



**CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE** *Agency for Investments, Export and Tourism*
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

PIEMONTE

**THE BEST OF
MADE IN ITALY**



RETI D'IMPRESA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE :

“ **UNA RETE PER COMPETERE NEL MONDO:
Nuovo e Vecchio** “



Camera di Commercio
Alessandria



Camera di Commercio
di Asti



Camera di Commercio
Biella



Camera di Commercio
Cuneo



Camera di Commercio
Novara



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



Camera di Commercio
Industria Artigianato
e Agricoltura del
Verbano Cusio Ossola



Camera di Commercio
Vercelli



REGIONE
PIEMONTE

iniziativa cofinanziata con Fondo di Sviluppo e Coesione

www.regione.piemonte.it/fsc/internazionalizzazione



Attività Formazione UNI EN ISO 9001:2008

Opportunità Commerciali, aggiornamenti legali e fiscali

TORINO 16 APRILE 2014

“ Un atollo è meraviglioso, se hai deciso di stare solo e con poco;
Una città è meglio se la tua vita pulsa di creatività e vuole restare
nel divenire “ – *Anonimo XX Secolo*

ANALISI DELLA FATTIBILITA'

UN PENSIERO DOMINANTE DA DIFFONDERE:

Esportare, aprirsi ai mercati esteri, intercettare al meglio la domanda straniera, ma anche saper innovare i propri processi o i propri prodotti, diventano oggi operazioni strategiche per guadagnare posizioni di competitività.

E proprio grazie a questo strumento le nostre piccole e medie imprese, senza perdere di identità e radicamento, possono percorrere nuove vie, altrimenti onerose.

Le imprese in rete condividono infatti solo certe funzioni proficue per il proprio business, mettendo in comune il know-how per esportare, condividendo gli oneri di un export manager, la funzione del marketing.

Dalla messa in rete di queste azioni le piccole e medie imprese diventano così più forti in un contesto sempre più sfidante.

Chi usufruisce del contratto di rete inoltre può beneficiare di vantaggi fiscali, ma anche di altri benefici importanti, come avere maggiore accesso al credito o maggiore visibilità, ottenere maggiore forza contrattuale con i fornitori.

Le reti, tuttavia, rimangono a tutt'oggi uno strumento innovativo, rispetto a cui si trova non di rado qualche diffidenza e resistenza culturale in un Paese che ha fatto della specializzazione, della flessibilità e dell'individualità le chiavi di successo del proprio sistema economico.

Una recente indagine condotta da “*Intesa-SanPaolo*” su un campione rappresentativo di aziende (circa 2.323 imprese) coinvolte in contratti di rete è risultato che:

- **50 % circa sono Micro-imprese (fatturato inferiore a 2 MI), il 30 % sono Piccole imprese (il 30% tra 2 e 10 MI);**
- **Sono caratterizzate da un migliore posizionamento competitivo: più presenti all'estero (export 45% dei casi Vs. 25,2% dei competitor non coinvolti) e attraverso partecipazioni estere (9,7% vs. 3,9%), brevettano di più (14,8% dei casi vs. 5,3%).**

- Sono maggiormente sensibili all'attività di certificazione della qualità (26,9% dei casi vs. 14,7%) e dell'ambiente (7,6% vs. 2,8%).
- Oltre un'azienda su cinque si è messa in rete per la realizzazione di progetti legati alla sostenibilità ambientale (es. investimenti in energie rinnovabili, produzione di beni per servizi ambientali e riduzione delle emissioni di CO2.)
- Fanno investimenti in innovazione (44,5% dei casi), promozione e marketing (39,9%), potenziamento della struttura commerciale (36,3%).

La Green Economy è pertanto uno degli esempi di maggior successo delle aziende “retiste”: nella fattispecie, con riferimento ai seguenti processi:

Gestione e filiera dei rifiuti

- **Filiera dell’energia rinnovabile (produttori di componenti, installatori, distributori, network commerciali)**
- **Ricerca e sviluppo (filiera di progettazione e produzione di mini-eolico, mini-idro) e Smart Cities.**
- **Efficienza energetica (sistemi di illuminazione ad alta efficienza a LED),**

- **Mobilità e Logistica Sostenibile (sistemi integrati di bike sharing elettriche con pensiline fotovoltaiche dotate di punti di ricarica, filiera e servizi per componenti di retrofitting elettrico nella nautica e nell'automotive ecc.);**
- **Design ed edilizia sostenibile.**
- **Turismo sostenibile,**
- **Servizi Ambientali (laboratori, bonifiche, consulenza Sistemi di Gestione Integrati QAS).**

Ecco la forza e potenzialità della Rete: un modello di business innovativo che affianca, non pregiudica ma rafforza quello tradizionale del motore della nostra economia, le PMI.

La flessibilità della Rete di impresa è il suo reale valore aggiunto.

Il contratto: unico atto dovuto

Costituire o meno un Fondo Patrimoniale?

Definire un Organo Comune con rappresentanza?

Le regole di ingresso di nuovi soci?

I retisti stabiliscono le regole del gioco, se vogliono possono anche dotarsi di un Coordinatore, o Manager di Rete.

Le altre aree: marketing, comunicazione, ecc. sono già dentro le singole aziende a uso dei retisti.

Perché le regole nella rete servono.

In sintesi, le caratteristiche salienti ed i benefici delle reti determinate con il Contratto di Rete sono quindi la flessibilità e pariteticità dei rapporti e la definizione di regole di collaborazione economicamente convenienti.

La rete di imprese prevede in maniera variabile:

collaborazione, cambio di informazioni e/o conoscenze e/o contatti, scambio di prestazioni, svolgimento di attività in comune, allineamento di caratteristiche, controllo comune dei costi, integrazione umana tra imprenditori e le loro strutture (collaboratori)

E' un'occasione di evolvere il proprio profilo imprenditoriale.

La diversità tra i soggetti è certamente un elemento caratteristico e vincente del contratto di rete che si configura come un processo di cambiamento della missione e la strategia dell'azienda retista.

ASPETTI OPERATIVI PER LA COSTITUZIONE DELLE RETI DI IMPRESA

Cogliere e valorizzare le differenze

Il percorso per “mettersi in rete” inizia proprio dall’analisi e valutazione degli elementi che rendono differenti i soggetti che intendono mettersi in rete.

Il fatturato, la redditività, la managerialità della struttura organizzativa, la notorietà del marchio, la reputazione, la capacità di innovazione. Poi i contesti organizzativi e di business in cui si è operato, le aspettative e le motivazioni sono alcuni tra gli indicatori che possono favorire o ostacolare la creazione della rete da uno stile di leadership imprenditoriale ad uno stile di leadership manageriale

Fissare la Road Map strategica

Cosa significa “fare rete”

Mentre la prima fase cerca di esplorare e descrivere gli aspetti soft delle aziende retiste, questa fase si concentra sull’analisi e valutazione della validità del business concept.

La strategia non è unica e/o il cui esito è incerto.

Si caratterizza per un percorso in cui ciascun “retista in fieri” modifica ed integra le proprie idee attraverso il contributo delle conoscenze di altri.

Individuare e nominare un coordinatore

Differenziare il significato di “coordinatore” da quello di “leader”.

L’attribuzione del ruolo di “manager o gestore” del gruppo di lavoro

Definire il Business Plan e il Programma di Rete

- **Ambito e Premessa:** in cui si evidenziano i presupposti, i bisogni che si intendono soddisfare, gli aspetti di innovatività;
- **Scopi della Rete:** in cui si esplicita la strategia individuata, gli indicatori critici di successo, l'elenco degli obiettivi di breve e lungo periodo, gli indicatori di misura dei risultati;
- **Risultati e benefici attesi:** suddivisi tra quelli in relazione alle attività della rete e quelli verso le attività di ciascun retista

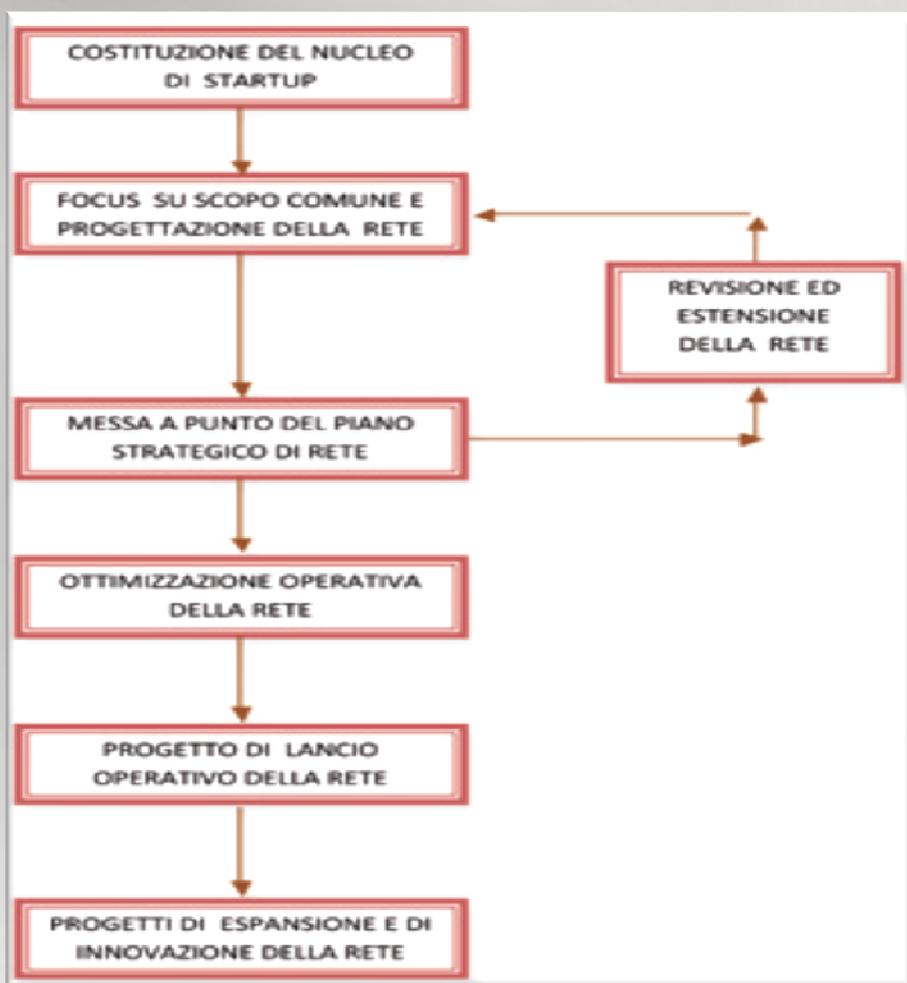
- **Gli strumenti per conseguire gli scopi della Rete che variano a seconda della tipologia di prodotto/servizio da erogare**
- **Il funzionamento della Rete specificatamente agli aspetti organizzativi, consultivi e decisionali**
- **Il Budget della Rete: certamente l'individuazione delle attività non può prescindere da una valutazione dei costi e quindi della sostenibilità degli stessi.**

Il “programma di rete” coincide con “l’oggetto della Rete”, ossia la selezione delle attività che dovranno essere svolte “in rete”, cui ragguagliare i diritti e gli obblighi negoziali dei contraenti.

La definizione di diritti ed obblighi rappresenta infatti la traduzione in termini giuridici delle modalità di attuazione della rete fra le parti, e da essa dipende la possibilità di conseguire l’obiettivo strategico

Predisporre e approvare il contratto

la predisposizione del “Contratto di rete” solo dopo le altre fasi progettuali e dopo la definizione e la condivisione del “Programma di Rete”.



Nucleo di START UP

Dal punto di vista operativo, che da un aggregato si estragga un piccolo gruppo di 3-4 imprese che comincino ad analizzare esigenze comuni sia di mercato che di carattere produttivo o, comunque, operativo.

Il “nucleo di start up” che vedrà, normalmente, un imprenditore più attivo degli altri coinvolti: è conveniente invitare questo imprenditore ad assumere il ruolo di riferimento e, quindi, la funzione di “animatore” della Rete.

Obiettivi comuni

Quadro degli obiettivi di mercato e produttivi di interesse comune per la costituenda Rete d'Impresa.

Fare la lista delle componenti funzionali necessarie al raggiungimento degli obiettivi comuni; individuare quelle che nessuna delle imprese, che già fanno parte dell'aggregato iniziale di quelle interessate, è in grado di fornire.

Il quadro dei succitati obiettivi venga stilato, né più né meno, come se la rete fosse un'unica grande azienda.

Allargamento delle attività

Nominare un leader dell'aggregato che dovrà assicurare vitalità all'intera iniziativa e garantirne il coordinamento in tutte le attività di cooperazione che sono nel seguito indicate. Il leader prescelto è, naturalmente, in predicato di ricoprire il ruolo di Manager di Rete, una volta che quest'ultima si sia costituita formalmente.

Il leader nominato deve possedere una dimostrata esperienza non solo di gestione di strutture organizzative stabili, ma anche di project management

Completamento della Rete

Soddisfacente livello di completezza dell'insieme di imprese che andrà a costituire la rete.

Maggiore è la copertura delle funzionalità necessarie per produrre e commercializzare beni e/o servizi, tanto più efficaci saranno le strategie di mercato che si definiranno e si andranno ad attuare.

La copertura funzioni contribuisce a formulare strategie organiche e curate in ogni loro parte essenziale, ma assicura anche l'attuazione di quelle stesse strategie col supporto operativo di almeno un partner con le adeguate competenze e capacità.

Scopo Comune

“Programma di Rete” (scopo comune), l’enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali del fondo patrimoniale comune, eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, le regole di gestione del fondo medesimo.

Per la rete di Internazionalizzazione in particolare:

- **Il mercato sul quale la rete intende portare i propri beni e servizi;**
- **le specificità dell'offerta della rete in detto mercato, mettendone in evidenza gli elementi di diversificazione e di potenziale vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza;**
- **gli impegni e i criteri di attuazione per l'innovazione ;**
- **un arco temporale di massima nel quale si intende portare la Rete a regime.**

Piano Strategico

“Piano Strategico di Rete” (le modalità di realizzazione dello scopo comune).

- **sviluppare un *sensu di appartenenza* alla rete in tutti i partner**
- **sviluppare una elevata attitudine alla collaborazione con l’obiettivo di facilitare, il più possibile, la comunicazione e la discussione critica tra i partner**

Posizionamento Competitivo della Rete

Piano Strategico di Rete, si concluderà con una misura convenzionale degli elementi principali del business operato dalla rete (es. rapporto qualità/prezzo del bene o servizio che la rete intende portare sul mercato) possibilmente espresso in maniera quantitativa così da facilitare la comunicazione tra i partner, nonché l'assunzione di decisioni da prendere in maniera collettiva.

Sarà oggetto di estesa ed intensa collaborazione tra i partner la scelta delle caratteristiche e dei relativi cambiamenti che assicurino il nuovo posizionamento competitivo desiderato.

E' in questa fase che il ruolo di Manager di Rete, a questo punto, potrà essere formalmente istituita.

Contrattualistica interna

Prima di definire le modalità di cooperazione che riguardano l'esercizio continuativo della rete, è consigliabile che, con una o più sessioni alle quali parteciperanno tutti i partners, con il coordinamento del Manager di Rete, si vadano a definire gli elementi della contrattualistica.

Un utile modello di riferimento per questa definizione del contratto multilaterale è quello del “Contratto di Revenue Sharing”

Progetto di Lancio Operativo (PLO)

Progetto di Lancio Operativo (PLO) della Rete, costituito dall'insieme delle attività che i singoli partner dedicheranno alla Rete per tradurla da schema concettuale a realtà operativa capace di fare profitto.

Con il PLO, si potrà misurare il valore aggiunto che la Rete fornisce ai suoi partner.

ESAME delle

- **quote della propria capitalizzazione operativa, già in essere, congruenti con le quote di propria attività che ogni partner decide di dedicare alla Rete;**
- **eventuali investimenti aggiuntivi che ogni partner deve sostenere per adeguarsi ai meccanismi di collaborazione e di ottimizzazione operativa individuati nelle precedenti fasi di avvio della Rete;**
- **previsione dei futuri proventi dalle vendite dei prodotti e servizi che la rete riverserà sul proprio mercato di riferimento, su un obiettivo temporale di medio-lungo termine;**
- **la previsione dei costi correnti che si dovranno sostenere per le attività dedicate alla Rete;**

- **la previsione del costo del capitale che ogni partner dovrà sostenere per soddisfare i propri investitori che forniranno finanziamenti sia in termini di debito che in termini di equity.**

I Modelli di “relazione strutturata di partenariato” Parametri integrativi di valorizzazione della singole aziende quotiste

- *Leadership (10%)*
- *Personale (10%)*
- *Strategia (10%)*
- *Partnership e risorse (10%)*
- *Processi, Prodotti e Servizi (10%)*
- *Risultati relativi al Personale (10%)*
- *Risultati relativi ai Clienti (15%)*
- *Risultati relativi alla Società (10)*
- *Risultati di Business (15%)*

I Modelli Tematici per la scelta dei partners: *Il Profilo*

- Qual è l'obiettivo strategico della vostra impresa ?
- Quali sono le competenze strategiche ?
- Quali sono i punti di debolezza rispetto agli obiettivi strategici
- Quale potrebbe essere il valore aggiunto che un possibile partner vede in voi?
- Quale è il Vostro stile manageriale?
- Quali sono i valori di base e la filosofia della Vostra impresa e dei suoi managers/operativi

Il Posizionamento competitivo:

- Qual'è il posizionamento competitivo della Vostra Impresa?
- Si hanno sufficienti risorse finanziarie e know-how per entrare in mercati importanti da sola?
- In quali aree strategiche e operative si ha necessità di

- Quali sono le esperienze sui mercati considerati Target?
l'obiettivo strategico della vostra impresa ?
- Quali sono le esperienze nel campo delle alleanze strategiche ?

IL MERCATO:

- Qual è il ciclo di vita del mercato Target?
- Quali sono i segmenti di mercato con il maggior potenziale in futuro?
- Quali sono le differenze dei mercati export rispetto a quelli domestici?
- Chi sono i competitori attuali e quelli potenziali entranti nel mercato Paese Target?
- Quali sono le strategie che stanno attuando i concorrenti in termini anche di alleanze, network, collaborazioni ?

I Partners Potenziali:

- **Qual è la posizione competitiva del partners all'interno mercato specifico?**
- **Quali sono i punti forti e le debolezze del potenziale partner: presenza sul mercato, cultura aziendale, management, tecnologia, *assets*, produzione, risorse di capitali, catena distributiva?**
- **Quali sono le possibili compatibilità strategiche e quale potenziale? Quali elementi di difficoltà? Come neutralizzarle?**
- **Quali sono le relazioni reciproche, e nelle aree: concorrenti, esistenti e potenziali, distributori, fornitori, tecnologia, come vanno a modificarsi reciprocamente?**

I Partners Potenziali assieme all'estero:

- **Come collaborare a eventi/fiere?**
- **Quali ricerche di mercato da svolgere insieme?**
- **Quale comunicazione promozionale è possibile sviluppare insieme? Come integrare i piani di comunicazione?**
- **Come potenziare ed integrare la rete vendita?**
- **Come sinergizzare e-mail marketing? Portali web? Rassegne Stampe? Come creare forum, blog, socials?**
- **Quali iniziative di *co-marketing* si possono sviluppare?**
- **Quali riduzione dei costi relativi e dei benefici?**
- **E' possibile sviluppare insieme: sedi estere, concessionari, distributori, importatori?**



**IL MANAGER DI RETE
NEL PROCESSO DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Chi è il Manager di Rete

- Il Manager di Rete è un professionista con competenze manageriali riconosciute ed esperienze nella gestione aziendale.
- Il Manager di Rete deve avere ottime capacità di ascolto, deve essere un facilitatore nelle varie fasi che percorre la Rete di Impresa nel suo ciclo di vita ed un manager gestionale.
- Il Manager di Rete deve fare gli interessi della Rete nel suo complesso e non gli interessi del singolo.
- Il Manager di Rete deve essere abile nell'attività di mediazione e prevenire eventuali conflitti tra i retisti.

Chi è il Manager di Rete

- Il Manager di Rete può appartenere ad una delle aziende retiste, ma è preferibile che sia un professionista esterno alle aziende, affinché possa sempre mantenere un comportamento indipendente («super partes») nei confronti di tutti i retisti.
- Il Manager di Rete deve prevalentemente fare gli interessi della Rete nel suo complesso, così da raggiungere gli obiettivi prefissati e contenuti nel Contratto di Rete e nel Regolamento della Rete.
- Il Manager di Rete può avvalersi delle competenze di differenti professionisti nel processo di creazione e gestione della Rete (PM, commercialisti, avvocati, notai, altre risorse esterne)

Il Manager di Rete svolge i seguenti ruoli nel ciclo di vita di una R.d.I.

Nella fase aggregativa

- **Deve ascoltare ed effettuare l'attività di aggregazione del gruppo di retisti, promuovendo delle soluzioni e degli scenari in funzione di quanto appreso negli incontri.**
- **Deve identificare e comprendere i bisogni (latenti e palesi) dei retisti.**
- **Deve identificare le reali motivazioni che hanno i futuri retisti nel costituirsi in Rete.**
- **Deve avere la «capacità di vedere in prospettiva».**
- **Deve essere un mediatore nei momenti di incomprensione e di scontro**

Ruoli del Manager di Rete

Il Manager di Rete svolge i seguenti ruoli nel ciclo di vita di una R.d.I.

Nella fase costitutiva

- **Costruzione del modello di Rete**
- **Redazione del Contratto di Rete (con il notaio), del Programma di Rete (Organizzazione e Piano strategico) e del bilancio delle competenze di Rete (insieme ai retisti).**
- **Stesura del Business Plan e della documentazione relativa all'iscrizione presso la/le CCIAA di competenza territoriale.**
- **Presentazione ed iscrizione delle aziende retiste presso le CCIAA.**

Ruoli del Manager di Rete

Il Manager di Rete svolge i seguenti ruoli nel ciclo di vita di una R.d.I.

Nella fase dello start-up iniziale e nella gestione ordinaria

- **Messa in operatività della Rete con le prime attività quali la costruzione del sito internet, preparazione del materiale commerciale di supporto (catalogo, documentazione commerciale) o delle attività inerenti all'oggetto della Rete stessa.**
- **Gestione delle attività prefissate nel Contratto di Rete e nel Programma di Rete.**

Il tutto ricordando di svolgere il proprio incarico con un occhio di riguardo alla indipendenza rispetto al singolo retista e nell'interesse della Rete stessa, che deve essere gestita come una nuova azienda.

Compiti del Manager di Rete

I compiti del manager di Rete in un processo di internazionalizzazione sono i seguenti:

- Preparazione e gestione delle pratiche burocratiche relative alla nascita della Rete
- Preparazione e gestione dei supporti di pubblicità della Rete (sito internet, materiale informativo e di gamma prodotti)
- Verifica di eventuali necessità di certificazione dei prodotti dei retisti per affrontare in «sicurezza» il processo di internazionalizzazione (analisi requisiti paese destinazione)
- Verifica delle capacità produttive, di gamma prodotto, di packaging e quant'altro necessario, per ogni azienda retista

Compiti del Manager di Rete

- **Creazione di un ufficio centralizzato «export» della Rete utilizzando le risorse umane messe a disposizione dai retisti così da garantire alla Rete i requisiti minimi per lo sviluppo del progetto di internazionalizzazione.**
- **Analisi di mercato approfondita relativa al paese/i target (concorrenza, piattaforma clientela, informazioni statistiche/paese, ricerca dei clienti,...)**
- **Preparazione del budget e delle previsioni di vendita a breve/medio/lungo termine**
- **Piano strategico delle attività operative**

Manager di Rete interno o esterno?

Il Manager di Rete è un professionista che deve svolgere un difficile incarico all'interno della Rete.

Nelle Reti di Impresa che si costituiscono per processi di internazionalizzazione l'obiettivo principale è quello di generare fatturati che normalmente non si avrebbero se la singola azienda operasse singolarmente, oltre ad ottenere dei benefici in termini di ripartizione dell'investimento che viene «condiviso» con gli altri partner.

Il Manager di Rete, figura strategica in una Rete di Impresa, ha il compito di facilitare la nascita della Rete di Impresa e successivamente quello di mantenere il giusto equilibrio tra i retisti, tenendo ben presente l'obiettivo che la Rete deve raggiungere ed implementando tutti i modelli manageriali di gestione operativa.

Nasce quindi spontaneo chiedersi se sia meglio utilizzare un manager interno alle singole aziende retiste o se cercarne uno esterno alle aziende.

Aspetti positivi di un Manager di Rete interno:

- **Alta conoscenza del settore merceologico di provenienza (verosimilmente il settore sarà comune per tutte le aziende retiste della filiera).**
- **Persona di fiducia dell'azienda retista proponente e/o alta considerazione nel contesto merceologico.**
- **Costo del Manager in capo all'azienda proponente o condiviso dalle aziende retiste.**
- **Conoscenza del personale di supporto che opererà nella Rete di Impresa che proviene dall'azienda di appartenenza.**

Aspetti negativi di utilizzo di un Manager di Rete interno:

- **Possibile capacità limitata di essere «super partes» rispetto agli altri retisti.**
- **Non sempre ha una capacità ed una visione da imprenditore (si deve sempre confrontare con i retisti che sono imprenditori).**
- **Prevalenza operativa per l'azienda mandante a discapito delle attività della Rete nel suo complesso**
- **Se non vi è un distacco completo dall'azienda, quanto sarà il tempo reale da destinare alla Rete?**

Aspetti positivi nell'utilizzo di un Manager di Rete esterno:

- **Massima indipendenza dalle aziende retiste (super partes)**
- **Assenza di pregiudizi verso i prodotti e nei confronti delle aziende.**
- **E' un imprenditore (normalmente è un libero professionista) e quindi opera secondo schemi imprenditoriali e manageriali**
- **Può apportare nelle aziende retiste un processo di innovazione molto spinto sotto l'aspetto dell'implementazione di modelli manageriali (è anche un consulente)**

Manager di Rete interno o esterno?

- **E' un esperto nella costruzione delle Reti e nei meccanismi che governano le Reti di Impresa: massimizzazione dei tempi e dei risultati.**
- **Ha un costo inferiore rispetto all'utilizzo di un manager di un'azienda retista (lavora per singole fasi) ed è totalmente concentrato sul progetto della Rete di Impresa**
- **Si possono acquisire due differenti Manager nel ciclo di vita della Rete: un primo Manager di Rete che si occupa della fase di aggregazione fino al primo start-up della Rete (facilitatore, progettista di Rete, attuatore dello start-up iniziale) e successivamente un secondo Manager di Rete, più specifico per il settore merceologico di riferimento, che svolge l'incarico come Direttore Vendite e/o Direttore Generale.
Questo potrà essere ricercato esternamente alla Rete o all'interno delle aziende retiste.**

Il Manager di Rete e le Funzionalità di Rete – ancora soft skills -

- **Favorire la comprensione reciproca nell'interazione di rete; far emergere posizioni e interessi di ciascuna impresa aderente**
- **Ridurre la complessità nella gestione della rete; facilitare la gestione dei progetti comuni e la connessione tra le imprese aderenti**
- **Orientare la rete verso un determinato obiettivo, riuscendo contemporaneamente a motivare e a sostenere le imprese aderenti**

Il Manager di Rete e le Funzionalità di Rete – ancora soft skills -

- **Trovare un punto di incontro fra posizioni diverse o conflittuali che risulti accettabile per tutte le parti in causa**
- **Risolvere situazioni di incompatibilità nelle posizioni e negli interessi delle imprese aderenti, dove il processo di risoluzione del conflitto possibilmente rafforzi il legame di rete**
- **Favorire il processo decisionale in merito agli aspetti chiave nella gestione della rete e nel conseguimento dei risultati**

Il Manager di Rete e le Funzionalità di Rete – ancora hard skills -

- **Esperienze e competenze professionali maturate in contesti funzionali e/o settoriali conformi alla natura e agli obiettivi della rete es.: i mercati Target**
- **Esperienze di attività funzionali al mantenimento e valorizzazione della catena del valore dell'aggregazione, individuazione delle competenze dislocate nelle singole imprese aderenti e ricercare quelle mancanti**

La rete per l'Internazionalizzazione

Le reti finalizzate all'espansione sui mercati esteri costituiscono approssimativamente il 21% delle 1108 aggregazioni basate sul contratto di rete in essere a Settembre 2013 e interessano circa un migliaio di imprese.

Circa il 5% delle reti si costituisce invece con l'obiettivo primario di avviare processi comuni di internazionalizzazione: si tratta probabilmente di realtà già operative sui mercati esteri o con esperienze di collaborazioni già consolidate.

Una scelta strategica vincente

Il contratto di Rete è nato con l'obiettivo di permettere alle aziende di potersi aggregare per aumentare la loro capacità di creare business senza distogliersi dal proprio «core business».

Detta soluzione diventa pertanto molto attrattiva e vincente solo nel caso in cui le aziende aderenti alla Rete siano consapevoli che la Rete è la soluzione per incrementare i fatturati e ripartire i costi di sviluppo in un'ottica di alta managerialità.

La Rete di Impresa deve sempre essere vista non come una mera vetrina di promozione delle aziende aderenti, ma come una newco che necessita di tutti gli strumenti utilizzati nelle aziende modernamente organizzate (risorse finanziarie, risorse umane, prodotti...).

Affinché la Rete possa avere una vita longeva e abile di produrre vantaggi economici alle aziende retiste, è necessario che ci sia la consapevolezza che la Rete è il mezzo per raggiungere l'obiettivo prefissato e concordato dalle parti.

La rete per l'Internazionalizzazione

Le reti per l'internazionalizzazione sono di tipo *verticale* o *orizzontale*:

- le reti *verticali* integrano le diverse fasi lungo la filiera produttiva in modo da offrire un prodotto/servizio completo con costi operativi più efficienti. La filiera integrata sviluppa quindi un'offerta congiunta e ricerca canali distributivi/clienti sui mercati-obiettivo.

Un esempio sono le reti che si costituiscono lungo le filiere del settore meccanico (come ad es. il settore degli elettrodomestici, le macchine per il packaging, la motoristica), ad alta frammentarietà dei processi produttivi, che vengono integrati per offrire soluzioni integrate/impianti sui mercati esteri;

Le Reti Orizzontali: sviluppano linee di prodotti complementari sia inter- che intra-settoriali aumentando il valore aggiunto dell'offerta della singola impresa. Le reti orizzontali condividono gli investimenti per lo sviluppo di un brand comune, le attività promozionali e l'accesso ai canali distributivi sui mercati esteri. Un esempio consiste nelle reti nel settore moda, che completano le linee di abbigliamento con calzature e accessori di vario genere per offrire linee piu' complete ed uniformi dal punto di vista stilistico sui mercati internazionali.

Il rapporto tra Reti d'Imprese e i Soggetti della Finanza

**Le banche e le nuove logiche della competizione
Le scelte dei fattori/paradigmi tecnologici-competitivi per
le delibere di credito
Basilea 2 e 3 elementi indiretti dell'analisi bancaria:
costruzione di un nuovo futuro produttivo
Quale Made in Italy per le Banche?
Industria 2015!
Riposizionamento strategico – Mettersi in Rete per la
gestione delle nuove funzioni aziendali – consolidamento
dei processi di internazionalizzazione – integrazione
filiera produttive-commerciali**

RISPOSTE: orientare il sistema produttivo verso nuovi assetti in linea con i nuovi orizzonti della competizione

Reti di Imprese

Finanza Innovativa

Progetti di Innovazione Industriale

STRUMENTI :

a) Fondo per la Finanza di Impresa:

- ***Obiettivo è mitigare il rischio di credito e di private equity***
- ***Coordinamento delle garanzie per l'accesso al credito ex Fondi MCC (Legge 662/96), Fondi Sviluppo Italia (Legge 350/2003), Legge 388/2000, Legge 311/2004***

b) Fondo per la competitività e lo sviluppo

- *Finanza i progetti di innovazione industriale e altri interventi gestiti dal MISE*
- *Progetti a cui partecipano anche le Regioni, o Enti*
- *Rivoluzione di assegnazione: dalla forma tecnica vincolata alla forma flessibile*

c) PROGETTI di Innovazione Industriale (PII)

- *Sviluppo di nuove tecnologie per il Made in Italy, per i Beni Culturali, per la Mobilità Sostenibile, delle nuove tecnologie per la vita, per l'efficienza energetica*

- ***Percorso caratteristico e similitudine per l'alleanza di Rete:***
 - a) Designazione di un Product Manager Responsabile Progetto***
 - b) Mobilitazione dei vari protagonisti per i fini degli obiettivi: imprese, consulenti, Enti (ricerca, agenzie speciali, ecc.)***
 - c) Predisposizione del Piano Strategico e individuazione degli strumenti di incentivazione finanziaria, “ pacchetto sartoriale ”***
 - d) Possibilità di azioni attive di Partenariato pubblico-privato (Es. Ceip – PIF e PIM di Rete)***

Quali caratteristiche per un Profilo di Rete verso le logiche finanziarie

- **Governance**
- **Premium**

I Case History delle Banche

Le banche e le Reti: Modelli di Analisi Rating

BNL intende promuovere tra le singole imprese la diffusione e lo sviluppo della cultura di collaborare in Rete, incentivandone la realizzazione con forme di credito a loro dedicate, processi di valutazione innovativi e una riduzione dello spread. BNL crede nell'efficacia di questa forma di collaborazione e la valorizza attivamente ai propri clienti.

Le aziende che si aggregano in Rete, infatti, dimostrano una competitività e una capacità di reagire agli stress congiunturali maggiori della media, ponendosi in una visione prospettica più positiva, in particolare modo sotto il profilo della valutazione del merito creditizio da parte della banca.

I Case History delle Banche

- **Analisi di Bilancio:** Valutazione dell'equilibrio economico finanziario basato su dati storici utilizzando indici di efficienza economica, redditività, struttura finanziaria e patrimoniale;
- **Analisi Andamentale:** Valutazione delle disponibilità ed utilizzo delle fonti di finanziamento basata su indicatori, con riferimento a dati correnti, relativi all'andamento del rapporto creditizio con la Banca e con il Sistema Bancario;
- **Analisi Qualitativa:** Valutazione di tipo "judgmental" della solvibilità dell'azienda sulla base del rapporto in essere con il gestore

I Case History delle Banche

Il modello dei servizi offerti da BNL per le Reti d'impresa prevede quattro canali di supporto di seguito sintetizzati.

I Case History delle Banche

BNL In-forma

- **Informazione agli imprenditori sui vantaggi del contratto di rete, modalità di costituzione e offerta finanziaria dedicata.** L'informazione viene garantita attraverso un articolato programma di incontri sul territorio, che vogliono rappresentare degli ideali momenti di confronto per condividere le opportunità di lavorare in rete: **Convegni** organizzati da BNL e Retimpresa nelle maggiori città italiane, **Workshop** promossi con le associazioni territoriali del sistema confindustriale, specifici incontri rivolti a imprese clienti e non, organizzati nell'ambito dell'iniziativa "**Educare BNL**" anche con il coinvolgimento delle citate strutture associative locali.
- **Aggiornamento evoluzione normativa**

BNL sponsorizza

- **Promozione e diffusione dello strumento delle Reti di Impresa**
- **Proposta di costituzione di Contratti di Rete tra la clientela della Banca.** BNL seleziona le sinergie più efficaci con particolare riguardo allo sviluppo dei mercati esteri e l'innovazione
- **Supporto alle attività operative della rete** tramite consulenza su finanziamenti e strumenti agevolati riservati alle aziende in Rete

BNL incentiva

- **Valutazione del programma della Rete d'impresa a supporto della determinazione del rating.** In particolare, la valutazione creditizia della rete si innesta sulla componente qualitativa del modello di rating BNL e si pone l'obiettivo di valutare il programma di rete al fine di poter, conseguentemente, apportare dei correttivi al rating delle singole aziende che fanno parte della rete. Le iniziative migliori consentono un miglioramento fino a 3 notch del rating
- **Offerta di prodotti di finanziamento dedicati a supporto della realizzazione del programma di rete.** Di particolare rilievo, in tal ambito, l'offerta di una linea di prodotti di finanziamento - "**2XRete**" - a medio lungo termine, chirografari o ipotecari, rivolti alle singole aziende che hanno sottoscritto un contratto di rete ed hanno destinato risorse alla sua realizzazione
- **Riduzione dello spread** riservato alle migliori iniziative di Rete d'Impresa, in quanto mitigano i parametri di rischio del cliente, che può arrivare fino al 30% rispetto a quanto normalmente applicato su analoghi interventi ordinari della specie
- **Plafond BEI per la realizzazione dei programmi di "Rete":** Con tre diverse linee di credito la Banca Europea per gli investimenti (BEI), a seguito di accordo del maggio 2012, ha messo a disposizione di BNL Gruppo BNP Paribas un totale di 325 milioni di euro destinati a finanziare PMI e Mid-cap italiane. Di questi, 25 milioni sono riservati alle Reti di imprese. Gli elementi caratterizzanti sono: modalità di intervento innovativa, plafon dedicato (reti asseverate), esenzione dall'imposta sostitutiva, beneficio di una riduzione rispetto alle condizioni normalmente applicate e, per le PMI, la possibilità di intervento a titolo gratuito del Fondo Centrale di Garanzia

BNL consiglia

- **Finalizzazione del contratto di rete alla internazionalizzazione**
- **Valore aggiunto dei servizi e prodotti del Gruppo BNP**, uno dei primi gruppi bancari a livello mondiale, quale **partner strategico per crescere sui mercati esteri**
- **Utilizzo degli Italian Desk** presenti in 10 Paesi esteri come "base" finanziaria delle iniziative internazionali di rete

I Case History delle Banche

Il Modello BANCO POPOLARE (Fonte: rielaborazione da fonti interne Banco Popolare e presentazione istituzionale dal link: <http://offerta.bancopopolare.it/progetto-piccole-impres/soluzioni-per-le-reti-di-impresa/>)

L'attenzione del Banco Popolare si esprime anche nelle modalità di valutazione dei progetti di investimento ricevuti dalle aziende che si aggregano in reti di impresa, attività che prevede, oltre alla consueta analisi degli indici di bilancio, un'approfondita valutazione e valorizzazione del valore aggiunto fornito dalla rete e dal suo progetto, al soggetto richiedente.

I Case History delle Banche

Tale analisi considera tra i parametri qualificanti: ***la credibilità del progetto e della governance, degli aspetti tecnico contrattuali, la possibilità per l'azienda di beneficiare di economie di scala, il grado di propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione*** e ulteriori informazioni qualitative ricavate sulla base della conoscenza del cliente da parte del gestore.

I risultati di questa analisi qualitativa, consentono di apportare eventuali miglioramenti nella valutazione creditizia premiando l'azienda in considerazione dell'apporto qualitativo generato dall'appartenere ad una rete di imprese con lo scopo di ascoltare e analizzare le loro esigenze.

I Case History delle Banche

Un forte legame con il territorio per un gruppo che si pone come banca “di prossimità” al fianco delle imprese con i loro bisogni. La distintività dell’approccio del Banco Popolare è guidata dalla convinzione che le Reti di Impresa, analogamente ai territori nei quali si radicano, hanno specifiche esigenze, come per i distretti e le concentrazioni settoriali. Per questo motivo, la consulenza finanziaria specialistica è un elemento fondamentale che deve accompagnare la rete nella realizzazione dei suoi obiettivi. I servizi risultano pertanto costruiti verificando sul campo le specifiche esigenze, al fine di offrire soluzioni personalizzate, flessibili e innovative per le reti valorizzando i concetti di prossimità, modularità e specializzazione in una logica di partnership.

I Case History delle Banche

Di seguito si ripropone una sintesi dei prodotti espressamente dedicati alle Aziende appartenenti alla Rete di Impresa, costituito da un'offerta di finanziamenti flessibili, a sostegno degli obiettivi della Rete.

I Case History delle Banche

Apercredito InRete

- Supporta gli investimenti per l'innovazione e l'internazionalizzazione, effettuati dalle imprese per il perseguimento del programma intrapreso con la Rete a cui appartengono. Consente un utilizzo "elastico" del credito nell'ambito del piano di rimborso programmato

Multifasce InRete

- Supporta gli investimenti per i progetti di ricerca, le spese di marketing e pubblicità, gli investimenti strumentali nell'innovazione tecnologica e organizzativa. Uno strumento estremamente flessibile, che propone un piano di rimborso modulabile in base alle esigenze dell'azienda

Credito su misura InRete

- Facilita l'approvvigionamento di beni (scorte/magazzino) e servizi, nonché le anticipazioni di costi legati alla produzione/fornitura di prodotti e servizi, consentendo di finanziare fino a 24 mesi il pagamento delle relative fatture

Finanziamento InRete Italia

- Facilita l'acquisto di prodotti e servizi tra imprese appartenenti a una stessa Rete di impresa. Consente di dilazionare di 90 giorni la scadenza originaria del pagamento ed è ideale per soddisfare esigenze di cassa immediate, riducendo eventuali tensioni sulla liquidità

I Case History delle Banche

Il Modello INTESA-SAN PAOLO (Fonte: “Intesa Sanpaolo e le reti d’impresa: l’approccio e l’offerta del nostro Gruppo” – presentazione istituzionale dal link:
<http://www.retimpresa.it/index.php/it/credito/category/110-intesa-sanpaolo>)

Per comprendere se e in quale misura le reti d’impresa offrano concreti vantaggi competitivi alle imprese aderenti, il Servizio Studi del Gruppo Intesa Sanpaolo in collaborazione con Mediocredito Italiano, ha costituito un Osservatorio Nazionale che presidia costantemente l’evoluzione di tale fenomeno.

Sono stati attivati, inoltre, tavoli regionali cui partecipano Associazioni di categoria (guidate da Confindustria), Camere di Commercio, Università/Politecnici, che si pongono l’obiettivo di:

I Case History delle Banche

- monitorare lo sviluppo locale di reti d'impresa;
- avvicinare gli imprenditori a tale strumento, condividendo informazioni, "best practice" e criticità, favorendo la nascita di relazioni e partnership;
- offrire assistenza alle Reti di nuova costituzione e accompagnarle nella loro attività di espansione.

Per ciascuna rete viene costruita un'offerta personalizzata e differenziata in funzione del rispettivo programma e delle specifiche esigenze delle imprese associate; a tal proposito vengono definiti precisi percorsi di accompagnamento volti a favorire la realizzazione di progetti strategici, con particolare riferimento ai temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

I Case History delle Banche

Nell'ambito di tale modello l'offerta di Intesa Sanpaolo per le Reti d'impresa e per le imprese in rete si caratterizza per i seguenti servizi.

I Case History delle Banche

Finanziamento degli investimenti

- **Innovazione di prodotto e/o processo - Nova+:** Finanziamento fino al 100% del costo del progetto con rogazione anticipata in unica/doppia soluzione. Durata fino a 5 anni, elevabili a 7 per progetti di ricerca complessi
- **Sviluppo estero - International+:** Finanziamento per investimenti diretti, fino all'80% del costo totale del progetto (imprese con fatt<250m, di cui almeno 10% di fonte estera). Durata: 3, 4 o 5 anni
- **Provviste dedicate - Provvista BEI per Reti d'impresa:** Provvista dedicata alle imprese che hanno formalizzato un contratto di rete e che intendono realizzare investimenti in linea con il "Programma di Rete". Finanziabile il 100% dell'investimento. Durata massima 10 anni con esenzione dall'imposta sostitutiva sulla quota BEI
- **Fondo di Garanzia per le PMI:** Facilitazione nell'accesso al credito da parte delle PMI grazie alla garanzia del Fondo. Possibilità di garantire fino al 70% (80% al Sud) dell'importo finanziato e con un massimale di 2,5 mln per impresa. Accesso gratuito per le imprese che formalizzano un contratto di rete
- **Fondo Nazionale Innovazione:** Facilitazione nell'accesso al credito, grazie alla garanzia costituita dal Ministero dello Sviluppo Economico presso Mediocredito Italiano, da parte delle PMI che costituiscono una rete di impresa mirata a industrializzare brevetti, modelli e disegni. Gratuità della garanzia su tutto il territorio nazionale

Strumenti di supporto dell'operatività

- **Finanziamento filiere infra-rete - Tandem Fillera:** «Convenzione» per finanziare le forniture di beni o servizi, che ripartisce il costo del finanziamento tra Fornitore e Cliente Acquirente
- **Operatività bancaria - Conto corrente dedicato alle Reti:** Apertura di c/c su basi coperte intestato direttamente alla Rete in presenza di specifiche condizioni o cointestato
- **Smobilizzo crediti infra - rete**

Servizi di assistenza e consulenza

- **Desk di supporto all'internazionalizzazione:** assistenza e supporto agli investimenti diretti in strutture commerciali e produttive estere attraverso scouting sui mercati esteri; servizi informativi e ricerca delle controparti; assistenza su operazioni commerciali; pianificazione e realizzazione investimenti diretti all'estero; finanziamenti all'esportazione; bond e garanzie internazionali; servizi di remote banking e di cash management internazionale
- **Desk specialistici di Mediocredito Italiano:** Metodologia di lavoro basata sull'analisi delle principali dinamiche dei settori industriali per una maggiore comprensione dei bisogni dei propri clienti, per affiancare alla tradizionale analisi di merito di credito una valutazione prospettica dell'iniziativa e per fornire consulenza specialistica a sostegno dei processi di crescita delle imprese. La Banca ha organizzato presidi dedicati sui seguenti settori: energia, navale, M&E, turismo, agroalimentare, costruzioni, meccanica, sistema casa
- **Desk specialistico e nuclei territoriali dedicati alle Reti d'Impresa** e altre forme di alleanza e collaborazione che si occupano del monitoraggio dell'evoluzione normativa, dell'analisi del contratto di rete e della ricerca di partner industriali. Viene inoltre fornita un'assistenza nell'ambito della finanza agevolata e in merito a servizi non finanziari per accelerare la realizzazione del programma di rete (es. tutela proprietà intellettuale)

I Case History delle Banche

Finanziamento degli investimenti

- **Innovazione di prodotto e/o processo - Nova+:** Finanziamento fino al 100% del costo del progetto con rogazione anticipata in unica/doppia soluzione. Durata fino a 5 anni, elevabili a 7 per progetti di ricerca complessi
- **Sviluppo estero - International+:** Finanziamento per investimenti diretti, fino all'80% del costo totale del progetto (imprese con fatt<250m, di cui almeno 10% di fonte estera). Durata: 3, 4 o 5 anni
- **Provviste dedicate - Provvista BEI per Reti d'impresa:** Provvista dedicata alle imprese che hanno formalizzato un contratto di rete e che intendono realizzare investimenti in linea con il "Programma di Rete". Finanziabile il 100% dell'investimento. Durata massima 10 anni con esenzione dall'imposta sostitutiva sulla quota BEI
- **Fondo di Garanzia per le PMI:** Facilitazione nell'accesso al credito da parte delle PMI grazie alla garanzia del Fondo. Possibilità di garantire fino al 70% (80% al Sud) dell'importo finanziato e con un massimale di 2,5 mln per impresa. Accesso gratuito per le imprese che formalizzano un contratto di rete
- **Fondo Nazionale Innovazione:** Facilitazione nell'accesso al credito, grazie alla garanzia costituita dal Ministero dello Sviluppo Economico presso Mediocredito Italiano, da parte delle PMI che costituiscono una rete di impresa mirata a industrializzare brevetti, modelli e disegni. Gratuità della garanzia su tutto il territorio nazionale

Strumenti di supporto dell'operatività

- **Finanziamento filiere infra-rete - Tandem Fillera:** «Convenzione» per finanziare le forniture di beni o servizi, che ripartisce il costo del finanziamento tra Fornitore e Cliente Acquirente
- **Operatività bancaria - Conto corrente dedicato alle Reti:** Apertura di c/c su basi coperte intestato direttamente alla Rete in presenza di specifiche condizioni o cointestato
- **Smobilizzo crediti infra - rete**

Servizi di assistenza e consulenza

- **Desk di supporto all'internazionalizzazione:** assistenza e supporto agli investimenti diretti in strutture commerciali e produttive estere attraverso scouting sui mercati esteri; servizi informativi e ricerca delle controparti; assistenza su operazioni commerciali; pianificazione e realizzazione investimenti diretti all'estero; finanziamenti all'esportazione; bond e garanzie internazionali; servizi di remote banking e di cash management internazionale
- **Desk specialistici di Mediocredito Italiano:** Metodologia di lavoro basata sull'analisi delle principali dinamiche dei settori industriali per una maggiore comprensione dei bisogni dei propri clienti, per affiancare alla tradizionale analisi di merito di credito una valutazione prospettica dell'iniziativa e per fornire consulenza specialistica a sostegno dei processi di crescita delle imprese. La Banca ha organizzato presidi dedicati sui seguenti settori: energia, navale, M&E, turismo, agroalimentare, costruzioni, meccanica, sistema casa
- **Desk specialistico e nuclei territoriali dedicati alle Reti d'Impresa** e altre forme di alleanza e collaborazione che si occupano del monitoraggio dell'evoluzione normativa, dell'analisi del contratto di rete e della ricerca di partner industriali. Viene inoltre fornita un'assistenza nell'ambito della finanza agevolata e in merito a servizi non finanziari per accelerare la realizzazione del programma di rete (es. tutela proprietà intellettuale)



RETI DI IMPRESE

Posizionamento e distintività di UniCredit

**Il presente documento è da considerarsi strettamente riservato e confidenziale.
Non costituisce sollecitazione a contrarre o assunzione da parte della Banca di obblighi in tal senso.**

Milano, Marzo 2013

Logiche e contesto

- **La crisi finanziaria dei mercati, evoluta successivamente in crisi economica**, i gap competitivi del nostro Paese, quali la lentezza e l'incertezza della Giustizia Civile, la vischiosità della Pubblica Amministrazione, la rigidità del costo del lavoro, l'elevato costo dell'energia, hanno particolarmente messo in evidenza elementi di criticità per tante imprese italiane nell'affrontare i mercati internazionali e nazionali.
- **La piccola dimensione delle imprese italiane**, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla conseguente flessibilità, attualmente **non consente di competere adeguatamente con imprese estere più strutturate**, che maggiormente riescono – per effetto di migliori economie di scala e di scopo – ad investire in internazionalizzazione ed innovazione.
- **Il Contratto di Rete** rappresenta una **forma aggregativa 'ibrida' e aggiuntiva** che permette, da un lato, **il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese** e, dall'altro, **l'avvicinarsi ad una dimensione adeguata per competere sui mercati globali**, con riferimento ad uno specifico obiettivo che viene declinato nel Contratto di Rete stesso (***Programma di Rete***) e più in generale può rappresentare un interessante strumento per la crescita.

Da un'analisi delle prime esperienze in Italia, emergono diverse tipologie di Reti d'Impresa

	Obiettivo	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scambio di informazioni e di know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettere a fattor comune il know how dei singoli soggetti aderenti per trarne un vantaggio competitivo complessivo ▪ Condividere l'accesso a fonti informative
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scambio di prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare delle filiere integrando verticalmente nella rete i fornitori a monte e i rivenditori a valle. ▪ Instaurare rapporti contrattuali stabili di collaborazione
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di Progetti di investimento comuni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettuare investimenti comuni ripartendone gli oneri su una pluralità di soggetti. ▪ Aumentare il potere contrattuale dei singoli soggetti aderenti ▪ Tutelare commercialmente il prodotto

La posizione di UniCredit – Individuazione dei 3 fattori fondamentali

- **UniCredit è attenta e interessata** a questa opportunità: la ridotta dimensione e la mancanza di sinergie fra le imprese rappresentano un vincolo rispetto all'obiettivo di affrontare e vincere le sfide imposte da mercati sempre più globali.
- **UniCredit riconosce**, pertanto, un ***quid positivo*** (il più volte citato +1) nel Contratto di Rete in presenza di **tre fattori fondamentali**:

1. **Solidità legale del Contratto di Rete, del disegno organizzativo e della governance e coerenza degli stessi con gli obiettivi di Rete**

2. **Effettivi vantaggi per le imprese a ricorrere al Contratto di Rete, nonché credibilità ed adeguatezza del Business Plan proposto**

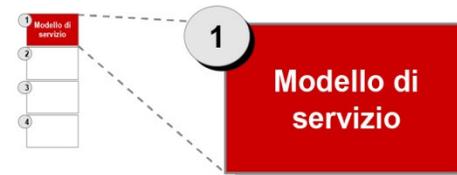
3. **Coerenza economica e sostenibilità del business**

- **UniCredit mette a disposizione** in maniera organica e distintiva le proprie strutture, competenze e know how al fine di **individuare e amplificare gli elementi positivi che scaturiscono dall'appartenere ad una Rete.**
- **UniCredit intende partecipare** alla dinamica della Rete di Impresa quale “12° giocatore”, quindi come componente, pur se esterno, della Rete stessa, **identificando e modulando l'intera gamma dei prodotti e strumenti finanziari** per soddisfare i bisogni di circolante e di investimento e **fornendo completa consulenza.**

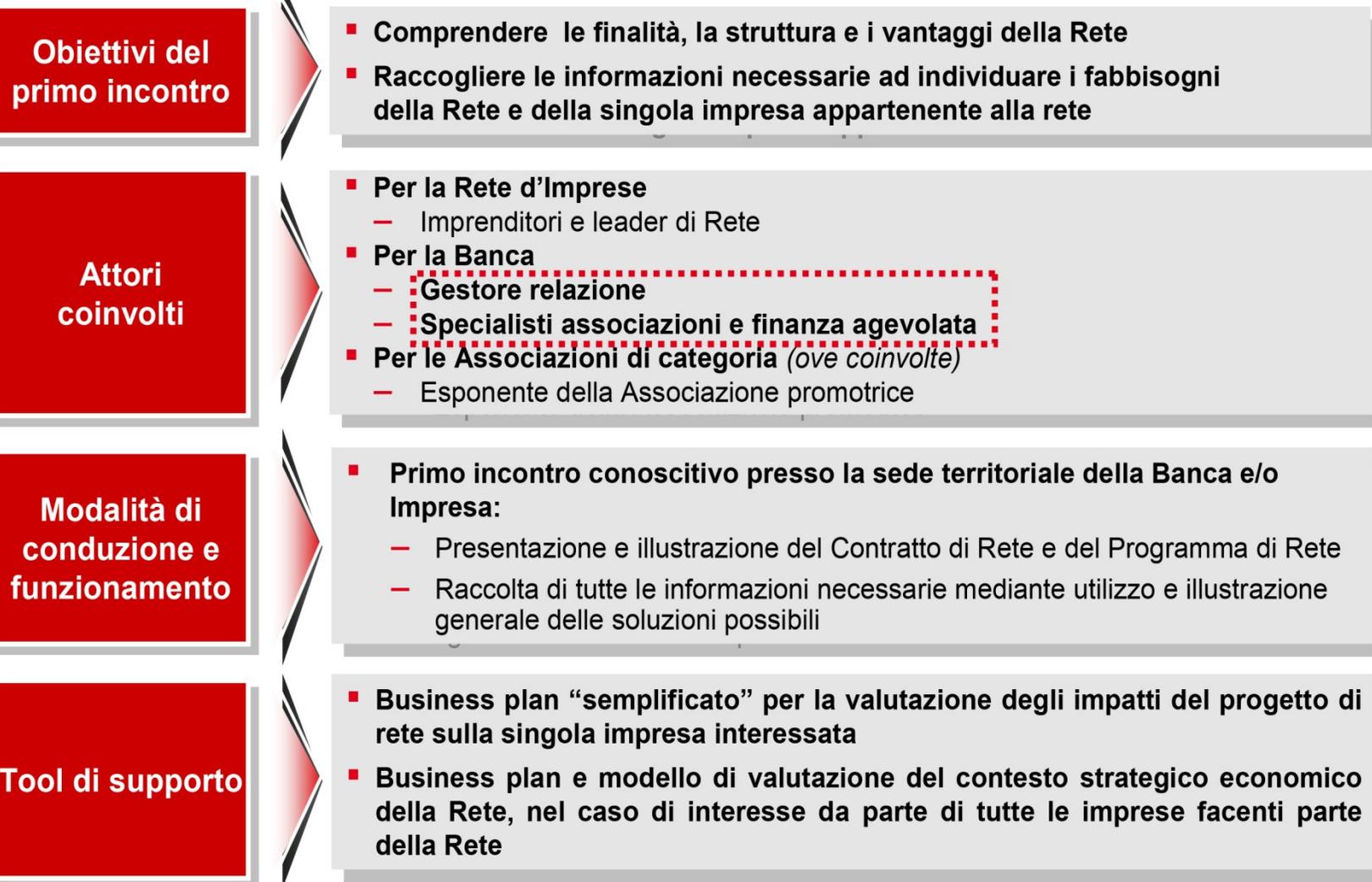
Le Reti di Imprese e UniCredit : i nostri punti distintivi



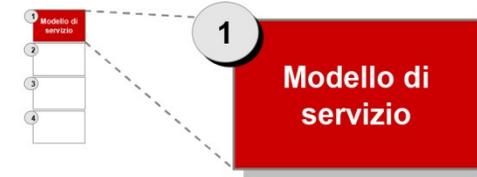
Il modello di servizio dedicato: processo basato su incontri collegiali fra gli attori (1/2)



Unicredit, per garantire una valutazione flessibile delle Reti di Impresa, propone sia un'analisi del valore aggiuntivo che ogni singola azienda trae dalla sua appartenenza alla Rete sia un'analisi complessiva del valore aggiuntivo prodotto dalla Rete stessa



Il modello di servizio dedicato: processo basato su incontri collegiali fra gli attori (2/2)



Reti di delibera

- **Formulare una proposta complessiva**, basata sugli elementi di giudizio raccolti, che rispecchi sia le **esigenze della singola impresa** membra della Rete sia (ove richiesto) della **Rete come insieme di tutte le aziende aggreganti**

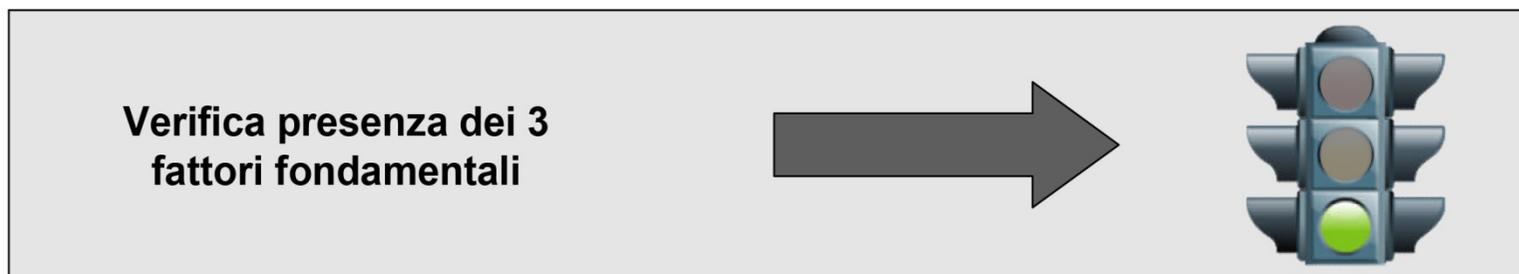
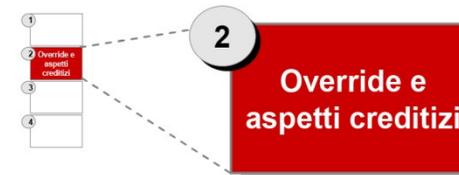
Attori coinvolti

- **Per la Rete d'Imprese:**
 - Imprenditori e leader di Rete
- **Per la Banca:**
 - **Gestore relazione**
 - **Deliberante**
 - Esponenti del Team centrale e specialisti finanza agevolata
- **Per le Associazioni di categoria (ove coinvolte)**
 - Esponente della Associazione promotrice / eventuali **CONFIDI**

Modalità di conduzione e funzionamento

- **Incontri presso la sede territoriale della Banca e/o Impresa:**
 - Presentazione e illustrazione della proposta della Banca elaborata dall'analisi della documentazione e del profilo della impresa
 - Definizione congiunta dei prossimi passi

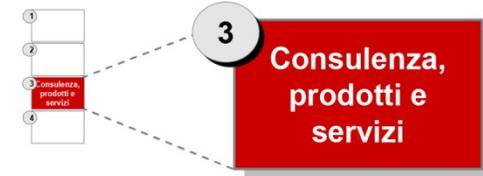
Override e aspetti creditizi



- Per le relazioni soggette al rating RIC (con fatturato superiore ai 5 Mio euro) il **gestore** potrà attivare il processo di **override**, che stimiamo possa favorire il rating in un **'range'** da **0,5 a 2 punti su scala 1/9**.
- Per le relazioni soggette al rating RISB (con fatturato inferiore ai 5 Mio euro) si perviene ad una analoga **valorizzazione dell'efficienza di Rete** attraverso l'**apprezzamento dei medesimi 3 fattori fondamentali**, con conseguente ottenimento del medesimo effetto dell'incremento del Rating in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze.

In generale, per tutte le relazioni, potrà essere attivata una **interazione con strutture Confidi**, finalizzata ad individuare **aree di mutualità di Rete**

La consulenza, i prodotti e i servizi a valore aggiunto (1/2)



UniCredit mette al servizio delle RETI d'Impresa una serie di servizi attraverso le sue strutture dedicate sul Territorio.

Intenazionalizzazione

- Orientamento e fornitura informazioni relative ai mercati esteri d'interesse
- Assistenza a 360° all'Estero, ed in particolare in lingua italiana attraverso i Desk internazionali nei Paesi dove il Gruppo UniCredit è presente con proprie Banche.
- Servizi per ricerca e verifica affidabilità controparti estere

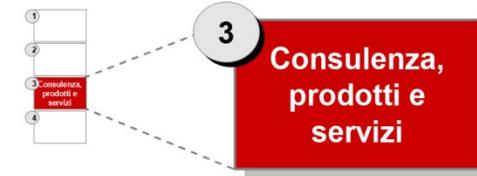
Innovazione

- Focus circa le opportunità di finanziamento per la Ricerca e la Innovazione
- Link con la Rete di soggetti innovatori (incubatori, Università, ecc...)

Agevolato

- Orientamento sulle leggi agevolative in essere per ogni specifico settore e ambito di attività
- Assistenza nell'impostazione della pratica
- Supporto nei contatti con gli Enti preposti alle agevolazioni

La consulenza, i prodotti e i servizi a valore aggiunto (2/2)



Finanza

- Check up dei flussi infrarete, anche attraverso il Business Plan di Rete
- Interventi ad integrazione circolante, in particolare sulla filiera interna di Rete, anche mediante contrattualistica dedicata
- Operazioni a M/L termine per fronteggiare investimenti connessi al Programma di Rete, valutando la possibilità di introdurre forme mutualistiche (CONFIDI)

Aziendale e contrattuale

- Struttura del contratto di Rete e requisiti essenziali
- Interpretazione e aggiornamento della normativa di riferimento
- Adempimenti legali da rispettare per la costituzione/variazione di un contratto di Rete

Fiscale

- Regime di Imposizione fiscale
- Agevolazioni fiscali previste
- Gestione casi specifici (es. Ingresso/uscita dalla Rete)

Tavolo UniCredit di ascolto permanente



Attivazione di un tavolo di ascolto con le Associazioni di Categoria e parti terze

RISULTATO ATTESO

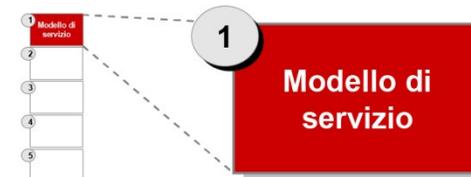
- Analizzare congiuntamente proposte e suggerimenti per le Banche, le Imprese e il Legislatore, allo scopo di rendere il Contratto di Rete ancora più attraente
- Primo evento '**Momento seminariale**' in Novembre tra UniCredit, Confindustria e Rete Imprese Italia per avviare un confronto fra tutti i portatori di interessi sul tema delle Reti di Impresa

COMPOSIZIONE

- Esteso ad Associazioni di Categoria (Confindustria, Rete Impresa Italia etc) e parti terze
- Funzioni dedicate di UniCredit

BACKUP

Business Plan “semplificato” di Rete



NDG	Ragione sociale	N° Impresa								
	Bianco Srl	1								
Attenzione! Inserire valori solo nelle celle gialle										
			2012	% fatturato	2013	% fatturato	Var %	2014	% fatturato	Var %
	FATTURATO IMPRESA¹		10.000.000		12.000.000		20,0%	13.000.000		8,3%
	di cui fatturato derivante dall'attività di RETE		1.000.000		1.300.000		30,0%	1.350.000		3,8%
	QUOTA di fatturato derivante dall'attività di RETE		10,0%		10,8%			10,4%		
	COSTI attribuibili all'attività di RETE²		650.000	65,0%	650.000	50,0%	0,0%	660.000	48,9%	1,5%
	Costi della produzione ³		350.000	35,0%	350.000	26,9%	0,0%	360.000	26,7%	2,9%
	per materie prime ³		200.000	20,0%	190.000	14,6%	-5,0%	200.000	14,8%	5,3%
	per servizi ³		150.000	15,0%	160.000	12,3%	6,7%	160.000	11,9%	0,0%
	altri costi ³		0	0,0%	0	0,0%	-	0	0,0%	-
	Costi per il personale		300.000	30,0%	300.000	23,1%	0,0%	300.000	22,2%	0,0%
	MARGINE OPERATIVO LORDO derivante dall'attività di RETE		350.000	35,0%	650.000	50,0%	85,7%	690.000	51,1%	6,2%
	IMPOSTE CORRENTI¹		200.000		200.000			200.000		
	VANTAGGIO FISCALE da RETE (Credito d'imposta)⁴		150.000		150.000			150.000		
	Δ CIRCOLANTE NETTO attribuibile alla RETE⁵		130.000		130.000			130.000		
	Δ Crediti Clienti (componente attribuibile alla RETE)		50.000		50.000			50.000		
	Δ Debiti Fornitori (componente attribuibile alla RETE)		20.000		20.000			20.000		
	Δ Magazzino (componente attribuibile alla RETE)		100.000		100.000			100.000		
	CONTRIBUTI PUBBLICI A FONDO PERDUTO⁶		75.000		100.000			100.000		
	INVESTIMENTI necessari per l'attività di RETE		75.000		200.000			200.000		
	FLUSSO DI CASSA OPERATIVO derivante dall'attività di RETE		350.000		548.333		56,7%	589.231		7,5%

¹ Totale di pertinenza dell'impresa

² Valutare le componenti di costo attribuibili in termini gestionali alle sole attività effettuate per la RETE (es. quota parte di costi per il personale attribuibili all'attività riferibile alla rete)

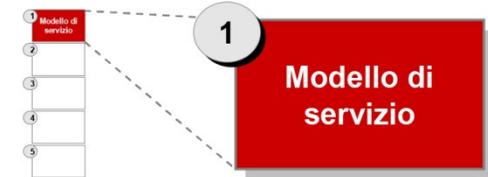
³ Nel caso di rete finalizzata esclusivamente al risparmio di costi, è possibile inserire valori negativi

⁴ Valutare in termini monetari l'eventuale vantaggio fiscale derivante dalla partecipazione alla RETE in virtù del credito d'imposta ottenibile

⁵ Valutare in termini monetari le componenti di variazione attribuibili alle sole attività effettuate per la RETE (es. variazione del magazzino attribuibile all'attività svolta per la rete)

⁶ Nell'eventualità che siano previste erogazioni di tale natura

Business Plan di Rete – raffronto tra i Bus plan delle singole imprese e l'intera Rete



RAFFRONTO SINGOLA IMPRESA - RETE

Attenzione! Inserire valori solo nelle celle gialle

Denominazione Rete	2012	% fatturato	2013	% fatturato	2014	% fatturato
Arcobaleno						
FATTURATO della RETE	7.500.000	100,0%	8.600.000	100,0%	9.600.000	100,0%
COSTI della RETE	2.240.000	29,9%	2.490.000	29,0%	2.635.000	27,4%
Costi della produzione	1.290.000	17,2%	1.500.000	17,4%	1.600.000	16,7%
Costi per il personale	750.000	10,0%	910.000	10,6%	980.000	10,2%
MARGINE OPERATIVO LORDO della RETE	5.260.000	70,1%	6.110.000	71,0%	6.965.000	72,6%
CONTRIBUTI PUBBLICI A FONDO PERDUTO	250.000	3,3%	275.000	3,2%	275.000	2,9%
INVESTIMENTI per la RETE	400.000	5,3%	625.000	7,3%	725.000	7,6%
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO della RETE	5.168.333	68,9%	5.720.556	66,5%	6.503.159	67,7%

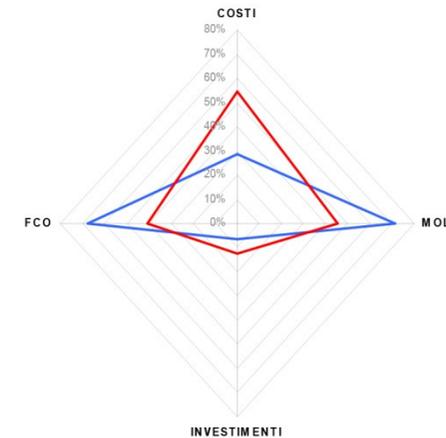
Impresa selezionata correttamente		Struttura					
N°	IMPRESA	2012	% fatturato	2013	% fatturato	2014	% fatturato
1	Bianco Srl						
FATTURATO attribuibile alla RETE		1.000.000	100,0%	1.300.000	100,0%	1.350.000	100,0%
COSTI attribuibili alla RETE		650.000	65,0%	650.000	50,0%	660.000	48,9%
MARGINE OPERATIVO LORDO derivante dalla RETE		350.000	35,0%	650.000	50,0%	690.000	51,1%
INVESTIMENTI necessari per partecipare alla RETE		75.000	7,5%	200.000	15,4%	200.000	14,8%
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO derivante dalla RETE		350.000	35,0%	548.333	42,2%	589.231	43,6%

IMPRESA	Incidenza sulla Rete					
	2012	Incidenza sulla Rete	2013	Incidenza sulla Rete	2014	Incidenza sulla Rete
FATTURATO attribuibile alla RETE	1.000.000	13,3%	1.300.000	15,1%	1.350.000	14,1%
COSTI attribuibili alla RETE	650.000	29,0%	650.000	26,1%	660.000	25,0%
MARGINE OPERATIVO LORDO derivante dalla RETE	350.000	6,7%	650.000	10,6%	690.000	9,9%
INVESTIMENTI necessari per partecipare alla RETE	75.000	18,8%	200.000	32,0%	200.000	27,6%
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO derivante dalla RETE	350.000	6,8%	548.333	9,6%	589.231	9,1%

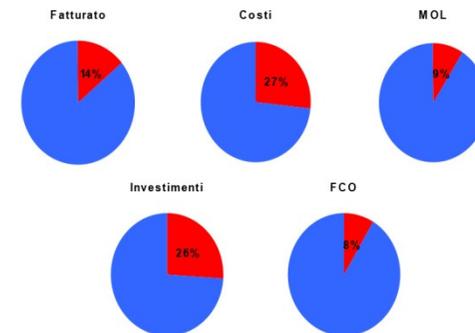
Non modificare

■ Bianco Srl
■ Rete Arcobaleno

Raffronto struttura Bianco Srl Vs. Rete Arcobaleno



Incidenza di Bianco Srl sulla Rete Arcobaleno



- ***Vedi le cose e dici:
« Perché ? »
Ma io sogno cose
che non sono mai
esistite e dico:
« Perché No ?! »***

George Bernard Shaw

Perché le Reti per Competere all'Estero ?

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché una crescita internazionale non si improvvisa
- Perché richiede uno sviluppo organizzativo e articolato
- Perché bisogna dettare: Ragioni, Tempi, Selezione dei Mercati, Modalità di Ingresso
- Perché occorrono competenze distintive, capacità di analisi del/dei mercati Target
- Perché le varie tipologie di grandezze dei *competitors*, sempre più allargate, numerose e con risorse ci condizionano

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché occorre coordinare sempre più in grande :
 - chi *decide* l'Internazionalizzazione
 - chi *gestisce* l'Internazionalizzazione
 - chi *controlla* l'Internazionalizzazione
 - chi *vuole percorrere* l'Internazionalizzazione

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- **Perché i mercati sono sempre più complessi, distanti e diversi ed esercitano una maggior pressione diretta e indiretta**
- **Perché il futuro dello sviluppo sta nel rafforzare: una offerta distintiva, la capacità di essere presente sui mercati/canali/territorio, la capacità di sostenere costi commerciali diffusi, maggiori investimenti promozionali e di presentazione, e delle tecnologie per la commercializzazione**

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché sempre più il *Made in Italy* sia sempre nel tempo delle PMI italiane
- Perché nella GLOCAL ECONOMY la rete offre l'opportunità di essere più vicini a più parti del mondo, avere più possibilità e capacità di contatto/relazione, di fare meglio il *networking* e di agire ottimalmente sul piano: *offering*

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché aiuta a crescere managerialmente, in termini di cultura d'impresa superando il localismo, in solidità, mantenendo una indipendenza pur nell'ambito di una condivisione di un progetto comune strutturato, finalizzato ad un aumento della competitività
- Perché nelle polveri delle *deriva* delle Banche dell'ultimo sestennio, la Rete dà più sicurezza e garanzia alla valutazione di credito, una maggior riconoscibilità e autorevolezza

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- **Perché aiuta a contenere costi (commerciali, Marketing, comunicazioni, piattaforme web, ecc.) altrimenti insostenibili per ogni singola impresa per ogni nuovo mercato**
- **Perché aiuta a realizzare obiettivi difficili da realizzare o impossibili singolarmente (Partecipazioni a Fiere Internazionali, Eventi particolari, Manifestazioni continuative)**

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché nella sua costruzione *“obbliga” a ragionare su schemi condivisi di alleanza*
- Perché nella *Due Diligence* preventiva nella individuazione delle retiste, mette a nudo, in senso positivo, competenze, contributi, patrimonio, responsabilità, e regole di conduzione, compattamento e risoluzione conflitti d'interesse

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- **Because: ha in sé una vasta gamma differenziata di competenze e conoscenze: sui mercati, sulle modalità di approccio Paesi Target ma in particolare:**
 - **Estende il bacino di diffusione commerciale**
 - **Ottimizza l'efficienza lavorativa Export riducendo i costi della conoscenza di Internazionalizzazione**
 - **Aumenta la flessibilità di approccio e gestione dei mercati e delle loro curve di consumo: rapidità *time to market*, adattamento, nicchie, piccole serie, più capacità differenziali/addizionali,**

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- **Because: *riduce* i costi di transazione per il maggior potere di mercato**
- ***riduce* i tempi e i costi di individuazione dei partners commerciali locali**
- ***riduce* i rischi di accordi “*ballerini*”**
- ***riduce* i costi di *enforcement***
- ***Aumenta* la creatività: commerciale, promozionale, *problem solving*, nuove idee, ottimizzazione risorse**

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- In sintesi consegue i seguenti macro-obiettivi:
 - Abbatte i costi di gestione commerciali
 - Riorganizza le funzioni aziendali in relazione alle attività comuni della rete; unificazione e ottimizzazione
 - Riassetto strategie commerciali retiste
 - Politica comune *Pricing Estero*
 - Amplia i mercati, l'offerta, aumenta i clienti

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- **Rafforzamento nei confronti dei concorrenti**
- **Forza suppletiva nella promozione comune di beni e *brand***
- **Ottimale gestione delle politiche distributive:
logistiche, magazzino, piattaforme**
- **Condivisione *premiun* di piattaforme
telematiche/digitali, web, software, e-commerce**

Perché una rete per l'Internazionalizzazione

- Perché se ben formulato contratto di rete supera le criticità:
- Uscita prematura dalla rete: disincentivazione in contratto, autoregolamentazione comportamentale sulle interdipendenze
- Il Conflitto di interesse con i retisti:
 - contratti incentivanti
 - Sistemi di *monitoring* delle informazioni di rete
 - Azioni di integrazione proprietaria, partecipazioni,*Mergers & Acquisition*.....

Alcuni Case History di Best Practices

- **Collaborare è Strategia: e imprenditorialmente è strategico:**
- **Il 20% del fatturato delle prime 2000 aziende USA E UE è dato da *alleanze* contratti incentivanti**
- **Sviluppare formule di superamento delle dimensioni, concentrare investimenti aree :commerciali e marketing.....**
- **Promuovere all'esterno modelli potenti di business significa ampliare la rete esterna di partners: agenti, importatori, distributori...**

Alcuni Case History di Best Practices

- **Veneto: allestimenti di temporanee esposizioni dimostrative di beni e macchine, attrezzature, prototipi di una filiera**
- **Promozione commerciale mediante organizzazione e partecipazione a Fiere, con azioni pubblicitarie, ricerche di mercato, studi e analisi congiunti**
- **Realizzazione di una *corporate image* di gruppo: brochure, schede prodotto, schede aziendali, manuali, ecc.**

Alcuni Case History di Best Practices

- **Ricerca Partners commerciali**
- **Istituzione di una comune piattaforma di contatto sull'estero: centralino in lingua, gestione ordini, *follow up* post Fiere/Eventi**
- **Creazione di un comune struttura/base/show room/ufficio commerciale residente sul mercato target**
- **Creazione di una struttura comune per l'assistenza post vendita e la gestione delle garanzie prodotto**

Alcuni Case History di Best Practices

- **Marche: studi per la diversificazione verso nuove sfide imprenditoriali una integrazione per i Paesi emergenti: dall'arredo alla costruzione di un villaggio turistico**
- **Apertura di più show room in Cina anzichè di uno solo: più *Core Business***
- **Creazione di una « azienda » complementare per più mercati esteri importanti aprendo più show room con un Direttore Commerciale ad hoc**

Alcuni Case History di Best Practices

- **Marche: Turismo sviluppo di un marchio certificato per la garanzia di una offerta High Level : portale comune di vendita e di sapori, Club Fidelity, Percorsi Organizzati garantiti, Rete specifica comune di buyer-venditori esteri**
- **Toscana: Creazione di un unico brand per la creazione di una unica catena di negozi dedicata, ottimizzazione tiratura e composizione cataloghi/rivista, gestione club fidelity/personalizzazioni, telemarketing centralizzato, Training specialistico rivenditori motivazionale/tecnico, allestimento punto vendita, SW comune per preventivazioni e progettazione, pubblicità comune di Rete, condizioni finanziarie**

Alcuni Case History di Best Practices

- **Campania: Turismo sviluppo di un marchio certificato per la garanzia di una offerta High Level, pubblicazioni, pacchetti comuni e bilaterali, viaggi studio, scambi di link comuni, scambi del Know-How di marketing, utilizzo comune delle reti di relazioni, politiche di incentivazioni comuni e di premio, vantaggi aggiuntivi sulle destinazioni rete, partecipazione congiunta e unitaria alle manifestazioni fieristiche nel Mondo, Missioni Comuni di Promozione e Presentazione**

RIASSUNTO POSSIBILI VANTAGGI

- Creazione di una maggior forza d'urto sui mercati e sui concorrenti, miglioramento della catena del valore: minor tempo penetrazione dei mercati, minor rischi commerciali, migliori relazioni interne e soprattutto esterne, maggior potere negoziale
- Condizioni migliori per una Pianificazione a medio-lungo termine, risparmi significativi negli strumenti più idonei per una commercializzazione all'estero
- Un *Brand* di Rete che comunica in modo più completo: qualità, design, materie prime, processi produttivi, la nostra capacità di fare eccellenze, la cultura e la storia prodotto e azienda: il *Made in Italy*, anche e soprattutto delle PMI !

Riassunto Possibili Vantaggi

- **Un aumento diversamente raggiungibile della conoscenza dei nostri prodotti/servizi al di fuori dei nostri confini**
- **La Capacità di essere forti nel rivolgersi direttamente ad esempio al mercato del dettaglio, un significativo accorciamento della catena distributiva e quindi essere più vicini al consumatore**
- **A Voi.....**

Come Un Indice per riassumere le fasi di sviluppo RETICOLARE

- **Strategia di Rete:** nel PSA inserire la parte di business di rete con analisi preventiva delle aree per avviare collaborazioni/alleanze: dove..., con chi..
- **Il Piano di rete:** individuare e attivare il piano operativo sui potenziali partners: locali. Nazionali, internazionali
- **Approccio di Rete:** Tavoli per scambio informazioni, conoscenze reciproche, aspetti relazionali e psicologici
- **Negoziazione Strategica:** *Mission, Obiettivi, Vision, Tempi-Cronoprogramma, Governance (criteri, uscite, ingressi)*

Come Un Indice per riassumere le fasi di sviluppo RETICOLARE

- **Negoziazione Operativa: programma rete e analisi suoi punti**
- **Il Piano di rete: individuare e attivare il piano operativo sui potenziali partners: Locali, Nazionali, internazionali**
- **Approccio di Rete: Tavoli per scambio informazioni, conoscenze reciproche, aspetti relazionali e psicologici**
- **Negoziazione Strategica: *Mission, Obiettivi, Vision, Tempi-Cronoprogramma, Governance (criteri, uscite, ingressi), facilitatore/consulenti esterni***

Come Un Indice per riassumere le fasi di sviluppo RETICOLARE

- **Collaborazioni Informali: sinergie informative**
- **Formalizzazione: Quale rete: formalizzata o informale, scelta del contratto, fondo....**
- **Governance: le regole del gioco: ruoli, maggioranze, Investimenti a breve, medio e lungo termine , criteri comportamenti partners, criteri di valutazione: monitoraggio e riallineamento**
- **Piano Internazionalizzazione: Potenziali, Progetti Area, Investimenti necessari, Risultati attesi, azioni mirate, piano comunicazione, gestione clienti e canali, ecc.**