

Webinar
Torino, 20 luglio 2020

Le Reti d'impresa: un modello innovativo di collaborazione tra imprenditori per l'internazionalizzazione

Tiziana Cardone

Avv. Area Politiche Industriali Confindustria - RetImpresa



Il Network di Confindustria per le Reti



Agenzia di Confindustria per la rappresentanza e la promozione di aggregazioni e reti d'impresa

110 Soci (Associazioni di Confindustria, Reti d'impresa e Consorzi)

Dal 2009 sostiene i modelli di aggregazione e integrazione tra imprese, come il “contratto di rete”, quale leva per

- ✓ rafforzare la collaborazione di filiera
- ✓ valorizzare Territori e Made in Italy
- ✓ favorire crescita dimensionale e competitiva delle imprese



Società di RetImpresa leader nel mercato per i **servizi di consulenza** tecnica e specialistica alle reti di imprese. Affianca le imprese nel percorso di aggregazione, promozione e sviluppo di rete in tutte le sue fasi



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA

Costituito nel 2018 da RetImpresa, Università Cà Foscari di Venezia e InfoCamere per il monitoraggio e l'approfondimento scientifico del fenomeno Reti

Argomenti



- 1) **Il valore delle reti di imprese: creare valore e sviluppo per imprese e Territori**
- 2) **Il contratto di rete: come si costruisce**
- 3) **Il fenomeno economico: i dati**

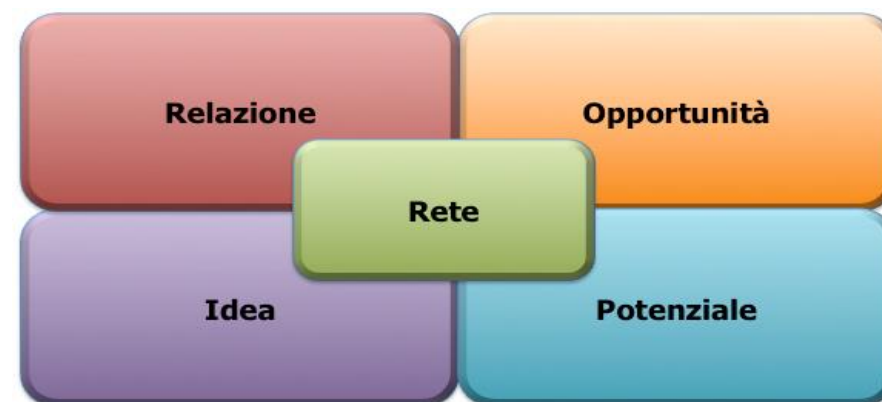
Il valore delle reti di imprese

Modello economico di investimento

La rete di imprese, prima ancora che un modello giuridico è un fenomeno economico di libera aggregazione/collaborazione tra imprenditori per raggiungere obiettivi di crescita su uno o più progetti.

Modello organizzativo integrato

La rete richiede un cambiamento dei modelli organizzativi interni, con un'attenta pianificazione della strategia di aggregazione degli assetti organizzativi, dei meccanismi di coordinamento interno e di supporto alla gestione economico-finanziaria di rete



Modello di politica industriale di crescita

La rete, grazie alla forza del network, è uno strumento per superare i problemi della piccola dimensione delle imprese, strutturali (sotto il profilo economico e finanziario) e della frammentazione della filiera che penalizzano le *performance* delle imprese, l'accesso ai mercati globali, al credito, alle tecnologie e alle gare internazionali

Il valore delle reti di imprese (2)

Funzioni e
obiettivi strategici

POTENZIAMENTO INTERNO

Razionalizzare/abbattere i costi
(es. su materie prime, forniture,
servizi)

Efficientare i processi,
procedure/ sistemi di gestione,
innalzare la qualità

POTENZIAMENTO COMMERCIALE

Sviluppare il business
(es nuovi prodotti/servizi, offerta
integrata, accesso a nuovi mercati)

Accrescere garanzie prestazionali e
patrimoniali verso i terzi (es
banche, Enti, istituzioni)

POTENZIAMENTO COMPETENZE

Realizzare un “ecosistema” di
specializzazioni cui attingere
attraverso il network

Qualificare la filiera, accrescere la
capacità manageriale delle imprese,
trasferire know how e tecnologie

Il valore delle reti per l'internazionalizzazione

Una grande opportunità per le Pmi

- ✓ creare operatori più solidi e competitivi nei mercati e nei confronti Grandi committenti
- ✓ realizzare aggregazioni e progetti di filiera per offerte integrate di prodotti e servizi
- ✓ valorizzare Made in Italy e le eccellenze locali con politiche di Brand unitarie
- ✓ favorire economie di scala e di scopo e sinergie per investimenti
- ✓ migliorare le performance aziendali mediante percorsi di certificazione di prodotti/servizi, efficientamento dei processi aziendali
- ✓ condividere competenze e personale

Il piano di rete per l'export

Conoscenza

- Mercati
- Lingue
- Normative

Partnership

- Contatti
- Missioni, Fiere
- Web

Servizi

- Assistenza post-vendita
- Offerta integrata
- Qualità

La rete vs altre tipologie di aggregazione

La rete si distingue dai tradizionali modelli di cooperazione e scambio usati nella prassi commerciale o nei gruppi societari soprattutto per l'opportunità che offre la disciplina di legge di **bilanciare tre opposte esigenze**:

- 1) mantenere **autonomia e individualità** di ogni impresa, in un piano di sostanziale parità
- 2) creare un **network tra imprese stabile ed identificabile** dai terzi - anche grazie allo speciale regime di pubblicità riconosciuta al contatto di rete - costruito attorno a obiettivi condivisi, misurabili/verificabili, senza necessariamente dover creare un nuovo soggetto giuridico
- 3) garantire **flessibilità al modello contrattuale**, lasciando alla parti piena libertà di fissare convenzionalmente le regole comuni da rispettare, il modello di *governance* e la struttura patrimoniale, in funzione delle specifiche esigenze, seppur con alcune generali prescrizioni di garanzia.

Tipologie di aggregazione tra imprese (1)

ATI

- **Definizione:** associazione temporanea di imprese, limitata a uno specifico affare
- **Fonte:** manca un'autonoma regolamentazione normativa. Nasce dall'esigenza di realizzare un'offerta congiunta per opere/forniture articolate e di grandi dimensioni (disciplina speciale: codice appalti pubblici)
- **Contenuto:** ciascuna impresa persegue un interesse "proprio", distinto da quello delle altre partecipanti e mantiene autonomia gestionale, patrimoniale e fiscale
- **Costituzione:** conferimento di mandato collettivo speciale, gratuito e irrevocabile a una delle imprese partecipanti quale capogruppo, per la presentazione congiunta dell'offerta/proposta contrattuale in nome e per conto proprio e dei mandanti
- **Forma e pubblicità:** mandato collettivo redatto con scrittura privata autenticata. La relativa procura è conferita al legale rappresentante dell'operatore economico mandatario. Nessun obbligo pubblicitario
- **Responsabilità:** nessuna soggettività giuridica per l'ATI. La responsabilità è solidale nei confronti della stazione appaltante, dei subappaltatori e fornitori nelle ATI orizzontali. Nelle ATI verticali, per gli assuntori di lavori scorporabili e, nel caso di servizi e forniture, per gli assuntori di prestazioni secondarie, la responsabilità è limitata all'esecuzione delle prestazioni di rispettiva competenza, ferma restando la responsabilità solidale dell'impresa mandataria.
- **Durata:** parametrata alla conclusione delle opere/servizi appaltati. Si estingue con la realizzazione dell'appalto

Tipologie di aggregazione tra imprese (2)

CONSORZI

- **Definizione:** due o più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate FASI delle rispettive imprese
- **Fonte:** codice civile (artt. 2602 s.s.)
- **Contenuto:** nuovo soggetto giuridico e tributario unitario e autonomo rispetto alle imprese consorziate che demandano al C. una parte del proprio ciclo produttivo o commerciale. Queste attività diventano di spettanza del Consorzio, che assume così un ruolo centrale e agisce da protagonista. **L'attività** (più circoscritta) del Consorzio è strumentale all'attività dei consorziati, ponendo in essere una funzione **essenzialmente mutualistica**. Oggetto sociale specifico individuato nel contratto
- **Costituzione:** contratto plurilaterale con forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata, aperto all'adesione di altre imprese. Può assumere forme societarie
- **Pubblicità :** il consorzio con attività esterna è iscritto nel R. I. : è imprenditore commerciale ed è soggetto a fallimento. Organi consortili e fondo patrimoniale sono elementi costitutivi
- **Responsabilità:** limitata al fondo consortile per le obbligazioni assunte in nome del consorzio. Per le obbligazioni assunte per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi solidalmente con il fondo consortile. In caso di insolvenza nei rapporti tra consorziati, il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione alle rispettive quote
- **Durata:** durata prestabilita (in mancanza di previsione la durata è decennale)

Il contratto di rete



Cos'è?

Innovativo accordo di collaborazione costruito attorno a un programma e obiettivi condivisi per accrescere individualmente e collettivamente competitività e innovazione

Chi può stipulare un contratto di rete?


Qualsiasi impresa a prescindere da caratteristiche settoriali, dimensionali, di forma giuridica e geografiche

Cosa si può fare in Rete?

Le imprese possono: collaborare; scambiarsi informazioni e prestazioni di natura tecnica, tecnologica, industriale e commerciale; esercitare in comune una o più attività rientrante nel proprio oggetto sociale

Perché fare rete?

Per affrontare insieme le sfide della competizione globale (concorrenza, esigenze del cliente e presidio dei mercati esteri) e le mutate esigenze del mondo produttivo specie a seguito dell'emergenza Covid (rivoluzione tecnologica digitale, sostenibilità economico-finanziaria e sociale, cambio di paradigma rispetto al modello lineare di produzione e consumo)



Il contratto di rete: come si costruisce



Modello legale tipico

- ✓ Programma comune di Rete
- ✓ Obiettivi strategici e criteri di misurazione
- ✓ Diritti e obblighi delle parti
- ✓ Durata del contratto
- ✓ Regole per assunzione decisioni
- ✓ Regole di ingresso di retisti
- ✓ Elementi Facoltativi: Organo Comune, Fondo comune, cause facoltative di recesso

Il contratto di rete: le due tipologie

Rete-contratto



- Le imprese sono centri di imputazione giuridico/tributario
- Non vi sono obblighi di tenuta di scritture contabili
- La disciplina applicabile è quella dei contratti
- La rete può avere Organo comune e fondo
- Agevolazioni fiscali e finanziarie pro quota alle imprese

Rete-soggetto



- La rete è centro di imputazione giuridico/tributario
- La rete deve redigere e depositare una situazione patrimoniale
- La disciplina applicabile è da ricercare per analogia con altre forme aggregative/societarie
- La rete-soggetto deve avere Organo comune e fondo
- Agevolazioni fiscali e finanziarie al soggetto, non alle singole imprese

Il contratto di rete: i modelli operativi

❑ PRINCIPALI MODELLI DI RETI

- Orizzontale (di condivisione)
- Verticale (supply chain)
- Miste

❑ MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO

- Reti costruite attorno a una o più **imprese leader** su specifici ambiti
- Reti tra imprese in **posizione paritaria**
- **Organo comune della rete**: mandatario delle aziende verso i committenti, coordina la catena di forniture, organizza “piattaforme” condivise per acquisti, servizi, beni di interesse comune
- **Retisti**: ruoli, competenze, attività, responsabilità definite nel cdr “su misura”
- **Cliente/Committente**: non entra in genere nel network di rete

Il contratto di rete: principali opportunità

- Partecipazione delle reti alle **gare d'appalto**
- Promozione reti nei **bandi regionali** e premialità (es. PO FESR)
- Agevolazioni **Piano Transizione 4.0**
- **Voucher manager** per internazionalizzazione e per innovazione digitale e organizzativa
- **Contratti di sviluppo**, Accordi di programma e di innovazione, agevolazioni nelle aree di crisi ex legge 181
- **Agevolazioni finanziarie** per sostenere i) **progetti di R&S** per l'economia circolare e ii) progetti di trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi (DL Crescita 2019)
- **Distacco semplificato e codatorialità** per le imprese in rete

Il fenomeno economico: dati nazionali



AL 3 GIUGNO 2020

6.154

contratti di rete

36.042

Imprese in rete

reti-soggetto
14%



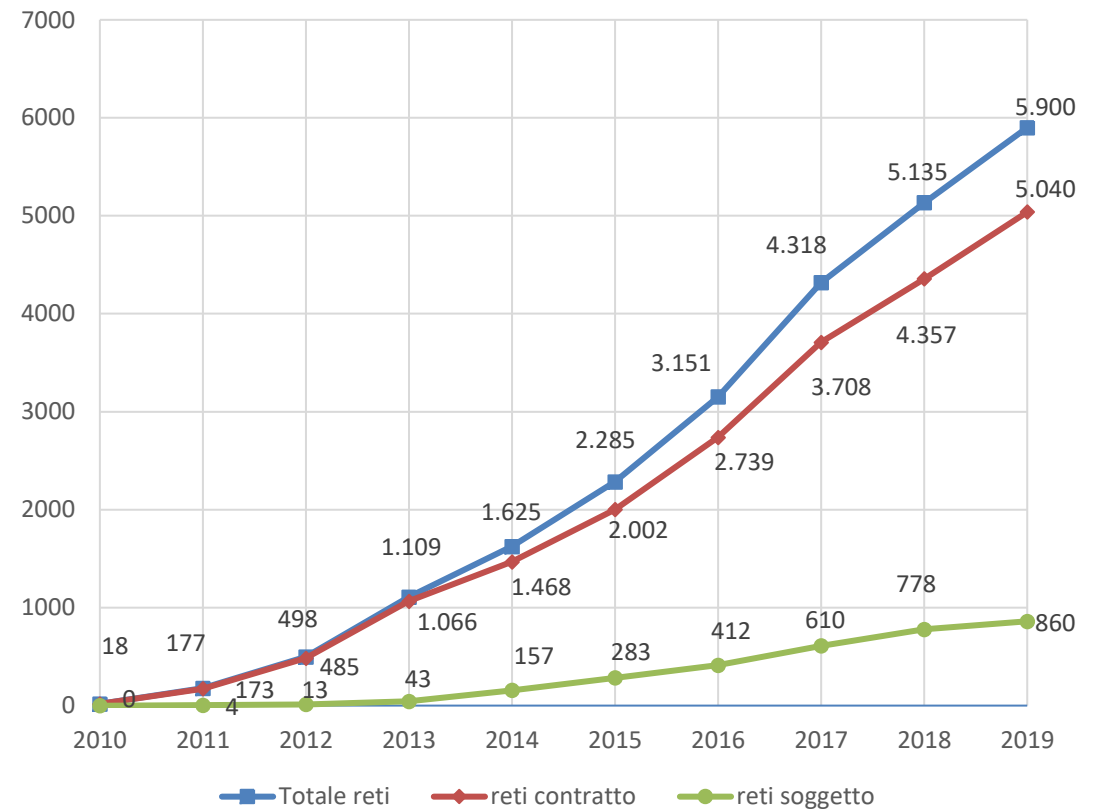
Aggiornamento luglio

36.326 imprese

6211 contratti

reti-contratto
86%

Crescita delle reti per anno, 2010-2019



Il fenomeno: dati territoriali

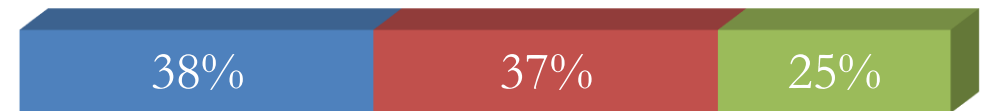


Le prime 5 regioni con imprese in rete:

- ✓ Lazio
- ✓ Lombardia
- ✓ Veneto
- ✓ Campania
- ✓ Toscana

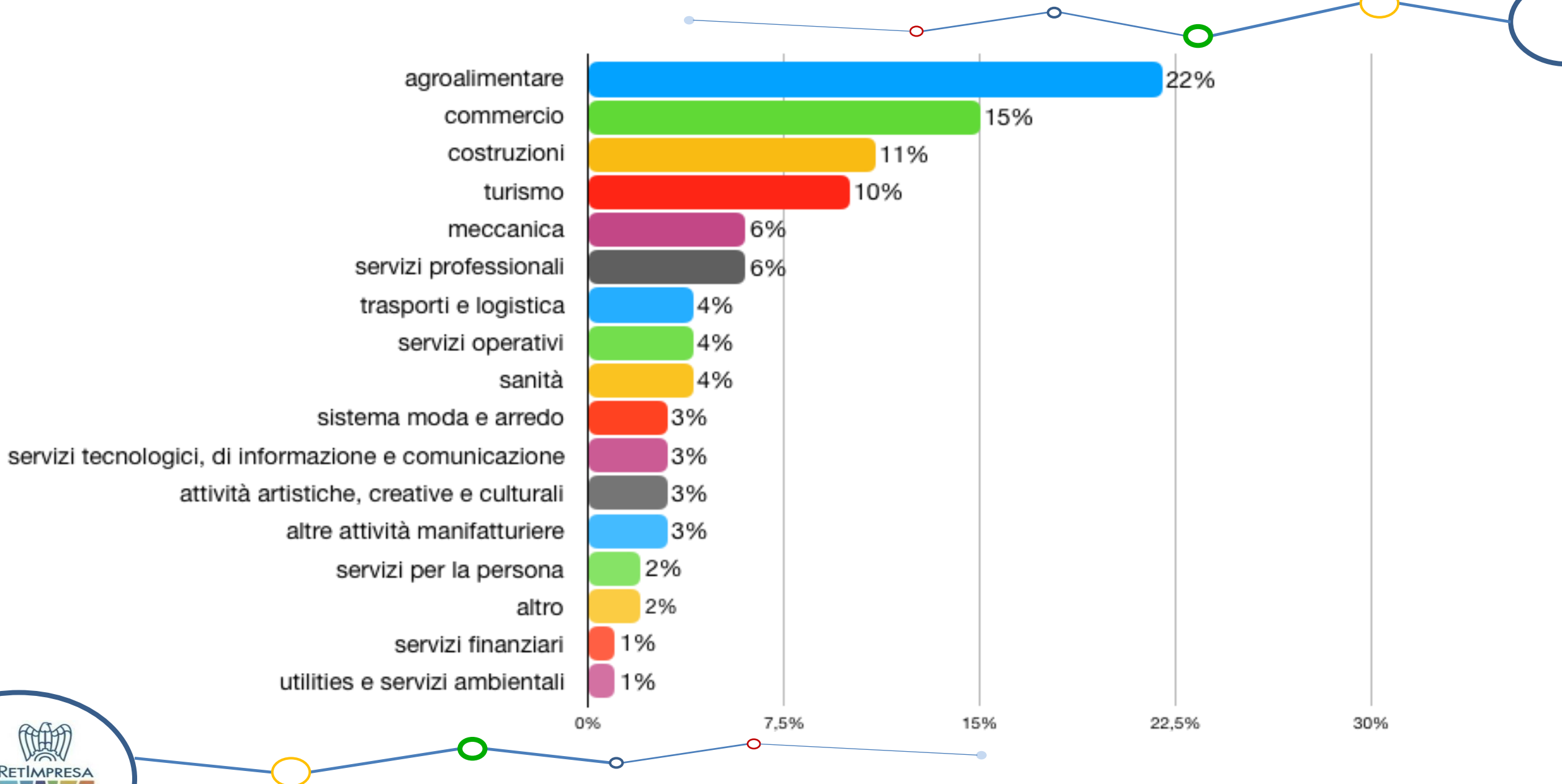


Suddivisione per macro-aree geografiche:

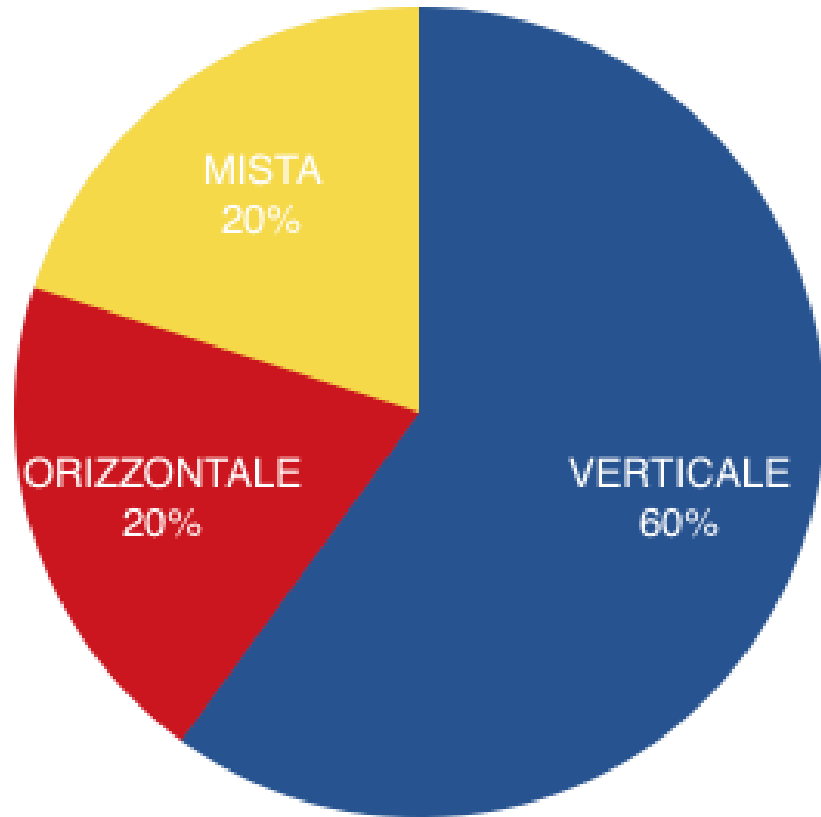


■ Nord ■ Centro ■ Sud e Isole

Il fenomeno: macro settori



Il fenomeno: modelli di filiera in rete



È forte la diffusione di progetti di rete tra imprese della stessa filiera produttiva: dall'indagine dell'Osservatorio nazionale Reti d'Impresa emerge che le reti verticali rappresentano il 60% del campione

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Grazie per l'attenzione!



www.retimpresa.it
retimpresa@confindustria.it