

Finanza e RETI D'IMPRESA



■ Marco Zanolli

La globalizzazione è una dimensione sempre più reale e concreta che sta imponendo a tutte le organizzazioni la necessità di mobilitare una rinnovata intelligenza creativa ed operativa al fine di far evolvere radicalmente il proprio modo di fare impresa in funzione di un ambiente competitivo di riferimento sempre più ampio, imprevedibile e complesso

Oggi più che mai diventa fondamentale per le aziende muoversi verso sistemi collaborativi dove esperienze, competenze, processi ed obiettivi sono integrati, con un approccio che sostituisca alle logiche individualistiche criteri innovativi costruiti sui network a garanzia di un umanesimo imprenditoriale che arricchisce non tanto il singolo quanto la meritocrazia e la rete nel suo complesso

scambiare informazioni e know-how, "del fare" finalizzate allo scambio di prestazioni, "del fare insieme" attente ai progetti di investimento comuni. A seconda dell'approccio alla filiera o al mercato possono essere verticali, orizzontali o miste.

I soggetti che intendono aderire ad una Rete possono accrescere la propria massa critica a livello dimensionale e contrattuale, dare vita a collaborazioni operative e commerciali, accedere a soluzioni e agevolazioni amministrative, fiscali e finanziarie. Queste ultime, di grande attualità data la seria difficoltà ad accedere al credito e di disporre di nuove risorse, basano il proprio interesse e prospettiva sul recupero del dialogo

Prima della crisi economica mondiale quella della piccola impresa sembrava la formula vincente, anche e soprattutto rispetto alla grande impresa, spesso percepita come poco efficiente e lenta a recepire i cambiamenti del mercato. Nel giro di pochi anni, tuttavia, questa visione è profondamente mutata,

tale per le aziende muoversi verso sistemi collaborativi dove esperienze, competenze, processi ed obiettivi sono integrati, con un approccio che si propone di sostituire alle logiche individualistiche criteri innovativi costruiti sui network a garanzia di un umanesimo imprenditoriale che arricchisce non tanto il singolo quanto la meritocrazia e la rete nel suo complesso. Con queste condizioni di contorno è emersa da più parti la necessità di sostenere le piccole e medie imprese proponendo nuove forme organizzative che consentano, pur nel rispetto dell'autonomia decisionale di ciascun imprenditore, di raggiungere rapidamente un adeguato livello di strutturazione e dimensionamento.

Il diritto societario e commerciale hanno nel tempo maturato e previsto numerosi strumenti formali, contrattuali e patrimoniali (subfornitura, franchising, Distretti, Consorzi, Ati, Geie, Joint - Venture, Holding, ...) finalizzati alla collaborazione ed alla aggregazione ma è con il "Contratto di Rete", istituito e introdotto dal Legislatore con la legge numero 33 del 2009, che è stata data una

spinta decisiva alla promozione della crescita competitiva tramite forme di interazione, essenzialmente in termini di qualità ed innovazione. La Rete così come definita rappresenta per le imprese italiane una occasione unica per esaltare e valorizzare le

proprie eccellenze in modo sinergico nonché reagire a questa fase di profondo cambiamento cogliendo dalle difficoltà opportunità distintive ed innovazioni radicali. Le tipologie più comuni di Rete vengono definite "del sapere" con l'obiettivo di

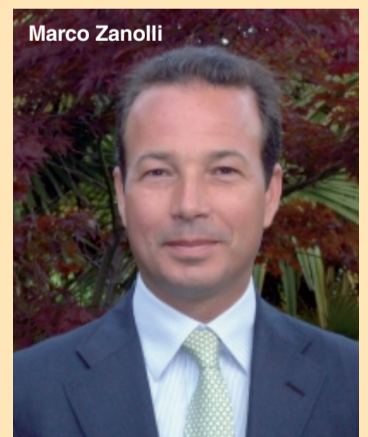
“ Reti del sapere, del fare e del fare insieme ”

facendo emergere insufficienti risorse finanziarie per investimenti di ampio respiro, carenza di professionalità specifiche in alcune funzioni strategiche, difficoltà di pianificazione a medio - lungo termine. Oggi più che mai diventa fondamen-

L'autore

Marco Zanolli si è laureato in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cà Foscari di Venezia e ha quindi conseguito un Master of Business Administration (MBA) presso la Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina (Vicenza).

Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1997 nel Gruppo Geodis Züst Ambrosetti all'interno del quale ha ricoperto il ruolo di Direttore delle aree marketing, commerciale e sviluppo societario nonché di Consigliere di Amministrazione e Dirigente di alcune società controllate e partecipate (Züst Ambrosetti, Ambrosetti Stracciari, Geodis Logistics, Geodis Solution, Brixia Züst, Zardini Spedizioni). Dal 2002 al 2003 ha lavorato come Consigliere di Amministrazione e Direttore Generale presso la FATA - Züst Logistic Systems S.p.A., società creata come joint - venture con il Gruppo Finmeccanica. Dal 2004 al 2010 è stato impegnato come Imprenditore e Dirigente presso la Itk Zardini S.r.l. Oggi tramite Zeta Value ed Horizon Company, della quale è Presidente, nonché Fincons, della quale è Amministratore Delegato, specializzata nelle Reti di Impresa, è attivo in numerose operazioni legate a processi di gestione, acquisizione, fusione, sviluppo imprenditoriale e societario, in Italia e all'Estero. È vice presidente dell'Associazione FARE IN RETE. La sua e-mail è: mar.zanolli@gmail.com



La Rete d'Impresa in sintesi

- **Natura** Contratto.
- **Potenziali partecipanti** Due o più imprese.
- **Finalità** Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti.
- **Oggetto**
 1. programma comune;
 2. modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio:
 - a. lo scambio di informazioni;
 - b. lo scambio di prestazioni;
 - c. l'esercizio in comune di una o più attività.
- **Strumenti**
 1. fondo patrimoniale;
 2. organo o soggetto attuatore delle attività della Rete.
- **Contenuti del contratto**
 1. denominazione delle imprese aderenti alla Rete;
 2. obiettivi di innovazione e di competitività;
 3. modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
 4. Programma di Rete, con diritti e doveri dei partecipanti;
 5. modalità di realizzazione dello scopo comune;
 6. fondo patrimoniale e relative regole, inclusi i conferimenti;
 7. durata del contratto;
 8. modalità di adesione di altre imprese;
 9. eventuali cause di recesso;
 10. soggetto che cura l'esecuzione del contratto, ed i suoi poteri;
 11. procedure decisionali delle imprese partecipanti.
- **Procedure**
 1. atto pubblico o scrittura privata autenticata;
 2. iscrizione del contratto nel registro delle imprese da parte di ciascun aderente alla Rete.

Fonte: Zeta Value

tra il "fare impresa" e la "finanza" di supporto, troppo spesso caratterizzato da una marcata asimmetria culturale, formativa ed informativa. Nel mercato vi sono notevoli risorse finanziarie disponibili che vanno però orientate su iniziative, interessi ed obiettivi coerenti, compresi, condivisi, comuni e di prossimità. Al fine di garantire delle condizioni confortevoli e fiduciarie nel breve, medio e lungo periodo con tutti i vari interlocutori, di diversa natura ed estrazione, è importante poter contare su un consolidato ed affiatato "Management Team di Rete", caratterizzato da esperienze, competenze, relazioni distintive e complementari, in ambito operativo, commerciale, legale e finanziario. Questo consente di essere non solo garanti della impostazione, della governance e dello sviluppo dei vari progetti nelle loro diverse fasi ma anche della sostenibilità e della redditività degli investimenti sottostanti. Gli investitori privati, gli istituti finanziari, i fondi (venture

764
I contratti di Rete attivi in Italia nel primo trimestre 2013 con il coinvolgimento di 3.943 soggetti. L'obiettivo a breve tende a creare 2.000 contratti di rete con il coinvolgimento di 10.000 imprese

capital e private equity) ragionano sempre più spesso sulla validità delle Reti di Impresa quale nuova modalità per affrontare i mercati attuali, riconoscendogli una caratterizzazione come start-up con una adeguata ponderazione tra gli aspetti new (il progetto) e quelli old (i partecipanti). A questo proposito si riscontra un loro coinvolgimento crescente fino al punto da elaborare indicatori

(es. Rating di Rete) e strumenti (es. Bond di Rete) ad hoc nonché parteciparvi direttamente in modo da presidiare e auspicabilmente superare le criticità correlate all'area credito e finanza. Il contesto politico, istituzionale, finanziario, socio-economico è consapevole, attento e partecipe di questa nuova realtà al punto di dimostrare in più occasioni non solo di comprenderla ma di stimolarla. Per le sue caratteristiche la Rete di Imprese è, almeno nella fase iniziale, sicuramente una forma organizzativa più debole e frammentata rispetto ad altre che si possono ottenere tramite operazioni più strutturate come per esempio le fusioni e le acquisizioni. È per questo che è fondamentale dimostrare preventivamente agli interlocutori unitarietà di intenti e di azione tramite la predisposizione e la presentazione di programmi, progetti industriali, regole di governance ben definiti.

Il raggiungimento poi strada facendo di obiettivi di breve e medio periodo nonché magari la progressiva evoluzione della forma e del livello di consolidamento della collaborazione



Il raggiungimento strada facendo di obiettivi di breve e medio periodo nonché magari la progressiva evoluzione della forma e del livello di consolidamento della collaborazione saranno ulteriori conferme della bontà della scelta del modello di business



Abbiamo la soluzione
per l'e-commerce
...in tasca



DÜRKOPP
Fördertechnik GmbH
Germania +49(0)521-92501
Italia +39 335 1353174

info@duerkopp.com
www.duerkopp.it

A Member of KNAPP Group



La logistica, proprio per la presenza di plurimi attori, ciascuno portatore di diverse specializzazioni complementari, si propone quale ideale terreno di sviluppo per le Reti di Impresa

saranno ulteriori conferme della bontà della scelta del modello di business, non a rischio di perdita di imprenditorialità come spesso accade ma addirittura in grado di fare leva sulla stessa, per numero e diversificazione dei componenti. Il crescere dei casi concreti di successo aiuterà sicuramente a far rientrare queste considerazioni in una cultura acquisita di impresa. E' arrivato il

momento di accelerare, con metodo e determinazione.

Il rapporto di Unioncamere

L'ultimo rapporto di Unioncamere basato su dati Infocamere (aggiornamento al 29 dicembre 2012), evidenzia che i contratti attivati in Italia a fine 2012 sono 647 per un totale di 3.360 soggetti coinvolti di cui 3.350 Imprese, 6 Fondazioni, 4 Associazioni. Sono 101 le imprese coinvolte in due contratti, 10 in tre, 3 in quattro, 1 in cinque. Sono coinvolte 99 Province e 20 Regioni. In 310 casi il contratto coinvolge tra quattro e nove imprese, in 175 tre; in 92 due, in 69 tra dieci e cinquanta, in un solo caso oltre 50. Nella classificazione per natura



I contratti di rete - Legge 33/2009

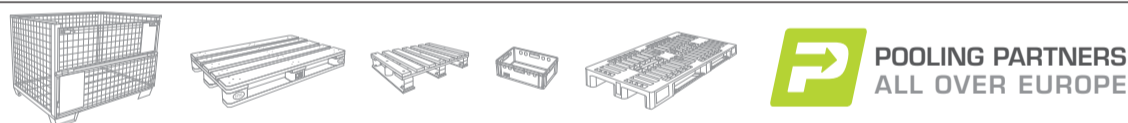
“Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni 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”.

giuridica prevalgono le società di capitale (2.275) seguite dalle società di persone (437), dalle imprese individuali (350), dalle cooperative (228). 261 contratti sono limitati a una sola provincia, 201 due, 185 tre o più. 468 sono su base regionale, 122 su due regioni, 57 su tre o più. La Lombardia guida la tendenza con 198 contratti e 782 soggetti. Seguono l'Emilia Romagna (145 e 482), il Veneto (91 e 267), la Toscana (81 e 496), il Lazio (68 e 176), le Marche (52 e 159), il Piemonte (51 e 161). Le prime Province sono Milano (121 e 254), Roma (58 e 125), Bologna (57 e 124), Modena (48 e 125), Brescia (42 e 119), Firenze (41 e 149), Bergamo (40 e 78). Tra i settori primeggiano i servizi avanzati di supporto alle imprese con 384 soggetti, le costruzioni e la bioedilizia (337), la lavorazione dei metalli (297), i beni per la casa e il tempo libero (226), la meccanica e i mezzi di trasporto (224), il commercio all'ingrosso (200), i servizi informatici e delle telecomunicazioni (188). A livello di macro settori l'industria in senso stretto (1383), i servizi alle imprese (828), le costruzioni e l'edilizia (337). L'obiettivo a breve è molto più ambizioso ed evidenzia 2.000 contratti con 10.000 imprese coinvolte. Dopo il primo trimestre 2013 si riscontrano già 764 contratti con 3.943 partecipazioni.

replicarne la filosofia in altri ambiti e contesti. Il filo logico alla base del ragionamento è tracciato dal mercato che in ordine progressivo e crescente ha richiesto la movimentazione di merci, informazioni, conoscenza, relazioni, emozioni, idee, intraprese. Anche in questo caso si ritiene vi siano allora grandissime opportunità riferibili al concetto di Rete derivanti dall'esistenza di un numero elevatissimo di operatori tra loro diversi e complementari per specializzazioni merceologiche, geografiche e di servizio, spesso troppo piccoli, isolati e poco patrimonializzati, animati dalla crescente disponibilità a far parte di progetti e iniziative volte alla ricerca di continuità, evoluzione, competitività tramite la collaborazione e la aggregazione, affinché la domanda di servizio possa essere orientata verso una offerta sempre più efficace ed efficiente. A conferma di presunzioni qualitative riguardo alla composizione del mercato vi sono anche indici quantitativi come il Herfindahl - Hirschman che misura la frammentazione e l'incidenza dei principali operatori. Il valore di 100 (o meno) indica un mercato molto polverizzato e quello di 1000 segnala un mercato estremamente concentrato. Applicato al comparto del trasporto merci si vede che dal 2005 al 2010 è passato dal valore 221 a 258 pur calando nel 2007 a 205 e risalendo nel 2008 a 227. Nel 2011 si è attestato a 255. L'indice è ancora a livelli piuttosto bassi e testimonia un mercato molto variegato con alti livelli di concorrenza tra piccoli giocatori ma si riscontra una crescente tendenza al rialzo su base internazionale a conferma che i concorrenti più grandi, spesso multinazionali, stanno rapidamente guadagnando quote di mercato. Tra i fattori che stanno avvantaggiando i grandi spedizionieri ci sono le economie di scala e la capacità di investimento che aumentano la produttività e la rapidità di risposta ai cambiamenti del mercato nonché la possibilità di offrire servizi logistici avanzati in scenari multinazionali, aiutati in questo anche dai più frequenti termini di resa (Incoterms) utilizzati nelle trattative commerciali che non garantiscono il controllo ed il potere decisionale a livello locale ■

Reti di imprese logistica distributiva

Ciò premesso risalta la estrema coerenza e continuità delle considerazioni fatte con le caratteristiche del ruolo dello spedizioniere internazionale e del più ampio settore della logistica, del trasporto e delle spedizioni merci, sorprendentemente attuali e alla base dei più innovativi modelli di business. Reti di imprese e relazioni sinergiche con i clienti e con i partner volte a dominare variabili operative, commerciali, culturali, geografiche, economiche, finanziarie, politiche, merceologiche, giurisprudenziali, doganali, linguistiche, ambientali, per il raggiungimento di comuni e vincenti obiettivi. Si giustifica allora l'orgoglio, l'impegno e la determinazione a valorizzare e posizionare in modo adeguato un mestiere antico e complesso, spesso sottovalutato, nonché



IL FORNITORE DI SERVIZI EUROPEO PER UNA FACILE ED EFFICIENTE GESTIONE DEL POOLING.

Ottenete i benefici del più grande network in Europa per bancali EUR/Epal ed altre unità di carico standardizzate e usufruite della nostra esperienza di più di 35 anni.

- Ricevete i Vs. bancali e casse ad esempio a Milano e ritornateli ovunque Voi volete in tutta Europa;
- Evitate viaggi con bancali vuoti in tutta Europa, riducete i costi e salvaguardate l'ambiente;
- Ricevete la giusta qualità dei bancali che più soddisfa le Vs. necessità;
- Liberare capitale immobilizzato e ottimizzate la gestione delle unità di carico.

Il nostro Team Italiano sarà lieto di fornirvi ulteriori informazioni: +49 2333 98 93 262 • E-Mail: info@poolingpartners.it

FHG PAKI PAKI Logistics GmbH is part of the FHG

WWW.POOLINGPARTNERS.COM