

Documento allegato a Reti di Imprese

Riepilogo 'operativo' per Contratto di rete

Testi desunti dai documenti rilasciati al Corso Master su "Costituzione e gestione di Reti di impresa" tenuto all'Università di Bologna – Giugno 2011

1) Riepilogo generale introduttivo

La disciplina sulle reti d'impresa, originariamente introdotta dall'art. 31 del decreto legge n. 5 del 10 febbraio 20092, è stata sostanzialmente modificata dall'art. 42 del decreto legge n. 78 del 31 maggio 2010 sia dal punto di vista civilistico che fiscale.

Contratto di rete, sintesi introduttiva della legge.

Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di *accrescere*, individualmente e collettivamente, la propria *capacità innovativa* e la propria *competitività sul mercato* e a tal fine si obbligano, sulla base di un *programma comune di rete*,

- a *collaborare* in forme e in ambiti predeterminati *attinenti all'esercizio delle proprie imprese*
- ovvero a *scambiarsi informazioni*
- *prestazioni* di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica
- *ovvero* ancora *ad esercitare in comune* una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Esso **deve indicare**:

gli **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra le imprese aderenti per misurare l'avanzamento verso questi obiettivi

la definizione di un **programma di rete**, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune

L'organo comune agiscenelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo **sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione** previsti dall'ordinamento nonché all'utilizzazione di strumenti di **promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità** o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;

Finalità della legge L.122 del 2010

L'intervento legislativo fornisce il "*quadro di riferimento*" il coordinamento di attività.

Non riguarda le reti di impresa in generale e/o le reti contrattuali, ma solo il contratto di rete.

La richiesta del sistema (imprese) era diretta ad ottenere uno strumento ampio, idoneo a soddisfare più funzioni, con una portata limitata dell'intervento legislativo (uno strumento elastico e compatibile con un'ampia autonomia contrattuale)

I fattori generali che possono determinare l'esigenza di aggregazioni in reti. Perché tanti accordi?

Coercizione, del mercato

Sviluppo delle conoscenze

Riduzione dell'incertezza

Ricerca di sinergie

Ricerca di efficienza

Aumento del potere dell'impresa

Legittimazione

Politica governativa

Liberalizzazione

Armonizzazione degli standard

Legislazioni a tutela della proprietà intellettuale

Cambiamenti nella produzione e nella distribuzione

Outsourcing e nuovi modelli di business

L'importanza strategica del tempo

La molteplicità delle applicazioni delle tecnologie e della loro customizzazione

Gestione delle conoscenze delle imprese

Accelerazione nei processi di sviluppo tecnologico

Crescente bisogno di competenze diversificate e focus su competenze "core"

Il bisogno di cogliere segnali rilevanti per cogliere opportunità e gestire/prevenire crisi

Obiettivi generali del legislatore.

- venire incontro alla evoluzione dell'organizzazione del sistema industriale italiano frazionato in piccole aziende,
- questa organizzazione del sistema industriale ha manifestato ancor più carenze strutturali in seguito alla istituzione della Organizzazione mondiale del commercio (WTO) che ha favorito la globalizzazione,

- la situazione si manifesta ancor più in termini negativi se si pensa alla necessità di favorire la internazionalizzazione delle imprese,
- in linea normale la struttura dimensionale del sistema produttivo si affronta e risolve in qualche modo con fusioni, acquisizioni, joint venture o venture capital,
- il sistema italiano non sembra per ora favorire questo tipo di sviluppo, ma pare disponibile ad un sistema caratterizzato da relazioni di interdipendenza che consentano di mantenere alcune autonomie delle imprese partecipanti e il ruolo imprenditoriale dei partecipanti alla rete,
- questo è possibile con uno strumento giuridico che non utilizzi solo “contratti di scambio” ma pure accordi con finalità di comunione di scopo (contratto di rete),
- il contratto di rete può favorire il soddisfacimento di questa esigenza, se letto anche come contratto associativo, al quale è riconoscibile di norma una soggettività giuridica,
- queste finalità, unitamente alla maggiore credibilità nei confronti del sistema bancario (finanziamenti e rating di rete), agli obiettivi di migliorare in senso innovativo i processi aziendali (per il conseguimento di un vantaggio comune) sono il motore che spinge alla scelta di questo strumento. L’agevolazione fiscale è da considerare solo un elemento accessorio,
- programma di rete
- reti tra aziende complementari od anche concorrenti

Funzione del contratto di rete

Il contratto di rete:

- .- E' uno strumento flessibile che rende stabili i rapporti di collaborazione ed incrementa le occasioni d'affari
- .- può offrire un servizio integrato al potenziale cliente estero (imprese complementari)
- .- gruppo di vendita
- .- gruppo di acquisto, per accentrare l'approvvigionamento delle materie prime
- lascia intatta la capacità produttiva e commerciale delle singole imprese, che possono condividere alcune strategie
- consente di accelerare i processi di internazionalizzazione
- dà spazio alla autonomia contrattuale dei partecipanti nel rispetto delle finalità previste
- consente di mantenere l'autonomia degli imprenditori partecipanti
- strumento organizzativo della complementarietà tra diverse attività economiche;
- multilateralità della interdipendenza,
- processi produttivi (tecnologie di processo e/o di prodotto),
- distribuzione commerciale (associazione tra marchi, prodotti)
- consente l'esercizio di attività con importanza strategica per le imprese partecipanti

Reti di impresa

Dall’impresa autosufficiente, all’impresa parte attiva di una rete di imprese, individui ed istituzioni

Una definizione: Uno spettro molto ampio di forme di collaborazione che coinvolgono imprese, istituzioni ed individui, collocabili tra la piena integrazione all’interno di un’unica impresa centralizzata e le imprese indipendenti impegnate in pure transazioni di mercato

Reti

- ▶ organizzative (società - rete)
- ▶ contrattuali
 - contratto plurilaterale
 - contratti bilaterali o plurilaterali collegati - rete contrattuale (rete di contratti collegati) occorre una relazione strumentale di complementarietà tra le attività delle imprese (v. integrazione verticale)
- ▶ miste
 - contestuale impiego di strumento organizzativo (società per la collocazione del prodotto) e/o società consortile per la ricerca e lo sviluppo tecnologico e contrattuale (sub fornitura) usati contestualmente.

Reti di imprese:

scopo comune → e divergenza di interessi (le imprese partecipanti cooperano su alcuni mercati e competono su altri)

si può avere l'integrazione di contratti di scambio e di contratti con comunione di scopo

natura del conflitto di interesse: compatibile sia con la figura del contratto plurilaterale che con il contratto bilaterale

Modelli di rete (contratto di).

Rete società

Rete associativa

rilevanza interna

rilevanza esterna (art. 2614 Fondo consortile, 2615 Responsabilità verso i terzi, c.c)

Rete e patrimoni destinati (art. 2447-bis, primo comma, lett.a, del codice civile

Si può verificare se sia preferibile stipulare un contratto di rete rispetto ad altre possibili forme di collaborazione.

Altri contratti, tipizzati e non.

Consorzio
ATI (associazione temporanea d'impresa)
JV joint venture
GEIE (Gruppo europeo d'interesse economico)

I soggetti partecipanti alla rete

→ devono ricoprire la qualità di imprenditori (commerciali ed agricoli) la scelta si giustifica in relazione al fine perseguito con il contratto non vi sono limiti dimensionali o di struttura giuridica adottata per l'esercizio dell'attività d'impresa
"più imprenditori"

Esiste un numero minimo? (due o più di due?)

- imprenditori collettivi
- impresa individuale
- imprenditore non residente nel territorio nazionale

I partner

Clienti e fornitori

Concorrenti

Produttori beni e servizi complementari

Istituzioni e individui

Caratteristiche del contratto di rete

causa → finalità → la causa di collaborazione si riferisce alla assunzione del rischio imprenditoriale come associato alla interdipendenza tra le attività delle singole imprese partecipanti

Si persegue la finalità di una maggiore: capacità innovativa e competitività delle imprese

- ▶ natura strategica degli obiettivi perseguiti dalla rete
- ▶ funzione programmatica → del programma di rete
- ▶ con attenzione verso la internazionalizzazione dell'impresa

Scopi

La maggiore capacità innovativa e competitività si raggiunge con l'esercizio di attività (strumentali) dirette a:

- collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese
- scambiarsi informazioni (rete interna)
- o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica
- ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa (rete con attività esterna).

Esempi di scopi enunciati in contratti di rete

- riorganizzare la parte logistica
- attività di marketing come la partecipazione a fiere e a manifestazioni internazionali
- fidelizzazione del rapporto con i dettaglianti (settore calzature) - offrendo ai clienti un nuovo servizio:
ritirare da tutti i negozianti europei fino al 20% della propria produzione rimasta invenduta al cambio di stagione del prodotto; questo sarà poi trattato e riconfezionato per distribuirlo alla rete di outlet oppure venduto direttamente.
- marchio comune (della rete) oppure un marchio di area che promuova i marchi individuali
- offrire soluzioni integrate per il risparmio energetico (ad es. per i condomini e/o altri usi)
- ottenere il rating di filiera con alcune banche per un migliore accesso al credito

Gruppi di imprese e contratto di rete. Le forme di collaborazione o accordi

Accordi contrattuali

Accordi di distribuzione (franchising)/fornitura/ricerca)

Licencing/cross licencing

Accordi di produzione/ ricerca/ marketing / logistica congiunti: consorzi, ATI, contratti di rete
ecc

Accordi "equity"

Investimenti di minoranza

Joint venture

ecc

Accordo per acquisti congiunti

I partner si accordano su una attività: ricerca, approvvigionamenti

Pre-competitivo

Non ci sono transazioni dirette tra i partner

Accordi fondati su complementarità produttive

Diversi mercati dei partner

Il prodotto di un partner completa la gamma offerta dall'altro

Transazione dirette tra i partner

Accordo quasi-fusione

I partner contribuiscono a più attività

Un unico output comune

Transazioni dirette tra i partner

Programma comune di rete (art. 3, comma 4 ter)

- prevede un aspetto operativo che vincola il soggetto preposto all'attuazione del contratto (progetto)
- sono indicate le modalità attuative dello scopo comune
- devono essere concretamente previste le attività da svolgere, seppure il programma non debba sempre condurre ad un business plan, che implica già un'attività preparatoria avanzata di collaborazione preliminare tra i partecipanti (studio di fattibilità)
- ad es. acquisto di licenze di brevetti e know how di interesse comune con riguardo alle modalità di accesso a nuovi mercati;
- può prevedere lo scambio di informazioni (individuando quali ..)
- dovrà essere coerente con gli obiettivi strategici voluti dai partecipanti
- gli obblighi assunti dai partecipanti saranno altresì indicati in funzione del programma di rete
- contenuto del contratto e riservatezza aziendale

Le fasi attuative.

Costituzione dell'accordo e scelta del partner

Design dell'accordo

Attuazione dell'accordo

I fattori dinamici

Eventi dell'ambiente economico politico, naturale, istituzionale

Evoluzione degli obiettivi del partner

Natura delle relazioni tra i partner

Percezione su come il partner si muove al di fuori dell'accordo

I fattori critici nelle diverse fasi

La scelta del partner

- Complementarietà
- Commitment
- Prossimità

Progetto

- Scelta dei meccanismi di governance
- Gestione
- Fiducia
- Coordinamento
- Standardizzazione, pianificazione, aggiustamento reciproco
- Comunicazione

La costruzione delle capacità necessarie

L'esperienza dell'impresa in accordi

Le unità dedicate

Processi di apprendimento :

- Apprendimento sul campo
- Artefatti, manuali, routine
- Le comunità della pratica
- Interazioni tra manager

Il sostegno del top management ed una visione di medio lungo termine

Il portafoglio di accordi

Creazione vs distruzione del valore

- Benefici
- Costi espliciti ed impliciti

I problemi:

- Gli accordi si sedimentano con il tempo
- Diverse business unit hanno accordi con partner diversi
- Manager diversi formano e gestiscono accordi diversi

Le soluzioni

- Coordinamento di accordi a livello di corporate
- Seguire sviluppo accordi nel tempo
- Considerare sia interessi di business unit che quelli di corporate.