

Reti strategiche come evoluzione delle reti emergenti. L'esperienza di due contratti di rete nel bresciano¹

Received
29th July 2014

Revised
20th October 2014

Accepted
12th March 2015

Federica Brunetta - Anna Censi - Francesco Rullani
Francesca Vicentini

Abstract

Obiettivo del paper: *L'impresa italiana è chiamata a governare il proprio riposizionamento competitivo. Le aggregazioni reticolari tipiche dei nostri territori, come i distretti industriali o le filiere di subfornitura, non sono più sufficienti a generare questo riposizionamento, poiché sono aggregazioni emergenti, non progettate strategicamente per raggiungere un obiettivo. Nell'articolo viene presentato un percorso evolutivo, empiricamente rappresentato da due casi studio, che porta alla definizione del concetto di rete strategica, vale a dire coscientemente disegnata per riposizionare le imprese che ne fanno parte in un segmento a più alto valore aggiunto della catena del valore.*

Metodologia: *Questo lavoro analizza il contratto di rete come fenomeno empirico che cattura il concetto teorico di rete strategica, approfondendo il caso di due contratti di rete stipulati nella provincia di Brescia.*

Risultati: *Le reti strategiche analizzate tramite i due contratti di rete oggetti di analisi hanno permesso di capire come vi siano diverse strategie volte a mettere a valore la diversità delle compagini di imprese retiste, come questa diversità possa sollevare dei rischi, e come questi rischi possano essere affrontati con opportune scelte di governance.*

Limiti della ricerca: *L'analisi si concentra su due casi emblematici. Sicuramente, l'ampliamento dell'analisi a reti presenti in territori diversi porterebbe ad una estensione ed arricchimento delle tematiche affrontate nell'articolo.*

¹ Pur essendo il contributo frutto di comune impegno, i paragrafi 1 e 7 sono da attribuirsi a Francesco Rullani, i paragrafi 2 e 3 sono da attribuirsi a Federica Brunetta, i paragrafi 4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8 e 6 a Francesca Vicentini, i paragrafi 5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 ad Anna Censi.

Si ringrazia la Fondazione Bruno Visentini, il Laboratorio sulle Reti d'Impresa e la Camera di Commercio di Brescia, il cui contributo è stato fondamentale. Il presente articolo riprende lo studio sviluppato sulle reti bresciane che si inserisce all'interno della ricerca del Laboratorio sulle Reti d'Impresa promosso dalla Fondazione Bruno Visentini, da RetImpresa-Confindustria e UnionCamere. Si ringraziano inoltre Filippo Fabiano, Gianluca Pani, Filippo Pasciuto e Martina Schiavo Campo per il supporto offerto nella fase di raccolta dati nel contesto del presente progetto e propedeutico al loro lavoro di tesi sviluppato nell'ambito della Laurea Magistrale presso la LUISS Guido Carli. Si ringrazia in modo particolare Martina Schiavo Campo per aver permesso l'utilizzo del proprio materiale di tesi per la stesura di parte della sezione sui casi studio. Si ringraziano per la disponibilità gli imprenditori e i retisti intervistati, che hanno reso possibile lo studio di due casi di eccellenza come Five For Foundry e Sistema Brescia e la Camera di Commercio di Brescia per il suo supporto durante il *field work*. Ogni errore è da ascrivere esclusivamente agli autori.

Implicazioni pratiche: Nell'articolo vengono analizzati i problemi affrontati, le strategie messe in campo e le soluzioni scelte da imprenditori retisti localizzati in un'area "ad alta densità di reti" (l'area bresciana). L'idea è che possano fungere da modello per altri imprenditori che vogliono costituire nuove reti o promuovere l'evoluzione di quelle già esistenti.

Originalità del lavoro: La costruzione di reti a mezzo di contratti resta ancora largamente inesplorata. Nell'analisi, si evidenziano alcune criticità e contestualmente le enormi potenzialità dello strumento.

Parole chiave: reti di impresa; competitività; network; reti strategiche

Purpose of the paper: Italian firms are increasingly drawn to modify their own competitive positioning. Traditional network relations, such as industrial districts or subcontracting value chains, are not themselves sufficient to generate this repositioning, since they are not designed to achieve a strategic goal, but tend to emerge spontaneously. We focus on an evolutionary path, empirically drawn from two case studies, leading to the definition of strategic network, i.e., an aggregation resulting from joint projects designed to manage the shift of partner firms towards an higher value-added segment of the value chain.

Methodology: This paper analyzes the formal network contract as an empirical phenomenon capturing the theoretical concept of strategic network. It does so investigating the case of network contracts flourished in the area of Brescia.

Findings: Strategic networks analyzed via two network contracts showed that different strategies exist to exploit value from the diversity of member firms; risks can arise from this diversity; risks can be tackled by means of proper governance mechanisms.

Research limits: The analysis is focused on two representative cases. Undoubtedly, enriching this analysis with the observation of networks embedded in other areas would enhance and enrich the discussion raised in the article

Practical implications: The article analyzes the problems tackled, the strategies used, and the solutions selected by the network actors embedded in a "network-intensive area" (Brescia province). The idea is that these networks can act as a models for other entrepreneurs who want to build new networks or promote the existing ones.

Originality of the study: The emergence of networks by means of formal network contracts remains largely unexplored. The analysis highlights the critical issues and the great potential of this instrument.

Key words: network contracts; firm competitiveness; networks; strategic networks

1. Introduzione e contesto dell'indagine

L'impresa italiana è chiamata a governare il proprio riposizionamento competitivo, riconfigurando la propria catena del valore, sia nel senso dell'*upgrading* qualitativo del prodotto/servizio offerto, che nel senso dell'inserimento in filiere globali. Per fare ciò, l'offerta deve prevedere

prodotti di maggiore qualità e complessità, difficilmente imitabili, appoggiati a reti di vendita e approvvigionamento estese e differenziate.

A fronte della necessità di elaborare strategie complesse di riposizionamento, il sistema italiano mostra delle carenze, sia a livello di singola impresa che a livello di aggregazioni d'impresa. Le difficoltà competitive incontrate negli ultimi dieci anni dimostrano che queste forme aggregative, già oggetto di ampia attenzione da parte della letteratura (Beccatini, 1987; Belussi *et al.*, 2003), non sono più sufficienti ad affrontare le sfide dei mercati globali.

L'esigenza di riposizionamento impone una concezione strategica della collaborazione, che vada oltre legami spontanei nati sul territorio. Una aggregazione emergente, nata solo sulla spinta di forze esterne non sarebbe in grado di immaginare una combinazione di *skill*, processi, identità, offerte. È necessario sostenere questo percorso evolutivo da aggregazioni emergenti e non progettate a quelle che potremmo definire reti strategiche, frutto di un progetto comune, "accordi di lungo termine, intenzionali, fra imprese distinte, ma connesse, che consentono ai propri membri di ottenere o sostenere un vantaggio competitivo rispetto ai *competitor* posizionati all'esterno della rete" (Jarrillo, 1988). Una rete può e deve essere progettata, e qui sta lo snodo fondamentale, la presa di coscienza che vogliamo proporre. Sono le stesse dinamiche del settore e l'incertezza del mercato a spingere verso la ricerca di opportunità di tipo strategico (Teece, 1996; Gulati, 1998) e non solo tattico.

Le reti strategiche - disegnate e implementate consapevolmente - sono una risposta da esplorare come evoluzione dei distretti, che ne superi i limiti esaltandone tuttavia i caratteri che da sempre ne costituiscono i punti di forza. Questo lavoro vuole essere un primo passo in questa direzione, come cercheremo di mettere in evidenza nelle prossime sezioni dell'articolo, sia teoricamente che tramite la presentazione dei due casi studio.

Nello specifico, lo studio operazionalizza il concetto di rete strategica con quello di *contratto di rete*, un recente istituto giuridico creato proprio per mantenere l'equilibrio tra autonomia dei firmatari e spinta all'aggregazione, tra la possibilità di cooperare per aumentare il valore aggiunto prodotto e la possibilità di creare strutture di *governance ad hoc*, adattabili e mutevoli per favorire l'allargamento della rete, la sua innovatività e la sua internazionalizzazione (Cafaggi, 2009; Ricciardi, 2009).

Vengono analizzati due casi di contratti di rete stipulati nella provincia di Brescia, che permettono di comprendere che una rete strategica, così come rappresentata dai contratti di rete, non è un modello imprenditoriale al quale si guarda solamente nelle fasi avanzate di crisi finanziaria e gestionale dell'impresa. La tradizione italiana secondo cui il territorio è elemento di aggregazione importante è confermata dal fatto che le imprese analizzate restano comunque connesse al proprio territorio, in quanto sede di relazioni fiduciarie tra gli imprenditori e di disponibilità di competenze manifatturiere e gestionali, ma puntano a rafforzare la propria presenza sul mercato tramite una più forte connessione verticale o orizzontale con i *partner*, per favorire innovazione e internazionalizzazione. Quanto emerge è che questo *improvement* delle capacità competitive avviene sia cercando di creare un effetto di "massa critica", vale a dire sfruttando principalmente

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

le economie di scala che le reti permettono, sia disegnando le reti strategiche in modo da poter far leva sulla “complementarità delle *skill*” dei *partner* per riposizionare l’offerta della rete su un segmento a più alto valore aggiunto.

2. Motivazione dello studio e temi di ricerca

La pressione cui sono sottoposti i nostri territori deriva in modo strutturale dal cambiamento del panorama competitivo. Sono cambiati i concorrenti, la domanda, i mercati finanziari. In primo luogo, la sempre più aggressiva competitività dei paesi emergenti, che hanno conquistato importanti fette di mercato nei segmenti in cui le nostre piccole e medie imprese avevano più presenza sui mercati internazionali. Un’aggressività che non ha agito solo tramite la leva del prezzo, ma anche tramite un incremento della qualità, che prima distingueva nettamente le produzioni italiane. In secondo luogo, una domanda sempre più mutevole, esigente e allo stesso tempo più ampia e variegata, che spiazzava chi la insegue, determinando fluttuazioni negli ordini che si trasmettono a tutta la filiera, in modo particolare sui segmenti che più sono esposti alla competizione di prezzo e quelli dove non vi è una capacità distintiva. Infine, le fluttuazioni dei capitali finanziari, destabilizzanti per un sistema costituito principalmente da PMI la cui liquidità è sempre a rischio, fondata sulla prontezza dei pagamenti dei clienti e sulla capacità degli operatori finanziari di valutare i progetti, di guardare agli sviluppi futuri dell’impresa e complessivi del territorio, più che ai fondamentali indicatori della singola impresa.

Un valore aggiunto superiore in filiere complesse come quelle mondiali (Rullani, 2013) può essere raggiunto solo se si è in grado di fare investimenti e intercettare commesse importanti a livello globale. Crescendo dimensionalmente, quindi, ma senza perdere la flessibilità del “sistema diffuso”, uno dei fattori fondamentali della capacità dei distretti di essere reattivi, adattabili e mutevoli in risposta a cambiamenti dell’ambiente e certamente una caratteristica da conservare per raggiungere un posizionamento più alto e una maggiore produzione di valore aggiunto.

Fino ad ora, nella maggior parte dei casi, i distretti sono nati e si sono evoluti sulla base di spinte esterne, solidificando nell’emisfero economico legami nati nell’universo sociale. Un distretto ha quasi sempre *risposto* all’ambiente, senza progettarlo, determinarlo; è quasi sempre stato un sistema auto-organizzato dissipativo per natura (David e Rullani, 2008), capace di produrre molti percorsi esplorativi, lasciando all’ambiente la scelta dei percorsi e delle soluzioni da premiare. Soluzioni che nella maggior parte dei casi rappresentano un *local optimum*, un “picco locale”, lontano dalla soluzione migliore in termini globali (Lenvinthal, 1997). Senza investimenti strategici muoversi oltre il “picco locale” è impossibile: mancherebbe il “combustibile” per raggiungere nuove zone del “*landscape* competitivo” (Lenvinthal, 1997).

La moltitudine di relazioni tra imprese sottolinea la necessità di analizzare l'architettura delle collaborazioni e la loro organizzazione in chiave strategica (Lorenzoni, 2010), anche se, tradizionalmente, le PMI dei nostri territori non sono attratte dalla collaborazione reciproca di lungo periodo (Capuano, 2007).

Se è vero che la concentrazione geografica favorisce prospettive cognitive condivise tra attori e conoscenze "contestuali" (Belussi e Pilotti, 2000), è necessario tuttavia che la stessa conoscenza possa essere prodotta, scambiata, condivisa e moltiplicata negli usi in contesti più ampi (Rullani, 2008), per poterne aumentare il valore. Servono strutture che non minino la voglia di indipendenza degli imprenditori partecipanti ma allarghino il circuito di condivisione della conoscenza oltre i territori, che preservino la flessibilità, ma permettano il raggiungimento di obiettivi a più alto valore aggiunto.

La costruzione di reti tra imprese emerge quindi come la scelta più idonea. In una rete, le imprese partecipanti mantengono la propria autonomia, ma si legano per intraprendere insieme un progetto superiore alle loro singole capacità. Il coordinamento tra i diversi soggetti valorizza il contributo che ciascun attore apporta attraverso le proprie risorse, competenze e *asset* tecnologici (Powell *et al.*, 1996; Gulati, 1999; Gulati *et al.*, 2000). Se composta da imprese specializzate e complementari, una rete è in grado di produrre più alto valore aggiunto senza perdere la flessibilità (Mele, 2009, Calzolaio *et al.*, 2013) perché può ridisegnare di volta in volta i propri processi e prodotti per proporre molto di più di una semplice combinazione di offerte diverse: può elaborare un universo di oggetti e prestazioni che siano legati ad un significato importante per il cliente, come ad esempio nel *Made in Italy, Slow Food*, commercio equo-solidale.

Una rete, facendo leva sulla complementarità, può fornire un valore aggiunto maggiore della semplice somma del valore prodotto dai suoi membri (Mele, 2009). È questo "extra" valore prodotto che può permettere lo spostamento verso un segmento più alto facendo leva sulle caratteristiche tipiche del nostro tessuto industriale.

Le relazioni di rete, inoltre, sono condizionate da due forme di *embeddedness*; la mera relazione diadica tra gli attori, ovvero la *relational embeddedness*, che promuove la fiducia tra attori (Coleman, 1988; Granovetter, 1973; Gulati, 1998) e la struttura della rete complessiva di relazioni, ovvero la *structural embeddedness* (Lipparini, 2002). La fiducia che si instaura tra membri è un elemento essenziale, per condividere risorse e competenze, ed è positivamente associata alle interazioni precedenti con i *partner* (Brass *et al.*, 2004). Poiché le reti create strategicamente possono nascere tra operatori di luoghi, settori e funzioni diverse (anzi, è proprio questa diversità la principale fonte d'innovazione) devono poter costruire artificialmente e consapevolmente il collante che le tiene insieme. Di conseguenza, la formalizzazione della rete può conferire solidità e certezza giuridica alle relazioni, e dar spazio a meccanismi di *governance* capaci di gestire con più efficacia eventuali conflitti tra *partner* (Massaroni e Ricotta, 2009).

Dal 2009 l'ordinamento italiano prevede lo strumento del contratto di rete, che consente alle aggregazioni di imprese di instaurare tra loro una collaborazione organizzata e duratura, mantenendo la propria autonomia e

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

permettendo la fruizione di incentivi e di agevolazioni fiscali. Il contratto di rete è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, della Legge n. 33/2009 (di conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), così come modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010, convertito nella Legge n. 122/2010 (RetImpresa *et al.*, 2011). Offre il supporto giuridico necessario a formalizzare relazioni, diritti, doveri e *governance* della rete (Cafaggi, 2009).

Nello specifico, il contratto di rete “è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato” (Cafaggi, 2009, p. 15). Si può articolare in due forme distinte, a seconda che si intenda costituire una rete soggetto, ossia una aggregazione che viene riconosciuta e agisce come un nuovo e unitario soggetto giuridico, pur rimanendo espressione delle imprese costituenti, oppure una rete mandato, ossia una aggregazione in cui non emerge una nuova soggettività giuridica ma solo un accordo che rende convergenti i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti.

Rispetto ad altre forme di cooperazione, il contratto di rete si differenzia soprattutto per la sua duttilità (Maugeri, 2009) nella definizione degli scopi e dei confini (Carnazza, 2012) così come nel grado di coinvolgimento dei *partner* (Cafaggi, 2009; Travaglini, 2011). Le imprese che aderiscono al contratto di rete vi trovano una forma innovativa che consente di aumentare il peso specifico e la forza del legame, senza rinunciare all'autonomia (Ricciardi, 2010).

La rete consente alle imprese di costituire legami forti tra *partner*, e contestualmente di mantenere attivi legami deboli con attori esterni alla rete stessa. I legami che si estendono oltre la cerchia immediata di un attore possono costituire ponti verso altri gruppi (Granovetter, 1973), e portare vantaggi in termini di accesso a risorse ed informazioni (Burt, 1992), ovvero dei *search benefits* (Obstfeld, 2005). Allo stesso tempo, i legami forti tra attori, soprattutto quando questi sono inseriti nello stesso contesto, favoriscono la motivazione a cooperare e assistere i propri *partner* (Granovetter, 1985; Hansen, 1999). Ciò rende l'agire sulle idee e sulle opportunità più facile, garantendo ai *partner execution benefits* (Obstfeld, 2005) superiori.

L'innovazione giuridica del contratto di rete è quindi tesa a favorire l'evoluzione in corso dei distretti industriali e nasce dalla consapevolezza che nella trasformazione che connette ciascuna impresa a filiere globali, le relazioni informali (di prossimità) non bastano più. C'è bisogno di impegni formalmente definiti e garantiti, per costruire insieme a *partner* e alleati sistemi di relazione più estesi e robusti, per consentire investimenti sempre più consistenti e rischiosi su progetti condivisi, e per allungare le reti oltre i confini territoriali, nazionali e settoriali.

Nonostante la centralità di questi temi, l'analisi di aggregazioni a mezzo di contratti di rete resta ancora largamente inesplorata, nonostante sia evidente che forze e soluzioni istituzionali razionalizzano l'ambiente di azione delle imprese e rappresentano quindi un fattore di “*governance*” delle relazioni e dell'incertezza (Uzzi, 1997).

Il presente studio, basandosi sul rapporto sviluppato per la Camera di Commercio di Brescia nel contesto del Laboratorio sulle Reti d'Impresa promosso dalla Fondazione Bruno Visentini, da RetImpresa-Confindustria e UnionCamere, cerca quindi di indagare i contratti di rete nella misura in cui essi possono essere considerati istanze concrete di reti strategiche. Nello specifico, la finalità dello studio è triplice:

1. definire gli *obiettivi* strategici alla base delle reti analizzate;
2. caratterizzare la *membership* dei partecipanti alle reti, in termini di complementarità delle loro *skill* e del territorio su cui insistono;
3. investigare i meccanismi di *coordinamento* delle reti, sia dal lato *formale* (la *governance* e l'organigramma) che *informale* (l'identità, la fiducia, il "collante" che facilita l'aggregazione tra i membri).

La seguente tabella riassume in maniera più puntuale le finalità della presente ricerca.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

Tab. 1: Finalità del presente studio

Tema	Finalità specifica	Finalità generale
Obiettivi	Comprendere gli obiettivi di lungo periodo della creazione delle reti strategiche analizzate	Dare corpo al concetto di "rete strategica" andandone ad analizzare gli obiettivi
Membership	Capire la composizione in termini di membri delle compagine retiste analizzate	Dare sostanza al concetto di complementarità e di collaborazione richiamati nel concetto di rete strategica.
Coordinamento	Individuare i meccanismi di <i>governance</i> dei casi in esame	Individuare la relazione tra composizione delle reti in termini di eterogeneità dei membri e strategie di <i>governance</i>

Fonte: Nostra elaborazione

A fronte di questi fini, l'analisi empirica che seguirà prende in esame due casi studio che provengono da una realtà molto dinamica: la provincia bresciana. In particolare, i dati raccolti per questo articolo si concentrano su due contratti di rete registrati nella provincia di Brescia e censiti da UnionCamere: *Five for Foundry* e *Sistema Brescia*. L'analisi individua le caratteristiche delle reti in termini di composizione, costituzione, progettazione ed espansione, nonché le modalità di *governance*. Vengono analizzati i problemi, le soluzioni e in generale le strategie messe in atto da questi imprenditori per capire se quanto accade in quell'area "ad alta densità di reti" possa fungere da riferimento o addirittura da modello per altri che vogliono costituire nuove reti o promuovere l'evoluzione di quelle già esistenti.

3. Analisi Qualitativa

3.1 Le reti di impresa nella provincia di Brescia: un contesto di eccellenza

La provincia di Brescia è un utile contesto per isolare i caratteri fondamentali delle reti, stante l'attenzione della regione Lombardia a questo tipo di aggregazione. A livello nazionale, secondo i dati dell'Osservatorio Intesa SanPaolo-Mediocredito (2014), dall'introduzione del contratto di rete a dicembre 2013 risultano costituiti in Italia 1.353 contratti di rete coinvolgenti 6.435 imprese. In questo contesto di proattività alla costituzione delle reti di imprese, la Lombardia è alla guida del movimento "retista" con il maggior numero di reti registrate, con 1.564 imprese coinvolte, di cui 439 provenienti dallo stesso territorio. Seguono quindi l'Emilia-Romagna con 906, e la Toscana con 689 imprese. Già da questo dato si comprende come, tra le regioni italiane, la Lombardia sia forse quella che più ha cercato di comprendere e incentivare il fenomeno, emanando provvedimenti *ad hoc*. Sicuramente, la presenza di numerosi distretti, entro i cui confini si va diffondendo l'utilizzo di contratti di rete tra imprese del distretto e con attori esterni al distretto, favorisce l'utilizzo di questa forma contrattuale. La provincia bresciana da maggio 2014 a giugno 2014 ha fatto registrare un incremento del 5.2%, facendo passare i contratti di rete da 327 a 344.

Un variabile cruciale per approcciare empiricamente il tema delle reti è la numerosità dei *partner*, a cui si correlano l'emersione di idee guida che creano identità comune, il coordinamento delle attività e le visioni dei partecipanti, la determinazione del livello di risorse necessarie e/o disponibili per l'effettivo funzionamento della rete, e infine le modalità di *governance*. Le reti italiane presentano un numero di imprese variabile tra 2 e 50, con la classe più ampia costituita da reti tra 4 e 9 imprese (UnionCamere, 2013). La rete si struttura e si sviluppa anche in funzione del numero di *partner* quindi tale variabile impatta sulla gestione e sul coordinamento; in particolare, vi potrebbero essere diverse esigenze e difficoltà nel coordinamento e nella *governance*.

Con specifico riferimento ai casi qui analizzati, *Five For Foundry* risulta originariamente (2008) costituita da 5 aziende, a cui si aggiungono altre 2 imprese italiane nel 2011, nonché 5 imprese italiane e 3 imprese europee nel 2012. Una rete quindi più "numerosa" della media italiana, che travalica i confini nazionali. Sistema Brescia risulta composta in maniera radicalmente diversa, poiché formata da 5 società consortili, in cui ogni società aderente detiene un elevato numero di imprese associate, sia private che pubbliche.

3.2 I casi studio: metodologia di riferimento

L'analisi quantitativa dei due casi bresciani menzionati precedentemente è volta a rivelare associazioni tra meccanismi e variabili. Per capire in profondità come le reti siano venute a svilupparsi e quali problemi esse affrontino nel territorio bresciano è fondamentale rifarsi a delle esperienze dirette, raccolte tramite interviste ai protagonisti delle

due reti. I dati raccolti tramite le interviste sono stati inoltre integrati ed approfonditi utilizzando il database AIDA (Bureau van Dijk), contenente informazioni di tipo anagrafico-finanziario riguardanti circa 300.000 società italiane. Tali informazioni sono state inoltre *cross-checked* tramite una ricerca *ad-hoc* di informazioni quali: dimensione dell'impresa; numero di dipendenti; fatturato (o classe di fatturato); internazionalizzazione; forma giuridica; settore di appartenenza; codice Ateco e localizzazione territoriale.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

In questo lavoro, il centro della trattazione riguarda l'adozione di contratti di rete come istanza specifica del concetto di rete strategica. Avendo questo punto di vista in mente i caratteri delle reti osservate vengono ricondotti all'interno di alcune dimensioni principali che hanno fornito la griglia di riferimento per condurre le interviste ai Presidenti delle due reti (*semi-structured interviews*; Yin, 2009):

1. *scenario e contesto di riferimento*: l'ambito territoriale e settoriale (o trans-territoriale/transettoriale) nel quale l'aggregazione si è sviluppata e le sollecitazioni al modello collaborativo che ne sono scaturite;
2. *obiettivi della rete*: gli obiettivi e il programma condivisi dalle imprese aderenti alla rete per conseguire i risultati attesi;
3. *componenti della rete e loro caratteristiche*: le caratteristiche delle imprese aderenti all'aggregazione (l'attività economica svolta, la dimensione, i punti di forza) e il ruolo di ciascuna di esse all'interno del modello di creazione del valore della rete;
4. *struttura organizzativa e assetto patrimoniale/finanziario*: il sistema di *governance* previsto nel contratto di rete e quello attuato nella pratica, le modalità di finanziamento del progetto condiviso e le funzioni preposte al coordinamento e al funzionamento dell'aggregazione;
5. *difficoltà incontrate nel funzionamento della rete*: gli eventuali ostacoli emersi nelle fasi di costituzione e gestione della rete che hanno rischiato di comprometterne gli equilibri e/o il funzionamento;
6. *attività previste, stato di avanzamento e risultati conseguiti*: lo stato di avanzamento dell'operatività della rete e i risultati conseguiti.

L'indagine qualitativa si è focalizzata sui due contratti di rete *Five for Foundry*, intervistata nel corso del 2012 e del 2013, e *Sistema Brescia*, intervistata nel 2012. Le due reti rappresentano casi di eccellenza, non solo del bresciano, ma anche a livello nazionale. Five for Foundry aggrega la filiera delle macchine, degli impianti e dei sistemi industriali per le fonderie di metalli non ferrosi nel distretto del metallo nelle valli bresciane. È la prima rete che include anche imprese internazionali e si è sviluppata sui mercati esteri, in particolare nei mercati emergenti, conseguendo in breve tempo risultati economici rilevanti. Sistema Brescia è finalizzata al coordinamento di servizi avanzati nell'ambito della ricerca, dell'innovazione e della formazione a supporto delle imprese presenti nel territorio bresciano; costituisce un esempio di rete per l'innovazione, funzionale allo sviluppo di sinergie e al reperimento di fonti finanziarie.

3.3 *Five for Foundry: contesto di riferimento*

Five For Foundry opera nel settore della costruzione di macchine, impianti e sistemi per fonderia di alluminio nel distretto del metallo delle

valli bresciane. Nel 2008 e nel 2009 il settore, caratterizzato da una forte vocazione all'*export*, subisce una sensibile contrazione del giro d'affari - solo parzialmente recuperata dalla ripresa degli ultimi anni. In questo contesto nasce e si sviluppa Five For Foundry, per iniziativa di Vittorio Ori, AD di Appennino, una società internazionale di rappresentanza nel settore degli impianti per fonderia con sede ad Argelato (Bologna).

Nel 2008, Ori propone a cinque aziende di stringere un accordo di collaborazione per offrire ai clienti soluzioni produttive più complete e rafforzare la presenza sui mercati internazionali. La ridotta dimensione delle imprese è un fattore di svantaggio competitivo nel settore, dominato da aziende tedesche con strutture produttive imponenti, in grado di fornire produzioni più complete. L'accordo di collaborazione permette alle cinque imprese bresciane di accrescere la propria competitività e di svilupparsi nei mercati internazionali. Nell'aprile del 2011, a seguito dell'introduzione dell'istituto giuridico del contratto di rete, Five For Foundry si costituisce come rete "contratto". In questa occasione le imprese aderenti diventano sette, di cui 3 già attive nel precedente assetto (Co.Ram, Metaltecnica e Meccanica-Pi.Erre) e 4 che si aggiungono all'aggregazione: Foundry-Ecocer (prodotti vari per la fonderia), Evolut, Meccanica-Beretta e Appennino. La rete si consolida e inizia a conseguire risultati in termini di commesse e clienti aggiuntivi. Un ruolo importante viene svolto da Confindustria e dall'Associazione Industriale Bresciana, che orientano le fasi di definizione e formalizzazione del contratto di rete. Nel 2012 la rete evolve, apre la partecipazione a tre aziende europee: una francese, una polacca ed una ceca. La prima funzionale ad attaccare il mercato transalpino, le altre ad effettuare i servizi di manutenzione *in loco*. "I clienti europei ci vedono con un occhio diverso se siamo *partner* di aziende locali. Inoltre le imprese dell'Est sono un passaggio obbligato per entrare in Germania" - afferma Vittorio Ori. Five for Foundry diventa così la prima rete di impresa internazionale. L'assetto di rete viene nuovamente rivisto, Foundry-Ecocer recede, mentre si aggiungono 6 imprese del settore.

3.3.1 Imprese partecipanti alla rete

Le imprese che fanno parte di Five For Foundry sono quindici e svolgono attività tra loro complementari. Nove di esse sono collocate nel distretto del metallo delle valli bresciane:

1. *Appennino*: società internazionale di rappresentanza e consulenza nel settore delle macchine e sistemi per fonderia;
2. *Co.Ram*: forni fusori e di mantenimento, impianti di trattamento metallurgico e accessori correlati - Travagliato (BS);
3. *Evolut*: robotica e automazione dei processi produttivi - Castegnato (BS);
4. *Fimes*: produzione e distribuzione di impianti fusori, forni e crogioli, materiali refrattari e prodotti ausiliari per fonderie di metalli e rubinetterie - sPessano con Bornago (MI);
5. *Five for Foundry Moulds*: progettazione, sviluppo e costruzione di stampi per colate d'alluminio a gravità - Argelato (Bo);

6. *Frigofluid*: refrigeratori industriali, raffreddatori industriali e termoregolatori - Pone San Marco (BS);
7. *Leonardo*: automazione industriale indirizzata a misura e collaudo - Maclodio (BS);
8. *Meccanica Beretta*: macchine e impianti per la colata d'alluminio in bassa pressione - Calcinato (BS);
9. *Meccanica Pierre*: macchine e sistemi per la trancitura-finitura di pressocolati e colati di alluminio - Bedizzole (BS);
10. *Mec-ind*: costruzione di macchine per fonderia - Campogalliano (MO);
11. *Metaltecnica*: macchine e impianti speciali per la fonderia di alluminio - Calcinato (BS);
12. *Stain*: automazione industriale, prodotti standard e soluzioni software M.E.S. integrate - Brescia;
13. *Ecofitec (Francia)*: forniture e attrezzature industriali;
14. *Eco Instal (Polonia)*: installazioni industriali per la protezione ambientale;
15. *Temex (Repubblica Ceca)*: automazione, climatizzazione, macchinari, vendite, offerta servizi, scienza e ricerca, formazione e servizi.

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 - Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano

3.3.2 Tipologia di contratto, obiettivi e organizzazione della rete

Nel 2008, prima fase di costituzione dell'aggregazione, le aziende sottoscrivono un accordo di collaborazione. Successivamente nel 2011, le aziende sottoscrivono un contratto di rete nella forma di "rete contratto" (in quel momento unica forma ammissibile dalla normativa che non aveva ancora contemplato la soggettività giuridica per i contratti di rete - introdotta con le Leggi 134 e 221 del 2012). La rete viene costituita con l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese in termini di attività commerciali/promozionali, di offerta e di efficienza produttiva. Per conseguire questi risultati, vengono predisposte funzioni comuni svolte dalla società Appennino, che riveste una funzione di *leadership* e di coordinamento, svolgendo un'attività assimilabile a quella di "manager di rete" partecipando tuttavia alla compagine di rete e condividendone i rischi di gestione.

Alla società Appennino competono le attività riportate nella seguente tabella:

Tab. 2: Principali attività di Five for Foundry

Funzione	Ruolo/Attività svolta da Appennino
Comitato di Gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Ricopre l'incarico di Presidente con delega a rappresentare la rete verso terzi per obbligazioni fino a 21,000 Euro
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina le attività commerciali delle aziende in rete - per le quali gli viene riconosciuta una commissione di intermediazione • Sviluppa il network estero di agenti/distributori
Promozionale	<ul style="list-style-type: none"> • Effettua attività di comunicazione e promozione della rete • Coordina le presenze fieristiche in Italia e all'estero
Progettuale	<ul style="list-style-type: none"> • Formula le proposte tecniche con il supporto di personale qualificato in contatto con le aziende della rete/coordina la realizzazione delle commesse
Gestione della rete	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina le attività di ottimizzazione delle spese operative (es. ufficio acquisti centralizzato) • È intestataria del marchio Fiveforfoundry • Predisporre/aggiorna il regolamento interno

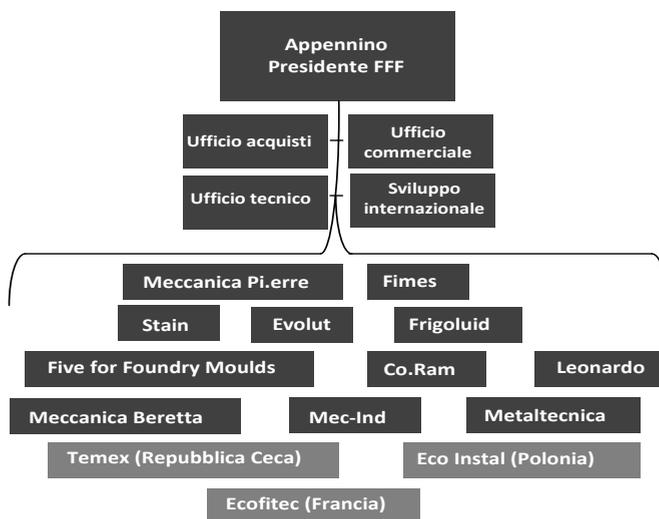
Fonte: Nostra elaborazione

Le imprese condividono gli investimenti promozionali e l'espansione commerciale, soprattutto sui mercati esteri; partecipano congiuntamente alle principali fiere di settore in Italia e all'estero, destinando risorse consistenti non solo alla presenza fieristica, ma anche allo sviluppo di prototipi e cataloghi. Appennino coordina inoltre la progettazione e la realizzazione delle commesse, garantendo al cliente di ottenere costi di realizzazione contenuti per via dell'integrazione delle fasi e di essere affiancato lungo tutto lo sviluppo della commessa. "Noi non vendiamo un prodotto, ma una linea intera, cioè proponiamo una filiera" - dice Vittorio Ori. È sempre Appennino ad occuparsi dello sviluppo del *network* di agenti/distributori esteri e delle attività di comunicazione e promozione della rete. Per quanto riguarda l'esecuzione delle lavorazioni, la complementarità delle imprese partecipanti alla rete elimina il rischio di potenziali conflitti nell'assegnazione di fasi delle commesse e conseguentemente la necessità di definire delle regole a riguardo. Il ruolo di capocommessa viene di volta in volta assegnato ad un'azienda della rete, che garantisce il completamento dell'attività nei tempi concordati a fronte della corresponsione di una commissione pari al 10%.

Ulteriore obiettivo dell'aggregazione consiste nella diminuzione dei costi operativi e finanziari delle imprese partecipanti, l'ottimizzazione dei costi di energia e di materie prime e il costo di accesso al credito. Nel 2013, l'acquisto congiunto di materie prime ha generato un risparmio del 3% per le aziende appartenenti alla rete, che globalmente acquistano beni e materie prime in quattro macro-aree strategiche (acciaio, parte elettrica, parte elettronica e meccanica) per 14,9€mln.

Le attività di coordinamento che fanno capo ad Appennino vengono svolte da personale dedicato per ciascuna delle quattro funzioni comuni alla rete: commerciale (ruolo ricoperto dal Sig. Ori), sviluppo internazionale, ufficio acquisti e ufficio tecnico:

Fig. 1: Organigramma della rete Five for Foundry (in rosso, le imprese non italiane)



Fonte: Nostra elaborazione

La *governance* prevista nel contratto di rete è costituita da un solo organo comune, il *Comitato di Gestione*, cui prendono parte tutte le imprese partecipanti alla rete e il cui Presidente è Ori. Al Comitato di Gestione è assegnata la responsabilità di agire in nome della rete per l'attuazione del programma, redigere il rendiconto annuale e quello previsionale e stabilire le quote da conferire al fondo comune. Almeno una volta l'anno, un'assemblea cui sono invitate tutte le parti approva il rendiconto previsionale e annuale, deliberando circa l'integrazione dei poteri di rappresentanza e l'adesione di terzi al contratto.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

3.3.3 Performance di rete

La rete ha conseguito risultati incoraggianti sin dal primo anno di attività, il 2009, quando il fatturato consolidato è aumentato del 9%. Il 2010 e il 2011 hanno registrato una crescita a doppia cifra, per poi attestarsi al +9% nel 2012 e al +6% nel 2013. Nel 2013 il fatturato consolidato di rete si attesta intorno ai 118€Mln con 640 dipendenti/collaboratori.

È importante sottolineare che il 71% del fatturato della rete è realizzato all'estero, grazie alla chiusura di contratti importanti come quello con Triumph nel 2012 per la produzione di linee di fonderia per la produzione di motociclette in Thailandia del valore di 2€mln e successivamente esteso ad una seconda linea nel 2013. Inoltre, la commessa ricevuta da un colosso industriale indiano ha consentito di realizzare una nuova fonderia per un importo di 6€mln, che ha portato all'apertura di un ufficio *in loco*. Nel 2014 si prevede un ulteriore sviluppo della rete grazie ad un numero crescente di commesse, alla definizione di un accordo interno alla rete per un ottimale utilizzo delle risorse umane nelle fasi di picco delle lavorazioni e alla chiusura di altri accordi di *partnership* commerciali in paesi esteri quali Germania e Brasile.

La positiva *performance* registrata dalla rete dipende essenzialmente da tre fattori. Il primo è da ricollegarsi alla struttura della rete, costituita da aziende complementari tra loro, e dalla definizione di un obiettivo condiviso mirato, ricollegabile ad un ulteriore sviluppo dei mercati esteri. La natura duttile ed adattabile del contratto di rete si è dimostrata particolarmente funzionale a recepire lo scopo del progetto e le modalità attuative anche in una logica evolutiva.

Il secondo fattore determinante della *performance* di rete è da individuarsi nella presenza di una funzione di coordinamento che garantisce le attività commerciali e l'operatività dell'organizzazione reticolare. In particolare le competenze specifiche nel campo dell'intermediazione commerciale della società Appennino hanno consentito alla rete di imprimere un'accelerazione alla chiusura di commesse di una certa rilevanza e conseguentemente ai risultati di fatturato.

Il terzo fattore vincente è stato l'introduzione nella rete di agenti/distributori in quei mercati esteri ritenuti strategici, in grado di garantire il presidio commerciale nella fase di entrata nel mercato estero e l'assistenza tecnica *post-vendita*. In questo modo Five for foundry si configura come una rete lunga, che nasce nel distretto per integrare la filiera e si sviluppa sui mercati esteri strategici laddove si genera il più elevato valore per il sistema

rete. “L'internazionalizzazione richiede una presenza nel paese, non basta una singola missione. Insomma andare a vendere il proprio catalogo non basta più.” (V. Ori).

3.4 Sistema Brescia: contesto di riferimento e obiettivi della rete

Sistema Brescia nasce nel Gennaio 2011, prima delle modifiche legislative introdotte dalle Leggi 134 e 221/2012 dall'unione di cinque società consortili localizzate tutte nella provincia bresciana e operanti nei campi dei servizi di formazione, dei collaudi tecnici, della consulenza amministrativo-gestionale e della R&S in campo energetico e delle scienze naturali. La ragione principale che ha spinto queste cinque realtà ad unire le proprie forze è riassumibile nelle parole del Presidente, Saverio Gaboardi: “la costituzione della rete è stata un modo per diventare grandi, pur rimanendo piccoli”. L'obiettivo preminente della rete è quello di potenziare il rapporto privilegiato con il sistema universitario locale per lo sviluppo internazionale delle strutture e delle persone. Si tratta di una rete che offre servizi, la cui *mission* è riassumibile nei seguenti punti:

- favorire sinergie interne e specifiche iniziative per migliorare la competitività delle imprese e del territorio;
- gestire attraverso la competente società capofila iniziative di ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e formazione, riconoscendo a ciascun socio il diritto di prima opzione nell'esecuzione di commesse acquisite dal capofila;
- progettare iniziative comuni di ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e formazione ad elevato contenuto internazionale;
- sviluppare relazioni internazionali attraverso la collaborazione con enti omologhi per l'accesso a fondi nazionali e internazionali;
- organizzare e partecipare a eventi in qualità di rete.

La rete può partecipare alle procedure di competenza delle amministrazioni pubbliche comunitarie, statali, regionali e locali per l'accesso a finanziamenti nazionali ed internazionali, alle agevolazioni e simili, che prevedono lo sviluppo di progetti di ricerca, formazione, innovazione e trasferimenti tecnologici.

Nonostante questa varietà di obiettivi, lo scopo primario della rete rimane quello di favorire il coordinamento e il lavoro comune di queste cinque realtà nel settore dei servizi alle imprese. Il punto di forza di questa rete risiede soprattutto nei rapporti informali e fiduciari tra le società, che si sono sviluppati proprio in virtù dei continui contatti tra *partner* anche precedenti alla costituzione della rete.

3.4.1 Imprese partecipanti alla rete

La rete è costituita da cinque aziende consortili:

1. AQM - *Centro Servizi Tecnici alle Imprese*. Costituita nel 1982 come società dedicata ai servizi sulla qualità è oggi specializzata nel design review, ossia nel miglioramento di prodotti esistenti tramite collaudi e analisi tecniche, grazie alle conoscenze maturate nei processi

- produttivi dei materiali industriali. Non meno rilevante è l'esperienza perfezionata nella definizione di sistemi gestionali e organizzativi.
2. *ISFOR 2000 - Istituto Superiore di Formazione e Ricerca*. Costituito nel 1989 per iniziativa dell'Associazione Industriale Bresciana (AIB) con lo scopo di dotare la provincia di Brescia di un organismo di alto profilo dedicato alla formazione permanente delle risorse umane. È una società consortile a responsabilità limitata, che raccoglie organizzazioni imprenditoriali di Brescia e della Lombardia orientale, nonché imprese industriali, istituzioni pubbliche, banche, ordini professionali, università e istituti medi secondari.
 3. *UNIVERSITÀ & IMPRESA*. Costituita nel 1999, è una società consortile nata per favorire lo sviluppo di progetti formativi *post-laurea* e *post-esperienza*. I soci fondatori sono: Università degli Studi di Brescia, Camera di Commercio bresciana, AIB, ISFOR 2000, Apindustria Brescia, Associazione Artigiani di Brescia, CNA Associazione di Brescia e la Confartigianato Unione di Brescia. Nel 2009 la compagine aziendale si amplia con: Collegio dei Costruttori edili di Brescia e provincia, Associazione Commercianti della provincia di Brescia, Confesercenti Provinciale di Brescia e Confcooperative Unione di Brescia.
 4. *CSMT (Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico)*. Nasce nel 2007, con l'obiettivo di tradurre l'innovazione in applicazione, coniugando le più qualificate competenze universitarie a livello nazionale e internazionale alla concretezza tipica dell'area industriale bresciana. Si tratta di una società consortile a responsabilità limitata, nella cui compagine sono presenti alcuni enti pubblici locali, le due Università e molte imprese del territorio bresciano.
 5. *CSEAB (Centro Studi Energetici ed Ambientali Brescia)*. Nata nel 2009 è una società consortile a responsabilità limitata. Opera nel settore dell'ambiente e delle energie rinnovabili, effettuando studi e ricerche e valutazioni tecnico-economiche, per applicazioni civili ed industriali di tecnologie innovative in campo energetico e nel campo dell'inquinamento di suoli e delle acque. La compagine è composta da: Comune di Brescia; Università degli Studi di Brescia; A2A (gruppo di società impegnate nei settori energetici e dei rifiuti); Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia); ENEA; CCIAA, Camera di Commercio Industria e Artigianato di Brescia e AIB.

Come si può notare dalla descrizione delle imprese aderenti, "l'uniformità della compagine aziendale favorisce la collaborazione all'interno della rete", così come sottolineato dal Presidente di Sistema Brescia.

3.4.2 Organizzazione e governance della rete

L'organo di gestione della rete è costituito da un *Comitato di gestione* composto dai cinque Presidenti delle società aderenti. Si occupa di tutte le attività esecutive richieste dal contratto avvalendosi della struttura della società. Il Comitato, assieme al Presidente nominato dal Comitato stesso, ha la responsabilità di attuare il programma di rete e di raggiungere gli obiettivi prefissati, possiede il mandato ad agire per conto delle parti nel rispetto degli obiettivi della rete. Il Comitato di gestione rappresenta la rete in tutte

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

le comunicazioni esterne, è tenuto a redigere un bilancio previsionale e il rendiconto annuale delle attività compiute. Il processo decisionale è snello poiché, essendo presenti dei soci come AIB e la Camera di Commercio, è possibile trovare una convergenza di vedute con più semplicità, come sottolineato dal Presidente. In generale, la gestione della rete è molto semplificata e comporta spese minime, poiché il Presidente di turno provvede all'amministrazione, avvalendosi di strutture e competenze già esistenti e rese disponibili dai *partner*.

Nonostante questa semplicità organizzativa che rende Sistema Brescia molto versatile e veloce nella realizzazione di nuovi progetti, la rete è dotata di un organigramma interno in cui sono chiaramente indicati compiti e mansioni di ciascun soggetto appartenente alla rete.

Le cinque aziende consortili essendo anche capofila si occupano della gestione dei contratti condivisi e della gestione delle filiere, che sono essenzialmente quattro nel territorio bresciano: *automotive* per cui l'intera provincia bresciana è famosa a livello mondiale; *metalli*, soprattutto nell'ambito della trasformazione dei metalli non ferrosi; *biomedicale* ed *energie alternative*. Rispetto a queste filiere, la rete si occupa di promuovere la partecipazione delle aziende del territorio a bandi sia della Regione Lombardia che del MIUR (che rilanciando i cluster tecnologici, ha fatto registrare un incremento del numero di adesioni dalla Regione Lombardia pari a 1500 unità).

Le commesse sono gestite internamente alla rete dalle cinque società in modo collaborativo. Il compenso richiesto dalla rete per i servizi erogati non è eccessivo: generalmente si attesta sul pagamento di una *fee* dell'1-2% sul credito o fondo perduto ottenuto in un bando. Questi costi così ridotti sono giustificati dal fatto che ciascuna delle cinque società consortili riesce a raggiungere delle sinergie di costo con la propria attività, consentendole quindi di ridurre quello del servizio erogato.

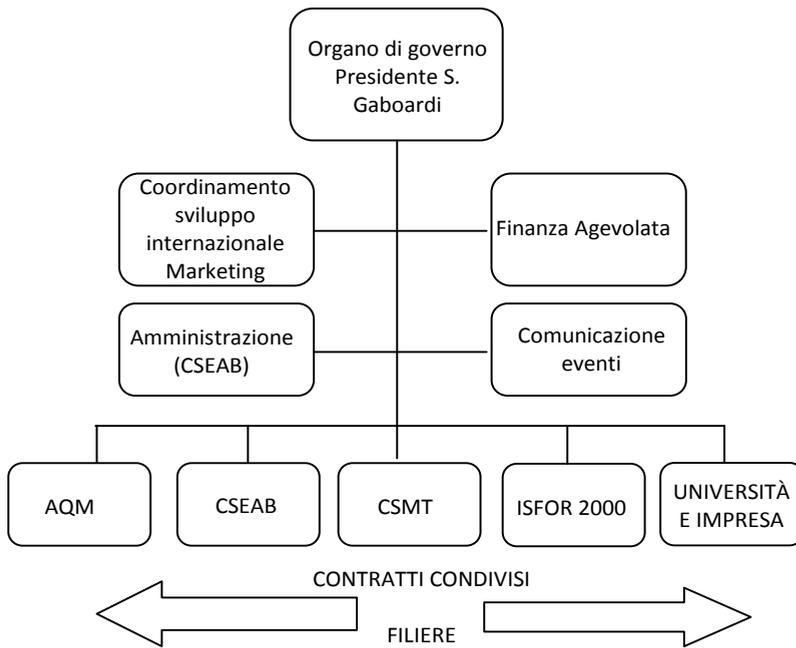
Riferiscono direttamente al Presidente, la funzione amministrativa attualmente gestita dalla società CSEAB, la funzione di comunicazione eventi, la funzione agevolata e quella del coordinamento per lo sviluppo internazionale e il marketing.

All'interno della rete non sono stati adottati regolamenti interni stringenti per la distribuzione di ricavi, in quanto ciascuna azienda consortile può, nei limiti della propria specifica attività, concludere degli ordini che esulino dalla rete. Come sottolineato dal Presidente della rete, ciò che ha spinto le cinque imprese a lavorare in rete è la comunione di intenti, nel rispetto della propria attività.

Il punto di forza della rete Sistema Brescia è quello di aver individuato una strategia di "attacco" allo sviluppo industriale della regione basato sull'erogazione di servizi alle imprese operanti nelle quattro filiere, incentrati sul rilancio e innovazione del territorio.

Fig. 2: Organigramma di Sistema Brescia, fonte: Sistema Brescia

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano



Fonte: Nostra elaborazione

3.4.3 Performance di rete

Nel 2012, il fatturato consolidato è stato di 12€mln, risultato molto incoraggiante se si pensa che si tratta di servizi. Le società consortili partecipanti sono ben patrimonializzate, visto che il patrimonio netto è di circa 10€mln.

Questo risultato positivo incoraggia l'attività della rete. Tra i possibili sviluppi della rete vi è la creazione di una piattaforma tecnica specifica composta da aziende, università e centri servizi mirata allo sviluppo di tecnologie per l'alleggerimento dei veicoli. Ciò consentirebbe la creazione di una competenza specifica per la rete che in futuro potrebbe dare inizio allo sviluppo anche di altri progetti. In generale, lo sviluppo di piattaforme tecnologiche durature è uno degli obiettivi primari di Sistema Brescia, che sta cercando di sviluppare un centro permanente anche nella filiera delle energie alternative.

4. Confronto fra i due casi di rete

Al fine di individuare aspetti di omogeneità ed eterogeneità fra i due casi di rete analizzati, abbiamo raccolto le principali caratteristiche nella tabella 3. Dall'analisi di questi fattori e più in generale dalla storia dei due casi presentati è quindi possibile trarre alcune conclusioni sui temi che costituiscono l'oggetto della ricerca del presente articolo.

*Tab. 3 Principali caratteristiche di Sistema Brescia e Five for Foundry.
 I valori sono riferiti al 2013 per Five for Foundry e al 2012 per Sistema Brescia,
 momento della raccolta dati*

	Sistema Brescia	Five for Foundry
Data di stipula del contratto di rete	31 gennaio 2011	14 aprile 2011
Numero di imprese	5	15
Forma giuridica dei partner	Società Consortili	S.r.l., S.p.A., S.n.c., ditta individuale
Settore di attività	Servizi per la ricerca, l'innovazione e l'alta formazione	Fonderia d'alluminio
Fatturato consolidato 2012	12 Milioni	118 Milioni
Dipendenti Complessivi	Tra 100 e 150	640
Dimensione imprese	Piccole	Medio-Piccole
Tipo di rete	Orizzontale (partner complementari - "rete di reti")	Verticale
Durata del contratto	6 anni	3 anni
Fondo Patrimoniale (in Euro)	10.000	21.000
Struttura di governance	COMITATO DI GESTIONE composto dai 5 Presidenti delle società; il Presidente della rete viene eletto all'unanimità. Potere esecutivo e amministrativo	COMITATO DI GESTIONE composto da un rappresentante di ciascuna impresa. Il Presidente, eletto all'unanimità, ha un importante potere di coordinamento delle attività comuni
Ruolo Impresa "leader"	Operativo-fiscale e amministrativo	Strategico e di coordinamento commerciale
Processo Decisionale	Decisioni prese all'unanimità	Decisioni prese prevalentemente a maggioranza
Entrata di Nuovi partner	Libera, ma non prevista	Libera e prevista per le imprese non concorrenti
Turnover aziende	Assente	Presente

Fonte: Nostra elaborazione

4.1 Costituzione della rete: membri e collante

In entrambi i casi, al momento della costituzione della rete si è puntato sulla qualità delle imprese partecipanti, sull'apporto rispetto agli obiettivi specifici del programma di rete e sulla capacità di fare sinergia, nell'ottica delle complementarità. Tuttavia, è innegabile che la scelta dei *partner* e la loro numerosità è anche legata a fattori contestuali, quali la prossimità geografica e/o la presenza di relazioni pregresse. Questa tendenza è maggiormente evidente in Sistema Brescia, poiché la forma, la qualità e la quantità delle imprese che hanno aderito alla rete risulta legata agli obiettivi sociali e territoriali condivisi dalle cinque società. Eppure,

queste relazioni possono divenire meno cruciali nel tempo, come dimostra Five For Foundry che ora intreccia relazioni anche con imprese straniere; aprendo la sua compagine a membri stranieri, dimostra di voler puntare all'internazionalizzazione divenendo un catalizzatore di primo piano nello scenario europeo. Sistema Brescia invece, facendo leva sulla sua capillarità sul territorio bresciano ne propone il rilancio con progetti innovativi e di valorizzazione delle principali filiere presenti nella zona.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

4.2 Crescita: allargamento a nuovi membri

In una prospettiva dinamica è poi importante andare ad analizzare quali siano i meccanismi preposti all'allargamento della rete. In questo senso, è particolarmente interessante la gestione del processo di inserimento di nuovi *partner*. In entrambi i casi analizzati, l'accesso è libero, fatto salvo il rispetto di una coerenza dell'impresa rispetto alla rete. Quindi, potranno entrare in Sistema Brescia soltanto società pubblico-private che condividono i medesimi scopi sociali, mentre potranno aderire a Five For Foundry imprese operanti nello stesso settore ma non concorrenti con quelle già presenti. Viene quindi messa in luce la necessità di preservare gli equilibri interni della rete, sia imponendo un livello minimo di omogeneità (Sistema Brescia) sia definendo lo spazio di azione al di fuori degli spazi già occupati dagli attuali membri della rete, in questo modo aumentando il livello di complementarità della compagine di rete (Five For Foundry).

4.3 Governance: estensione e management

In termini di estensione della rete e di potenziali problemi di *governance*, Sistema Brescia, pur aggregando nominalmente solo 5 realtà, abbraccia un numero molto ampio di soggetti, variegati in termini di forma giuridica, finalità, assetto organizzativo, dimensioni. Il collante è la condivisione di un obiettivo comune, unitamente alle relazioni pre-esistenti e fiduciarie nonché la co-localizzazione. Five For Foundry, d'altro canto, si configura già come una rete molto numerosa rispetto alla media nazionale. Le nuove imprese aderenti provengono da culture e territori diversi, ponendo in essere una maggior diversità foriera di maggior innovazione e complementarità, ma potenziali problemi di *governance*, che è improntata alla partecipazione e al coordinamento ma connotata da uno spiccato livello di *leadership* per bilanciare la dispersione decisionale propria delle reti medio-grandi.

Nonostante la maggiore semplicità nella definizione degli organi da parte di Sistema Brescia, è comunque importante sottolineare che l'organizzazione formale ottenuta con la dotazione di un organigramma indica l'intento di voler chiaramente definire i ruoli fra le società consortili preposte allo sviluppo di contratti condivisi nelle quattro principali filiere che caratterizzano il territorio bresciano e le funzioni di *staff*. Del resto, è del tutto non scontato trovare reti di imprese di piccole dimensioni che adottino una struttura organizzativa formale, in cui sia presente una funzione *ad hoc* per il coordinamento e lo sviluppo internazionale del marketing.

4.4 Governance: reti di filiera o reti orizzontali

Un altro dato rilevante riguarda la natura orizzontale o verticale della rete. Five For Foundry è una rete verticale, con imprese specializzate in diverse fasi della lavorazione che le garantiscono il controllo di una porzione importante della filiera; Sistema Brescia è una rete orizzontale, con realtà che insistono sulla stessa fase della catena del valore. Ciò si riflette sui sistemi di *governance*. Nelle reti verticali, i *partner* svolgono attività complementari; è necessario un coordinamento strategico e operativo, con un controllo centralizzato, ruolo svolto dalla società Appennino nella rete FiveforFoundry. Ovviamente, il bisogno di coordinamento in una rete verticale è tanto maggiore quanto più complessa la filiera di appartenenza.

Nelle reti orizzontali, le caratteristiche dei *partner* e le finalità che questi si prefiggono nel contratto di rete possono configurare una collaborazione che può essere efficacemente gestita anche senza il ricorso ad un'impresa leader/coordinatrice. In Sistema Brescia, il sistema di *governance* si basa su criteri di pariteticità. L'individuazione di una società di rappresentanza è legata ad aspetti fiscali e operativi. Considerando, quindi, solo la pura volontà delle parti, le reti orizzontali possono essere gestite efficacemente attraverso una *governance* paritaria. Questo vale sia per le aggregazioni tra imprese private, sia per quelle tra imprese a compagine mista.

4.5 Obiettivi: il perché delle reti strategiche

Le imprese retiste sono guidate da contrastanti spinte aggregative. In uno dei casi analizzati (Sistema Brescia) uno degli intenti è quello di creare massa critica, per “diventare grandi pur rimanendo piccoli”, per usare le parole del Presidente della rete. Le strategie di questo tipo nel presente periodo di crisi sono una scelta obbligata per molti soggetti, ma hanno il pregio di mostrare che è possibile far evolvere le economie di scala in progetti più complessi, a più alto valore aggiunto, proprio come avviene per Sistema Brescia. Ed infatti i due casi analizzati ci hanno entrambi permesso di spostare l'attenzione su ciò che le reti sanno fare meglio: aumentare la produttività in termini di valore aggiunto grazie allo scambio di conoscenze complementari, conquistando nuovi mercati e posizioni migliori sui mercati esistenti. Le aziende retiste non vedono esaurito il loro ciclo imprenditoriale. Sono piuttosto aziende che avvertono le crescenti difficoltà di una presenza su mercati sempre più competitivi ed ampi e che ricercano soluzioni per la differenziazione o il rafforzamento del proprio modello di business. Ecco quindi che la seconda spinta aggregativa, basata sulla complementarità delle *skill* dei *partner*, tesa alla costruzione strategica di percorsi di valore aggiunto superiore. Un percorso che porta il Presidente di Five For Foundry ad affermare: “Noi non vediamo un prodotto ma ... una filiera”, quindi un'offerta a più alto valore aggiunto basata sulla diversità e complementarità dei *partner*. È la diversità che crea innovazione.

Gestire la diversità diventa allora la sfida fondamentale. La complementarità delle competenze, la forma più alta di diversità, permette alle filiere organizzate in rete di offrire prodotti più complessi, a più alto valore aggiunto (Five For Foundry) e agli aggregati orizzontali di imprese di ampliare il portfolio delle proprie competenze e quindi alzare il livello dell'offerta (Sistema Brescia) in entrambi i casi aumentando il grado di innovazione e conquistando nuovi mercati internazionali. La ricombinazione di conoscenze provenienti da ambiti e territori diversi, è un passaggio obbligato per mettere a valore l'eterogeneità delle reti. Serve la capacità di coniugare l'eterogeneità di *partner* con meccanismi di *governance* capaci di far fronte alle sfide che la diversità pone. Una capacità espressa chiaramente nei casi analizzati, dove la maggior eterogeneità della rete e la sua estensione oltre i confini nazionali (Five For Foundry) sono bilanciati da una *leadership* più marcata, o dove invece una *governance* più orizzontale sembra essere la risposta migliore per coordinare una rete orizzontale molto legata al territorio, che condivide una forte identità collettiva e si basa su legami e relazioni che vengono da esperienze pregresse. Come hanno mostrato i due casi analizzati, domare la diversità, vale a dire trasformarla da problema in risorsa, è un passaggio obbligato per mettere a valore l'eterogeneità delle reti.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

5. Conclusioni

Questo lavoro è partito dalla constatazione che le aggregazioni distrettuali sono di fatto reti, ma rimangono fondate sull'emersione spontanea di rapporti collaborativi/competitivi e quindi su strategie dal “respiro corto” rispetto ai bisogni di riposizionamento del tessuto industriale italiano. Al contrario, le reti che vengono costruite deliberatamente e progettate attorno ad una strategia collettiva sono più adatte ad inserirsi in catene del valore globali. Le aggregazioni create attraverso il contratto di rete sembrano essere reti che presentano progettualità, flessibilità e adattabilità, grazie alla forte eterogeneità dei componenti e allo sfruttamento delle complementarità.

Il focus di questo lavoro consiste nell'analisi dell'evoluzione di due reti strategiche specifiche del tessuto economico Bresciano, evidenziandone alcune criticità e contestualmente facendone emergere le enormi potenzialità. Le reti Bresciane presentano fattispecie caratteristiche, utili ad individuare possibili sviluppi futuri e a costruire le strategie di chi vuole fare rete anche in altre realtà o delle istituzioni ed associazioni che vogliono promuovere tali strumenti.

È chiaro come la rete permetta un superamento del modello del distretto classico, sia che si adotti una strategia incentrata sulla “massa critica” e si guardi all'aggregazione come ad un modo per fare “scala” e superare i limiti dimensionali delle singole imprese, sia che si concepisca la rete come una strategia che ruota attorno alla “complementarità delle *skill*”, incentrata sulla diversità delle risorse delle imprese retiste e quindi sulla capacità di riposizionarsi come rete su di un segmento di mercato a più alto valore aggiunto, fornendo soluzioni integrate.

Dall'analisi dei casi si evince come le reti strategiche, così come catturate dalle reti fondate sui contratti di rete analizzati (Five For Foundry

e Sistema Brescia), nascono soprattutto sulla spinta delle sfide globali che oggi le imprese dei nostri territori affrontano: innovazione e internazionalizzazione.

Il territorio costituisce ancora la culla e l'ancoraggio delle reti, ma anche quando il territorio è preponderante, la rete cerca di usarlo come trampolino per proiettarsi con più forza sui mercati internazionali. Ha anche una funzione di collante, di generatore di fiducia reciproca, per cui quando viene meno spinge le imprese retiste ad immaginare meccanismi di *governance* più complessi, capaci di rendere percorribili anche sentieri di collaborazione tra soggetti che non si conoscono ancora.

Certamente, tra gli sviluppi futuri della ricerca vi è la volontà di approfondire la relazione tra questi possibili atteggiamenti strategici appena delineati e la *performance* della rete. In tale contesto, si inquadra la possibilità di mappare le relazioni tra imprese, sia all'interno della rete che tra imprese facenti parte di diverse reti, per comprendere, tramite la *network analysis* (Wasserman e Faust, 1994; Scott, 2000; Scott e Carrington, 2011) le caratteristiche strutturali e gli *outcome* di tali *network* tra imprese.

Infine, sino ad ora, molti lavori si sono concentrati nell'evidenziare potenzialità, benefici, criticità dei contratti di rete. La letteratura ha dunque posto le basi per una riflessione critica ed approfondita sui fattori che incidono sulla spinta all'adozione del contratto di rete. Tale analisi dovrà sicuramente partire dalla considerazione di elementi strategici, ma deve essere estesa anche all'analisi degli aspetti istituzionali e delle variabili legate al contesto che influiscono sulla decisione di partecipare alla rete e di utilizzarla come leva del vantaggio competitivo. A questo deve poi essere aggiunta la tematica della *performance*. A causa della giovane età delle reti, fino a poco tempo fa i dati disponibili non sono stati sufficienti per poter veramente valutare una relazione di causalità tra adozione dell'assetto a rete e *performance* delle imprese retiste. Ora, dopo alcuni anni, è invece possibile immaginare tale studio, che sarà in grado ben oltre quanto fatto in questo lavoro di dare indicazioni utili ai manager, agli imprenditori e ai *policy maker* su come supportare e realizzare l'evoluzione dei distretti in sistemi capaci di agire da protagonisti innovativi sui mercati mondiali.

Bibliografia

- BECCATINI G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino Editore, Bologna.
- BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2003), *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston, MA.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2002), "Learning and innovation by networking within the Italian industrial districts: the development of an explorative analytical model", *Sinergie*, n. 58, pp. 3-43.
- BRASS D., GALASKIEWICZ J., GREVE H., TSAI W. (2004), "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 6, pp. 795-817.

- BURT R. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Boston.
- CAFAGGI F. (2009), *Il Contratto di rete. Commentario*, Il Mulino Editore, Bologna.
- CAFAGGI F., IAMICELI P., MOSCO G.D. (2012), *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*, Fondazione Bruno Visentin, RetImpresa, UnionCamere.
- CALZOLAIO E., D'ALVIA F., DI MARCO P., RULLANI F., TRONCI M. (2013), *Il Management delle reti d'impresa. Dalla costituzione alla gestione operativa*, RetInsieme.
- CAPUANO G. (2007), *Mesoeconomia. Teorie ed evidenze empiriche di economia regionale*, Franco Angeli Editore, Milano.
- CARNAZZA P. (2012), "Imprese cooperative e contratti di rete: i principali risultati di un'indagine qualitativa", *Fondazione Euricse*, Working Paper, vol. 12, n. 44, pp. 1-17.
- COLEMAN J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement, pp. 95-120.
- DAVID P.A., RULLANI F. (2008), "Dynamics of Innovation in an 'Open Source' Collaboration Environment: Lurking, Laboring and Launching FLOSS Projects on SourceForge", *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 647-710.
- GRANOVETTER M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- GULATI R., (1998) "Alliance and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- GULATI R. (1999), "Network Location and Learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliances formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000) "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HANSEN M. (1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 1, pp. 82-111.
- JARRILLO J. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 31-41.
- LEVINTHAL D.A. (1997), "Adaptation on Rugged Landscapes", *Management Science*, vol. 43, n. 7, pp. 934-950.
- LIPPARINI A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., "Genesis of a research field: district, network, strategic network", *Journal of Management and Governance*, vol. 14, n. 3, pp. 221-239.
- MASSARONI E., RICOTTA F. (2009), "Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa", *Sinergie*, n. 80, pp. 3-29.
- MAUGERI M.R. (2009), "Reti di impresa e contratto di rete", in Macario F., Scognamiglio C. (a cura di), *I Contratti*, vol. 10, pp. 957-965.
- MELE C. (2009), "Value logic in networks: resource integration by stakeholders", *Sinergie quaderni*, n. 16, pp. 217-241.

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano

- OBSTFELD D. (2005), "Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 1, pp. 100-130.
- OSSERVATORIO INTESA SANPAOLO-MEDIOCREDITO ITALIANO (2014), *Il quarto Osservatorio-Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*.
- PENCO L. (2010), "Dai sistemi locali ai network de-territorializzati: verso i meta-distretti e le reti tra distretti", *Sinergie*, n. 83, pp. 9-29.
- POWELL W., KOPUT K., SMITH-DOERR L. (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 1, pp. 116-145.
- RETIMPRESA, CONFINDUSTRIA E STUDIO LEXJUS SINACTA, (2011), *Guida pratica al contratto di rete, Le guide di RetImpresa*, RetImpresa, Roma.
- RETIMPRESA (2013), *Il Management delle reti: dalla costituzione alla gestione operativa*, Le guide di RetImpresa, RetImpresa, Roma.
- RICCIARDI A. (2009), *Le reti di impresa*, Franco Angeli Editore, Milano.
- RICCIARDI A. (2010), *Strategie di cooperazione fra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di impresa*, Egea Editore, Milano.
- RULLANI E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 77, p. 74.
- RULLANI E. (2013), "Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali", *Sinergie*, n. 91, pp. 141-163.
- SCOTT J., CARRINGTON P.J. (2011) *The SAGE handbook of social network analysis*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- SCOTT J. (2000), *Social network Analysis: A Handbook*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- STAMPACCHIA P., RUSSO SPENA T. (2009), "Management in a network context: a new model", *Sinergie quaderni*, n. 16, pp. 245-268.
- TEECE D. (1996), "Firm organization, industrial structure, and technological innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 31, n. 2, pp. 193-224.
- TRAVAGLINI G. (2011), *Aggregazione di imprese e contratto di rete*, Franco Angeli Editore, Milano.
- UNIONCAMERE (2013), *I Contratti di Rete: Rassegna dei principali risultati quantitativi*.
- UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- VELO D. (2012), "La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergenti in Europa", *Sinergie*, n. 84, pp. 5-20.
- WASSERMAN S., FAUST K., (1994), *Social network analysis: Methods and applications*, vol. 8, Cambridge University Press, Cambridge.
- YIN R.K. (2009), "Case study research: Design and methods", *Applied Social Research Methods series*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Academic or professional position and contacts

Federica Brunetta

Ph.D., Assistant Professor
University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: fbrunetta@luiss.it

Anna Censi

Founder and Partner, Alkemia Management Consulting
e-mail: annacensi@alkemia.eu

Francesco Rullani

Ph.D., Assistant Professor
University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: frullani@luiss.it

Francesca Vicentini

Ph.D., Assistant Professor
Link Campus University, University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: f.vicentini@unilink.it

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.16
pp. 261-285

