



CAMERA di COMMERCIO
MONZA BRIANZA



NUOVO ISTITUTO DI BUSINESS INTERNAZIONALE



RETI D'IMPRESA: INTERNAZIONALIZZAZIONE NUOVE FORME DI AGGREGAZIONE

www.nibi-milano.it

Fabio Manenti

09 Luglio 2014



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO



PROMOS



INTERNAZIONALIZZARE OGGI PER VINCERE DOMANI

ANDREAS VOIGT CONDIVISIONE, CULTURA, FUTURO6

Perché internazionalizzare la propria azienda è così importante oggi? E soprattutto cosa significa? Uno dei punti caldi oggi, è proprio la capacità di un'impresa di essere competitiva non più solo all'interno del suo mercato di origine, ma nel **mercato globale**. I protagonisti oramai non sono più solo gli USA, Giappone, Canada e i paesi europei, ma l'esplosione economica dei paesi del Far East con *Cina* in primis e diversi paesi africani e sudamericani, con il *Brasile* in testa, ha portato le imprese a doversi misurare con **moltissimi competitors** anche sul proprio territorio nazionale. Basta un dato significativo per capire la questione: il sistema Italia, economicamente parlando, fino a 15 anni fa ancora deteneva il **3% della ricchezza mondiale prodotta**, oggi siamo a livelli di *microdecimali*. Non è un dato da trascurare. Non significa nemmeno che l'Italia ha perso quote di mercato per propri demeriti (cosa in parte vera) ma certamente possiamo dire che sono semplicemente aumentati i protagonisti sul mercato globale. Questo dato tra le altre cose è significativo per tutte le imprese italiane, non solo quelle medie e grandi. Le *piccole imprese spesso vivono di indotto* ed è facile capire che se l'indotto diminuisce a causa della mancanza di commesse nelle grandi imprese, l'economia globale ne risente.

Perché internazionalizzare



Internazionalizzare è una soluzione per vivere la globalizzazione come una *opportunità* oltre che una *esigenza*. Opportunità per crescere e trovare la propria dimensione, ottimizzando i propri investimenti, trovando nuove nicchie di mercato a cui rivolgersi ed affrontando la competizione globale più attrezzati.

La **globalizzazione** è una strategia economica, perseguita dai Paesi maggiormente industrializzati e dalle multinazionali i cui interessi sono rappresentati dai Paesi stessi e dai loro poteri forti. L'essenza di tale strategia è quella di garantire l'accesso ai mercati mondiali in una modalità di libero mercato. L'**OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)** definisce la globalizzazione come *“un processo attraverso il quale mercati e produzione nei diversi paesi diventano sempre più interdipendenti, in virtù dello scambio di beni e servizi e del movimento di capitale e tecnologia”*.

La globalizzazione si riferisce perciò principalmente ai mercati - più quelli finanziari che quelli economici - ma in realtà comprende ogni aspetto dalla vita moderna. Sebbene il processo sia iniziato secoli fa, è a partire dagli anni '70 che ha subito una grande accelerazione.

Globalizzazione dei mercati, internazionalizzazione delle imprese, **abbattimento delle barriere agli scambi di merci**: sono tutti fenomeni con i quali l'impresa contemporanea, quale ne sia la dimensione, deve confrontarsi.



Wto, firmata intesa storica sugli scambi commerciali

L'**Organizzazione del Commercio internazionale** ha approvato un accordo storico. Dopo 12 anni di estenuanti negoziati, a Bali, è stata di recente firmata un'intesa, approvata all'unanimità dai 159 Paesi membri del **Wto**, che abatterà le barriere commerciali dando il via ad una **liberalizzazione dello scambio di merci in tutto il mondo**. Il patto prevede lo *snellimento delle procedure doganali*, riducendone i costi e migliorandone la velocità e l'efficienza, oltre ad un'ampia gamma di misure per *facilitare gli scambi commerciali*, che secondo i calcoli del Wto dovrebbero generare oltre 960 miliardi di dollari e 21 milioni di posti di lavoro, la maggior parte nei Paesi sottosviluppati o in via di sviluppo. Proprio questi ultimi dovrebbero trarre i vantaggi maggiori dall'accordo, compresa la possibilità di accumulare derrate alimentari da distribuire ai più poveri, oltre ad una serie di misure per aiutarli a inserirsi nei flussi del commercio mondiale. Alcune **Ong** restano però scettiche e *temono che le nuove regole faciliteranno soprattutto le multinazionali*. Per il presidente della Commissione Ue **José Manuel Barroso** l'accordo «*darà una vera spinta all'economia globale*» e l'ex premier italiano **Enrico Letta** ha salutato con favore l'accordo in cui vede *un'occasione per le piccole e medie imprese italiane*. La strada per l'applicazione resta comunque ancora lunga, tutti gli Stati dovranno far approvare dal Parlamento gli accordi e poi rendere operative le misure.

Perché internazionalizzare



Le barriere doganali tendono progressivamente a diminuire, *molti consumi tendono a diventare globali*, nuovi paesi si affacciano nel panorama economico non solo come concorrenti, ma anche come potenziali acquirenti e consumatori e, da non trascurare, c'è interesse in tutto il mondo per il “**made in Italy**”, per la *qualità*, il *design* e l'*innovazione* dei nostri prodotti.

L'internazionalizzazione non porta però solo effetti positivi, ma comporta anche alcuni **rischi aziendali**, che bisogna conoscere e valutare prima di poterli adeguatamente affrontare:

- non sempre i dipendenti percepiscono positivamente il cambiamento;
- si espone l'impresa a un *discreto rischio finanziario*;
- ci si mette in concorrenza con un numero allargato di imprese;
- si rendono i *processi aziendali più complessi*;
- si rischia di trascurare il mercato domestico stornando risorse per seguire quelli internazionali.

Prima di investire sullo sviluppo fuori dai mercati domestici occorre quindi **pianificare attentamente l'internazionalizzazione**:

- Verificare le *reali opportunità*;
- Verificare la *situazione dell'impresa* (anche finanziaria);
- Disegnare più scenari possibili;
- Verificare le risorse a disposizione e i risultati ottenibili.



L'impatto dell'internazionalizzazione sull'impresa

L'internazionalizzazione nell'azienda non influisce solamente sulla **funzione commerciale**, ma impatta profondamente anche:

- sull'**organizzazione**, perché richiede nuovi ruoli in azienda, *nuove competenze* alle risorse umane già inserite, oltre alla gestione degli spostamenti durante le trasferte (richiedendo abilità di relazione a distanza);
- sulla **produzione**, alla quale richiede *aumenti di volumi* e nuove produzioni;
- sulla **gestione delle risorse finanziarie**, i cui fabbisogni aumentano rapidamente ed a cui bisogna far fronte prima di ottenerne i benefici;
- sulla **logistica**, che è chiamata a sostenere la distribuzione fisica su diversi territori (nazionali ed esteri).

Pianificare significa allocare sistematicamente **RISORSE** (finanziarie, umane, tempo e tecniche) rispetto ad **OBIETTIVI** da raggiungere. Quindi saper pianificare adeguatamente un percorso di internazionalizzazione significa altresì saper **riorganizzare la propria struttura aziendale** con un *programma di investimenti di medio lungo termine e con obiettivi ben precisi* di diversificazione e di sviluppo su scala non più nazionale ma bensì internazionale.



Nanismo industriale: barriera all'internazionalizzazione

Un luogo comune spesso abusato è: “*piccolo è bello*”. Oggi infatti oltre il **90%** del sistema produttivo italiano è rappresentato dalle PMI.

Purtroppo in un mercato globale come quello attuale nel quale multinazionali di tutto il mondo si stanno spartendo la gran parte del commercio internazionale, gli investimenti necessari per competere alla *concorrenza internazionale* non sono più compatibili con le dimensioni delle nostre aziende. Una delle soluzioni al problema è quello di favorire le *fusioni*, la creazione di “*distretti*” e le *aggregazioni tra piccole imprese*, come per esempio le “*reti d'impresa*”.

Alle aziende rimane quindi la scelta tra una forma di approccio con l'estero ancora di carattere tradizionale, come gli **IDE (Investimenti Diretti all'Estero)** ovvero flussi internazionali di capitale attraverso cui un'impresa crea od espande la propria filiale in un altro paese, oppure altre tipologie di internazionalizzazione, ad esempio le **joint venture**, che rappresentano un buon *mix tra azienda italiana e azienda straniera*, che collaborano, al fine di creare un prodotto maggiormente consono alla realtà in cui verrà venduto. E' come se l'azienda italiana apportasse le conoscenze tecniche e quella straniera le utilizzasse per integrarle al meglio nel mercato in cui il prodotto finito dovrà essere inserito.



Forme aggregative per contrastare la crisi

Per rispondere alla crisi economica ed alle nuove sfide dettate dall'economia globale, le imprese hanno oggi in molti casi bisogno di una *forma di aggregazione più flessibile ed innovativa* rispetto a quelle tradizionali, in grado di aumentare la capacità competitiva senza però costringerle a rinunciare alla propria autonomia. Gli strumenti giuridici utilizzati dalle imprese per dare vita a tali aggregazioni fino ad oggi sono rappresentati dal **contratto di società** o di **consorzio**, dalle **A.T.I.** (associazione temporanea di impresa) o **R.T.I.** (raggruppamento temporaneo d'impresa), dalle **joint venture**, dal contratto di **franchising**, ecc. Se l'obiettivo fosse infatti quello di partecipare alle *gare d'appalto* o di realizzare lavori in parallelo tra imprese, tramite la suddivisione delle opere, lo strumento dei "raggruppamenti temporanei" sarebbe indicato, mentre se vi fosse la necessità di partecipare a gare o *realizzare lavori in forma unitaria*, gli strumenti giuridici dei "consorzi e delle società consortili" sarebbero idonei. L'obiettivo delle **reti d'impresa** dovrebbe invece essere quello di realizzare una *vera sinergia tra le imprese*, pur nella indispensabile salvaguardia della loro autonomia, del loro know how e delle loro individualità, finalizzata al conseguimento, attraverso la determinazione di un *programma comune*, di obiettivi strategici condivisi che permettano, sia alla singola impresa che collettivamente, la crescita della propria *capacità innovativa e tecnologica* e della propria *competitività sui mercati* nazionale ed internazionali.

Tipo	Forma del contratto associativo e Adesione	Governance	Responsabilità	Durata	Pubblicità
Contratto di Rete	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Facoltà dei retisti di nominare un Organo Comune (persona fisica o società anche esterna alla Rete) che agisce su mandato collettivo e non quale organo del "soggetto rete"	Quella prescritta dalle norme codicistiche in tema di responsabilità contrattuale e, per l'Organo Comune, in tema di mandato	Durata prestabilita	Obbligo di iscrizione al Registro Imprese nella sezione in cui è iscritto ciascun retista (medesimo obbligo anche in caso di nuove adesioni)
Consorzio	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo)	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria/Resp. sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto dagli amministratori	Durata prestabilita	Obbligo di iscrizione a Registro Imprese e deposito situazione patrimoniale per consorzi con attività esterna
ATI	Nessun requisito di forma Partecipazione limitata ai soli aderenti e attribuzioni ripartite in base alle specifiche competenze	Mandato collettivo irrevocabile conferito ad una delle imprese partecipanti quale capogruppo	Solidale e illimitata nelle ATI orizzontali/ pro quota per i lavori di propria competenza e solidalmente alla capogruppo nelle ATI verticali	Sino al completamento dello specifico lavoro per cui le imprese si sono associate	Nessun obbligo pubblicitario
Società Consortile	Atto pubblico Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo) e Collegio Sindacale	Quella prescritta per il tipo societario prescelto (società di persone/ società di capitali), purché non in contrasto con le norme sui consorzi	Durata prestabilita	Quelli prescritti per il tipo societario prescelto



Cluster / Reti d'impresa per l'internazionalizzazione

Le **Reti di imprese** sono state introdotte nel nostro ordinamento *dall'articolo 3 della Legge n. 33 del 9 aprile 2009* (di conversione del D.L. n.5 del 10 febbraio 2009) e le modifiche apportate negli anni a tale strumento sono state numerose, dal D.L. n.78 del 31 maggio 2010, all'articolo 45 del decreto legge n. 83/2012 e poi all'articolo 36 del decreto legge 179/2012. Per **Contratto di rete di imprese** si intende uno strumento giuridico - economico di cooperazione fra imprese che si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a *collaborare scambiando informazioni* di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate *attività attinenti l'oggetto di ciascuna impresa*. Le **Reti di imprese** rappresentano quindi, da un punto di vista economico, una *libera aggregazione tra imprese* con l'obiettivo di accrescere la loro competitività e innovazione, mentre, sul piano giuridico, sono nuove forme di cooperazione e coordinamento di natura contrattuale tra imprese che vogliono aumentare la massa critica e *avere maggiore forza sul mercato*. Si evidenzierà in particolare come il **Contratto di rete** consente alle aggregazioni tra imprese di instaurare una collaborazione strutturata e duratura, pur *mantenendo la propria autonomia ed individualità* e può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.



Cluster / Reti d'impresa per l'internazionalizzazione

Il Contratto di Rete deve essere stipulato necessariamente nella forma **dell'atto pubblico** o della **scrittura privata autenticata** e registrato all'Agenzia delle Entrate. I contraenti di una Rete di imprese debbono quindi essere **imprenditori** indipendentemente dalla loro rispettiva natura: *imprese individuali, società, imprenditori pubblici*, anche non commerciali, *aziende senza scopo di lucro, cooperative, consorzi*, imprese legate da rapporti partecipativi o collegate tra loro, ecc. Va considerato che il gruppo dei contraenti originari può subire modificazioni, Il contratto di rete ha infatti una **struttura aperta**, caratterizzata dalla possibilità di *nuovi ingressi nella rete* e anche di *uscite* da parte degli imprenditori contraenti. Il contratto dovrà quindi necessariamente prevedere i requisiti di adesione di nuovi soggetti e di recesso e/o risoluzione dei contraenti già presenti, nel rispetto delle specifiche caratteristiche soggettive ed oggettive per gli aderenti definite a priori, o subordinandone l'adesione e/o l'esclusione a deliberazioni con maggioranze qualificate dei membri o addirittura con l'unanimità degli stessi. Inoltre il contratto di rete deve indicare gli **obiettivi strategici di innovazione** e di innalzamento della *capacità competitiva* dei partecipanti e le modalità per valutarne l'avanzamento, i *diritti* e gli *obblighi* assunti da ciascun partecipante, la *durata del contratto*, le regole per l'*assunzione delle decisioni* dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.



L'Oggetto del Contratto di Rete

L'oggetto del contratto ha come punti cardine obbligatori:

- *collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti l'esercizio delle proprie imprese*, quali per esempio attività di coordinamento (del processo di controllo qualità dei beni lungo una filiera, la produzione di un bene finale, ecc.), attività strumentali (gruppo di acquisto / vendita, gestione congiunta della logistica, delle attività promozionali, della ricerca & sviluppo, ecc.) e attività complementari (partecipazione ad appalti e gare);
- *scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica*, sia per scopi meramente commerciali, che produttivi, di ricerca & sviluppo, di coordinamento globale, ecc.;
- *esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto delle proprie imprese*, con lo scopo comune di accrescerne la capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Il programma di rete dovrà quindi indicare i **diritti** e gli **obblighi di ciascun partecipante**, le modalità specifiche che consentono l'esecuzione di tali obblighi posti a carico dei contraenti e la realizzazione dello scopo comune a tutti i contraenti. E' comunque possibile apportarvi delle **modifiche successive** alla stipula in caso di consenso unanime o maggioritario dei contraenti.



Il fondo patrimoniale comune

Per realizzare il programma di rete le parti contraenti possono istituire un **fondo patrimoniale comune**, tale fondo è *finalizzato all'attuazione del programma di rete* e quindi al raggiungimento degli obiettivi strategici. In tale caso il contratto di rete deve obbligatoriamente prevedere la misura ed i criteri di valutazione sia dei conferimenti iniziali che degli eventuali contributi successivi, che i contraenti si obbligano a versare. I **conferimenti** possono essere *in denaro*, ma anche *in beni e servizi*, purché suscettibili di valutazione economica. Il contratto può altresì prevedere l'obbligo di *successive contribuzioni* economiche e deve prevedere le *regole di gestione* del fondo patrimoniale, di *realizzazione degli investimenti* e dell'eventuale *utilizzo dei beni comuni*. Al fondo patrimoniale costituito con il contratto di rete si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli **art. 2614 e 2615 c.c.** in **materia di Consorzi**. Le parti contraenti non hanno facoltà di chiedere la divisione del fondo per tutta la durata del contratto di rete ed i creditori particolari delle singole imprese partecipanti alla rete non possono far valere i loro diritti sul fondo patrimoniale. Più complessa invece è l'applicazione dell'art. 2615 c.c. che prevede l'esclusiva responsabilità del consorzio con il proprio fondo consortile per le obbligazioni assunte in nome del consorzio medesimo, come per esempio da parte dell'organo comune, in quanto la rete è spesso priva di soggettività giuridica.



Le responsabilità nei rapporti interni

Tra i contenuti obbligatori del contratto di rete vi è la definizione del **programma di rete** con l'enunciazione non solo dei diritti, ma anche degli obblighi assunti dalle imprese aderenti. L'**inadempimento** da parte di un'impresa *degli obblighi assunti*, fa sorgere la responsabilità dell'impresa inadempiente nei confronti delle altre imprese, che possono chiedere la *risoluzione del contratto* limitatamente alla posizione dell'impresa inadempiente o dell'intero contratto, oltre al *risarcimento dei danni*. Nel caso si volesse adottare l'**esclusione**, questa dovrebbe essere *prevista nel contratto* di rete con specifica indicazione delle cause che ne legittimano l'adozione e attribuzione del relativo potere deliberativo. L'esclusione, una volta deliberata, determina l'uscita dalla rete dell'impresa senza necessità di intervento giudiziale, fatta salva la possibilità per l'escluso di opporsi alla delibera. In alternativa è possibile utilizzare l'azione di **esatto adempimento** con *l'inserimento di penali* a carico dell'impresa che si rendesse inadempiente, così da costringerla ad eseguire la prestazione dovuta, fermo in ogni caso il risarcimento del danno. E' anche possibile prevedere il **recesso ad nutum** (c.d. di libera recedibilità) ovvero sia un *recesso esercitabile in qualsiasi momento* sulla base di una scelta discrezionale ed insindacabile senza necessità di fornire giustificazioni, che comporterebbe lo scioglimento del vincolo contrattuale limitatamente all'impresa richiedente.



Le responsabilità verso i terzi

L'organo comune interviene generalmente come *interlocutore unico nelle procedure di negoziazione e stipula dei contratti* con i terzi (specialmente nelle reti meramente contrattuali), e può stipulare contratti con i terzi *in nome e per conto delle imprese aderenti*, in forza di un **mandato con rappresentanza**, oppure può agire *in nome proprio e per conto delle imprese aderenti* alla rete, in forza di un **mandato senza rappresentanza**. Se le obbligazioni assunte dalle imprese aderenti alla rete, in forza del contratto stipulato dall'organo comune, hanno ad oggetto *prestazioni non suscettibili di divisioni per loro natura*, ciascuna impresa risponde in solido dell'esecuzione di tutte le prestazioni. Ciò significa che in base al **regime delle obbligazioni solidali** il terzo può esigere da ciascuna impresa l'adempimento per l'intero, come pure l'integrale risarcimento dei danni derivati dalla mancata, imperfetta o irregolare esecuzione delle prestazioni contrattuali. Laddove invece si trattasse di **prestazioni per loro natura divisibili**, è possibile evitare la responsabilità solidale attraverso la stipulazione di un contratto in cui siano indicate le *singole prestazioni e le imprese* che individualmente sono tenute ad eseguirle. In tal caso, ciascuna impresa risponde soltanto dell'esecuzione delle prestazioni di sua competenza e non anche di quelle riferibili alle altre imprese aderenti alla rete.



Le responsabilità dell'organo comune

L'**organo comune** agendo come mandatario con rappresentanza non è responsabile verso i terzi dell'adempimento delle obbligazioni derivanti dal contratto, che vengono invece *imputate direttamente alle imprese* aderenti alla rete. Diverso invece il caso in cui agisca in forza di un mandato senza rappresentanza, in quanto gli effetti degli atti compiuti si producono in capo all'organo comune che, in ragione del mandato conferitogli, è tenuto a trasferirli nella sfera giuridica dei mandanti. Prima di detto trasferimento, l'organo comune resta *responsabile verso i terzi degli impegni assunti*, salvo poi rivalersi nei confronti dei mandatori. Quanto alla responsabilità nei confronti delle imprese mandanti, l'organo comune quale mandatario resta soggetto alla **disciplina propria del mandato** (cfr. artt.1703 e ss. cod. civ.) e in caso di violazione di detti obblighi, ferma restando che ciò può costituire giusta causa di revoca, l'organo comune è *direttamente responsabile nei confronti dei mandanti* ed è tenuto a *risarcire i danni* derivanti in conseguenza della sua condotta. Qualora l'organo comune agisca in rappresentanza delle imprese aderenti alla rete senza averne i poteri o **eccedendo i limiti conferitigli**, l'atto compiuto è *inefficace* e se non viene ratificato con effetto retroattivo dalle imprese aderenti alla rete, comporta che l'organo comune sia responsabile in proprio dei danni causati verso terzi. *Entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale* l'organo comune redige una **situazione patrimoniale** e la deposita presso l'ufficio del Registro delle Imprese dove ha sede la rete.



Rete Soggetto e Rete Contratto

Di regola il contratto di rete non è dotato di **soggettività giuridica**, l'attribuzione della soggettività giuridica alla rete è *facoltativa* ed è conseguibile a condizione che la rete sia dotata di fondo patrimoniale (finalizzato all'attuazione del programma di rete e regolato da modalità definite contrattualmente), il contratto di rete sia stipulato per atto pubblico o scrittura privata autenticata e sia iscritto come posizione autonoma nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese in cui ha sede. Nel caso in cui il contratto di rete preveda l'istituzione sia di un fondo comune che di un **organo comune** legittimato ad agire con i terzi (limitatamente ai poteri di gestione e di rappresentanza conferitigli), in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al contratto di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente *sul fondo comune* (articolo 2614 del Codice civile). Va altresì considerato che per le obbligazioni assunte dagli organi della rete per conto dei singoli aderenti, rispondano questi ultimi solidalmente con il fondo consortile (articolo 2615 del Codice civile). In caso di insolvenza nei rapporti fra gli aderenti, il debito dell'insolvente *si ripartisce tra tutti in base alle quote*. Tali limitazioni di responsabilità sono previste a condizione che le obbligazioni siano assunte in relazione al programma di rete.



Rete Soggetto

La **Rete Soggetto** è di nuova attuazione e quindi passibile di ulteriori modifiche, e costituisce sotto il profilo del diritto un *soggetto distinto* dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto. La Rete Soggetto è un contratto di rete dotato di *fondo patrimoniale*, la *soggettività giuridica* va espressamente richiesta e la Rete sarà iscritta nella sezione ordinaria del *Registro Imprese* in cui è stabilita la sede del Contratto. La rete diventa quindi un **autonomo soggetto passivo di imposta** con tutti i conseguenti obblighi tributari ai fini delle imposte dirette e indirette (sono soggette all'imposta sul reddito e soggetti passivi ai fini Irap), diventando un Ente commerciale o non commerciale a seconda del tipo di attività svolta, e contemporaneamente si mantiene inalterata la soggettività tributaria e quindi gli obblighi delle imprese partecipanti. *Ai fini Iva è un soggetto passivo* con **attribuzione del numero di partita Iva**, obbligo dei conseguenti adempimenti contabili e dichiarativi e della *tenuta delle scritture contabili*. In questo tipo di Contratto i rapporti tra le imprese partecipanti e la rete sono di **natura partecipativa** analoghi a quelli esistenti tra soci e società ed il conferimento al fondo patrimoniale dovrà essere trattato quale partecipazione alla rete e avrà rilevanza sia contabile che fiscale al pari dei conferimenti societari.



Rete Contratto

La **Rete Contratto** è un contratto di rete dotato o meno di fondo patrimoniale e caratterizzato dal fatto che la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, *quota parte, alle singole imprese partecipanti*. Se esiste il fondo comune questo è gestito dall'**organo comune**, una delle società, denominata capogruppo, tramite un *mandato di rappresentanza*. Ai fini fiscali, i costi ed i ricavi derivanti dalla partecipazione ad un contratto di rete saranno deducibili o imponibili ai singoli partecipanti. Nella Rete Contratto gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producono i loro effetti direttamente nelle sfere giuridiche dei soggetti partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria. Inoltre la titolarità dei beni costituenti il fondo patrimoniale è riferibile, quota parte, alle singole imprese. E' comunque possibile la richiesta di assegnazione di un **codice fiscale** per la rete, utile anche per l'apertura del *fondo patrimoniale comune* e per la gestione di eventuali *contratti di collaborazione professionali e di lavoro*. Le operazioni in esecuzione del programma di rete sono imputabili e dovranno essere fatturate pro quota da/a ciascuna impresa partecipante, oppure ribaltate pro quota alle altre società partner da chi le ha poste in essere, solitamente dalla capogruppo.



I vari tipi di reti d'impresa

rete orizzontale : raggruppa piccole aziende “*alla pari*” che si uniscono in rete per superare l'ostacolo della scarsa visibilità e del basso potere di negoziazione individuale o per offrire ai clienti un'*offerta più strutturata* fruibile mediante tutte le aderenti. Tutti i componenti dovrebbero avere pari dignità, un po' come si realizza nei consorzi, che possono essere considerati vere e proprie reti d'impresa primordiali. Tra le aziende partecipanti possono esserci anche realtà concorrenti tra di loro, e quindi gli accordi iniziali sono di fondamentale importanza.

rete verticale : aggrega aziende che condividono interessi legati a tutta la *filiere produttiva*, con obiettivi di consolidamento e responsabilizzazione. Un'azienda leader, chiamata 'nodo' guida le altre dettando le regole.

rete mista : di volta in volta, a seconda delle condizioni di mercato e della fase di sviluppo del progetto che si stanno attraversando si vengono a creare dei '*nod*' che hanno un ruolo di centro motore per tutto il sistema della rete.

rete leggera : è una struttura organizzativa semplificata caratterizzata dai *soli contenuti obbligatori*.

rete pesante : è una struttura più complessa ed articolata che prevede un *fondo patrimoniale* e un *organo comune*.



Agevolazioni fiscali per le reti d'impresa

Le aziende aderenti alle reti di imprese beneficiano anche di una speciale **disciplina fiscale agevolata**: un *regime di sospensione di imposta* di cui possono fruire – previa richiesta telematica – gli *utili d'esercizio accantonati* ad apposita riserva e destinati al *fondo patrimoniale comune* per la realizzazione degli investimenti previsti dal contratto di rete asseverato dagli organismi abilitati. In pratica, hanno diritto ad un *differimento dell'imposta*, che opera ai soli fini delle imposte dirette (IRPEF ed IRES) e non ai fini IRAP. Nel DEF - **documento di economia e finanza 2014** si prevede dal prossimo anno una disponibilità di spesa di 200 milioni di euro per rifinanziare il *fondo per il regime agevolato delle reti d'impresa*, con la possibilità di alzare il plafond accantonabile per azienda per ogni anno fiscale da uno a due milioni di euro complessivi (in caso di partecipazione a più reti), solamente per le reti di natura meramente contrattuale. Comunque resta la possibilità di trasformare il contratto di rete in società o in altri soggetti giuridici quali consorzi e associazioni. La circolare n. 15/E del 14 aprile 2011 precisa che sono considerati *ammissibili anche i costi relativi a beni, servizi e personale* messi a disposizione da parte delle imprese aderenti al contratto di rete, solo se tali costi verranno adeguatamente giustificati e rendicontati. E' inoltre necessario che gli investimenti del programma di rete siano realizzati *entro l'anno successivo alla delibera di accantonamento degli utili* e l'agevolazione può essere fruita solo in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi.



Agevolazioni fiscali per le reti d'impresa

Inoltre a seguito del D.L. 76/2013 convertito in legge 99/2013, si sancisce la *liceità del distacco dei dipendenti* tra imprese della rete e la possibilità della **codatorialità dei dipendenti** stessi. Verranno altresì semplificati gli adempimenti relativi alla *presentazione del bilancio di rete* per le Reti Soggetto, mentre le Reti Contratto non sono tenute alla redazione e presentazione del bilancio. Il regime di sospensione dall'imposta sui redditi viene meno nel caso venga meno l'adesione al contratto di rete e gli investimenti previsti dal contratto di rete non siano stati completati o nel caso in cui la riserva venga utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite. Va ricordato che nel caso i contraenti vogliano avvalersi delle agevolazioni fiscali, il programma di rete dovrà essere **preventivamente asseverato**. Gli organismi abilitati all'asseverazione sono espressione delle organizzazioni datoriali a livello nazionale presenti nel CNEL, pubblicato sul sito della *Agenzia delle Entrate*. L'asseverazione deve essere rilasciata entro 30 giorni dalla richiesta. *Entro il 23 maggio* di ciascun anno va inoltrata all'Agenzia delle Entrate comunicazione contenente l'indicazione della *quota del risparmio d'imposta* corrispondente all'accantonamento. L'esistenza di una **soglia massima annuale di risorse** per finanziare l'agevolazione impone l'applicazione di una sorta di concorso tra i richiedenti, che con la loro domanda si limitano ad una "*prenotazione*" *del beneficio fiscale*.



Come gestire una rete d'impres

Per quanto attiene alla gestione della rete, è la stessa disciplina di legge che impone che il contratto debba prevedere le **regole per l'assunzione delle decisioni** dei partecipanti *su ogni materia o aspetto di interesse comune*. Si possono prevedere criteri di assunzione delle decisioni con *maggioranze semplici*, con *maggioranze qualificate* o all'*unanimità* dei partecipanti con modalità anche differenti in base all'importanza delle decisioni da prendere, cercando di non irrigidire troppo il governo della rete. A tale proposito il contratto può anche prevedere l'istituzione di un **organo comune** che può essere rappresentato sia da un singolo soggetto, che da una pluralità di membri, a cui viene conferito il mandato per *la direzione e la conduzione delle attività* previste nel contratto di rete. E' buona prassi che all'organo comune venga conferito anche il potere di *esecuzione delle delibere* assunte dai partecipanti alla rete per snellire l'operatività della rete stessa. Per svolgere la propria attività l'organo comune può **avvalersi di soggetti esterni** alla rete e affidarsi alle imprese partecipanti per lo svolgimento di specifiche attività. L'organo comune può altresì agire in rappresentanza dei retisti nelle procedure di *programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni*, negli interventi di *garanzia per l'accesso al credito*, nei processi di *sviluppo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione*, oltre che all'utilizzazione degli *strumenti promozionali* e alla gestione dei brand comuni.



Temporary Export Manager & Temporary Network Manager

Le dinamiche in atto sui mercati internazionali impongono alle PMI una *presenza simultanea su più paesi*, con modalità diverse rispetto al passato. Infatti, oggi non è sufficiente competere con la qualità dei prodotti, ma è sempre più importante assicurare al cliente un'*offerta integrata di servizi* e gestire in modo appropriato le relazioni commerciali e personali con gli operatori nazionali ed esteri. Per fare ciò, le aziende dovrebbero creare al loro interno un **ufficio commerciale**, *con personale specializzato* capace di interagire anche con il mercato estero in modo professionale, con un conseguente e poco sostenibile incremento dei costi interni data la loro dimensione. In tale contesto diventano quindi strategiche le figure del **Temporary Export Manager** e del **Temporary Network Manager** ossia *risorse esterne* formate in *marketing e commercio internazionale* che operino in stretta collaborazione sia con l'imprenditore che con i suoi partner di rete per portare avanti un piano commerciale e di internazionalizzazione efficaci per *accedere ai mercati target in forma aggregata*. A supporto di questa risorsa senior si può prevedere l'inserimento temporaneo in azienda, attraverso uno stage o un apprendistato, anche di una **risorsa junior** che darà il suo contributo operativo alla realizzazione del piano e crescerà professionalmente *a fianco del Temporary Manager*. In questo modo a costi molto più sostenibili è possibile iniziare ad affrontare gradualmente i mercati esteri anche in forma aggregata ed a impostare un percorso di crescita aziendale.



Reti d'impresa, ecco il portale dedicato

*“Si chiama **contrattidirete.registroimprese.it** ed è un portale che sostiene la nascita e lo sviluppo delle reti d'impresa in Italia. La piattaforma è realizzata da **InfoCamere** – la società che gestisce il patrimonio informativo delle Camere di Commercio – e offre a imprese, associazioni, professionisti e Istituzioni gli strumenti utili e i suggerimenti per valutare la costituzione di una nuova rete ed evitare errori prima di iniziare il percorso che porta alla realizzazione di un contratto.”*

A poco più di quattro anni dalla costituzione della prima rete, le **reti d'impresa** costituite in Italia tra il 2009 ed il primo giugno del 2014 hanno toccato quota **1.590**, con circa **7.900 società** MPMI coinvolte, dall'edilizia alla sanità, dal tessile alle nuove tecnologie. A livello regionale, la **Lombardia** è la prima regione italiana per numero di reti (1.863), seguita da Emilia-Romagna (1.038), Toscana (796) e Veneto (601). I principali settori di attività per le imprese lombarde coinvolte nei contratti di rete sono i **servizi** (37,7%) e l'**industria** (37,6%), tra i quali menzioniamo in particolare le **attività professionali, scientifiche e tecniche** (37,6%) e le **attività manifatturiere** (36,7%), soprattutto produzione di macchinari e di oggetti in metallo.

LOMBARDIA: FRIM START UP E RESTART D'IMPRESA



Con la dotazione del **Fondo di rotazione per l'imprenditorialità** (FRIM), la Regione Lombardia intende favorire l'avvio e lo sviluppo di nuove imprese lombarde (**Start Up**) e supportare il rilancio di imprese esistenti (**Re Start**) e affiancare alle imprese una rete selezionata di soggetti fornitori di percorsi di avvio e rilancio d'impresa.

DOTAZIONE FINANZIARIA COMPLESSIVA

30 milioni di euro, di cui:

- 7 milioni di contributi a fondo perduto (2 milioni a copertura delle spese generali legate alla fase di avvio dell'impresa e 5 milioni per servizi di affiancamento);
- 23 milioni di finanziamenti diretti a rimborso.

BENEFICIARI

Imprese con sede operativa in Lombardia valutate sulla base dell'idea imprenditoriale (**Business Plan**) e in risposta ai macro criteri di *innovatività e sostenibilità economico-finanziaria* del bando. La procedura valutativa è a sportello secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande e sino ad esaurimento delle risorse disponibili.

DURATA

I programmi d'investimento devono essere conclusi entro *24 mesi* dalla data di concessione del finanziamento. I servizi di affiancamento possono essere fruiti nell'arco di *36 mesi* dalla data di approvazione del Business Plan.

REGIME DI AIUTO De Minimis



FORMA E MISURA DELL'INTERVENTO AGEVOLATIVO

Il programma concederà:

1. **Contributi a fondo perduto per spese generali di avvio dell'impresa**, riconosciute a seguito di positiva valutazione del Business Plan (5.000 euro ad impresa);
2. **Contributi a fondo perduto resi dai soggetti fornitori di servizi di affiancamento** alle imprese beneficiarie (fino ad un massimo di 30.000 euro ad impresa);
3. **Finanziamenti diretti a medio termine per il programma di investimento.**

PROGRAMMI D'INVESTIMENTO: ACCESSO AI FINANZIAMENTI DIRETTI A RIMBORSO

Spese ammissibili

Sono considerate ammissibili le spese per investimenti legati all'avvio e rilancio dell'attività d'impresa (a titolo di esempio: investimenti e acquisto di *beni strumentali* per l'avvio / rilancio dell'attività, *spese di comunicazione*, *costi di personale*, *licenze* di sfruttamento economico, *brevetti industriali*, licenze di software, ecc..).

Forma e misura del contributo

Finanziamento diretto a medio termine della durata di *7 anni*, di cui 1 anno di pre-ammortamento al tasso nominale annuo di interesse pari allo *0,50%*. Entità del finanziamento: da un minimo di *15.000,00 euro* ad un massimo di *100.000,00 euro* sino al 100% dell'investimento ammissibile.

Istruttoria e criteri di valutazione

Istruttoria e valutazione della *coerenza e congruità del programma d'investimento e della copertura finanziaria.*



SERVIZI DI AFFIANCAMENTO ALL'AVVIO / RILANCIO D'IMPRESA PRESSO LA RETE DI SOGGETTI FORNITORI SELEZIONATI

Forma e misura del contributo

Contributo a fondo perduto del valore massimo di circa **30.000,00 euro** spendibile per l'acquisto di **servizi di affiancamento** ai percorsi di avvio / rilancio d'impresa, presso uno o più **fornitori selezionati** e ricompresi negli elenchi approvati.

Nel caso di fornitori titolari di MPMI, si precisa che i servizi prestati non saranno oggetto di contributo regionale.

Il contributo sarà modulato sulla base delle esigenze (logistiche e consulenziali tecniche) delle imprese beneficiarie e sulla base del periodo di fruizione (12, 24, 36 mesi).

Spese ammissibili

Il contributo a fondo perduto concesso copre le spese sostenute, a seguito di stipulazione di un **contratto di servizio con il soggetto fornitore** prescelto e relative all'avvio e al rilancio dell'attività imprenditoriale.

Criteri di selezione

Incrocio fra la richiesta di affiancamento da parte dell'impresa e l'offerta dei servizi da parte dei fornitori selezionati, effettuato mediante il **Nucleo di Valutazione** appositamente istituito.



Lo Strumento per le PMI

Le PMI rivestono un ruolo strategico nel *nuovo programma europeo per la ricerca e l'innovazione Horizon 2020*, in tutti e tre i pilastri in cui esso si articola: **Eccellenza della scienza, Leadership Industriale e Sfide Sociali**. Ad esso è dedicato complessivamente il 20% del budget complessivo pari a circa 8 miliardi di euro nei 7 anni 2014-2020. Horizon 2020 introduce per la prima volta una misura espressamente dedicata alle piccole e medie imprese, lo “**Strumento per le PMI**”, rivolto a quelle *aziende dall'alto potenziale innovativo* che vogliono *sviluppare idee progettuali* da cui trarre un vantaggio competitivo sui mercati.

Le PMI possono beneficiare del contributo comunitario attraverso un percorso articolato in tre fasi a copertura dell'intero ciclo di innovazione. L'impresa può ricevere un primo finanziamento per predisporre un'*analisi di fattibilità tecnico-scientifica del progetto* (fase 1). Se il progetto dimostra di avere un potenziale tecnologico e commerciale, l'impresa riceve un ulteriore finanziamento (fase 2) per *svilupparlo fino alla fase di dimostrazione*. Il sostegno alla *fase di commercializzazione* (fase 3), finanziata con capitali privati, avviene invece indirettamente, tramite l'accesso agevolato agli strumenti e misure di gestione e sfruttamento dei diritti di proprietà intellettuale.



Phase 1 - Concept & Feasibility Assessment

- *€50 000 di contributo UE*
- Feasibility study: 10 pagine di business proposal
- 6 mesi di durata e 3 mesi time to grant
- *3 coaching days* volontari
- risultati attesi: Business Innovation Plan e Piano Finanziario, oltre a raccomandazioni per attività di innovazione aggiuntive

Phase 2 - Innovation Project & Demonstration

- Finanziamento UE compreso tra *€0.5 - €2.5 milioni (70% funding rate)*
- Redazione della proposta: 30 pagine
- 1-2 anni durata prevista e 6 mesi time to grant
- *12 coaching days* volontari
- risultati attesi: sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi da implementare e lanciare sul mercato, oltre ad un Business Plan contenente una dettagliata strategia di commercializzazione e un piano finanziario per investitori privati

Phase 3 - Commercializzazione

- *Servizi e supporto*: no finanziamenti
- Accesso facilitato a risk finance
- Public procurement

Conclusioni



Lo scopo di questa mia breve disamina sulle **metodologie e strategie aggregative per l'internazionalizzazione**, sulle opportunità ed i rischi di affrontare i mercati esteri, e di farlo in modo pianificato, strutturato e metodico, è quello di trasmettervi la complessità delle operazioni che stanno alla base di questo lungo e tortuoso percorso, ma allo stesso tempo di invogliarvi ad approfondire il discorso iniziato e di valutare attentamente quali sono le vostre **potenzialità** ed **aspettative** in merito.

Avere le idee chiare, fare le dovute riflessioni, trovare i giusti **partner** e le giuste **alleanze**, affidarsi ai **professionisti** più adatti per la vostra realtà, sta alla base dei vostri successi futuri. Quindi non affrontate questo progetto in modo affrettato, ma ponderate le scelte ed evitate passi troppo lunghi e rischiosi. Non dimenticatevi che se avete impiegato anni a raggiungere un posizionamento nel vostro territorio, potreste avere bisogno di più tempo per crearvi una referenzialità positiva in un mercato a voi sconosciuto.

Valutate inoltre la possibilità di affrontare questo percorso assieme ad altre società del settore, in modo da condividere doveri e piaceri con altre persone che come voi hanno la **volontà di crescere** e lo vogliono fare confrontandosi con un mercato ed un mondo ormai globali. Lo strumento delle **reti d'impresa** può quindi essere di valido supporto nel vostro percorso di internazionalizzazione.



**CAMERA di COMMERCIO
MONZA BRIANZA**

NIBI

NUOVO ISTITUTO DI BUSINESS INTERNAZIONALE

Fabio Manenti

NIBI – Nuovo Istituto di Business Internazionale

Tel. 02 8515 5135 – 5136

Fax 02 8515 5227

nibi@mi.camcom.it

Promos – Az. Spec. CCIAA Milano

Via Camperio, 1

20123 Milano

www.nibi-milano.it



You Impresa



**CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO**



PROMOS