

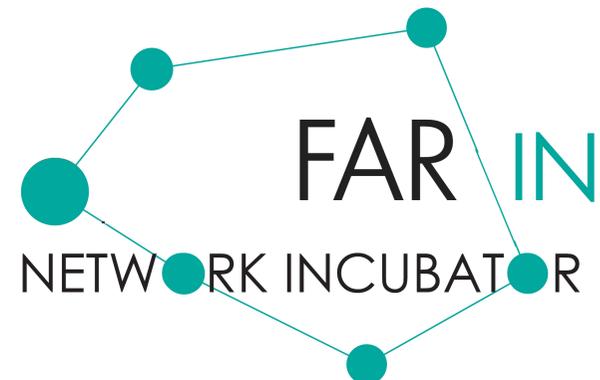
Center 4
SHARED
VALUE



RETI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Prof. Maurizio Cisi

Maurizio.cisi@unito.it



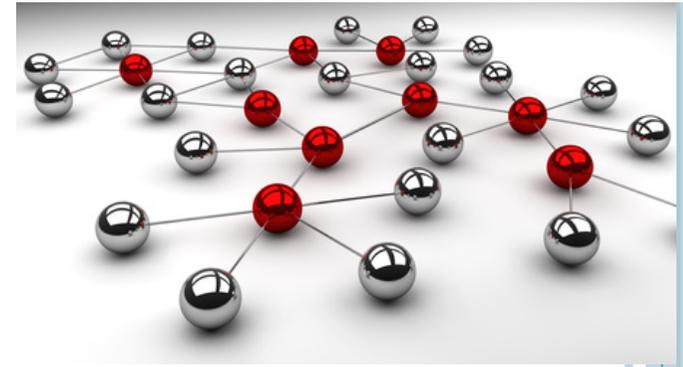
AGENDA:

- i fondamentali della rete: valori comuni ed obiettivi condivisi
- leve di opportunità: la definizione del perimetro della rete
- la definizione dei rapporti tra le parti
- la soluzione delle principali problematiche di gestione amministrativa
- dibattito con i partecipanti



VANTAGGI DELLA RETE

- **Colmare gap** di risorse, competenze e capacità necessarie (es: per confronto internazionale)
- Ricerca del **potenziamento** dei propri vantaggi competitivi o di sfruttamento vantaggi comparati (jv produttiva)
- **Costi** di ricerca e sviluppo elevati e difficilmente sostenibili da singoli player



VANTAGGI DELLA RETE

- Consente a ciascuno di **specializzarsi**, sviluppare particolari competenze ed integrarle poi con quelle degli altri per sviluppare prodotti competitivi
- Competitività' del singolo contribuisce alla competitività' della rete → funzione della capacità' dei singoli partner di **integrarsi**
- **Saturazione** capacità produttiva / **fidelizzazione** (network aerei)



Center 4
SHARED
VALUE





Nel caso delle opere pubbliche

→ le reti sono normalmente coordinate da un capofila

→ vantaggi? **CAPACITA' DI OPERARE SECONDO COSTI, TEMPI E LIVELLI QUALITATIVI DESIDERATI DAL CLIENTE**



RETI NAZIONALI DI IMPRESE INTEGRATE VERTICALMENTE

Aspetti cruciali:

- RISORSE E COMPETENZE COMPLEMENTARI
- COMPETENZE SIMILI CHE A LIVELLO INTERNAZIONALE CREANO LE CONDIZIONI PER OTTENERE MASSA CRITICA



enter 4
SHARED
VALUE



UN'IMPRESA COMPETITIVA A LIVELLO INTERNAZIONALE:

- riesce ad avere **successo** (li attrae e li mantiene) con clienti di diversa nazionalità
- attrarre **talenti migliori** da diversi paesi (managers, ricercatori, creativi, ecc.)
- riesce a **raccogliere capitale** di rischio e di prestito da diverse piazze
- **vincente** sui mercati di approvvigionamento
- ha **partner** interessanti e partecipa a reti a livello internazionale



QUINDI SA ATTRARRE E MANTENERE A LIVELLO SOVRANAZIONALE:

- CLIENTI
- CAPITALI DI RISCHIO
- PERSONE E COMPETENZE
- PARTNERS
- FORNITORI
- RISORSE FINANZIARIE
- CONSENSO DI ATTORI SOCIALI



Prof. Maurizio Cisi - Dipartimento di Management



Center 4
SHARED
VALUE



GRADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE:

- UNITA' PRODUTTIVE
- FILIALI COMMERCIALI
- ESPORTAZIONI TRAMITE DISTRIBUTORI

GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE				
		BASSO	MEDIO	ALTO
ORIENTAMENTO ALLA COLLABORAZIONE	BASSO	EXPORT	I D E	HOLDING INTERNAZ
	ALTO	EXPORT DI RETE	COLLABORAZ INTERNAZ	RETI INTERNAZ



SELEZIONE DEL PARTNER

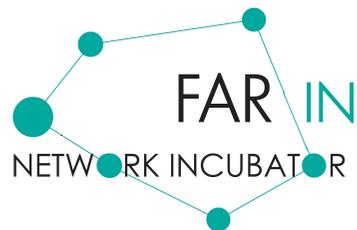
COMPATIBILITA'

- 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



COSA FANNO LE RETI ORIENTATE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE:

- analisi di nuovi mercati esteri
- definizione di linee comuni di marketing per l'internazionalizzazione
- store on line
- partecipazione/organizzazione fiere, mostre e mercati
- creazione network di reti commerciali
- collaborazione con partners locali
- partnership commerciali
- agenti, dedicati a costruire contatti e opportunità commerciali



(SEGUE)

- creazione società partecipata locale per la commercializzazione e il supporto
- apertura di saloni, sale espositive, aree commerciali
- apertura uffici, sedi e centri di assistenza
- export/vendita all'estero
- accordi commerciali e di fornitura
- joint venture
- aggiudicazione di commesse all'estero



Center 4
SHARED
VALUE



RETI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE:

ANALISI DI CASI



Center 4
SHARED
VALUE



RETE SVILUPPO INTERNAZIONALI E METALLURGIA



.....
gono di stipulare un Contratto di Rete e pertanto si obbligano
a collaborare tra loro, nelle forme appresso specificate, nel-
l'ambito del settore metallurgico con particolare riferimento
al rafforzamento dei processi e delle strategie di internazio-
nalizzazione e penetrazione dei mercati esteri, anche attra-
verso le nuove tecnologie, in conformità di specifiche proce-
dure e regolamenti predefiniti.



.....

Art. 4 - Obiettivi Strategici

Le Parti convengono e dichiarano di perseguire, con il presente contratto, i seguenti obiettivi strategici:

- Rafforzare i processi e le strategie di internazionalizzazione e di penetrazione dei mercati esteri;
- Collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti l'esercizio delle proprie imprese;
- Scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- Esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa;

- Sostenere l'internazionalizzazione anche attraverso le nuove tecnologie: web 2.0;
- Favorire la nascita di uno Store online per la vendita sul web di prodotti e servizi delle aziende associate;
- Accrescere le competenze professionali in materia di e-commerce e digital marketing strategy;
- Favorire l'adozione di procedure di internazionalizzazione orientate alla customer care/satisfaction;
- Favorire l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione di quelli esistenti sia in forma individuale che collettiva;
- Favorire l'accesso a bandi e finanziamenti;
- Valorizzare l'immagine delle imprese aderenti al contratto attraverso la pubblicizzazione intra ed extra rete.

Art. 5 - Programma di Rete

Il programma di Rete consiste nelle seguenti attività:

- studio ed analisi di nuovi mercati esteri: country analysis;
- studio del next eleven: opportunità nei mercati emergenti;
- elaborazione di regolamenti, linee guida e codice etico, relativi alla omogeneizzazione delle procedure e comportamenti, finalizzati alla promozione ed alla corretta percezione da parte del mercato della qualità del servizio offerto dalla rete; e alla valorizzazione dell'attenzione sulla sostenibilità ambientale;
- realizzazione di campagne promozionali e pubblicitarie collettive e individuali;

- partecipazione a fiere, mostre ed eventi in cui si realizzano attività di carattere promozionale tese a valorizzare la produzione, l'immagine, l'attività e la professionalità delle imprese partecipanti;
- individuazione di azioni di collaborazione con altri partners strategici del settore;
- progettazione e adozione di strumenti e servizi da mettere a disposizione delle imprese aderenti alla Rete;
- messa a punto di un marchio e/o logo comune;
- messa a punto di un network di reti commerciali anche all'e-

- individuazione di figure manageriali di rete per aumentare il fattore competitivo delle imprese aderenti alla rete;
- messa a punto di accordi per l'individuazione delle regole di selezione dei fornitori;
- individuazione e potenziale adozione delle nuove tecnologie per il miglioramento della competitività e per l'internazionalizzazione (portale web. 2.0 e store online);
- promozione di specifici percorsi di formazione per il miglioramento delle competenze strategiche ed operative;



Center 4
SHARED
VALUE



**RETE INFISSI
(DW4R)**



PREMESSO CHE :

- a)** Vertaglia Infissi Srl è impresa leader nella costruzione di infissi in legno, PVC e altri materiali, utilizzati nel mercato dell'edilizia di pregio, in particolare nel settore degli alberghi e delle strutture commerciali;
- b)** CVP Srl è specializzata nella costruzione di porte, e accessori per porte, utilizzate nel segmento dell'alta gamma nei mercati dell'edilizia, in particolare uffici, alberghi e strutture commerciali;
- c)** Lo Speciale Snc di Santarini Enrico & C è una falegnameria di alto livello specializzata nella personalizzazione e nella rifinitura di lusso di porte, infissi ed affini;

d) Le Parti sono conseguentemente tutte presenti, nell'ambito delle rispettive attività, nel settore degli infissi e delle installazioni e personalizzazione dei medesimi (obiettivo prioritario della rete) e in settori correlati;

e) Le Parti hanno quindi condiviso l'obiettivo di mettere a frutto e coordinare le rispettive sinergie e competenze per la progettazione e realizzazione di infissi (porte e finestre) e la loro personalizzazione;

f) Al fine di accrescere la loro competitività nel settore di cui al punto e) le Parti si propongono di promuovere in Russia l'offerta di prodotti chiavi in mano, personalizzati e creati su misura delle esigenze del cliente, nei settori relativi alla produzione di serramenti, realizzati dalle Parti stesse.

3) Programma di rete.

3.1 L'intervento che le Parti si propongono di realizzare attraverso la Rete tra loro costituita consiste nel proporre e promuovere nel mercato russo di riferimento un prodotto personalizzato, di altissima qualità e interamente prodotto in Italia, da realizzarsi attraverso l'aggiudicazione di commesse da parte dei partecipanti alla Rete. L'offerta, e la relativa attività promozionale, nonché in caso di conseguimento di contratto o dell'aggiudicazione, la fase di realizzazione dei prodotti, includeranno pertanto la progettazione, sia architettonica che strutturale degli infissi (Vertaglia Infissi Srl e CVP srl) e la loro personalizzazione (Lo Speciale Snc). A scopo di chiarezza si precisa che in casi di forniture complesse potranno essere utilizzate anche ulteriori controparti produttive.

3.2 Il progetto si concretizza nella promozione di un prodotto iniziale rivolto agli standard più elevati del mercato. Il potenziale sviluppato nel settore si potrà poi avviare all'apertura di altri segmenti in cui le Parti potranno sviluppare le rispettive conoscenze. Si prevede, infatti, che nel corso della durata del progetto possa verificarsi anche una progressiva apertura verso segmenti di mercato più bassi, per seguire (soprattutto in vista degli eventi sportivi delle Olimpiadi Invernali a Sochi e dei Mondiali di Calcio) anche in settori specialistici quale lo sport.

3.3 Il piano strategico di rete prevede delle fasi, che dovranno condurre alla penetrazione della Rete e quindi dei suoi partecipanti, nel mercato russo, con una presenza destinata a rafforzarsi nel tempo. Per poter operare la Rete dovrà dotarsi di una propria struttura commerciale ubicata in Russia, nella città di Mosca, che in collaborazione con un manager di rete, promuova la stipula di contratti o l'aggiudicazione di forniture dei prodotti del settore infissi.

6) Partecipazione finanziaria.

6.1 Le Parti si obbligano a partecipare alle spese e costi sostenuti e assunti dalla Rete nelle seguenti proporzioni:

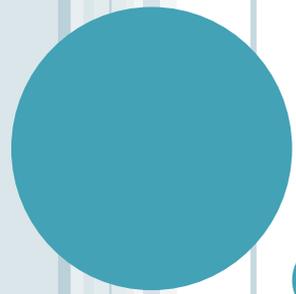
- Vertaglia Infissi Srl nella misura del 50%
- CVP Srl nella misura del 40%
- Lo Speciale di Santarini Enrico & C. Snc nella misura del 10%

6.2 Le parti si obbligano pertanto a mettere prontamente a disposizione dell'Organo Comune le somme che verranno da questo motivatamente richieste nelle proporzioni sopra indicate.

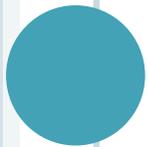
6.3 Le Parti avranno altresì diritto a partecipare, nella medesima proporzione di cui al precedente paragrafo 6.1 ad eventuali profitti conseguiti dalla Rete diversi ovviamente dagli utili dei singoli partecipanti.

6.4 Le previsioni di cui al precedente paragrafo 6.1 non troveranno applicazione in relazione ad eventuali provvigioni, che risultassero dovute dalla Rete o dai singoli partecipanti a terzi, dovendo dette provvigioni gravare integralmente sulle Parti e calcolarsi per intero sul prezzo delle rispettive forniture.

Center 4
SHARED
VALUE



RETE RAFFAELLO



"RETE RAFFAELLO".

Art. 2) Obiettivi strategici

Le parti convengono e si dichiarano di perseguire , tramite il presente contratto, l'obiettivo di accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sia sul mercato nazionale ma principalmente su quelli internazionali, mediante il particolare design dei prodotti, la certificazione qualità dei processi ed una adeguata comunicazione delle suddette qualità.

Art. 3) Programma di rete.

Il programma di rete consiste:

- o nella predisposizione di linee guida, disciplinari e regolamenti relativi ad ogni fase della progettazione e produzione dei prodotti a cui ogni impresa partecipante dovrà attenersi.
- o nella individuazione di Enti di Certificazione unici per tutti i componenti della rete.

- o nella partecipazione a fiere, mostre, mercati ed altre manifestazioni nelle quali si realizzino quelle iniziative di carattere promozionale, tese a valorizzare la produzione, l'immagine e la professionalità delle imprese partecipanti.
- o nella definizione di linee comuni di marketing.
- o nella registrazione di un marchio comune e nell'esercizio di ogni azione a tutela dello stesso.



Art. 4) Obblighi e diritti delle Parti.

A) Obblighi a carico di tutte le imprese: le imprese sono obbligate a:

- attivare uno o più conti correnti dedicati, pur se in via non esclusiva, per la realizzazione del progetto e per assicurare la tracciabilità dei flussi finanziari, così come previsto dall'art. 3 della L. 236 del 13.10.2010;
- istituire una contabilità separata, nel rispetto dei principi contabili e delle norme vigenti, per la registrazione e la gestione economico-finanziaria del progetto, al fine di assicurare la rintracciabilità dei documenti e dei movimenti economico-finanziari e di agevolare le operazioni di monitoraggio, verifica e controllo e rendicontazione finale;

Art. 7) Compiti e Poteri del Comitato di Gestione

Al Comitato di Gestione è espressamente conferito il mandato ad agire per conto delle imprese partecipanti al contratto, oltre che nei casi indicati nell'art.4 ter lett.e) della Legge citata in premessa, anche per il compimento di qualsiasi atto sia necessario per l'attuazione del programma, nel rispetto degli obiettivi sopra convenuti e per dare esecuzione al presente contratto.

Il Comitato di Gestione ha pertanto il compito di decidere gli atti e le modalità di attuazione del programma di rete, e a tal fine potrà , a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- o predisporre i disciplinari ed i regolamenti di qualità;

- o verificare la conformità ad essi dell'attività e dei metodi di produzione praticati dalle imprese partecipanti;
- o accertare l'uso corretto del marchio da parte delle imprese partecipanti;
- o scegliere e designare l'Ente di Certificazione unitario;
- o scegliere e designare l'Agenzia comune per l'organizzazione delle campagne pubblicitarie collettive ed individuali;
- o stipulare contratti di pubblicità e comunicazione di qualsiasi natura;
- o sottoscrivere convenzioni ed affittare spazi presso fiere e mercati.



Center 4
SHARED
VALUE



GROUPMETAL

FAR IN
NETWORK INCUBATOR

b) la società "E.C.A. CONSULT SRL" con sede in Mordano, ha come oggetto sociale la produzione di software gestionali;
la società "TINFO S.R.L." con sede in Forlì, svolge un'attività nell'ambito della fornitura di soluzioni informatiche e consulenza in materia informatica;
la società "SINAPSI SRL" con sede in Fontanelice, ha come oggetto sociale la produzione di software;

Art. 1) Oggetto e durata del contratto; denominazione della Rete

1.1. Le società suddette convengono di stipulare un contratto di rete al fine di originare una Rete di imprese (d'ora innanzi la "Rete") e pertanto si obbligano a esplorare i mercati di riferimento e a sviluppare relazioni commerciali nel Paese "Target" (Penisola Iberica) per acquisire le necessarie esperienze per una espansione internazionale, nonché a portare sul mercato di riferimento le competenze storiche sui processi di Fonderia applicate alla piattaforma tecnologica SAP. La Rete dura fino al 31 (trentuno) dicembre 2016 (duemilasedici).

3.1. Il programma di rete consiste nello svolgimento in comune delle seguenti attività:

1) gestione di progetti comuni fra le imprese aderenti alla Rete;

2) identificazione e, quindi, test di una metodologia di approccio ad un mercato internazionale, tramite la concentrazione su un mercato specifico;

3) strutturazione di partnership operative con attori del mercato del Paese "Target";

4) valorizzazione commerciale di progetti in fase di realizzazione in ambito informatico e gestionale;

5) determinazione di quali servizi/prodotti informatici sono necessari nell'Area "Target" e che possono costituire una rivisitazione della proposta complessiva della rete;

6) realizzazione di approfondimenti tecnici e ideazione di nuovi prodotti/servizi da parte di tutte le imprese della rete;

3.1. Il programma di rete consiste nello svolgimento in comune delle seguenti attività:

1) gestione di progetti comuni fra le imprese aderenti alla Rete;

2) identificazione e, quindi, test di una metodologia di approccio ad un mercato internazionale, tramite la concentrazione su un mercato specifico;

3) strutturazione di partnership operative con attori del mercato del Paese "Target";

4) valorizzazione commerciale di progetti in fase di realizzazione in ambito informatico e gestionale;

5) determinazione di quali servizi/prodotti informatici sono necessari nell'Area "Target" e che possono costituire una rivisitazione della proposta complessiva della rete;

6) realizzazione di approfondimenti tecnici e ideazione di nuovi prodotti/servizi da parte di tutte le imprese della rete;

Per realizzare tale obiettivo, si prevedono le seguenti fasi intermedie:

- * costituzione dell'idea progetto, ossia l'integrazione dei prodotti esistenti di Eca Consult, Tinfo e Sinapsi;
- * avvio della fase di proposizione commerciale, attraverso la creazione di una rete di Partner locali, a cui verranno trasferite le necessarie competenze per affrontare e penetrare il mercato locale delle Fonderie.