3 deve osservare *“le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni”*.

La normativa

La legge 221/2012 è intervenuta per rendere solo opzionale la «soggettività giuridica delle reti» introdotta dalla legge 134/2012.

La soggettività giuridica è quindi acquisita solo se le imprese partecipanti lo desiderano pur avendo previsto l'istituzione del fondo ed il soggetto esecutore.

La rete «contratto» e la rete «soggetto»



Chi può aderire

- **QUALIFICA DI IMPRENDITORE**
- **AGGREGAZIONE DI ALMENO 2 IMPRESE**
- **ISCRIZIONE AL REGISTRO DELLE IMPRESE**

Forma del contratto

- **ATTO PUBBLICO**
- **SCRITTURA PRIVATA AUTENTICATA**

Il contratto di rete senza soggettività giuridica

Contenuti essenziali	Contenuti facoltativi
<ul style="list-style-type: none"> ➤ le generalità delle parti 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ il fondo patrimoniale
<ul style="list-style-type: none"> ➤ gli obiettivi strategici 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ l'organo comune (soggetto esecutore)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ il programma di rete 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ il diritto di recesso anticipato
<ul style="list-style-type: none"> ➤ la durata del contratto 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la modificabilità a maggioranza del programma di rete
<ul style="list-style-type: none"> ➤ le modalità di adesione di altri imprenditori 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ altro.....
<ul style="list-style-type: none"> ➤ le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune 	

Fondo Patrimoniale e soggetto esecutore

La presenza contestuale del fondo patrimoniale e del soggetto esecutore determina però una serie di conseguenze.

Come detto le conseguenze sono le seguenti:

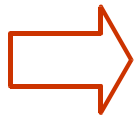
- 1) possibilità (ma non obbligo) di attribuire alla Rete soggettività giuridica (mediante indicazione di una sede, e iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese del luogo dove ha sede la Rete) ;
- 2) applicazione al fondo patrimoniale della Rete, in caso di attività commerciale della Rete, delle disposizioni dei fondi consortili.

Fondo Patrimoniale e soggetto esecutore

- 3) obbligo di redigere, entro 2 mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, in caso di attività commerciale della Rete, una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio delle Spa, e di depositare questa sorta di bilancio presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo dove la Rete ha sede;
- 4) conseguente obbligo (logico) di adempimenti fiscali (dichiarativi e di versamento delle imposte dirette e indirette).
- 5) obbligo di indicare negli atti e nella corrispondenza la sede della Rete, l'ufficio del registro delle imprese presso il quale essa è iscritta, e il numero di iscrizione, ai sensi dell'art. 2615-bis, comma 3, c.c., come previsto per i consorzi Contenute negli artt. 2423 e seguenti del codice civile.

Disciplina delle reti con soggettività giuridica

La legge permette alla Rete di iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese



acquisendo così una **soggettività giuridica**

OBBLIGHI:

- Fondo Patrimoniale
- Soggetto esecutore
- Previsione della sede della rete
- Predisposizione di un bilancio

da cui consegue una necessaria soggettività fiscale.

Disciplina: i profili di responsabilità

In caso di fondo patrimoniale è ora esplicitamente sancito che per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete che:

- i terzi possono far valere i loro diritti solo sul fondo patrimoniale

In particolare *«al fondo patrimoniale comune si applicano , in quanto compatibili le disposizioni di cui agli art. 2614 e 2615, secondo comma del codice civile, in ogni caso per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune»*.

Quest'ultima possibilità è dubbia però quando la Rete non ha soggettività giuridica.

Disciplina: i profili contabili

Sia in caso di «rete contratto» che di «rete soggetto»:

- E' necessario redigere una situazione patrimoniale

In particolare «entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al Bilancio d'esercizio delle società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo dove ha sede; si applica in quanto compatibile l'art.2615-bis terzo comma del codice civile ».

- Nel caso di «rete soggetto» ne consegue che non potrà trattarsi solo di una situazione patrimoniale ma dovrà essere redatto un vero e proprio bilancio.
- In assenza di fondo patrimoniale non è necessario redigere la situazione patrimoniale.

Vantaggi ottenibili

Con il contratto di rete gli imprenditori possono creare valore attraverso la creazione di vantaggi competitivi la cui entità è influenzata dalla tipologia di rete costituita e dall'intensità della collaborazione.

I principali vantaggi ottenibili possono essere così schematizzati:

- **Aumento della dimensione critica dell'impresa:** ovvero la possibilità di crescere in termini dimensionali e di creare economie di scala, pur mantenendo la propria autonomia imprenditoriale nell'ambito della rete. Anche la piccola impresa può raggiungere, così, una massa critica di risorse umane, tecnologiche, finanziarie, di conoscenza che possono permetterle di competere in mercati sempre più globalizzati e di raggiungere obiettivi strategici di crescita e di creazione del valore, altrimenti fuori portata per una singola PMI.

Vantaggi ottenibili

- **Aumento della conoscenza e delle competenze delle imprese:** la condivisione delle risorse permette, non solo di avere un ammontare maggiore di risorse disponibili per competere, ma di alimentare dei processi di scambio di *knowhow* che permettono alle singole imprese appartenenti alla rete di migliorare lo *stock* di conoscenze e competenze, creando economie di apprendimento, che accrescono la loro competitività.
- **Ingresso in nuovi mercati:** le piccole e medie imprese riescono ad affrontare meglio i pressanti d'internazionalizzazione. La rete è uno strumento che agevola le PMI che vogliono entrare in nuovi mercati attraverso la ripartizione degli investimenti necessari per mettere in atto una strategia di internazionalizzazione.

Vantaggi ottenibili

- **Vantaggi di costo:** alcune reti possono svolgere anche la funzione di centrale di acquisti ottenendo una percentuale maggiore di sconto sui fattori produttivi acquistati. Questo grazie ad una maggiore forza contrattuale derivante dalla maggiore dimensione degli ordini effettuati rispetto a quelli delle singole imprese.
- **Vantaggi fiscali:** per beneficiare dei vantaggi fiscali previsti dalla normativa per i contratti di rete, l'organo comune deve richiedere l'**asseverazione** del programma di rete, cioè una certificazione che attesti i requisiti richiesti dalla legge per beneficiare dei vantaggi fiscali. *“L'asseverazione è rilasciata previo riscontro della sussistenza nel caso specifico degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo hanno sottoscritto. L'Agenzia delle entrate ...vigila sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione, revocando i benefici indebitamente fruiti.”* (Legge 30 luglio 2010 n. 122, art. 42 comma 2-*quater*.)

Vantaggi ottenibili

- **Vantaggi finanziari:** la costituzione di una rete di imprese permette da un lato, di frazionare i rischi tra le aziende del *network* e dall'altro lato, di concentrare gli investimenti del singolo partecipante nel proprio *core business*, lasciando alla rete gli investimenti nelle attività condivise. Ciò incide positivamente sia sulla quantificazione del fabbisogno finanziario che sulla determinazione di una struttura dei costi più elastica che produce i suoi effetti sul calcolo del rischio operativo dell'impresa. Tutto ciò potrebbe contribuire a migliorare l'affidabilità, soprattutto in termini finanziari, delle imprese aderenti alla rete, che in questa prospettiva, potrebbero ottenere ulteriori benefici in termini di minor costo del denaro e di accesso a fonti di finanziamento alternative. Da alcune ricerche emerge che le imprese in rete hanno delle performance mediamente superiori rispetto alle imprese appartenenti allo stesso raggruppamento strategico che operano in modo isolato. Il differente grado di rischiosità dei flussi di cassa futuri, merita un'attenta valutazione da parte degli istituti di credito perché può portare a sviluppare dei nuovi rapporti banca –

Vantaggi ottenibili

- **Vantaggi di marketing:** la creazione di progetti comuni può portare alla creazione di marchi commerciali, all'acquisizione di certificati di qualità e campagne pubblicitarie di co-marketing che permetterebbero alle imprese di aumentare la propria competitività attraverso il contributo della rete.
- **Vantaggi burocratici:** per le imprese che sottoscrivono un contratto di rete è prevista un'agevolazione di tipo amministrativo (che equipara la rete ai distretti) nel comma 4-*quinquies* dell'art. 3 della legge 33/2009. Essa permette di svolgere talune funzioni, quali l'esecuzione degli adempimenti burocratici connessi allo svolgimento dell'attività, la certificazione dell'iter procedurale seguito, la possibilità di stipulare convenzioni con l'ABI a condizioni che dovranno essere stabilite con apposito regolamento. In sostanza, tale normativa permette di gestire i rapporti con la Pubblica Amministrazione come rete e questo potrebbe permettere alle PMI di avere maggiore attenzione rispetto a quella dedicata ad una singola azienda.

Opportunità del contratto di rete

Contratti di rete efficaci si possono tradurre nel miglioramento della competitività nelle seguenti dimensioni:

- **Maggiore efficienza e flessibilità operative:** la cooperazione tra imprese può portare alla costituzione di una piattaforma comune di produzione e/o commercializzazione che permette alle PMI di sfruttare appieno gli impianti. Inoltre, aumenta la capacità di rispondere rapidamente all'evoluzione della domanda, grazie alle capacità addizionali e differenti delle imprese appartenenti alla rete che permettono di ridurre complessivamente il *time to market*.
- **Maggiore possibilità di reperire capitali:** è riferita sia al capitale di rischio che a quello di credito, tramite una suddivisione dell'impegno finanziario necessario allo svolgimento di una determinata strategia (per esempio l'internazionalizzazione) che sarebbe maggiore se affrontata da una singola impresa. Inoltre, potrebbero essere ottenuti più agevolmente finanziamenti dagli istituti di credito.

Opportunità del contratto di rete

- **Crescita del fatturato:** la maggiore visibilità e forza dell'unione di più imprese può portare le imprese della rete a conquistare una maggiore quota di mercato, che si tradurrà in un aumento del fatturato.
- **Sviluppo delle risorse umane:** il lavoro all'interno di una rete è più stimolante dal punto di vista professionale e permette di accrescere ed ampliare il bagaglio di conoscenze e competenze dei lavoratori, grazie al citato scambio di *knowhow*.
- **Aumento della capacità di innovazione:** questo è l'obiettivo principale che la disciplina attribuisce alla rete. Come abbiamo già detto, questo scopo-fine è raggiungibile attraverso l'insieme dei vantaggi analizzati, dove molto dipenderà dalla configurazione della rete e dalle potenzialità dei soggetti aderenti.

In sintesi

Il contratto di rete:

1. cerca di risolvere dei problemi strutturali della nostra economia, molte volte denunciate dagli economisti. La maggior parte delle imprese italiane, hanno infatti, una dimensione troppo piccola per reggere la concorrenza dei mercati esteri e gli alti costi della ricerca tecnologica, senza la quale è impensabile sostenere un proficuo livello di competitività;
2. può essere inoltre utile alle imprese per superare periodi di crisi, nonché costituire un'opportunità per inserire nelle piccole e medie imprese italiane figure professionali di alto livello (*manager*), che possano incrementarne la competitività;
3. costituisce, inoltre, una soluzione per accedere a contributi a fondo perduto risultanti dai bandi promossi dalle Regioni a sostegno delle reti.

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

Prima di avventurarsi nel percorso di costituzione di una rete è bene avere chiare le condizioni che possono determinarne il successo o l'insuccesso:

- **Una rete funziona se le imprese aderenti intendono essere leali:** lo spirito di chi collabora deve essere animato dalle migliori intenzioni.
- **La flessibilità della rete è ex ante ma non ex post:** dopo la firma del contratto le regole vanno rispettate.
- **La rete non è disciplinata dal codice civile:** in assenza di specifiche disposizioni contrattuali, non si possono risolvere eventuali problematiche.

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

- **La rete può comportare benefici non uguali tra le imprese.**
- **Occorre pazientare per vedere i risultati che possono non arrivare subito.**
- **E' necessario il rispetto del proprio ed altrui ruolo evitando di utilizzare la rete solo quando può servire.**
- **La filosofia della rete è l'unione fa la forza.**

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

Il contratto di rete è uno strumento che si differenzia dalle altre forme di crescita aziendale e dalle altre forme collaborative, perché:

- permette alle imprese di raggiungere una crescita dimensionale e competitività, salvaguardando l'autonomia parziale dei singoli e producendo legami stabili su aree parziali;
- si creano delle sinergie che possono favorire i processi di internazionalizzazione;
- può permettere anche alle imprese di grandi dimensioni di stabilire dei legami stabili con le PMI con cui collaborano costituendo uno strumento sottoscrivibile da una grande e da una di piccola impresa che potrebbe trasformarsi nel lungo termine in un gruppo di imprese attraverso la fusione "per incorporazione".

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

Il contratto di rete risponde a esigenze profondamente sentite dalle imprese italiane. La maggior parte delle imprese italiane, hanno infatti, una dimensione troppo piccola per reggere la concorrenza dei mercati esteri e gli alti costi della ricerca tecnologica, senza la quale è impensabile sostenere un proficuo livello di competitività.

A titolo esemplificativo, si rileva la presenza di numerose aggregazioni in rete nel settore agroalimentare, agricolo ed agriturismo. Si tratta di aziende di piccole e piccolissime dimensioni che svolgono attività zootecnica, agricola nonché attività complementari come agriturismo, fattorie didattiche, turismo rurale, ecc. che intendono utilizzare la rete per superare i propri limiti dimensionale ed essere in grado di offrire alla propria clientela un servizio migliore o promuovere in modo più incisivo il proprio territorio ed i suoi prodotti mediante partecipazione e fiere, mostre, manifestazioni o mediante linee comuni di marketing o di packaging.

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

Altro esempio è quello delle Reti aventi ad oggetto attività di distribuzione,

Tali reti perseguono l'obiettivo di accrescere la competitività delle imprese sul mercato attraverso lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione e lo svolgimento di attività di promozione ed informazione commerciale dei prodotti, sia su mercati locali che internazionali. Si tratta in genere di aziende operanti nel settore della distribuzione che mirano ad offrire un servizio integrato e completo.

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

O ancora, reti finalizzate allo svolgimento di attività congiunte di marketing, promozione turistica e sviluppo delle relazioni con altri soggetti presenti sul territorio.

Tali contratti perseguono l'obiettivo di creare forme di pubblicità collettive tramite canali tradizionali ed innovativi (a titolo esemplificativo fornire una piattaforma web di servizi condivisi e ad alto standard di qualità) ma anche sviluppare rapporti con altri soggetti (es. istituti di credito, altre categorie interessate alla promozione del territorio nell'ottica dei c.d. distretti

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

La rete di imprese può trovare numerosi campi di applicazione

Ecco alcuni esempi:

- Gestione congiunta della logistica
- Centrale acquisti
- Realizzazione congiunta di attività di commercializzazione e marketing
- Scambio di risorse umane
- Acquisizione congiunta di servizi professionali contabili, fiscali, legali, ecc.
- Realizzazione di un prodotto realizzato con il contributo di tutti (es. Cucina)
- Vendita di un servizio completo (es. ristrutturazione) con il contributo di tutti
- Organizzazione congiunta della partecipazione a fiere e missioni all'estero

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

- Condivisione di centri di assistenza
- Predisposizione di un catalogo comune con lo stesso prodotto articolato per diversi livelli qualitativi (realizzati dai vari partecipanti)
- Scambio di informazioni commerciali (su clienti potenzialmente comuni, ma ciascuno per prodotti diversi) o tecniche (standard) per prodotti impiegati congiuntamente (es. valvole e tubi)

Strategie di creazione di valore tramite le reti d'impresa

- Scambio di prestazioni, consistenti nell'attribuzione di parti di commessa ottenuta, non realizzabile nei tempi previsti singolarmente
- Condivisione di attività di ricerca tecnologica o di mercato di interesse comune
- Gestione congiunta dell'invenduto
- Creazione di un marchio comune e di un'interazione comune con i grandi clienti

Le fasi di costituzione della rete

- 1) l'analisi della propria azienda sotto il profilo della sua competitività e dei fattori che la possono migliorare, individuando in particolare le voci di costo che si possono ridurre, e le voci di ricavo che è possibile incrementare;
- 2) l'individuazione di quelle attività che consentono di perseguire il miglioramento di costi e ricavi, e quindi della competitività, che possono essere realizzate insieme ad altre imprese;
- 3) l'attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante l'intermediazione delle associazioni di categoria e delle Camere di commercio, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;

Le fasi di costituzione della rete

- 4) la definizione di obiettivi da conseguire con la Rete, insieme alle altre imprese interessate alla costituzione della Rete;
- 5) la descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati;
- 6) l'individuazione del soggetto esecutore;
- 7) la predisposizione di una bozza di contratto di rete, e quindi la decisione sui rimanenti contenuti del contratto di rete;

Le fasi di costituzione della rete

- 8) l'approvazione da parte di ciascuna impresa partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, dell'adesione alla rete di imprese;
- 9) la firma del contratto di rete;
- 10) il deposito per l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese.

La struttura del contratto

<i>Natura</i>	Contratto
<i>Potenziali partecipanti</i>	Due o più imprese
<i>Finalità</i>	Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti
<i>Oggetto</i>	1) programma comune; 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio: a) lo scambio di informazioni; b) lo scambio di prestazioni; c) l'esercizio in comune di una o più attività.
<i>Strumenti</i>	1) fondo patrimoniale; 2) organo comune, ovvero soggetto esecutore del contratto di rete.

La struttura del contratto

Contenuti del contratto

- 1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete;
- 2) denominazione e sede della Rete, se si prevede un fondo patrimoniale;
- 3) obiettivi di innovazione e di competitività;
- 4) modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- 5) programma di rete, ovvero:
 - a) diritti e doveri dei partecipanti;
 - b) modalità di realizzazione dello scopo comune, ossia le attività di rete;
 - c) eventuale fondo patrimoniale e relative regole di gestione, nonché natura e criteri di valutazione dei conferimenti;
- 6) durata del contratto;
- 7) eventuali modalità di adesione di altre imprese;
- 8) eventuali cause e condizioni per il recesso;
- 9) eventuale soggetto esecutore (cd. organo comune), ed i suoi poteri;
- 10) procedure decisionali delle imprese partecipanti.

La struttura del contratto

Procedure

- 1) atto pubblico, o scrittura privata autenticata, o atto firmato digitalmente;
- 2) iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese.

Perché utilizzare un contratto di rete?

La scelta del «contratto di rete» rispetto ad un accordo informale permette di regolare in modo stabile i rapporti tra le parti, inoltre aiuta le imprese a focalizzarsi sulle attività da svolgere insieme:

Il contratto permette di:

- Identificare gli obiettivi strategici
- Definire nel dettaglio il «programma di rete» che si intende realizzare
- Definire modalità concordate per l'avanzamento verso gli obiettivi
- Definire chiare regole di Governance
- Definire la durata del rapporto (in media almeno 5 anni)
- Prevedere la regolazione di numerose fattispecie (es. proprietà del marchio)
-

Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)

Riepilogo sui contratti di rete

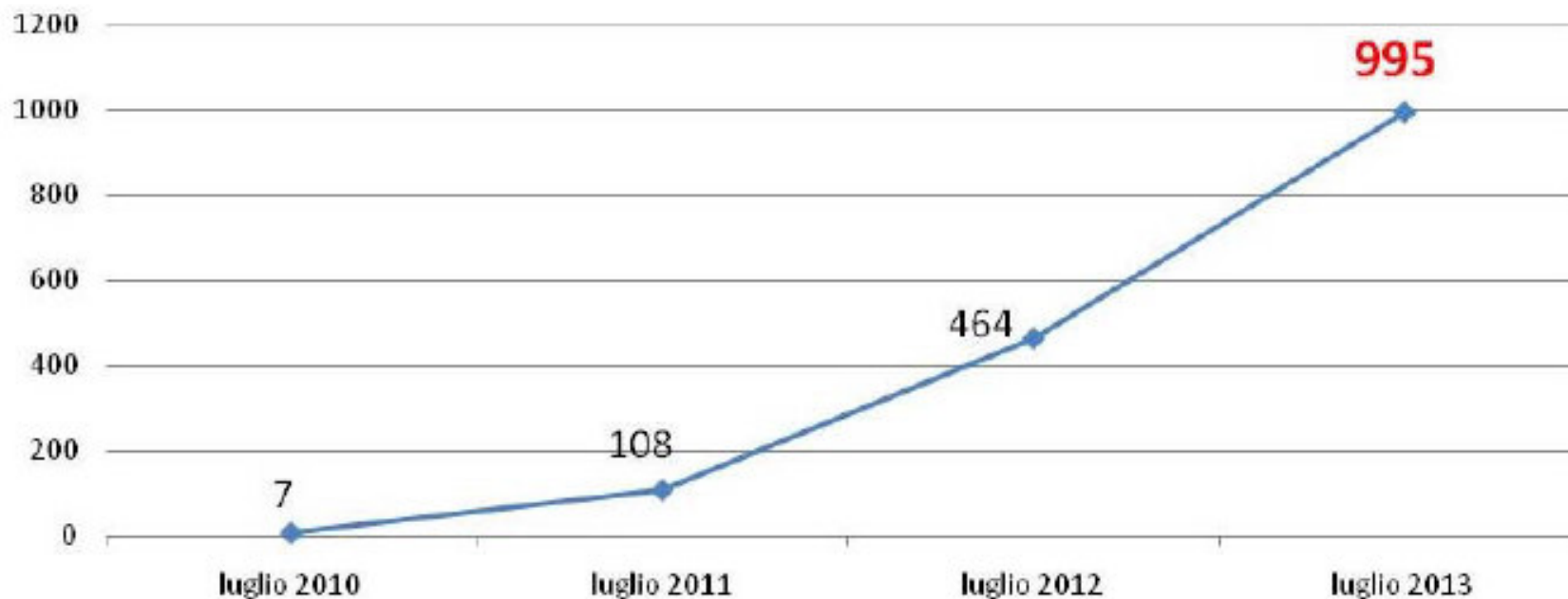
✓ 995 contratti di rete:

- TUTTE le Regioni coinvolte
- 102 Province

- 4.924 imprese coinvolte
 - 3.299 Società di capitale (2.748 srl, 551 spa)
 - 584 Società di persone (360 snc, 236 sas, 53 ss)
 - 552 Imprese individuali
 - 341 Società cooperative
 - 113 Altre forme (di cui 32 soc. consortili a resp. Limitata, 40 consorzi e 17 consorzi con attività esterna)

+ 43 Contratti di rete con soggettività giuridica

Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)

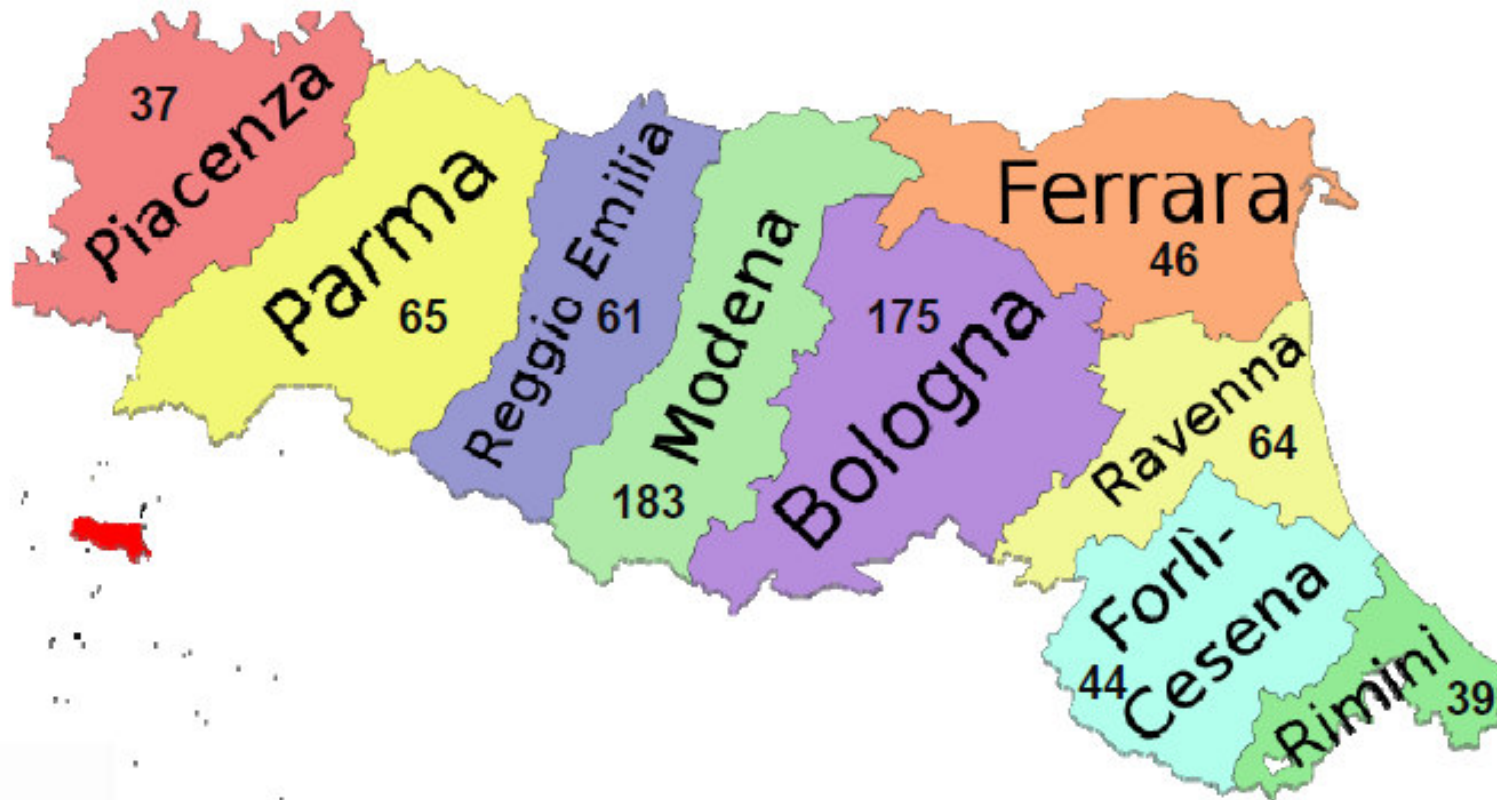


Elaborazioni RetImpresa su dati Infoamere agg. al 29 luglio 2013

Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)

In Emilia Romagna sono coinvolte:

- 714 imprese in:
 - 147 contratti UNIREGIONALI
 - 81 RETI MULTIREGIONALI



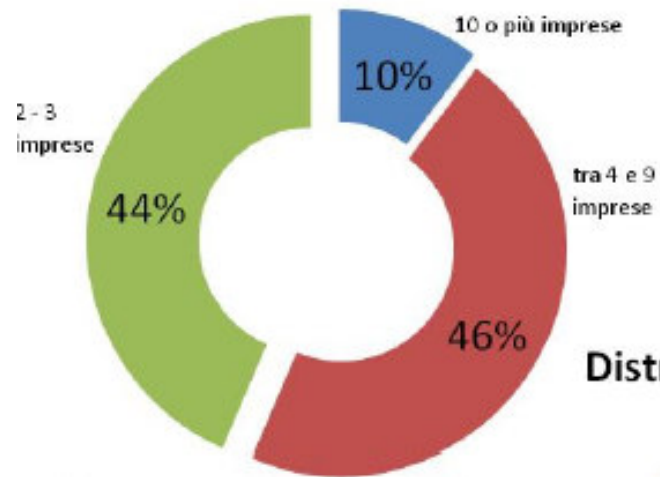
Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)

Regioni	n° imprese
Lombardia	1309
Emilia Romagna	714
Toscana	578
Veneto	404
Lazio	255
Marche	207
Puglia	206
Abruzzo	204
Piemonte	189
Sardegna	168
Campania	164
Umbria	133
Basilicata	90
Friuli Venezia Giulia	85
Liguria	78
Trentino Alto Adige	53
Sicilia	40
Calabria	30
Molise	12
Valle d'Aosta	1

Elaborazioni RetImpresa su dati Infocamere al 29 luglio 2013

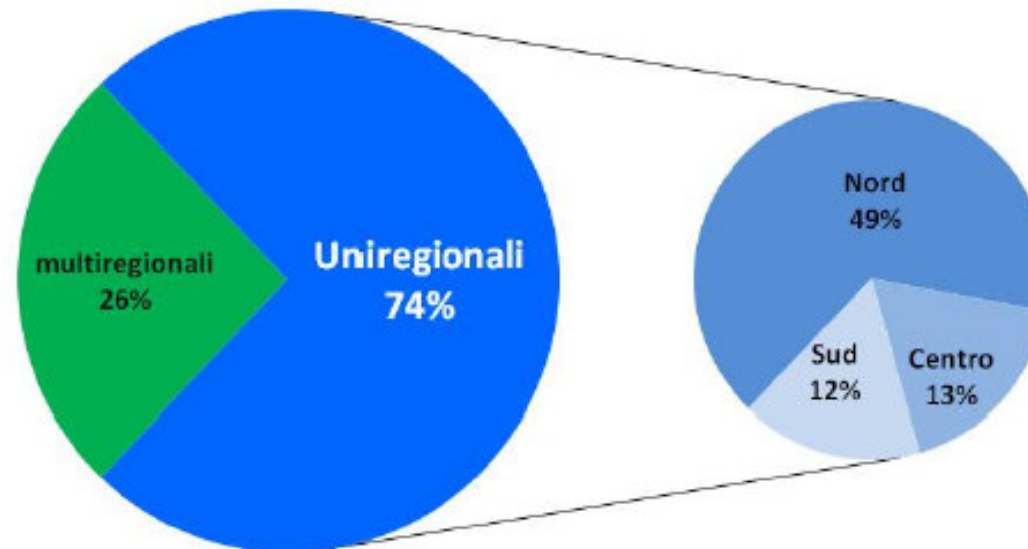
Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)

Ripartizione imprese per contratto di rete



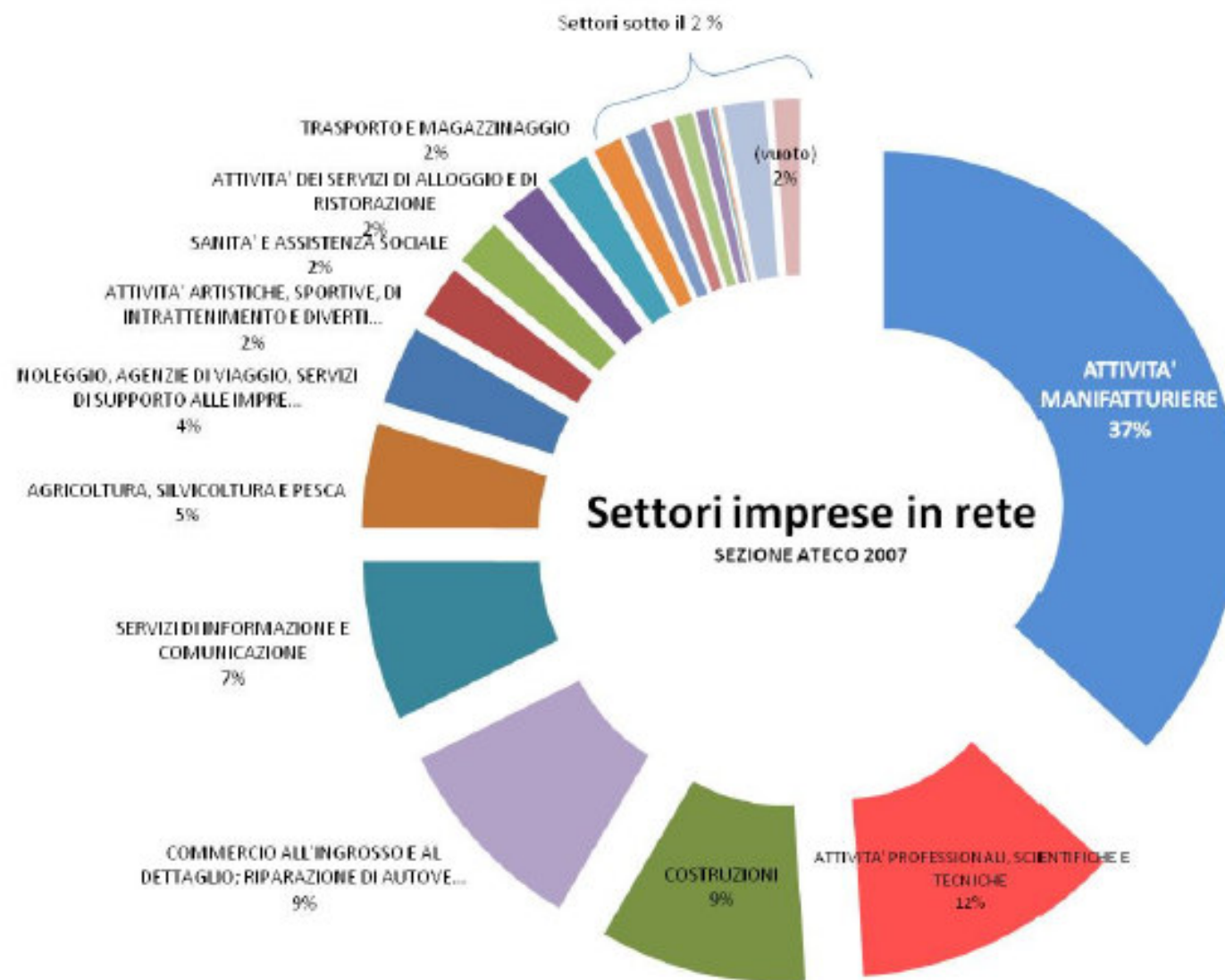
Elaborazioni RetImpresa su dati Infoamere app. al 29 luglio 2013

Distribuzione Regionale



Elaborazioni RetImpresa su dati infocamere al 29 luglio 2013

Alcuni dati (Luglio 2013-RetImprese)



Alcuni dati (dicembre 2013 - Infocamere)

1.240	contratti di rete
tutte	le Province coinvolte
tutte	le Regioni coinvolte
6.201	posizioni presenti (escluse recesse) nei contratti di rete - totale 6.267 con recesse
5.887	imprese coinvolte di cui 1 su 5 contratti, 7 su 4 contratti, 24 su 3 contratti e 241 su 2 contratti
3.953	<i>Società di capitale (3.350 srl, 603 spa)</i>
770	<i>Società di persone (418 snc, 292 sas, 60 ss)</i>
616	<i>Imprese individuali</i>
421	<i>Società cooperative</i>
127	<i>Altre forme (di cui 47 consorzi, 37 soc. consortili a resp. Limitata e 13 consorzi con attività esterna)</i>

- **70 contratti con soggettività giuridica che coinvolgono 490 imprese**

Alcuni dati (dicembre 2013 - Infocamere)

NORD		CENTRO		SUD		ISOLE		ITALIA
Piemonte	208	Toscana	635	Abruzzo	534	Sicilia	60	
Valle d'Aosta	1	Umbria	155	Molise	15	Sardegna	179	
Lombardia	1566	Marche	261	Campania	186			
Trentino Alto Adige	67	Lazio	332	Puglia	263			
Veneto	460			Basilicata	110			
Friuli Venezia Giulia	99			Calabria	65			
Liguria	87							
Emilia Romagna	982							
TOTALE	3470		1383		1173		239	6265

Gli incentivi

La maggior parte delle imprese in «network» nel mondo haricevuto incentivi (*third party funding*) per cooperare ...ed ha trovato la cooperazione ed ha trovato il processo di cooperazione difficile (Schmitz, 1992).

DANIMARCA



Programma di cooperazione con erogazione di incentivi

Limiti: post-programma review ha mostrato la fine di molti network dopo la ricezione degli incentivi

STATI UNITI



Introduzione di broker per facilitare i network...previsione di contributi a network di 3 o più imprese.

Limiti: le agenzie pubbliche non dovrebbero essere i principali avviatori dei network perché in questi casi molti tali network non raggiungono gli obiettivi fissati....

Secondo alcuni studi (Hanna e Walsh, 2008) è fondamentale la presenza di un broker....secondo uno studio di (Shapira, 1998) ha mostrato migliori risultati per i network caratterizzati dalla presenza di una impresa leader piuttosto che da una agenzia pubblica.

Gli incentivi

FISCALI



DETAZZAZIONE DEGLI UTILI REIVESTITI PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA DI RETE (concetto ampio di investimento che include il costo del personale)

CONTRIBUTI
(Regionali o
locali)



Mirati all'internazionalizzazione, all'innovazione, ecc.

Esempio: Emilia Romagna POR misura 1.2, presenta progetti per l'innovazione tecnologica presentati da PMI sia in forma singola che aggregata.

Altri contributi



Contributi alla costituzione della rete e accompagnamento nelle fasi iniziali tramite tutoraggio (Camere di Commercio)

Gli incentivi fiscali

Disciplinati dalla Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 13/06/2013.

- Consistono nella sospensione della tassazione sugli utili.

Al fine di incentivare l'attuazione del programma di rete, il vantaggio fiscale è concesso prima della realizzazione degli investimenti rilevanti, a patto che, precisa la Circolare, l'impiego degli utili per i quali è accordato il beneficio della sospensione delle imposte avvenga entro l'esercizio successivo a quello in cui è stata deliberata la destinazione degli stessi.

I contributi regionali

- possono essere rivolti (o meno) esclusivamente ad aggregazioni di imprese. Solo 15 di 77 interventi censiti erano rivolti in esclusiva alle reti d'impresa.
- 63 dei 77 interventi censiti sono a fondo perduto (678 milioni di euro)
- Si individua in genere un numero minimo di imprese (es. almeno 3) e premialità per la durata dell'aggregazione o per la presenza di un contratto di rete (13 interventi su 77)
- I contributi hanno in genere carattere plurisettoriale (47%)
- I contributi sono rivolti a politiche di R&S (51% con oltre 800 mln di euro) ed al sostegno di attività di marketing ed export (22%)*

* Dati tratti dallo studio «Le Regioni a favore delle reti d'impresa in Italia»

Le fonti di finanziamento

RETI E FINANZIAMENTI

Da quando esiste questo strumento, sono state finanziate 496 richieste di agevolazione presentate da aggregazioni di imprese costituite tramite contratto di rete.

In pratica, il 40% dei contratti stipulati risulta beneficiario di contributo regionale (dal momento che uno stesso contratto di rete può coinvolgere ambiti regionali diversi, non è sempre possibile attribuire un contratto a una sola regione, pertanto il numero totale dei contratti risulta diverso dall'aggregazione dei contratti di rete regionali).

In generale, uno studio di Retimpresa ha evidenziato 77 interventi regionali di cui 15 riservati alle imprese aggregate tramite contratto di rete. Gli stanziamenti sono stati di 1,28 miliardi di euro per concessioni pari a 584 milioni, mentre l'importo delle agevolazioni concesse alle imprese in rete è stato di 92 milioni, a fronte di 202 milioni di investimenti attivabili.

Le fonti di finanziamento

RETI E FINANZIAMENTI: PROSSIME AZIONI

Una delle novità per il futuro riguarda la disponibilità di **500 milioni** messi a disposizione dalla Cassa Depositi e Prestiti per il sostegno delle imprese in rete (Plafond PMI-Reti)

Già oggi è attivo un programma, promosso da RetImpresa, che coinvolge numerose banche (BNL, Banca Carige, Banca Popolare, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Unicredit) per fornire credito agevolato alle imprese in rete.

Le fonti di finanziamento

IL RUOLO DI UNICREDIT

UniCredit mette a disposizione le proprie competenze e il proprio know how per individuare e ampliare gli elementi positivi che possono scaturire dall'appartenenza ad una Rete.

Ha realizzato un **Modello di servizio dedicato, con il quale** la banca guarda alla Rete come ad un interlocutore unico assegnandole un unico referente della relazione per dare risposte sempre più rapide e determinanti, questo anche grazie a:

- **Un processo creditizio ad hoc**, il guardare alla Rete come soggetto unico si riverbera positivamente anche sul merito creditizio delle singole aziende partecipanti
- **Una consulenza specialistica su prodotti e servizi**, per garantire il massimo supporto su tutti gli aspetti della Rete compresi Internazionalizzazione, Innovazione e aspetti legali e fiscali.
- **Il coinvolgimento fattivo di Associazioni di categoria, Confidi ed Enti pubblici**, per trarre il massimo profitto da tutte le esperienze del territorio

Le fonti di finanziamento

PLAFOND BEI DESTINATO ALLE RETI

Per dare ancora maggiore concretezza al suo impegno nei confronti del Contratto di Rete, UniCredit ha sottoscritto con la BEI un contratto di Prestito “Italia Growth Reti d’Impresa II/B” per il finanziamento delle imprese appartenenti ad una Rete d’impresa ai sensi dell'articolo 3 della legge n.33/2009 (come di volta in volta modificata).

Il **finanziamento** è destinato alle PMI e Mid-Cap Autonome, con un numero di dipendenti inferiore a 3000, appartenenti ad una c.d. “Rete d’Impresa”, per finanziare progetti destinati allo scopo comune dei rispettivi contratti di rete e possono includere tutti gli investimenti e le spese realizzati in un tempo massimo di tre anni, antecedenti o successivi la data di firma del contratto dipendente con il cliente, fino ad un massimo di 10 milioni.

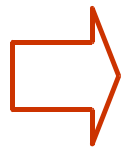
La partecipazione agli appalti

L'ultima riforma delle Reti ha previsto la possibilità per le Reti di fare offerte a bandi di gara pubblici.

E' disponibile la determinazione n.3/2013 dell'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici dal titolo «“Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici ai sensi degli articoli 34 e 37 del d.lgs. 12 aprile 2006, n. 163”».

La partecipazione agli appalti

Rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza, ma priva di soggettività giuridica



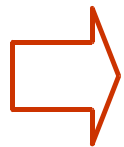
L'organo comune con potere di rappresentanza può svolgere il ruolo di mandataria, laddove in possesso dei necessari requisiti di qualificazione e qualora il contratto di rete rechi il mandato allo stesso a presentare domande di partecipazione o offerte per tutte o determinate tipologie di procedure di gara.

.....la volontà di tutte o parte delle imprese retiste di avvalersi di una simile possibilità, per una specifica gara, deve essere confermata all'atto della partecipazione, mediante la sottoscrizione della domanda o dell'offerta.

QUALIFICAZIONE: è necessaria la corrispondenza sostanziale tra quote di qualificazione, quote di partecipazione e quote di esecuzione dei lavori. Le quote di partecipazione sono da riferirsi all'“aggregazione” tra le imprese retiste che partecipa all'appalto.

La partecipazione agli appalti

Rete dotata di organo comune privo di potere di rappresentanza o reti sprovviste di organo comune



...l'aggregazione delle imprese retiste partecipa nella forma del raggruppamento, costituendo o costituito, con applicazione integrale delle relative regole, salvo quanto si osserverà circa la forma del mandato. Nel caso di raggruppamento costituendo, devono, quindi, essere osservate le seguenti formalità:

- sottoscrizione dell'offerta o della domanda di partecipazione delle imprese retiste parte dell'aggregazione interessata all'appalto;
- sottoscrizione dell'impegno che, in caso di aggiudicazione dell'appalto,
- sarà conferito mandato collettivo speciale con rappresentanza ad una delle imprese retiste partecipanti alla gara, per la stipula del relativo contratto.

In alternativa, è sempre ammesso il conferimento del mandato prima della partecipazione alla gara, alla stessa stregua di un RTI costituito.

La partecipazione agli appalti

Rete dotata di organo comune e di soggettività giuridica



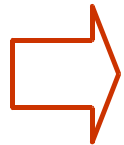
... e' riconosciuto all'organo comune il potere di agire in rappresentanza della rete (nel cui programma strategico rientri la partecipazione congiunta a procedure di gara), l'aggregazione tra le imprese aderenti al contratto di rete partecipa a mezzo dell'organo comune, esso stesso parte della rete e qualora in possesso dei requisiti di qualificazione previsti per la mandataria. Conseguentemente, la domanda o l'offerta presentata dall'organo comune, assieme alla copia autentica del contratto di rete, costituiscono elementi idonei ad impegnare tutte le imprese partecipanti al contratto di rete, salvo diversa indicazione in sede di offerta.

QUALIFICAZIONE: Valgono le medesime regole esposte della rete dotata di organo comune con potere di rappresentanza ma priva di soggettività giuridica. Anche in tale ipotesi, le quote di partecipazione sono da riferirsi all'“aggregazione” tra le imprese retiste che partecipa all'appalto.

La partecipazione agli appalti

Rete dotata di organo comune e di soggettività giuridica

LA FASE ESECUTIVA



Ai sensi del comma 5 dell'art. 37 del Codice, l'offerta dell'aggregazione di imprese retiste che partecipa alla gara determina la loro responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante, nonché nei confronti del subappaltatore e dei fornitori.

Per gli assuntori di lavori scorporabili e, nel caso di servizi e forniture, per gli assuntori di prestazioni secondarie, la responsabilità è limitata all'esecuzione delle prestazioni di rispettiva competenza, ferma restando la responsabilità solidale dell'impresa che svolge il ruolo di mandataria.

Tale responsabilità non è, dunque, estesa ai soggetti che, seppur sottoscrittori del contratto di rete, non abbiano partecipato alla specifica procedura di gara tramite l'aggregazione.

FOCUS: Il Temporary Network Manager

Il Manager di rete

La figura del c.d. “manager di rete” si sta diffondendo rapidamente e sono sempre di più le imprese retiste che decidono di ricorrere ad un manager.

Sembrerebbe quindi delinearsi l'utilizzo concreto di una nuova figura professionale capace di supportare le imprese permettendo il raggiungimento degli obiettivi della rete.

Pur tuttavia, non è ancora chiaro se questa figura è davvero fondamentale per raggiungere dei risultati e migliorare la performance delle imprese, o se nessuno meglio dell'imprenditore stesso può promuovere le attività della rete in forza delle conoscenze specifiche del suo business.

Il Manager di rete

In assenza di un manager di rete in diversi casi:

- gli obiettivi prefissati dalla rete non sono chiaramente delineati,
- non risulta evidente il meccanismo di raggiungimento degli stessi.

Considerato quindi che il manager di rete può rappresentare un elemento importante per il conseguimento degli obiettivi della rete cercheremo di approfondire le caratteristiche di tale figura ed il diverso ruolo che lo stesso può assumere a seconda della tipologia di rete in cui è chiamato ad operare.

La figura del Manager di rete

Quando si parla di manager si fa generalmente riferimento ad una figura professionale che opera in un'azienda con responsabilità di management.

Se si intende avvalersi di una figura manageriale per un tempo limitato si parla di Temporary Manager.

Non sempre tale soggetto è preposto alla direzione dell'intera azienda, esso può occuparsi anche di funzioni/attività specialistiche ma, in ogni caso, esplica le sue funzioni con autonomia decisionale.

TEMPORARY NETWORK MANAGER



Si tratta di un professionista esperto in particolare settore (export manager, sales manager, ecc.) che mette le sue competenze a disposizione della rete. Può trattarsi anche di managers in pensione.



Le competenze del Manager di rete

Le competenze del manager di rete:

- governare le relazioni tra tutti i soggetti della rete (comunicazione interna);
- armonizzare i diversi interessi in campo e coordinare le attività dei singoli;
- progettare e coordinare lo sviluppo commerciale della rete;
- controllare il know-how, i processi esternalizzati e i comportamenti dei partner;
- elaborare le strategie, i piani e le iniziative dell'organizzazione (compresa la fase di comunicazione esterna);
- curare l'analisi dei bisogni dei soci e promuovere il conseguimento degli obiettivi imprenditoriali degli associati;
- contribuire alla difesa degli interessi della rete e della comunità di riferimento nei confronti di terzi.

Le competenze del Manager di rete

Si delinea una figura professionale che assume:

-  **competenze interne** (coordinamento delle attività, comunicazione tra i partner, ecc.),
-  **competenze esterne** (rappresentanza nei confronti dei terzi, azioni commerciali, ecc.)

Il manager di rete affianca in maniera forte i titolari delle imprese retiste, anch'essi manager con riferimento al loro specifico business. Tale figura sembra particolarmente adatta per aggregazioni d'impresе che hanno una consistente necessità di coordinamento interno e che sono focalizzate su molteplici obiettivi, mediamente complessi.

Le competenze del Manager di rete

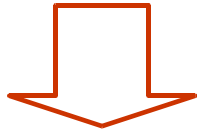
Nel caso di reti caratterizzate da una maggiore capacità di auto-coordinamento e da pochi obiettivi semplici e molto specialistici il manager si occuperebbe prevalentemente di identificare le opzioni possibili per permettere alle imprese di realizzare tali obiettivi in modo rapido ed efficace, supportandoli nella successiva realizzazione degli stessi.

In questo secondo caso si delinea una figura professionale diversa da quella precedente, in quanto più specializzata. Per questa figura diventano fondamentali le seguenti competenze e capacità:

- capacità relazionali;
- problem solving;
- capacità commerciali e di marketing;
- capacità di pianificazione e controllo.

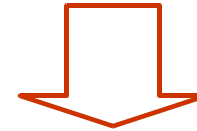
General manager vs. Manager specialistico

General Manager



si occupa della definizione degli obiettivi aziendali e della guida della gestione aziendale verso il perseguimento di tali obiettivi, assumendo decisioni, valutando l'impiego delle risorse disponibili e delle risorse umane.

Manager specialistico

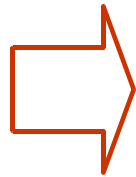


Si occupa di pianificare e realizzare attività specialistiche mettendo a disposizione competenze tecniche (es. export manager, sales manager, ecc.).

La figura del Temporary Network Manager di rete

Per l'avvio ed il corretto svolgimento delle attività della rete si può prevedere la possibilità di condividere il costo di un TEMPORARY NETWORK MANAGER.

**TEMPORARY
NETWORK
MANAGER**



A titolo esemplificativo il TNM si occupa di:

- › definire un'offerta commerciale costituita dai prodotti dell'aggregazione,
- › pianifica ed implementa una strategia commerciale di rete, volta alla penetrazione dei mercati esteri di riferimento.
- › Redige un business plan biennale o triennale per le successive attività dell'aggregazione.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Presenza del Network manager o utilizzo di brokers per la costituzione e gestione delle reti?



Ruolo di associazioni di categoria, camere di commercio ed altre istituzioni

Reti aperte all'estero o ad altre istituzioni (es. Università, centri di ricerca)



Ruolo del legislatore nazionale

Fondi di finanziamento e contributi (anche interregionali)



Ruolo di banche, Regioni ed Enti Locali, potenziamento delle misure nazionali