

Center 4
SHARED
VALUE



RETI D'IMPRESA

Prof. Maurizio Cisi



OBIETTIVI DI RETE

Innovazione

- Accrescere capacità innovativa
- R&d comune
- Progettazione comune

Economie di scala

- Gruppi di acquisto comuni
- Servizi comuni di logistica/magazzino/piattaforme informative

Integrazione variabili di prodotto

- Tariffario comune
- Allineamento std qualitativi
- Coordinamento comm/prodotti comuni
- Disciplinari comuni

Coordinamento commerciale

- Ricerca mercati di vendita
- Internazionalizzazione
- MKT collettivo/fiere
- Marchio distintivo di rete

Integrazione tecnologica

- Condivisione informazioni tecniche-integrazione tecnologiche
- Migliorare la supply chain
- Accrescere la capacità produttiva

altro

- Semplificazione integrazione amministrativa
- Controllo/assistenza finanziaria
- Stipulazione contratti/convenzioni banche
- Codice etico comportamentale
- formazione

PAROLE CHIAVE PER UNA RETE COMPETITIVA

CAPACITA' DI FARE SISTEMA → integrare imprese che condividono obiettivo combinando in maniera efficace risorse e competenze

NECESSITA' DI UNA REGIA → mente imprenditoriale che avvolge tutte le imprese nel suo complesso

DISPONIBILITA' a mettere a disposizione le proprie risorse tangibilie intangibili per il conseguimento di **OBIETTIVO CONDIVISO**



SELEZIONE DEL PARTNER

COMPATIBILITA'

- valori e culture
- obiettivi allineati e compatibili
- dimensione relativa (dimensione e potere)



COMPLEMENTARIETA'

- di risorse e competenze
- aziende troppo simili? Rischio non sfruttare sinergie, nè trasferire conoscenza



Center 4
SHARED
VALUE



SELEZIONE DEL PARTNER (SEGUE)

◉ COMMITMENT

→ di base: fiducia

- ci si allea con chi si conosce (potenziali influenza negativa per innovazione → maggiormente stimolata da partner molto diversi e complementari)
- base tecnologica comune e passati rapporti di **collaborazione**
- preesistenza di network informali precedenti favoriti da vicinanza
- informazioni

→ soprattutto in caso di **investimenti non reversibili** (costi di transazione molto alti)



Center 4
SHARED
VALUE



RISCHI DI RETE PERCEPITI:

- l'alleanza coinvolge risorse e competenze chiave
- i partner si differenziano tra loro
- ci sono aspettative di comportamenti opportunistici e limitate sono le esperienze di collaborazione



Center 4
SHARED
VALUE



PROBLEMI DI MANAGEMENT DELLE ALLEANZE

- **COMPORAMENTI OPPORTUNISTICI** → impresa non motivata firma per avere dei beneficia scapito di quelli congiunti
- **CONTROLLO DEI PARTNER**
- **DIFFERENZE CULTURALI / VALORIALI**



LA COSTITUZIONE DI UNA RETE RICHIEDE:

- un'**organizzazione** di cui siano ben definiti i meccanismi con cui vengono adottate le decisioni gestionali,
- presidi per risolvere possibili **conflitti d'interesse**,
- incentivi alla **stabilità**,
- un'adeguata **dotazione patrimoniale (?)**
- un regime di **responsabilità** in grado di fornire certezza ai terzi che entrano in contatto con la rete





Center 4
SHARED
VALUE



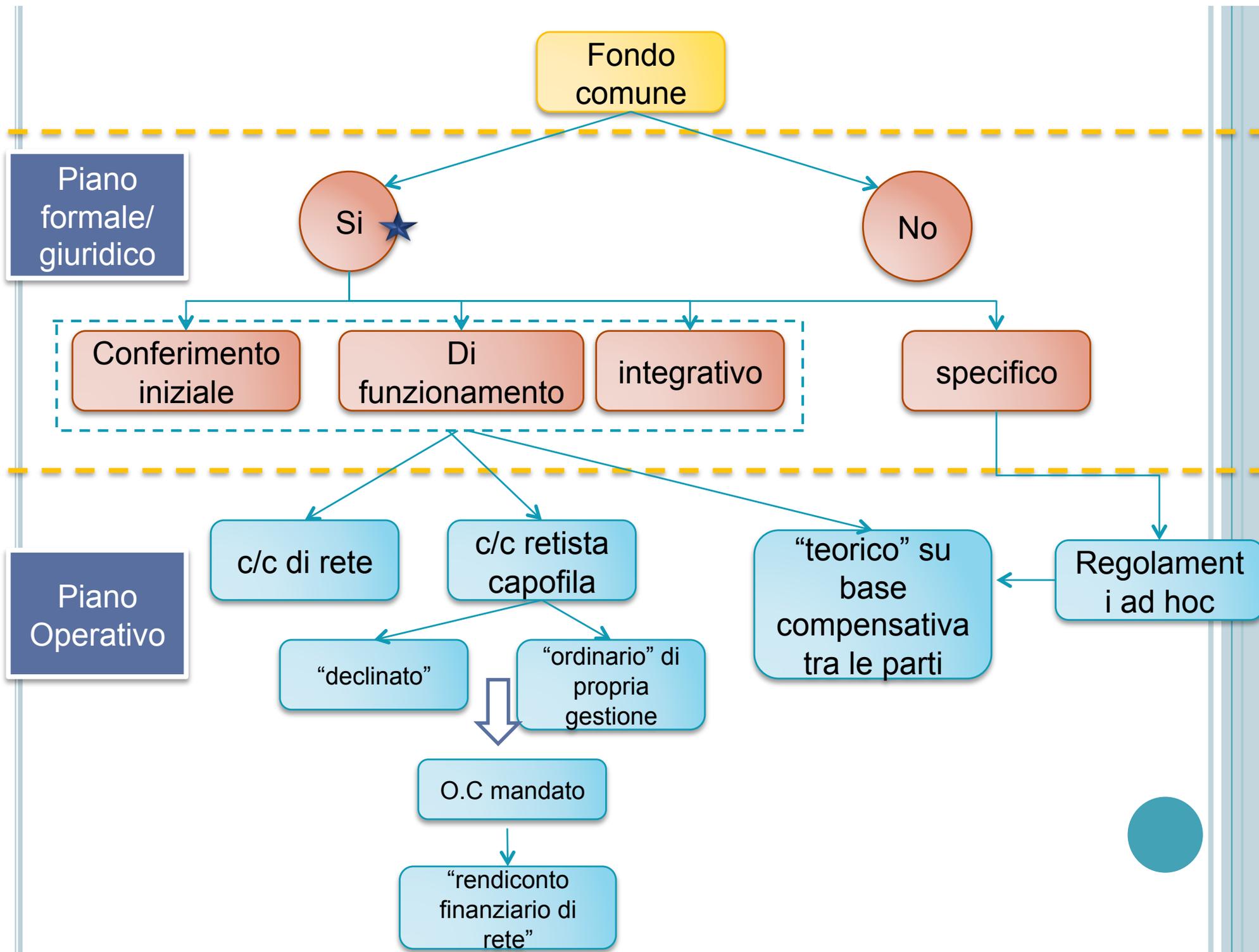
LA GESTIONE DELLE RETI DI IMPRESE → PROBLEMATICHE OPERATIVE

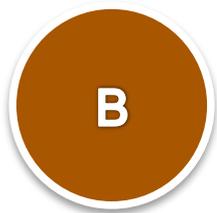


PROBLEMATICHE OPERATIVE

- FONDO COMUNE
- ORGANO COMUNE
 - MANDATO CON RAPPRESENTANZA
 - MANDATO SENZA RAPPRESENTANZA





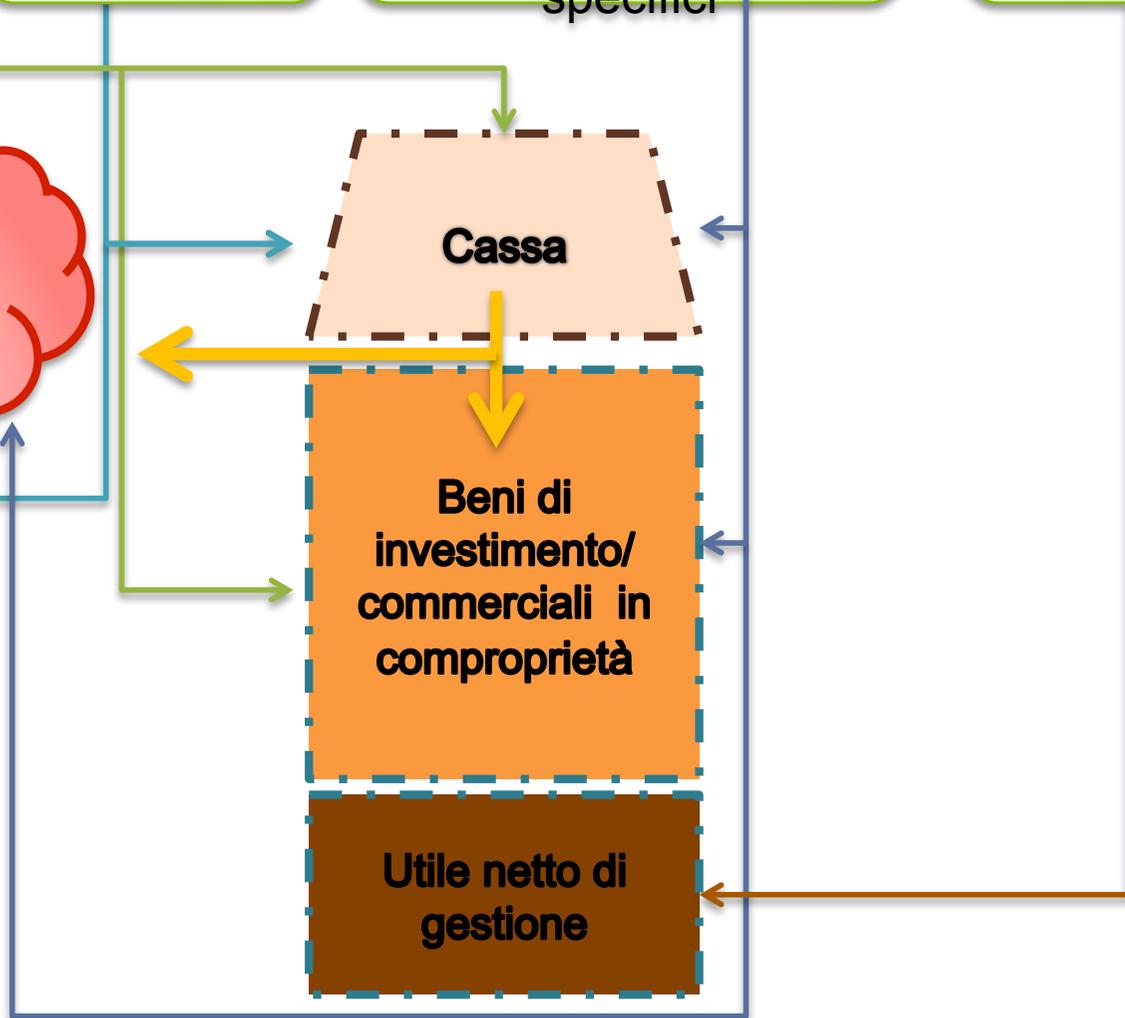
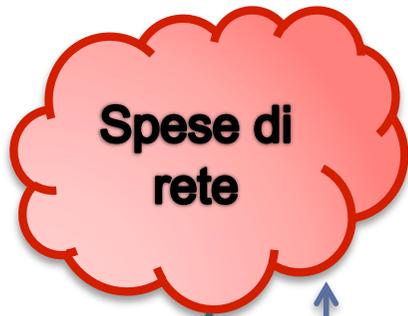


Conferimenti iniziali

Conferimenti successivi ordinari

Conferimenti successivi straordinari/integrativi/specifici

Utile netto di gestione



IL FONDO PATRIMONIALE COMUNE: LEGGE 33 DEL 2009

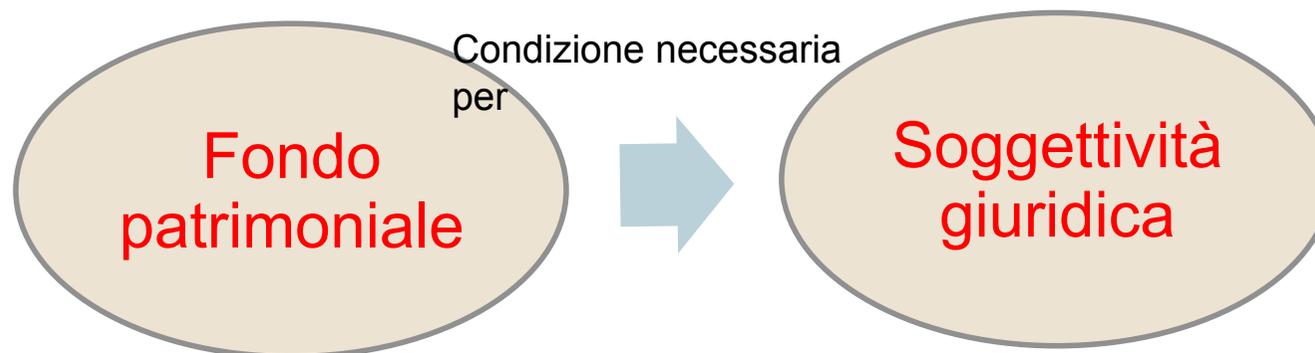
- **“Il contratto può anche prevedere l’istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l’esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso”.**
- **Nel Contratto di rete dovranno essere indicate la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali al Fondo e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare, nonché le regole di gestione del Fondo Patrimoniale stesso.**



LEGGE N°83/2012 “DECRETO CRESCITA” ART 45

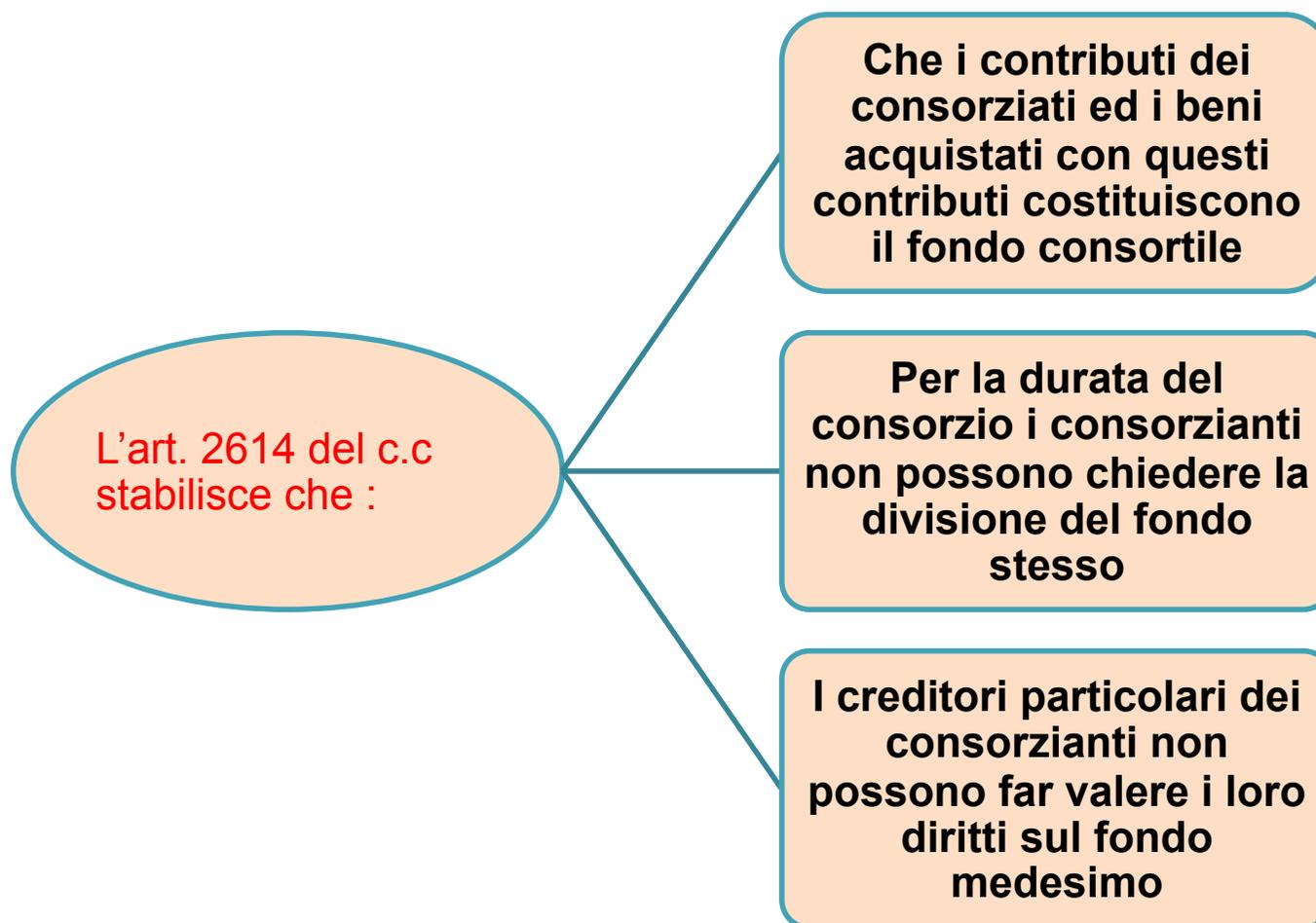
- **“qualora sia prevista l’istituzione di un fondo patrimoniale comune”**, il contratto deve, tra l’altro, indicare la “denominazione e la sede della rete” e “la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; **con l’iscrizione nel registro delle imprese la rete acquista soggettività giuridica”**.
- Pertanto, come ribadito dalla circolare 20/E del 2012 dell’Agenzia delle Entrate:

La presenza del fondo patrimoniale conferisce alla rete nascente la possibilità, non l’obbligo di acquistare soggettività giuridica.



REGOLE SUL FONDO PATRIMONIALE

- Al fondo patrimoniale si applicano le norme sui **fondi consortili**:



Center 4
SHARED
VALUE



LA GESTIONE DELLE RETI DI IMPRESE → LA GOVERNANCE



Imprese
retiste



Assemblea
dei
Partecipanti

Organo decisionale che:
1)Ha da contratto dei criteri di
nomina dei componenti
2)Ha dei criteri deliberativi

No organo di
gestione

Si organo di
gestione
Opera con
mandato delle
imprese retiste

Monocratico

Collegiale

Presidente o
rappresentant
e di rete

Con
rappresentanza

individuale

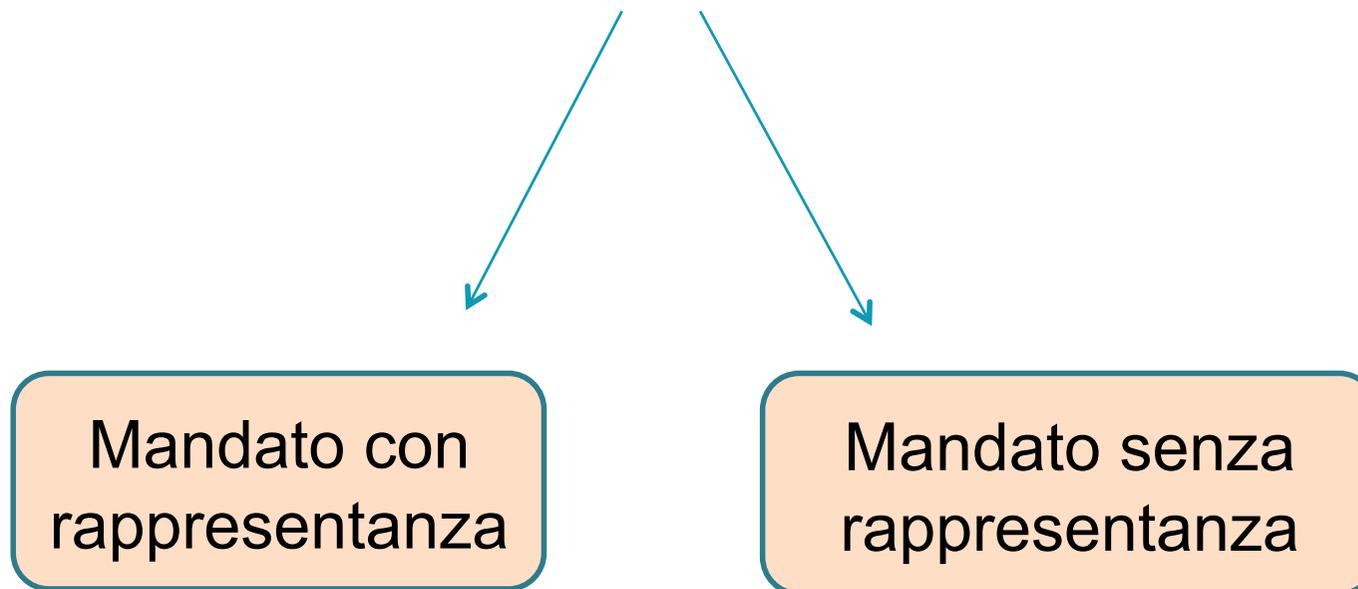
Senza
rappresentanza

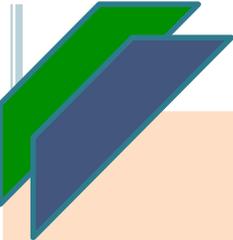
Collettiva

Organo attuativo delle decisioni del
consiglio o dell'assemblea dei soci

SVOLGIMENTO DEL PROGRAMMA

- In esecuzione del contratto di rete le imprese svolgono in modo indistinto una attività nei confronti di terzi (si pensi all'attività di ricerca svolta in comune), allora, come messo in chiaro nella circolare dell'Agenzia delle entrate, si configurano due possibilità:





Mandato con rappresentanza:

- Si conferisce all'organo comune il potere di agire in nome e per conto delle società partecipanti.
- tutte le attività che vengono poste in essere dall'organo comune producono effetti giuridici e tributari direttamente nella sfera giuridica delle singole imprese contraenti, che operano come imprese mandanti.

*se in esecuzione del programma di rete l'organo comune effettua un acquisto in nome e per conto delle imprese aderenti, con riguardo ai profili fiscali, l'Agenzia delle entrate ha chiarito che il **fornitore deve emettere tante fatture quante sono le imprese interessate** con la relativa intestazione e con l'indicazione della parte di prezzo ad esse imputabili. (vedere il punto 3. della circolare 20/e)*





MANDATO CON RAPPRESENTANZA

se in esecuzione del contratto di rete, l'organo comune provveda ad acquistare un bene strumentale ammortizzabile

- il fornitore dovrà emettere una pluralità di fatture intestate alle imprese aderenti alla rete applicazione dell'art. 15 comma 1 n. 3 d.P.R. n. 633 del 1972.
- le imprese aderenti al contratto di rete diventano proprietarie pro-quota del bene (in ragione della loro partecipazione all'acquisto), e devono procedere ad ammortizzare il bene (per la quota parte di loro spettanza)

Ogni aspetto è tratto dal punto 3 della circolare 20/e dell'agenzia delle entrate



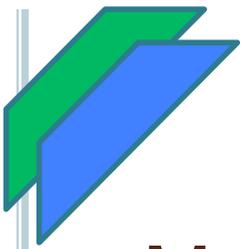


in caso di vendita a terzi

- ciascuna impresa dovrà emettere una fattura a favore del cliente per la quota parte del prezzo a sé imputabile, ancorché il contratto di vendita sia stato stipulato dall'organo comune (in nome e per conto delle imprese aderenti al contratto di rete)

Ogni aspetto è tratto dal punto 3 della circolare 20/e dell'agenzia delle entrate





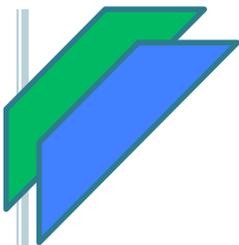
MANDATO SENZA RAPPRESENTANZA

L'organo comune agisce per conto delle imprese aderenti,
ma in nome proprio

Se in esecuzione del contratto di rete, l'organo comune provveda ad acquistare un bene strumentale ammortizzabile

- il fornitore dovrà emettere una sola fattura a nome del soggetto che svolge la funzione dell'organo comune.
- l'organo comune dovrà successivamente emettere fatture intestate alle altre imprese, con l'indicazione della quota parte del prezzo riferibile a ciascuna di esse.





Se in esecuzione col programma di rete l'organo comune provvede a vendere a terzi:

- L'organo comune emetterà una fattura verso il cliente per l'intero ammontare
- Poi procederà a ribaltare i ricavi spettanti alle singole imprese aderenti al contratto di rete, acquisendo da loro fatture per la quota parte del prezzo riferibile a quest'ultime.



ASPETTI DA CONSIDERARE



FLESSIBILITÀ

CONDIVISIONE STRUTTURALE

BENEFICI



Center 4
SHARED
VALUE



FLESSIBILITA' → EX-ANTE

La flessibilità esiste al momento di scrivere le clausole contrattuali → le imprese che intendono partecipare ad una Rete possono determinare nella maniera desiderata le modalità della loro collaborazione, da riportare nel contratto di rete.

Dopo la firma del contratto, le regole concordate vanno rispettate rigidamente, non potendosi scegliere quali applicare e quali no



CONDIVISIONE STRUTTURALE

Comprendere, da parte di tutte le imprese aderenti, che la Rete non si utilizza solo quando serve, bensì è un contesto di **collaborazione costante** tra le imprese aderenti, sebbene **limitata alle attività** che si sono attribuite alla Rete.

Prof. Maurizio Cisi - Dipartimento di
Management



Center 4
SHARED
VALUE



BENEFICI

I **vantaggi** derivanti dall'appartenenza alla Rete possono risultare differenti per le varie imprese partecipanti.

- In una società gli utili sono distribuiti equamente, in proporzione alla dimensione della quota di partecipazione posseduta da ciascun socio
- Nella Rete può capitare che gli effetti conseguenti alle attività di rete siano diversi per le aziende aderenti.

→ l'accettazione che i risultati, in termini di benefici (es. maggiori ricavi e/o minori costi) per le imprese aderenti **possano essere diversi** è fondamentale

