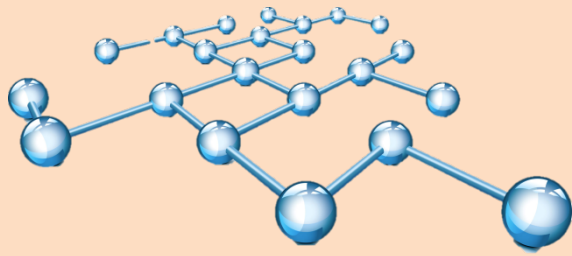


Le reti strumenti di sviluppo

Maurizio Cisi

Dipartimento di Management Unito

Dottore Commercialista e Revisore Legale



Agenda:

1. L'azienda e l'azienda in rete
2. Lo sviluppo del contratto di rete in Italia
3. I connotati del contratto di rete
4. Le potenzialità per lo sviluppo

1. L'AZIENDA E L'AZIENDA IN RETE

La rete è una forma organizzativa della produzione che – con i suoi legami di interdipendenza - occupa la Terra di Mezzo tra

- MERCATO (perfetta indipendenza tra venditore e compratore) e
- GERARCHIA (perfetta dipendenza da un centro di comando che coordina tutti)

L'azienda e l'azienda in rete



Market

- social network
- collaboration networks
- **contractual network**/strategic alliance
- equity strategic alliance

Control power group

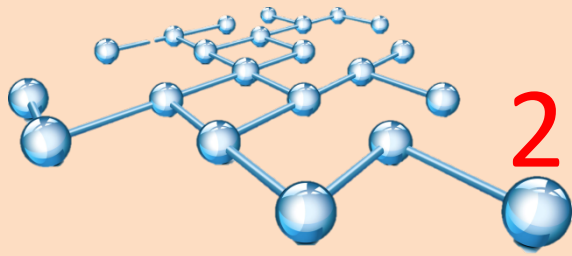
L'azienda e l'azienda in rete

Market complementary + resource compatibility

Coopetition (Cooperation + competition)

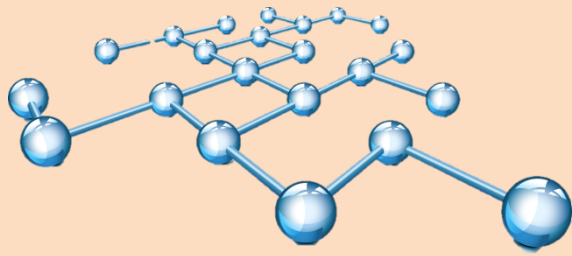
Powell —> **omofilia** somiglianza attributi socialmente salienti

Trust Value



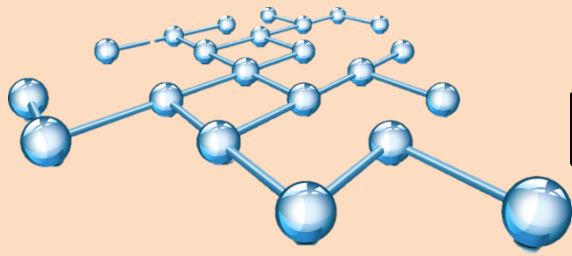
2. IL CONTRATTO DI RETE

- Art. 6 bis della Manovra Economica (legge n. 133/2008) di conversione del DL n. 112/2008
- DL n. 5/2009
- Conversione e prime modifiche del DL 5/2009 con la l. 33/2009
- Legge sviluppo n. 99/2009
- DL 78/2010 convertito nella l. 122/2010
- Legge 134/2012
- DL n. 179/2012
- legge 221/2012 (conversione del DL 179/2012)
- Legge 224 del 24 dicembre 2012
- art. 45 del d.l. 22 giugno 2012, n. 83, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 134,
- art. n. 36 del d.l. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221
- L.n.154/2016



DEFINIZIONE:

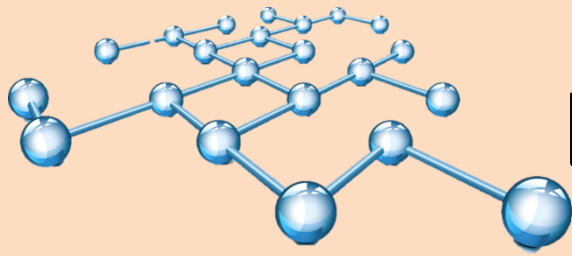
Attraverso il **contratto di rete**, più imprenditori perseguono lo scopo di “accrescere, individualmente e collettivamente, la propria **capacità innovativa** e la propria **competitività** sul mercato” e a tal fine si obbligano, sulla base di un **programma** comune di rete, a “*collaborare in forme e in ambiti predeterminati*”, ovvero a “*scambiarsi informazioni o prestazioni* di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica”, ovvero, ancora, a “*esercitare in comune una o più attività* rientranti nell’oggetto della propria impresa”.



LE RETI IN ITALIA

Il sistema della pmi italiana è ricco di **reti informali** che esistono di fatto (nelle filiere, nei territori e nelle relazioni interpersonali),

ma ha anche una grande esperienza **di reti formali** (consorzi, cooperative, Associazioni Temporanee di Impresa, joint ventures ecc.)

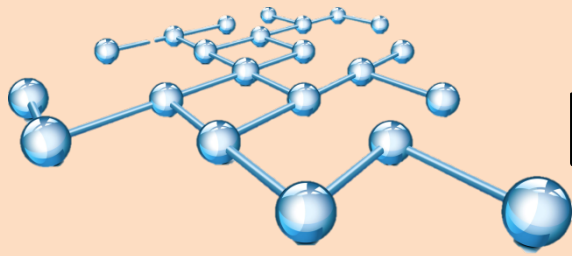


LE RETI IN ITALIA

LA FORMALIZZAZIONE GIURIDICA CORRISPONDE ALLA NECESSITA' DI ORGANIZZARE IN MODO AFFIDABILE LA CONDIVISIONE DELL'INVESTIMENTO E DEL RISCHIO

LA RETE ESISTE IN UNA MOLTEPLICITA' DI FORME GIURIDICHE CHE IL CONTRATTO DI RETE ORDINA, NON CREA

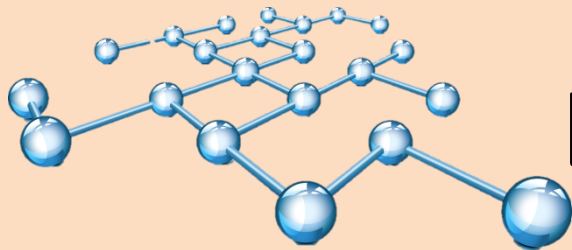
Spesso la formalizzazione del rapporto arriva dopo un iter di reciproca conoscenza che ha creato **affidabilità** e **complementarità**



LE RETI IN ITALIA

Il CONTRATTO DI RETE risponde a questa esigenza:

condivisione organizzata dei rischi e delle decisioni, rappresentanza unitaria verso l'esterno
= banche, fisco, istituzioni, fornitori, clienti



LE RETI IN ITALIA

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Riepilogo sui contratti di Rete

Aggiornamento al 03 maggio 2018

**4656 contratti di rete di cui 697 a soggettività giuridica
28902 imprese coinvolte**

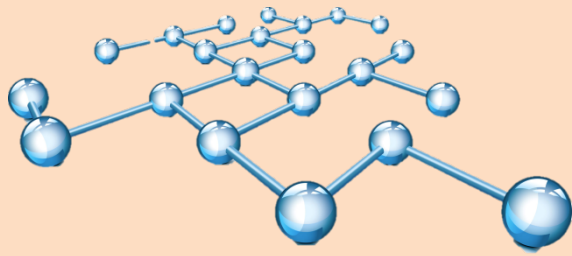
LE DIMENSIONI DELLE IMPRESE IN RETE

Tab. 1.4 – Le dimensioni aziendali delle imprese in rete (composizione %)

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Italia	52,4	31,5	13,0	3,1	100,0
Abruzzo	64,9	24,4	9,2	1,5	100,0
Basilicata	68,3	25,4	6,3	0,0	100,0
Calabria	66,7	22,2	11,1	0,0	100,0
Campania	55,6	31,3	10,1	3,0	100,0
Emilia Romagna	52,1	31,0	13,8	3,1	100,0
Friuli VG	43,2	39,5	14,8	2,5	100,0
Lazio	61,0	29,5	7,9	1,7	100,0
Liguria	59,6	23,1	13,5	3,8	100,0
Lombardia	49,0	33,4	14,1	3,5	100,0
Marche	43,5	38,5	14,3	3,7	100,0
Molise	77,8	0,0	11,1	11,1	100,0
Piemonte	44,8	32,1	17,0	6,1	100,0
Puglia	58,7	27,5	11,0	2,8	100,0
Sardegna	58,9	30,4	7,1	3,6	100,0
Sicilia	54,1	29,7	16,2	0,0	100,0
Toscana	59,1	29,1	8,9	3,0	100,0
Trentino AA	52,2	28,3	15,2	4,3	100,0
Umbria	43,8	37,1	18,0	1,1	100,0
Valle d'Aosta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	100,0
Veneto	44,9	34,7	16,9	3,5	100,0

Nota: Microimprese: fino a 2 milioni di euro di fatturato; Piccole imprese: tra 2 e 10 milioni di euro di fatturato; Medie imprese: tra 10 e 50 milioni di euro di fatturato; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato. Dati di fatturato disponibili per 4.066 imprese su un totale di 6.435 (molte delle aziende di cui non è disponibile il bilancio non hanno obbligo di depositarlo perché Snc, Sas, ditte individuali).

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

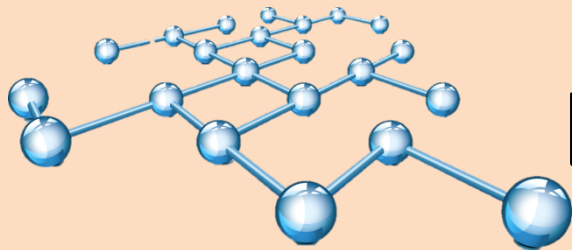


COME

- Retisti Peers
- Impresa leader
- Retisti in filiera – RETI PLURISETTORIALI
- Retisti stessa attività – RETI MONOSETTORIALI (stesso ateco)

- Marchio comune

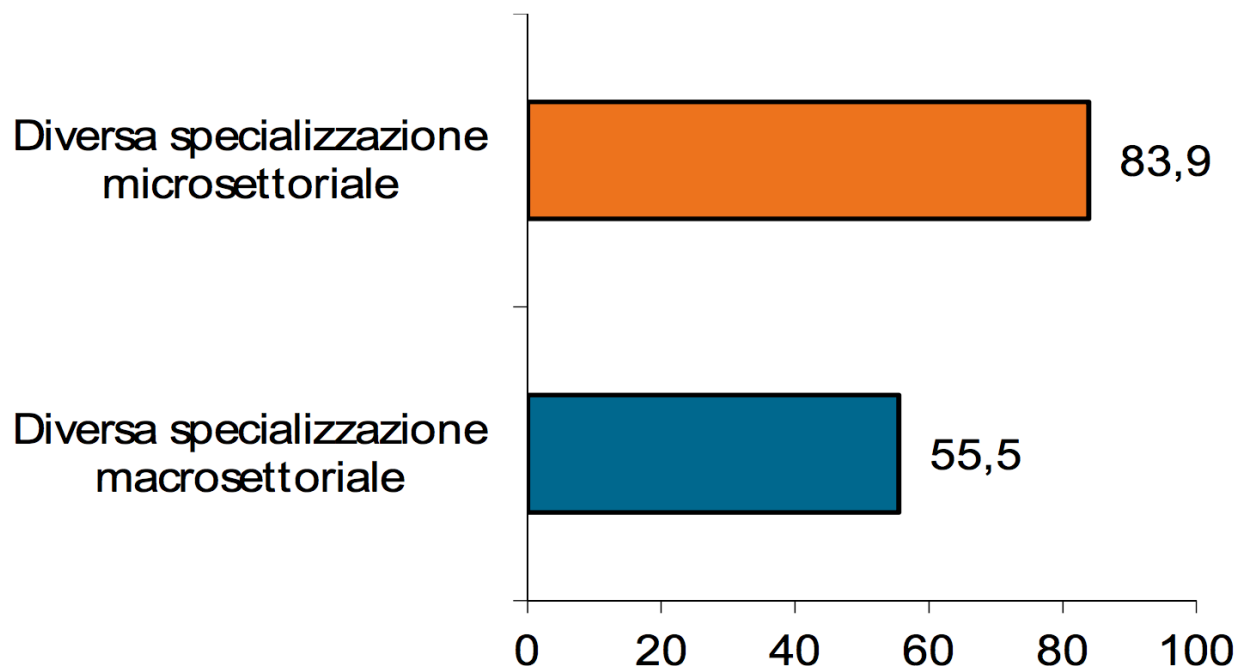
- RETI LOCALI
- RETI DIFFUSE



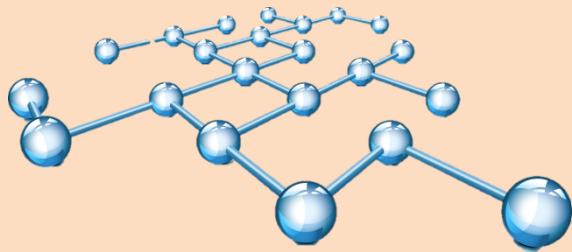
LE RETI IN ITALIA

Nelle reti è alto il grado di differenziazione produttiva delle imprese coinvolte

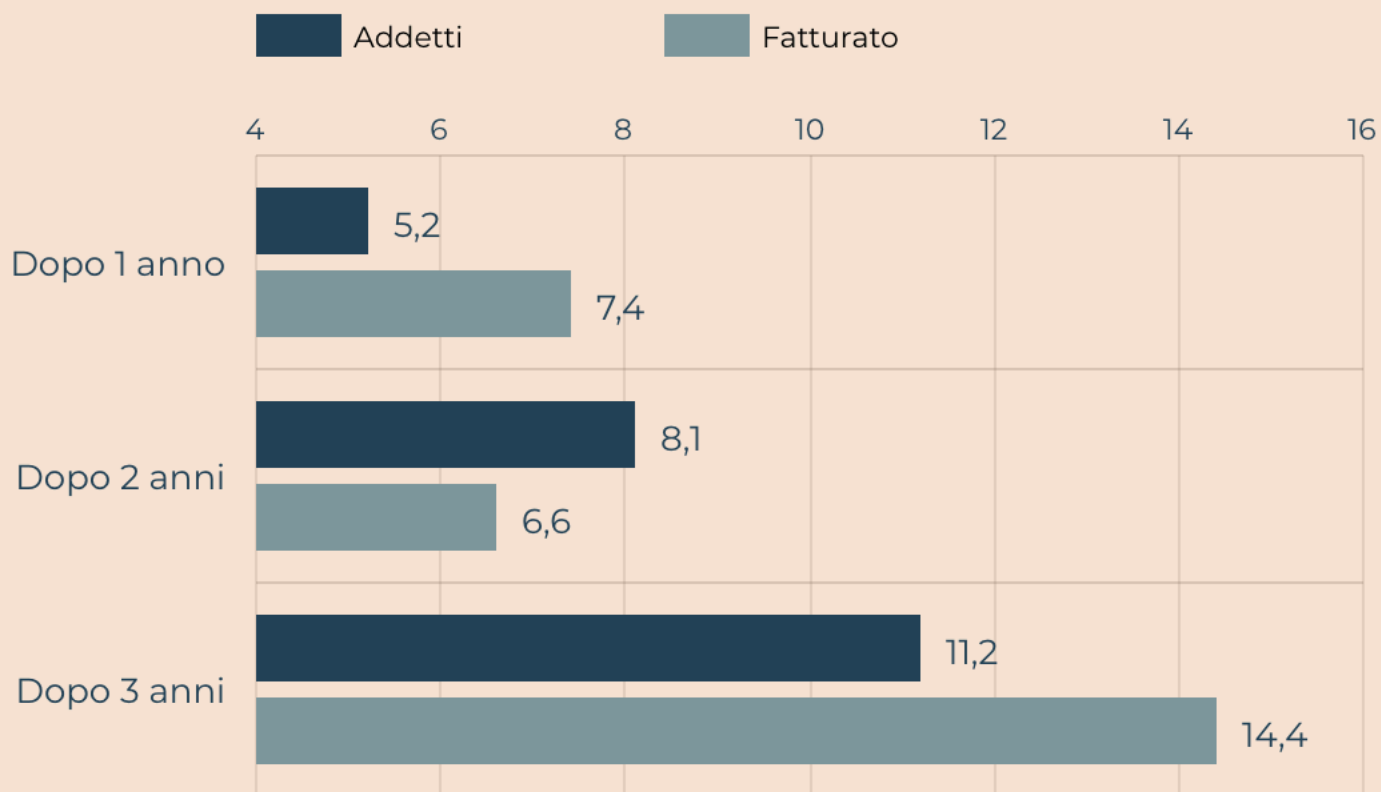
Quota (%) di reti con imprese caratterizzate da una diversa specializzazione macrosettoriale o microsettoriale

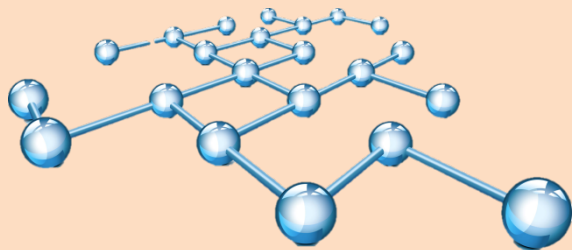


Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere



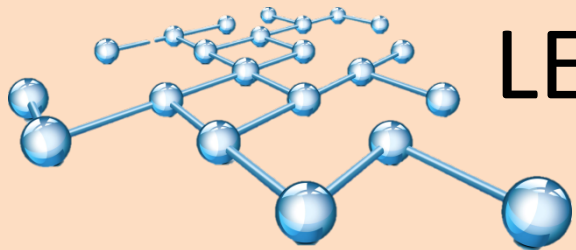
Punti percentuali di differenza nelle dinamiche temporali tra imprese in Rete e non in Rete, effetto medio calcolato per tutte le Reti costituite tra il 2011 e il 2014 Fonte Il Sole24 Ore (20 novembre 2017)



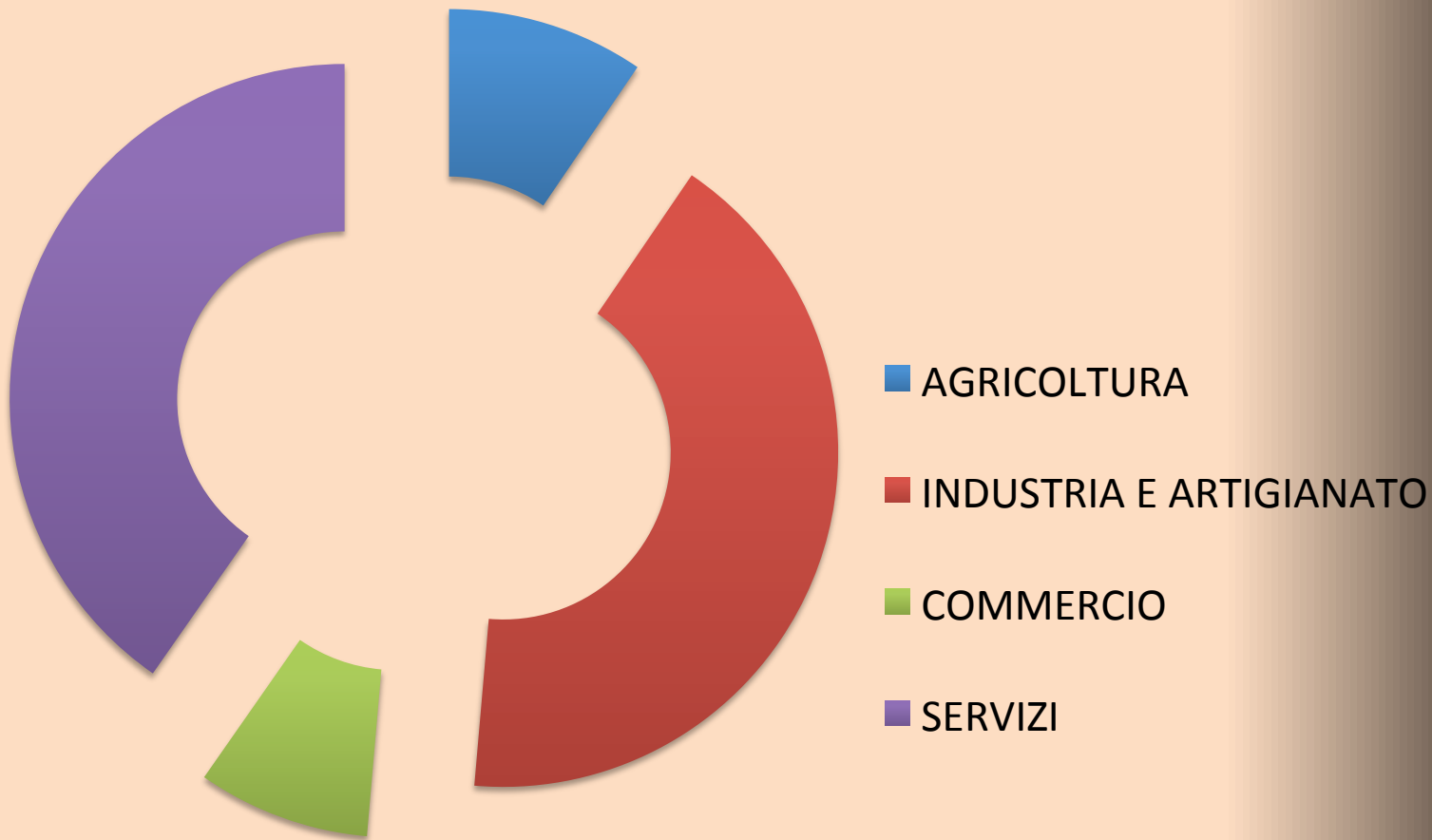


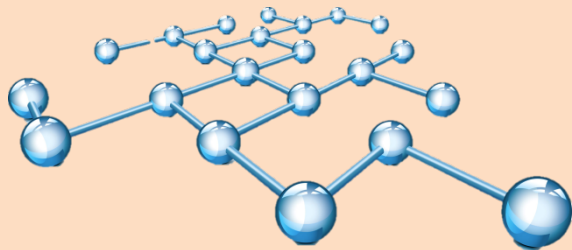
LE IMPRESE PIEMONTESE IN RETE

LAZIO	7.972	27,6%
LOMBARDIA	3.172	11,0%
VENETO	2.161	7,5%
TOSCANA	1.894	6,6%
EMILIA-ROMAGNA	1.880	6,5%
CAMPANIA	1.871	6,5%
PUGLIA	1.606	5,6%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1.353	4,7%
PIEMONTE	1.142	4,0%
ABRUZZO	1.011	3,5%
SICILIA	793	2,7%
MARCHE	746	2,6%
UMBRIA	711	2,5%
LIGURIA	635	2,2%
SARDEGNA	591	2,0%
CALABRIA	587	2,0%
TRENTINO-ALTO ADIGE	413	1,4%
BASILICATA	259	0,9%
VALLE D'OSTA	55	0,2%
MOLISE	50	0,2%
	28.902	100%



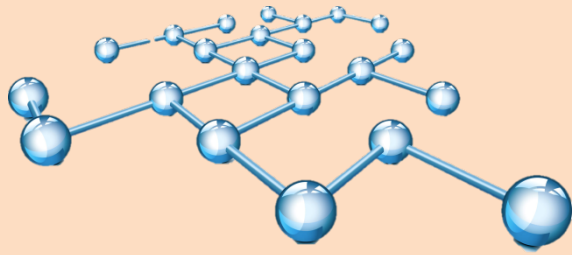
LE IMPRESE TORINESI IN RETE (420)





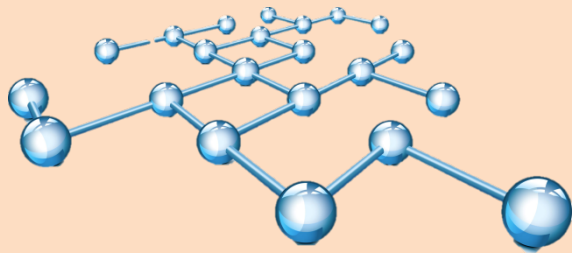
AMBITI

- SVILUPPO COMMERCIALE - PRODUTTIVO
- R&D
- GREEN
- BUSINESS SVILUPPO LOCALE / TERRITORIALE



OBIETTIVI

- Condivisione costi
- Economie di Scala
- Integrazione produttiva
- Condivisione info tecniche
- Integrazione commerciale
- Internazionalizzazione
- Prodotti e Servizi congiunti



3. I CONNOTATI DEI CONTRATTI DI RETE

Programma comune (obbligatorio)

Fondo comune (facoltativo)

Organo comune (facoltativo)

Le imprese che intendano costituire una rete di impresa hanno a disposizione due alternative

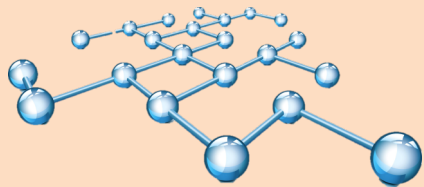


un modello contrattuale puro, la c.d. "**rete contratto**", con il quale si regola una collaborazione con altre imprese

l'adozione di un modello contrattuale volto alla costituzione di un nuovo soggetto giuridico, la c.d. "**rete soggetto**"


La previsione del modello "strutturato" non comporta in via automatica l'acquisto della soggettività, costituendone soltanto uno dei presupposti.

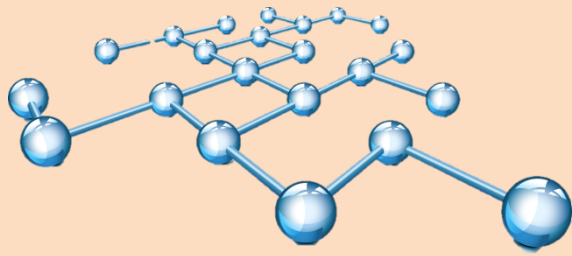
E' necessario che il contratto sia iscritto nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede.



ELEMENTI COSTITUTIVI: fondo e organo comune

Peculiarità di tale contratto è la **estrema elasticità**: dal puro contratto alla costruzione di un ente

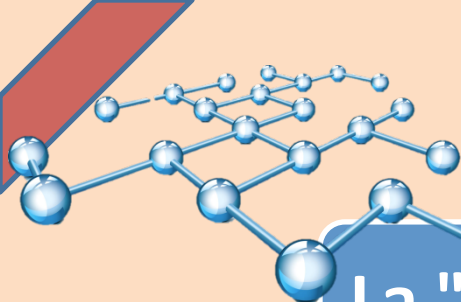
- 
1. Contratto di rete **puro**
 2. Contratto di rete con istituzione di un fondo patrimoniale comune ma senza organo comune
 3. Contratto di rete con istituzione di un organo comune ma senza fondo patrimoniale comune
 4. Contratto di rete con istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune ma privo soggettività giuridica
 5. Contratto di rete con istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune e dotato **soggettività giuridica**



RETE SOGGETTO

La rete dotata di fondo patrimoniale comune che acquisisce la soggettività giuridica facoltativa e condizionata all'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria nel registro delle imprese **diviene un nuovo soggetto di diritto** (rete-soggetto)

In quanto autonomo centro di imputazione di interessi e rapporti giuridici, acquista rilevanza anche dal punto di vista tributario



La "rete soggetto"

gli atti posti in essere dall'organo comune, in esecuzione del programma di rete, realizzano fattispecie impositive imputabili alla "rete soggetto"

Assume rilevanza ai fini iva

È soggetto passivo IRAP

È soggetto passivo IRES

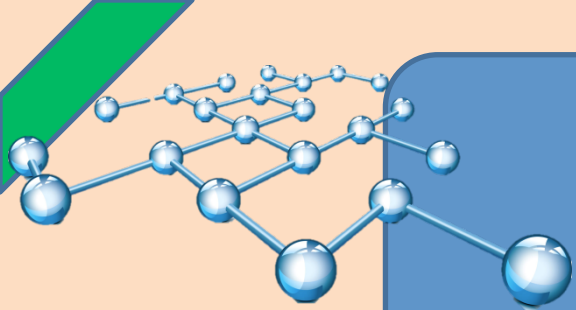
È tenuto ad adempiere tutti gli obblighi contabili e tributari

RETE CONTRATTO

I rapporti tra gli imprenditori partecipanti al contratto di rete e l'organo comune sono riconducibili alla figura del **mandato con rappresentanza** (cfr. articolo 3, comma 4-ter, secondo periodo, del decreto legge n. 5 del 2009)



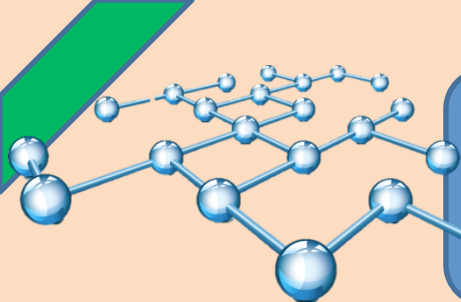
gli atti posti in essere da parte del soggetto designato a svolgere l'ufficio di organo comune incaricato dell'esecuzione del contratto o di una o più parti di esso - che agisce in veste di mandatario con rappresentanza dei contraenti - **produce effetti giuridici direttamente nelle sfere individuali dei singoli rappresentati.**



La rete contratto

L'esecuzione del programma di rete può essere:

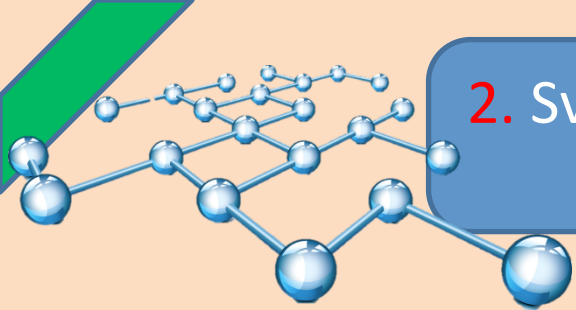
- 1: Svolta in **modo frazionato**, ossia riconducibile alle singole imprese contraenti
- 2: Svolta in **modo unitario**, non potendo essere ricondotta per quota parte alle singole imprese contraenti.



1 Svolgimento del programma in
modo frazionato



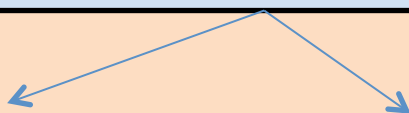
le imprese in rete svolgono ognuna per proprio conto la propria attività, seppur in modo coordinato con l'attività svolta dalle altre imprese. In tale ipotesi ognuna di esse regola il rapporto con il terzo in modo autonomo, fatturando la propria prestazione autonomamente. Ne consegue che il provento realizzato è imputato ad essa, senza bisogno di ulteriori passaggi.



2. Svolgimento del programma in **modo unitario**



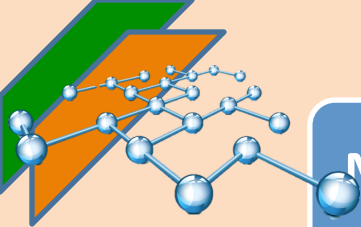
Nei casi in cui, invece, in esecuzione del contratto di rete le imprese svolgono in modo indistinto una attività nei confronti di terzi (si pensi all'attività di ricerca svolta in comune), allora, come messo in chiaro nella circolare dell'Agenzia delle entrate, si configurano due possibilità:



Mandato con
rappresentanza

Mandato senza
rappresentanza

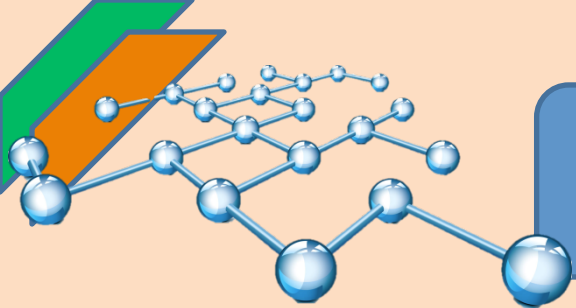
Prevalenza: modello con organo comune dotato di mandato con rappresentanza



Mandato con rappresentanza:

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

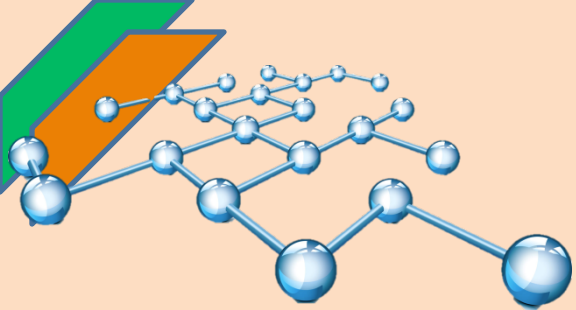
se in esecuzione del programma di rete l'organo comune effettua un acquisto in nome e per conto delle imprese aderenti, con riguardo ai profili fiscali, l'Agenzia delle entrate ha chiarito che il **fornitore deve emettere tante fatture quante sono le imprese interessate** con la relativa intestazione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



Mandato con
rappresentanza

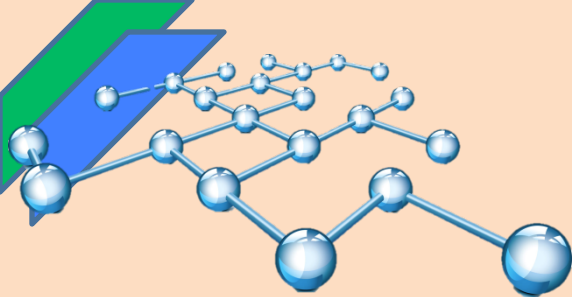
se in esecuzione del contratto di rete,
l'organo comune provveda ad acquistare un
bene strumentale ammortizzabile

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



in caso di vendita a terzi

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

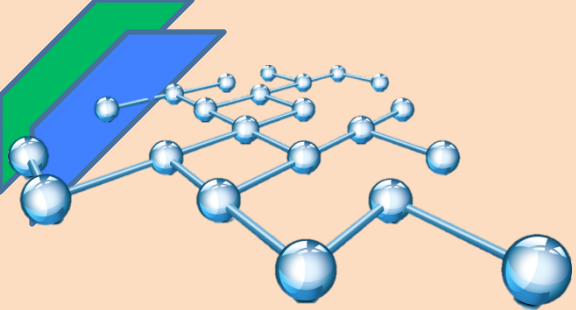


Mandato **senza** rappresentanza

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

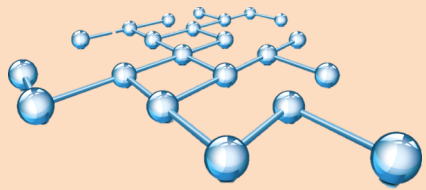
se in esecuzione del contratto di rete,
l'organo comune provveda ad acquistare
un bene strumentale ammortizzabile

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



l'organo comune emetterà una fattura al cliente per l'intera prestazione

- Poi procederà a ribaltare i ricavi spettanti alle singole imprese aderenti al contratto di rete, acquisendo da loro fatture per la quota parte del prezzo riferibile a quest'ultime.

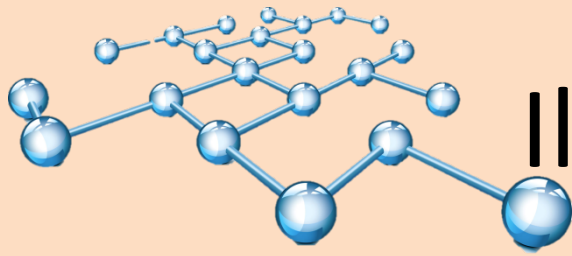


Il Fondo Comune di rete

Il fondo comune della rete è disciplinato in parte attraverso una disciplina autonoma, in parte mediante rinvio ad alcune disposizioni in materia di consorzi con attività esterna, richiamate “in quanto compatibili”

E' formato dagli apporti delle imprese contraenti:

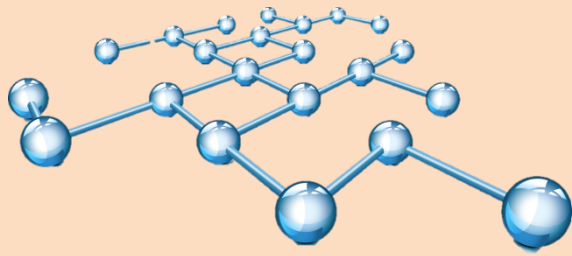
- conferimenti iniziali
- eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo
- dai beni successivamente acquistati con l'impiego di tali contributi



Il Fondo Comune di rete

Il tratto essenziale del fondo:

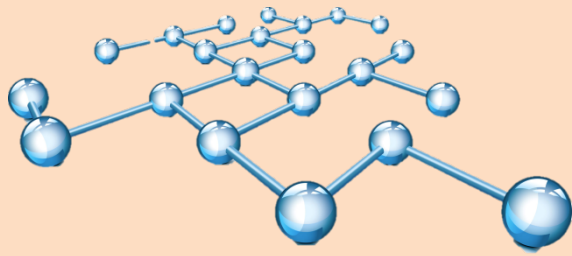
- costituzione di un vincolo di destinazione sui beni e diritti ad esso attribuiti, che di per sé non comporta effetti traslativi sui medesimi
- diversa, possibile qualificazione del fondo come comunione di beni e diritti, costituita per effetto di vicende traslative.



L'organo Comune

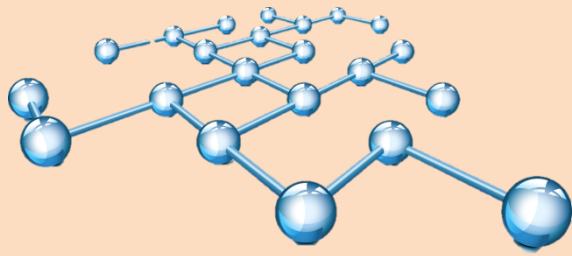
Governance della rete:

- Rappresentante per ogni retista
- Rappresentanti eletti in numero diverso dal numero dei retisti
- 1 solo soggetto (Leader)



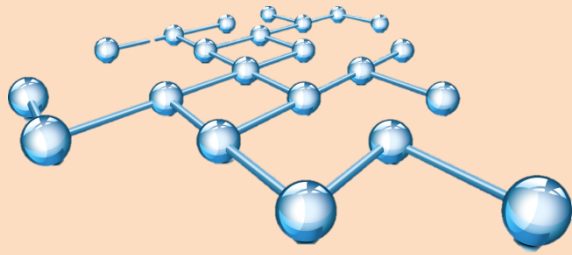
4. LE POTENZIALITA' PER LO SVILUPPO

1. Necessità di mettere insieme **competenze** diverse per fare cose nuove e difficili (andare all'estero, aprire un nuovo campo di applicazione, cercare soluzioni originali con la ricerca, fare marchi comuni ecc.) che le singole imprese non sarebbero capaci di fare da sè o sarebbero troppo lente nel farlo.



VALORE

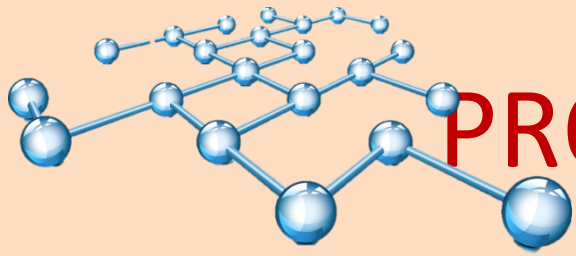
2. La rete serve se le imprese, una volta insieme, non continuano a fare le stesse cose (come accadeva nei consorzi), ma si specializzano in competenze e funzioni **complementari**, riducendo così l'investimento singolo e **condividendo il rischio** del risultato in valore ottenuto dalla collaborazione



VALORE

3. La rete serve anche a **far crescere le persone e le competenze** interne dell'impresa senza perderli

4. Le reti sono la risposta organizzativa all'esigenza **di arricchire il prodotto** per sottrarlo alla concorrenza di costo da parte dei nuovi competitors emergenti.



PROPOSTE DI VALORE

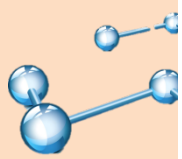
BUSINESS SANITA'

EDILIZIA

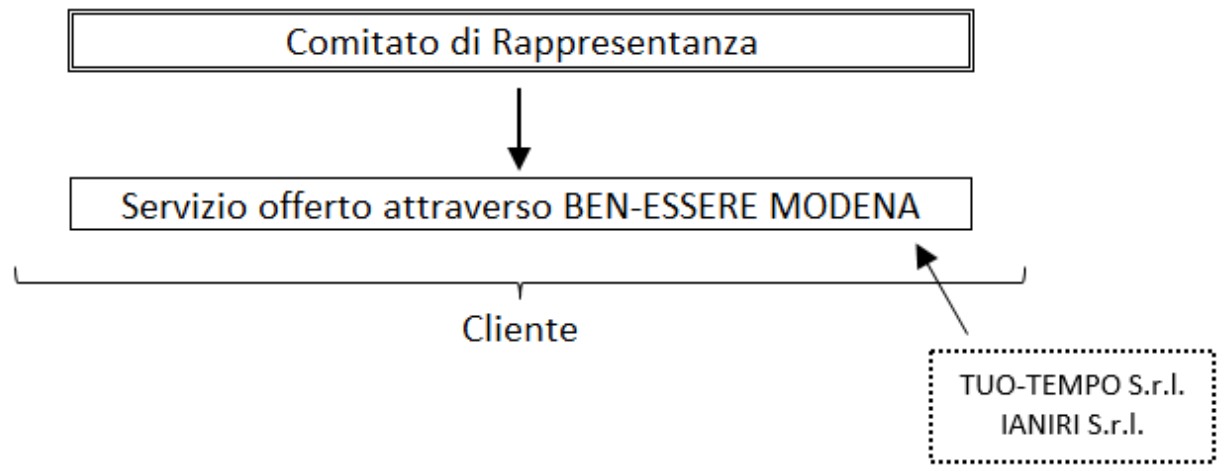
TURISMO

ICT


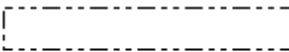
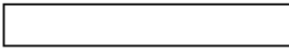

GREEN

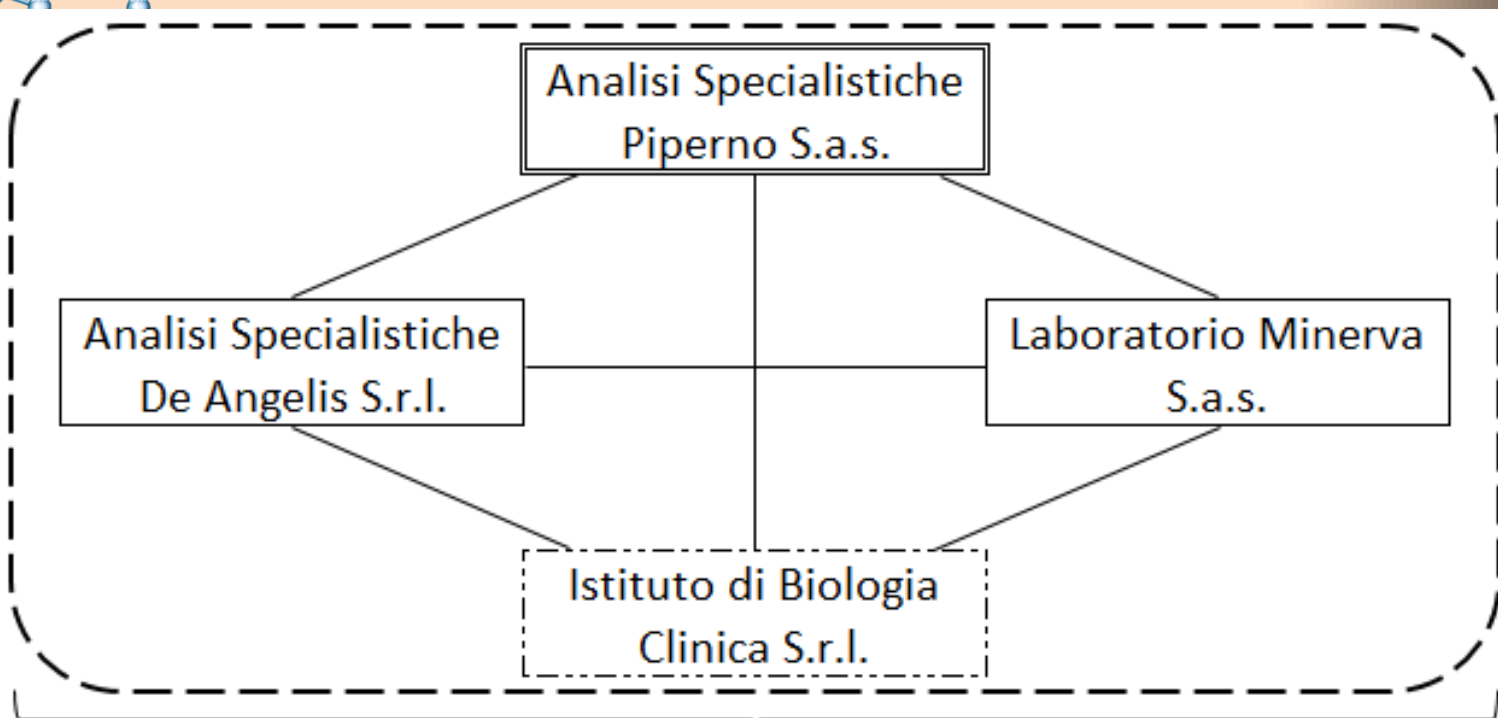
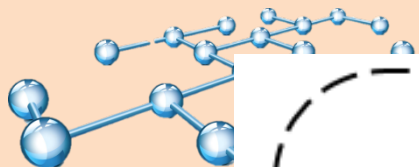


Poliambulatorio Città di Carpi S.n.c.	Centro Medico Fisioterapico KOS S.n.c.	Hesperia Hospital Modena S.p.A.	Centro Fisioterapico di Vignola S.r.l.	Alliance Medical Diagnostic S.r.l.
Coliseum Center S.r.l.	Fisio Medical S.r.l.	Centro Medico San Giorgio S.r.l.	Poliambulatorio BIOS S.r.l.	Terme della Salvarola S.p.A.
Modena Medica S.r.l.	Centro Alfa S.a.s.	C.A.F. S.r.l.	Neofisik S.n.c.	Diagnostica S.r.l.
Aesculapio S.r.l.	Test S.r.l.	Cromaton S.r.l.	B.C.P. S.r.l.	



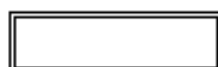
Legenda:

-  Composto da 5 membri nominati da tutte le imprese partecipanti _ NO Impresa Leader
-  Imprese partecipanti
-  Portale Web necessario per migliorare la fruizione del servizio
-  Imprese esterne alla Rete che si occupano della costruzione del portale Web

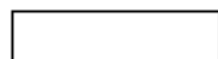


Modello di offerta sanitaria in linea con la riorganizzazione del SSN

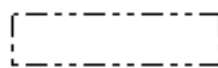
Legenda:



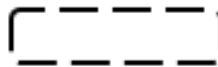
Impresa nominata come Organo Comune e inclusa nel Comitato Operativo



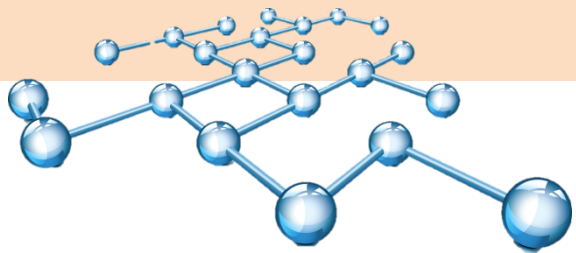
Imprese incluse nel comitato Operativo



Impresa partecipante



Comitato di Gestione



**Contratto di rete
EDILSER**

restauratore
**CRISTAUO
ANGELO**

Lavori marittimi
LA.RE.SUB SAS

materiali edili
CO.MA.ED. SRL

imprese edili
E.GE.CO. SRL

consulenza
GIA.GA SRL

Servizi
MARITIME SRL

RISICATO SRL

CRF.F SRL

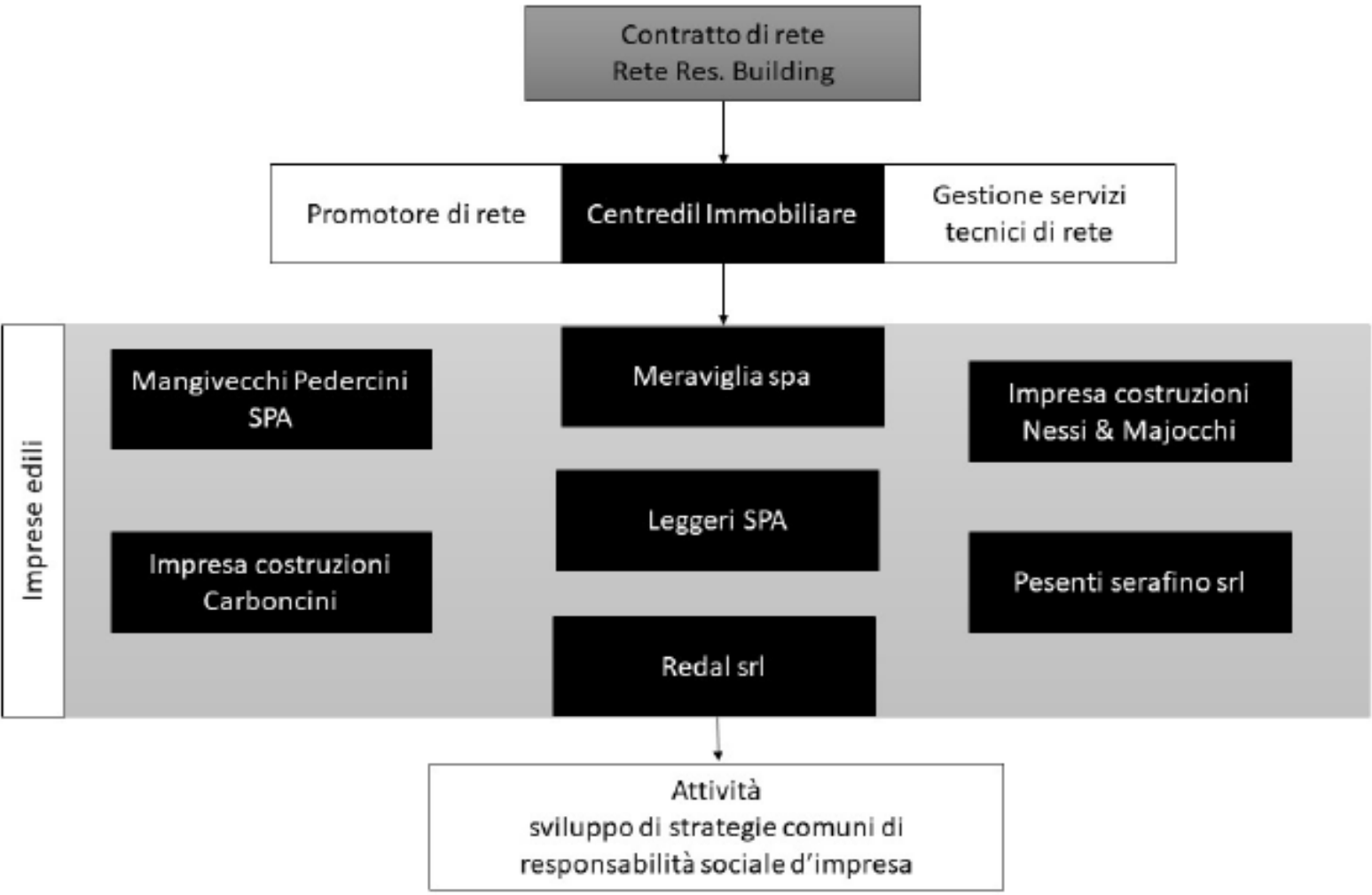
**ARCOBALENO
SRL**

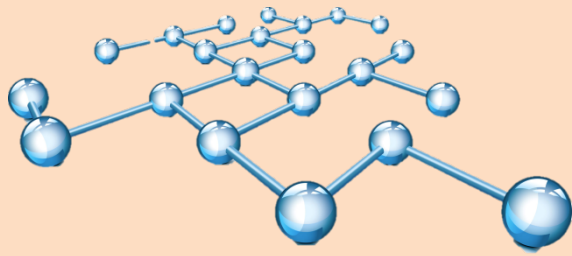
**SALVO
MAGNANO
COSTRUZIONI**

BEMA SRL

Attività comuni:
Efficientamento organizzativo
Formazione comune
Strategie comuni di approvvigionamento
Collaborazione con le istituzioni

RETE RESPONSIBLE BUILDING – NETWORK REGIONALE PER LA PROMOZIONE DELL'EDILIZIA SOSTENIBILE



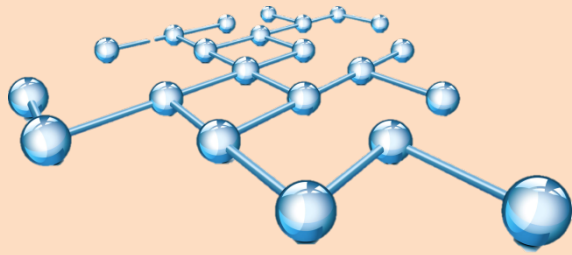


OPPORTUNITA'

REPUTAZIONE

RETI STRUTTURATE A
GEOMETRIA VARIABILE

CONDIVISIONE RISORSE
UMANE



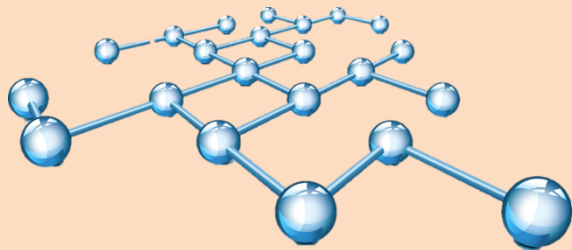
CRITICITA'

SCELTA DEI PARTNERS

BANCABILITA'

FORMA MENTIS

POTENZIALE RIGIDITA'
STRATEGICA



Le reti strumenti di sviluppo

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Maurizio.cisi@unito.it