

Modelli organizzativi nelle reti di pmi e relazioni di finanziamento

Milano, 7 marzo 2005

Prof. **Fabrizio Cafaggi**
Istituto Universitario Europeo
fabrizio.cafaggi@iue.it

Alcune premesse concettuali: (I) la rete di imprese

- Per **rete di imprese** si intende l'insieme di relazioni, tendenzialmente stabili tra più imprese, formalmente e giuridicamente distinte, anche concorrenti, tra le cui attività esista o si generi una interdipendenza. In presenza di tale interdipendenza la rete assume a strumento di governo della stessa e acquista una funzione di coordinamento.
- Per **interdipendenza** si intende la condizione per cui il processo decisionale della singola impresa dipende, sotto alcuni profili, da quello di altre imprese ovvero dell'insieme dei nodi appartenenti alla rete. Ciò accade in ragione della complementarità tra le risorse (materiali o immateriali) che le imprese impiegano nel loro ciclo produttivo e/o degli intrecci proprietari che possono sussistere tra le imprese.
- Si distinguono forme di interdipendenza di tipo simmetrico e asimmetrico.

Alcune premesse concettuali: (II) le funzioni delle reti

Tra le funzioni delle reti possono distinguersi:

- funzioni di **produzione o di scambio** (es.: reti di subfornitura, consorzi di acquisto, *franchising*, reti di distribuzione)
- funzioni di **finanziamento** (es.: consorzi fidi, accordi per la ristrutturazione di imprese in crisi, *venture capital*, ...)
- funzioni di **produzione e di scambio di conoscenza** (*cross licensing*, consorzi di ricerca precompetitiva, accordi per il trasferimento tecnologico, ...)
- funzioni di **produzione di beni collettivi** (associazioni tra imprese per il controllo dell'impatto ambientale, della sicurezza dei prodotti, per la responsabilità sociale, accordi per la risoluzione stragiudiziale delle controversie,...)

Alcune premesse concettuali: (III) gli strumenti del coordinamento

- Nell'ambito della rete il coordinamento tra imprese può essere realizzato da uno o più dei seguenti strumenti:
- 1) Contratti
- 2) Organizzazioni
- Nell'ambito dei contratti si può ulteriormente distinguere tra contratti per il coordinamento proprietario e contratti per il coordinamento produttivo (es. subfornitura)
- Nell'ambito delle organizzazioni si può ulteriormente distinguere tra: organizzazioni per il coordinamento proprietario (es. società-rete) ed organizzazioni per il coordinamento produttivo (es. consorzio-rete)
- A queste ipotesi vanno aggiunte quelle del coordinamento informale

Alcune premesse concettuali:
(IV) gli strumenti del coordinamento:
qualche esemplificazione. Segue

- la **proprietà** del capitale dell'impresa (es.: partecipazioni incrociate tra le imprese A, B, C)
- il **coordinamento** delle strutture di **governo** (es.: *interlocking directorates*)
- la stipulazione di **contratti di collaborazione produttiva** per fase (v. oltre)
- la costituzione di **organizzazioni per il coordinamento di fasi produttive** (v. oltre)

Alcune premesse concettuali: (V) reti paritarie e reti gerarchiche

- Per **rete paritaria** si intende quella rete in cui le imprese partecipano ai processi decisionali e di controllo inerenti all'attività delle rete su un piano di tendenziale parità (es.: società consortile in cui valga la regola 'una testa un voto')
- Per **rete gerarchica** si intende quella rete in cui il potere decisionale e di controllo è distribuito in maniera asimmetrica tra le imprese con la conseguenza che il coordinamento è tendenzialmente realizzato da un'impresa *leader*, senza per questo neutralizzare del tutto l'autonomia decisionale e patrimoniale delle imprese nodo (es.: rete di subfornitura con *leadership* del committente-produttore finale e limitato potere contrattuale dei subfornitori)
- La rete gerarchica si distingue ancora dal **gruppo di imprese** in quanto il potere dell'impresa *leader* **non** coincide con la "direzione e il coordinamento unitari" propri dei gruppi (es.: sarebbe una rete contrattuale gerarchica l'insieme delle relazioni tra un monocommittente e i suoi fornitori, i quali si trovino nella condizione di dipendenza economica nei confronti del primo)

Ulteriori premesse concettuali: (I) le reti contrattuali

Le reti contrattuali possono risultare da:

- il **collegamento negoziale tra più contratti bilaterali** (es.: reti di subfornitura, di franchising, ...)
- la stipulazione di **contratti plurilaterali** (es.: consorzi contrattuali, JV contrattuali, ...)

I contratti possono svolgere una funzione di coordinamento sotto uno o più profili collegati (reti miste, es.: produttive e di governo)

- es.: accordi di coordinamento tra la struttura di governo di due imprese (es.: composizione del cda) strumentale a un accordo di collaborazione (es.: di ricerca)
- es.: accordo per la ristrutturazione finanziaria di un'impresa in crisi con impatto sulla struttura di governo della stessa (es.: *interlocking directorate* rispetto alle imprese che finanziano)

Ulteriori premesse concettuali: (II) le reti organizzative

- Società (non consortili) tra imprese: il modello della società-rete
- Società consortili
- Associazioni o fondazioni “partecipate” da imprese

Alcuni profili di interesse:

- il ruolo della proprietà del capitale (reti organizzative come reti proprietarie?)
- reti *non-profit*, reti mutualistiche e reti *for-profit*

Obiettivi principali della ricerca I

- ✓ Analizzare i profili giuridici dei modelli organizzativi di coordinamento interimprenditoriale al fine di valutare le condizioni in cui sussiste un vantaggio competitivo derivante dal loro impiego rispetto ad altri modelli produttivi
- ✓ Valutare il ruolo delle forme organizzative ed in particolare la rilevanza dei profili giuridici tra percorsi di crescita delle singole imprese e percorsi di crescita dei sistemi produttivi locali
- ✓ Assumendo che le banche possano/debbero avere un ruolo strategico nella promozione della crescita delle imprese, esaminare le diverse strategie distinguendo tra politiche e strumenti di finanziamento diretti alla crescita della singola impresa e quelli rivolti allo sviluppo di un sistema produttivo locale.

Obiettivi principali della ricerca

II. Segue

- ✓ 1) Verificare l'impatto delle relazioni di finanziamento sulla creazione e sul governo delle reti o sulla loro dissoluzione e frammentazione.
- ✓ In particolare esaminare gli incentivi del finanziatore a favorire forme di aggregazione e coordinamento (ad esempio finalizzate ad aumentare la produzione di esternalità positive intra-rete) o gli incentivi a disaggregare la rete, segmentando le relazioni di finanziamento (ad esempio quando questa aumenti i livelli di rischio sistemico).
- ✓ 2) Verificare l'impatto della rete sulle relazioni di finanziamento
- ✓ In particolare esaminare le modalità attraverso cui l'appartenenza dell'impresa finanziata ad una rete proprietaria e/o produttiva possa modificare la relazione di finanziamento e l'offerta di altri servizi

Obiettivi principali della ricerca.

III Segue

- ✓ Più specificamente:
 - ❖ Sul piano empirico: verificare se e in che misura le banche considerano le dimensioni di rete nel valutare il merito creditizio;
 - ❖ In caso di risposta positiva: come ed a quali fini distinguono nella valutazione tra l'esistenza di una rete proprietaria e quella di una rete produttiva
 - ❖ Sul piano normativo: Se e secondo quali modalità si può concepire l'erogazione di un credito alla rete piuttosto che alle singole imprese interne alla rete;
 - ❖ Se ed a quali condizioni questo approccio possa favorire la crescita delle imprese e concorrere a prevenire o gestire i fenomeni di crisi della singola impresa o dell'insieme di quelle appartenenti alla rete.

Obiettivi incidentali della ricerca

⇒ Verificare e valutare:

- l'impatto dell'accordo di Basilea II sul finanziamento alle pmi operanti in contesti di rete
- l'impatto della riforma del diritto societario sulla relazione tra banche e pmi
- l'impatto della riforma dei consorzi-fidi

Sugli obiettivi della ricerca con particolare riferimento agli studi di caso:

(I) i modelli di governo delle reti e le imprese-nodo

Attraverso gli studi di caso la ricerca si propone di indagare:

- La governance delle singole imprese-nodo per gli aspetti rilevanti concernenti l'appartenenza alla rete
- La rete come strumento organizzativo dei diversi nodi-imprese
- La rete considerata quale unità di analisi è la rete di imprese rispetto alla quale altri attori (finanziatori, enti pubblici, associazioni) sono considerati esterni o appartenenti a reti più ampie

Ancora sugli obiettivi della ricerca con particolare riferimento agli studi di caso:
(I) le imprese come nodi della rete

Tale studio riguarda

- la **struttura proprietaria** delle imprese(-nodo):
 - i soci delle imprese come nodi di reti familiari, professionali, di collaborazione tra imprese
 - le partecipazioni dell'impresa in altre imprese come strumenti di coordinamento nell'ambito di reti proprietarie, produttive o miste
- la **struttura di governo** delle imprese(-nodo):
 - amministratori e sindaci delle imprese come nodi di reti familiari, professionali, di collaborazione tra imprese
 - accordi di coordinamento tra imprese inerenti alla struttura di governo (es.: composizione del cda)
 - l'incidenza del gruppo sul governo dell'impresa e delle reti
- la **struttura finanziaria** delle imprese(-nodo) (v. oltre)
 - le fonti di finanziamento dell'impresa come strumenti di relazione di rete

(II) I modelli di governo delle reti e le imprese-nodo

- In che misura la selezione dei modelli di governo della rete incide sulla governance delle imprese nodo
- In particolare la società-rete come modello di coordinamento e la sua incidenza sulle relazioni produttive tra imprese appartenenti alla stessa filiera
- L'incidenza della relazione di finanziamento sulla costituzione della rete
- L'influenza della rete sulla relazione di finanziamento. In che modo la esistenza di una rete incide sulle modalità di rapporto con i finanziatori

Ancora sugli obiettivi della ricerca: (II) finanziamento delle Pmi e modelli di rete

Tale studio riguarda principalmente:

- la struttura finanziaria delle Pmi
- il ruolo della banca nello sviluppo delle Pmi nel quadro delle attuali trasformazioni legislative, regolamentari ed economiche (part.: riforma del diritto societario, Basilea II, riforma dei consorzi fidi)
- I principali ostacoli per l'accesso delle Pmi al finanziamento bancario (part.: informazione societaria, programmazione finanziaria, garanzie, costo del credito)
- la rilevanza della dimensione di rete nella definizione o nella soluzione di queste problematiche

(segue)

In particolare, sulla **struttura finanziaria delle Pmi:**

- auto- v. etero-finanziamento:
 - l'importanza dei legami familiari e la tendenziale chiusura rispetto ai finanziamenti di mercato diversi da quelli bancari e quelli pubblici
 - la riforma del diritto societario e i nuovi strumenti finanziari (capitale di debito e capitale di rischio)
- accesso al finanziamento esterno non bancario:
 - il difficile decollo del *venture capital* (il VC come rete finanziaria)
- accesso al finanziamento bancario (v. oltre)
- accesso al finanziamento pubblico
 - politiche di sviluppo locale e promozione delle reti di imprese
- ruolo del credito commerciale
 - rapporto tra credito commerciale e natura delle reti produttive o di scambio (part.: reti gerarchiche e credito commerciale)
 - rapporto tra credito commerciale e credito bancario: il c.c. in funzione di garanzia; il c.c. in funzione liquidativa

La separazione tra patrimonio familiare e patrimonio dell'impresa

- l'autofinanziamento e la problematica separazione tra patrimonio di impresa e patrimonio personale
- In particolare il profilo delle garanzie personali

La banca come finanziatore e come erogatore di servizi finanziari

In particolare, la ricerca si soffermerà sui diversi **ruoli della banca per valutarne la possibile incidenza sui modelli organizzativi delle reti pmi:**

- la banca come erogatore di finanziamento (in via diretta)
 - gli strumenti di prestito di tipo tradizionale (mutui, anticipazioni di crediti, ...) e di più recente emersione (leasing, factoring, ...)
 - il diritto societario e i nuovi strumenti di debito (es.: i patrimoni separati nelle s.p.a.; le azioni correlate nella spa, i titoli di debito nelle s.r.l.)
- la banca come intermediario nell'erogazione di credito da parte di altri soggetti:
 - il ruolo della banca nell'accesso delle pmi ai finanziamenti pubblici
 - il ruolo della banca nell'accesso delle Pmi ad operazioni di *private equity* o operazioni di emissioni di titoli di debito

La banca come finanziatore e erogatore di servizi finanziari. Segue

- la banca come consulente (finanziario, aziendale, ...) dell'impresa
- la banca come incubatore di progetti per le Pmi
- la banca come attore dell'economia locale o extralocale
 - part.: la banca come membro di reti per la produzione di beni pubblici locali
- la banca come "regolatore"
 - part.: il ruolo della banca nel quadro dell'adeguamento a Basilea II
- la banca nella fase di crisi delle imprese

Obiettivi della ricerca con riferimento alla relazione di finanziamento

- Valutare per ciascun ruolo svolto dalla banca le ragioni per incentivare o disincentivare la formazione di reti tra pmi
- Valutare l'opportunità per la banca di entrare in relazione con le singole imprese appartenenti alla rete ovvero con la rete nel suo complesso
- In particolare distinguere tra erogazione di finanziamento e di altri servizi (ad esempio pianificazione strategica, gestioni di reti informative, supporto alla internazionalizzazione).

(segue)

In particolare, sull'**accesso delle Pmi al finanziamento bancario**:

- *transactional / relational banking* e il rapporto tra banca e Pmi
- ricerca e elaborazione di informazioni sulle Pmi: informazione standardizzata e relazionale; trasparenza e *accountability* di una Pmi
 - l'informazione economica
 - l'informazione sulla struttura operativa dell'impresa
 - l'informazione sull'impresa e le sue reti
- Pmi, *relational banking* e multiaffidamento
- razionamento del credito e richiesta di garanzie
 - garanzie personali v. garanzie reali
 - garanzie *inside* v. garanzie *outside* (rispetto al patrimonio dell'i.)
 - il ruolo delle garanzie secondo Basilea II
 - il ruolo dei consorzi fidi, la riforma e Basilea II

(segue)

In particolare, sulla **rilevanza della dimensione di rete**:

- ⇒ l'incidenza delle reti sul finanziamento (bancario)
 - ⇒ la rilevanza dell'esistenza della rete (es.: di subfornitura) nella valutazione del merito creditizio
 - ⇒ maggiore o minore sensibilità a questo approccio per via dell'adeguamento a Basilea II (corporate v. retail)
 - ⇒ la rilevanza della rete e il credito commerciale (v. sopra sul rapporto tra credito commerciale e credito bancario)
 - ⇒ la rete come propulsore nella produzione e circolazione dell'informazione
 - ⇒ la rete come garante (es.: consorzi fidi; es. garanzie intra-rete)

- ⇒ l'incidenza del finanziamento sulle reti (preesistenti o generate *ad hoc*)
 - ⇒ il razionamento del credito bancario e l'allungamento dei termini di pagamento nelle reti produttive e di scambio
 - ⇒ la creazione di reti come risposta ad esigenze inerenti al finanziamento delle Pmi (part.: il ruolo dei consorzi fidi)
 - ⇒ la creazione di reti come risposta ad esigenze inerenti all'insorgere dell'insolvenza di Pmi (reti per la ristrutturazione di Pmi?)

Sulla separatezza proprietaria tra banche e pmi. Per una ridefinizione del problema in relazione al contesto di rete

- La partecipazione delle banche al capitale di rischio delle PMI
- Le differenze tra partecipazione alle grandi imprese e partecipazione alle pmi
- L'alternativa tra partecipazione alla proprietà delle singole imprese e partecipazione alle strutture di rete
- I motivi per incentivare e quelli per disincentivare tale partecipazione
- L'esigenza di rivedere il problema della separatezza alla luce dei nuovi strumenti finanziari.
- Un percorso possibile: ridefinire gli attori alla luce dei nuovi strumenti?
- La partecipazione come strumento di finanziamento dedicato ad una particolare attività dell'impresa
- La partecipazione al governo senza partecipazione alla proprietà
- Strumenti di controllo e di monitoraggio dell'impresa non proprietari

Integrazione proprietaria banche-pmi e ridefinizione della rete

- Quali sono le implicazioni organizzative derivanti dalla proprietà delle banche di pmi?
- In queste ipotesi, pur conservando la definizione di rete la banca da puro finanziatore esterno diviene proprietaria, seppure di quote di minoranza e dunque partecipa direttamente alla rete
- Cambiano ed in caso di risposta affermativa come gli incentivi della banca quando essa partecipi direttamente alla rete come titolare di quote minoritarie di proprietà delle pmi?

Ancora sugli obiettivi della ricerca: (III) i modelli di reti produttive e di scambio

Tale parte dello studio riguarda principalmente

- reti di subfornitura (di beni o servizi)
- reti di distribuzione

Le questioni principali:

- ⇒ quale natura presentano queste reti sul piano della distribuzione del potere decisionale e del controllo (reti paritarie v. reti gerarchiche)
- ⇒ che relazione esiste tra reti produttive/di scambio e struttura di governo delle imprese-nodo
- ⇒ se tali reti sono esclusivamente destinate a produrre beni o servizi per le imprese nodo o anche beni di natura collettiva o pubblica (esternalità positive)

Ancora sugli obiettivi della ricerca: (IV) le reti per la produzione e lo scambio di conoscenza

Tale studio riguarda principalmente

- reti per lo svolgimento di attività di R&D
- reti per il trasferimento della conoscenza tramite l'impiego di cessioni o licenze
- piattaforme per il trasferimento tecnologico

Le questioni principali:

- ⇒ quali strumenti di governo producono i maggiori incentivi alla produzione di conoscenza
- ⇒ come si distinguono sotto questi profili contratti e organizzazioni
- ⇒ che ruolo svolgono gli IPRs nelle reti

Ancora sugli obiettivi della ricerca: (V) le reti per la produzione di beni pubblici o collettivi

Tale studio riguarda principalmente

- reti per la definizione e l'attuazione di politiche di sviluppo locale delle imprese
- reti per la promozione di strategie di controllo di impatto ambientale
- reti per la produzione di moduli, formulari contrattuali, protocolli di intesa, strumenti di programmazione, ...
- reti per la risoluzione stragiudiziale delle controversie
- reti per la promozione della responsabilità sociale di impresa in genere

Le questioni principali:

- ⇒ quali strumenti di governo producono i maggiori incentivi alla produzione di beni di natura pubblica
- ⇒ come si coniugano interessi pubblici e interessi privati in queste reti
- ⇒ come si distinguono sotto questi profili contratti e organizzazioni
- ⇒ che ruolo svolgono i soggetti pubblici in queste reti
- ⇒ che ruolo svolgono le banche in queste reti

Conclusioni

- La ricerca muove da alcune premesse:
- A) occorre liberarsi dalla 'ossessione dimensionale' ridefinendo una pluralità di strategie di sviluppo dei sistemi produttivi capaci di associare profili quantitativi e qualitativi;
- B) è necessario dare maggiore rilevanza alla governance delle reti in modo da coniugare esigenze di stabilizzazione delle relazioni interimprenditoriali e flessibilità in entrata ed uscita;
- C) tra gli obiettivi principali dei modelli di governance vi deve essere quello di assicurare, anche da punto di vista giuridico, la coesistenza di cooperazione e competizione tra imprese appartenenti alla stessa rete,
- D) in particolare definendo accuratamente le diverse ipotesi di conflitti di interesse tra nodi e tra questi e la rete.

Conclusioni. Segue

- La ricerca si propone diversi obiettivi :
- 1) acquisire informazioni sulla esistenza di reti di imprese e sui modelli giuridici adottati nei diversi sistemi locali
- 2) indagare la rilevanza delle relazioni di finanziamento sulla formazione o dissoluzione di reti di imprese e sulla loro governance
- 3) valutare le potenzialità inutilizzate che l'autonomia statutaria consente di impiegare nella definizione di sistemi di governo della rete anche alla luce della riforma del diritto societario
- 4) verificare l'idoneità dell'impianto normativo corrente ed eventualmente proporre innovazioni legislative dirette a favorire la formazione di reti e la creazione di sistemi produttivi che favoriscano la produzione di beni collettivi locali.