



BUSINESS PLAN DI RETE

in collaborazione con



INTRODUZIONE

Il Business Plan di Rete ha l'obiettivo di formalizzare, secondo uno schema standard, tutti gli aspetti utili ad una corretta valutazione di una Rete d'Impresa sia per coloro che la costituiscono che per i soggetti esterni. All'inizio di ogni capitolo sono proposte una serie di domande a cui, attraverso la lettura della guida, il futuro "retista" può dare risposta: i quesiti proposti soddisfano gli elementi essenziali che ogni imprenditore intenzionato a costituire una Rete d'Impresa deve necessariamente valutare per determinare la fattibilità e sostenibilità del suo progetto di Rete.

Autori: Elena Calzolaio - Pd For Consulenza Direzionale, Fulvio D'Alvia - RetImpresa - Confindustria, Paolo Di Marco - Pd For Consulenza Direzionale; Agostino Ciciriello - Pd For Consulenza Direzionale.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro: Banco Popolare, BNL, Banca Carige, Cariparma, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, SACE, Unicredit.

Coordinamento tecnico gruppo di lavoro: Luca De Vita- RetImpresa.

Si ringraziano per il supporto e la supervisione: Eva Bredariol - consulente RetImpresa, Francesca Brunori - Confindustria, Credito e Finanza, Francesca Mariotti - Confindustria, Politiche Fiscali.

INDICE

1

Gli strumenti fondamentali per lo sviluppo della Rete d'Impresa

2

Lo strumento Business Plan di Rete: obiettivi e modalità

3

L'origine del progetto di Rete

4

Il Net Model Aggregato: analisi dei piani di sviluppo delle singole aziende e correlati

5

Impostazione strategica della Rete

6

La costruzione del Net Model e l'organizzazione della Rete d'Impresa

7

La pianificazione del Progetto di Rete

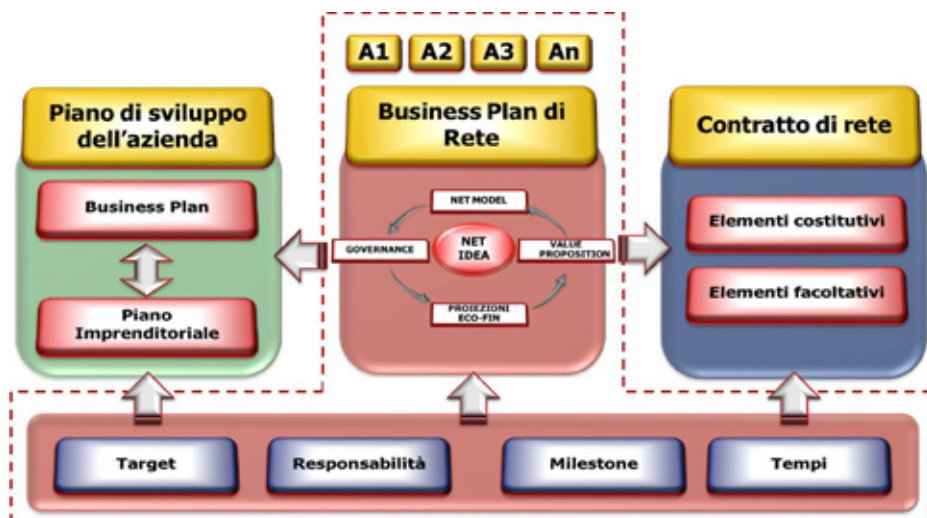
8

Pianificazione economica e finanziaria della Rete

1 GLI STRUMENTI FONDAMENTALI PER LO SVILUPPO DELLA RETE D'IMPRESA

1.1 I contenuti chiave del progetto di Rete

Al fine di definire un modello di base per l'elaborazione del Business Plan di Rete, proponiamo la seguente struttura che mostra i contenuti chiave di un progetto di Rete.



Lo schema descrive il modello logico e funzionale degli elementi su cui costruire il business plan di rete. L'obiettivo è quello di fornire gli strumenti per creare un piano che permetta alla Rete di conseguire consapevolezza e longevità per il proprio business. Gli elementi fondamentali del Business Plan di Rete sono i seguenti:

- **Piano imprenditoriale** delle singole aziende in Rete: fare Rete significa pensare la propria azienda in ottica di sviluppo. Sarà quindi necessario rendere partecipi gli attori della Rete e gli altri stakeholder

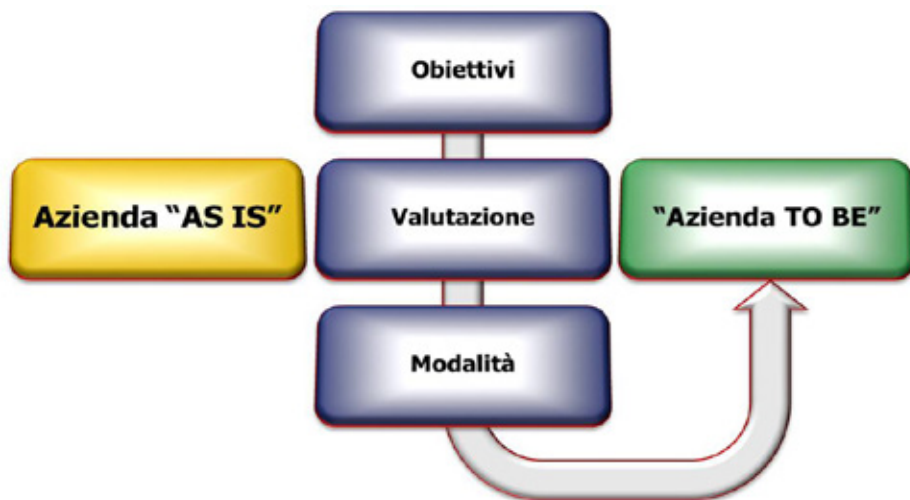
del piano di sviluppo imprenditoriale o, se presente, del business plan aziendale. In questa fase sarà di fondamentale importanza formalizzare gli elementi core 6 che permettono il raggiungimento degli obiettivi di medio periodo.

- **Contratto di Rete:** presentazione del contratto di Rete, con particolare riguardo alla descrizione sia degli elementi costituenti (imprenditori partecipanti, obiettivi strategici, modalità di misurazione degli stati di avanzamento, programma di Rete, durata del contratto di Rete, modalità di adesione di nuovi partecipanti e regole per l'assunzione delle decisioni) che di quelli facoltativi (istituzione del fondo patrimoniale comune e delle relative regole di gestione, nomina dell'organo comune e previsione di cause facoltative di recesso anticipato dal contratto e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto).

- **Business plan di Rete:** il Business Plan della Rete contempla nella sua struttura l'esplicitazione degli elementi cardine del contratto di Rete, sia con riferimento al Programma di Rete che alla gestione strategica della Governance nonché alle regole di ingaggio e coordinamento dell'Organo comune e dell'eventuale Program Manager coinvolto nel processo di implementazione del Programma di Rete.

1.2 Il piano imprenditoriale delle singole aziende

Per valutare al meglio il Business Plan della Rete, è importante esaminare preliminarmente gli obiettivi che ogni singolo imprenditore si pone e, sulla base di questi, definire il percorso che negli anni deve essere compiuto. È importante, dunque, determinare gli investimenti, le risorse finanziarie e umane necessarie per lo sviluppo della singola impresa, non trascurando l'analisi dello scenario competitivo in cui questa opera.



Il piano imprenditoriale, a differenza del Business Plan, non fa riferimento ad una nuova realtà aziendale, bensì ha l'utilità di declinare, in un arco temporale di breve-medio periodo, quelli che sono gli obiettivi, la strategia e gli investimenti futuri di un'impresa già avviata (AS IS → TO BE).

Il piano imprenditoriale assume, ai fini della Rete d'Impresa, una doppia valenza: dal punto di vista esterno è utile a valutare la solidità e le prospettive di ogni singola azienda della Rete; dal punto di vista interno, invece, può diventare uno strumento efficace per incrociare la pianifi-

cazione strategica di ciascuna impresa con quella della Rete. Affinché il piano sia efficace, è fondamentale che esso sia indirizzato alla creazione di valore in una prospettiva temporale di medio – lungo periodo. Per diventare un vero e proprio strumento gestionale di lungo periodo, il piano deve tenere in considerazione alcuni ambiti-chiave:

- **Definizione degli obiettivi.** Bisogna esplicitare degli obiettivi quantificabili e la loro sostenibilità, sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista dell'organizzazione aziendale. Il piano, dunque, deve essere anche oggettivamente realizzabile. In particolare deve far riferimento alla situazione competitiva del settore in cui si opera, esaminando i bisogni e le necessità dei clienti. A tal riguardo, è possibile effettuare delle simulazioni tra diversi possibili scenari (normal case, best case, worst case), per esplicitare i possibili effetti e risultati che possono derivare dalle diverse scelte strategiche.

- **Valutazione dell'azienda.** All'interno del piano è necessario definire la situazione di partenza dell'azienda, descrivendone le capacità e le risorse attraverso le quali perseguire la strategia riportata nel piano. Questo tipo di descrizione può avvalersi di tecniche di benchmarking, confrontando la posizione dell'impresa sia con quella dei competitor e del mercato, sia con quella delle altre aziende della Rete.

- **Pianificazione operativa.** Allo stesso modo, il piano di sviluppo deve anche indicare le modalità attraverso le quali l'azienda attuerà la propria strategia, le scelte operative che dovranno essere intraprese e le leve che dovranno essere utilizzate. Queste intenzioni dovranno essere descritte all'interno del piano d'azione aziendale, il quale chiarisce mezzi, tempi e modi attraverso i quali l'impresa realizzerà quanto espresso nel piano industriale. Bisogna determinare, pertanto, alcuni elementi:

- gli investimenti che l'azienda intende effettuare;
- la tempistica (orientativa) di realizzazione del piano imprenditoriale;
- il modo in cui il piano impatterà sull'attuale organizzazione dell'azienda,

- gli eventuali interventi volti alla modifica della gamma di prodotti/servizi che saranno offerti ai clienti, ecc.
- i possibili effetti di fenomeni congiunturali e straordinari sulla gestione interna della strategia aziendale e specificare, per quanto possibile, il loro impatto sul piano imprenditoriale.

Il piano dovrà essere integrato con la specifica delle modalità di creazione del valore per i clienti potenziali dell'azienda. Questo vantaggio dovrà essere analizzato in base al valore creato per i clienti e ai costi sostenuti per la realizzazione di un'offerta ad alto valore aggiunto. Maggiore sarà questo valore, maggiore sarà la possibilità che il piano strategico dell'azienda sia realizzabile e sostenibile nel medio-lungo periodo.

Al piano d'azione deve essere affiancato un piano economico-finanziario attraverso il quale l'azienda deve illustrare le ipotesi quantitative alla base della prossima evoluzione: ricavi, capitale circolante, i costi (diretti e indiretti), le possibili variazioni della struttura finanziaria, ecc. Il prospetto economico-finanziario sarà importante anche perché fungerà da benchmark di valutazione per gli stakeholder, e soprattutto per gli shareholder, del progetto.

1.3 Il contratto di Rete

Le Reti di imprese sono forme di aggregazione di imprenditori attorno ad un progetto condiviso. Con il contratto di Rete le imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche, rientranti nei rispettivi oggetti sociali, allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato. Di seguito vengono indicati i principali elementi di analisi:

- **Contratto di Rete e suoi elementi costitutivi**
- **Contratto di Rete e suoi elementi facoltativi**

1.3.1 Contratto di Rete e suoi elementi costitutivi

Questo paragrafo descrive gli elementi obbligatori del contratto di Rete.

- Imprenditori: il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante.
- Il nome della Rete, la sua sede e tutte le relative informazioni riguardanti i riferimenti legali.
- Obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli imprenditori per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.
- Programma di Rete che contiene l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune. Particolare attenzione andrà posta sulle regole relative alla modifica del programma di Rete e all'eventuale previsione della facoltà di recesso da parte dei contraenti dissenzienti.
- La durata del contratto. Il contratto di Rete non può essere stipulato a tempo indeterminato, essendo obbligatorio preveder-

ne una specifica durata. È fondamentale verificare la coerenza tra la durata stimata dal contratto e quella necessaria per il conseguimento delle attività previste nel contratto di Rete.

- Le modalità di adesione di altri imprenditori. Il contratto di Rete può prevedere la possibilità di adesione successiva di altri imprenditori, fermo restando che tale possibilità deve essere disciplinata dagli originari contraenti, cui spetterà la facoltà di definire, in via preventiva, i requisiti di accesso alla Rete da parte di nuovi imprenditori e le modalità attraverso le quali gli originari contraenti esprimeranno il loro consenso all'adesione del nuovo soggetto.
- Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune. La definizione dei meccanismi decisionali riguarda la modifica del programma, l'adesione di nuovi contraenti e così ogni altro aspetto la cui definizione sia rimessa alle parti e non all'organo comune.

1.3.2 Contratto di Rete e suoi elementi facoltativi

Questo paragrafo descrive gli elementi facoltativi del contratto di Rete.

- L'istituzione di un fondo patrimoniale comune. Il fondo deve essere finalizzato all'attuazione del programma di Rete ovvero al perseguimento degli obiettivi strategici (crescita della capacità innovativa e della competitività). Quando si procede alla istituzione del fondo patrimoniale, il contratto deve obbligatoriamente prevedere la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che i contraenti si obbligano a versare. I conferimenti possono essere in danaro, ma anche in beni e servizi, purché suscettibili di valutazione economica. Il contratto può altresì prevedere l'obbligo di successive contribuzioni economiche. In caso di istituzione del fondo patrimoniale, il contratto dovrà prevederne

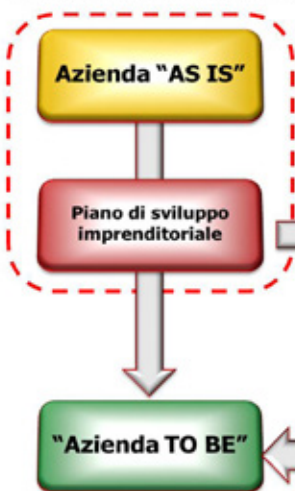
inoltre le regole di gestione: si dovrà individuare il soggetto cui affidare la gestione del fondo, che sarà normalmente l'organo comune, ma che, per scelta delle parti, potrebbe essere anche un soggetto terzo. Le parti contraenti, lì dove trovi applicazione l'art.2614 c.c., non hanno facoltà di chiedere 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.

- La nomina di un Organo Comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto. Dove i contraenti procedano alla nomina dell'organo comune, è necessario indicare nel contratto di Rete: il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto a svolgere l'incarico; i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti; le regole relative alla sua eventuale sostituzione. L'organo Comune può essere costituito sia da un singolo soggetto, che da una pluralità di membri. All'organo comune è conferito il mandato per la direzione e la conduzione delle attività previste nel contratto di Rete. Occorre definire con precisione gli ambiti decisionali del soggetto esecutore, in particolare in termini di impegni di gestione ed eventuale rappresentanza. L'Organo Comune risponderà del proprio operato nei confronti delle imprese secondo le regole del mandato.
- La previsione di cause facoltative di recesso anticipato dal contratto e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto. Il recesso comporta lo scioglimento del vincolo contrattuale limitatamente all'impresa che lo esercita, che pertanto esce dalla Rete in via anticipata rispetto all'ordinaria scadenza del contratto. In caso di inadempimento da parte di un'impresa degli obblighi su di essa gravanti in ragione dell'appartenenza alla Rete, le altre imprese possono chiedere la risoluzione del contratto limitatamente all'impresa inadempiente.

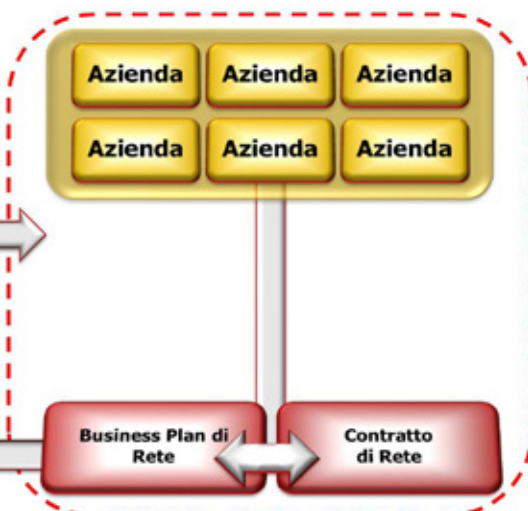
1.4 Progetto d'impresa vs Progetto di Rete

Qualunque sia l'elemento di partenza relativo alla costituzione di una Rete d'impresa, la declinazione del progetto deve essere sviluppata all'interno del Business Plan di Rete. Il Business Plan di Rete, infatti, è lo strumento attraverso il quale le imprese della Rete analizzano, valutano ed elaborano le strategie volte all'attuazione del piano di Rete. Tuttavia, è necessario che questo tenga conto non solo del progetto di Rete, ma anche della situazione di partenza (As Is) delle singole imprese che la compongono. Ciascun'impresa, infatti, potrà contribuire alla Rete tenendo in considerazione quello che è il suo Piano di sviluppo imprenditoriale. Da un punto di vista economico e finanziario, infatti, il Progetto di Rete rappresenta, per le singole imprese, un'attività utile alla generazione di ulteriori flussi di cassa. In tal senso, il Business Plan di Rete è quello strumento che, se coerente con il Contratto di Rete, raccorda il percorso di realizzazione della Rete con i Piani di Sviluppo delle singole imprese, al fine di rappresentare quella che sarà la situazione di ciascuna di esse dopo aver intrapreso il progetto comune di Rete (To Be).

Progetto dell'impresa



Progetto di Rete



2 LO STRUMENTO BUSINESS PLAN DI RETE: OBIETTIVI E MODALITÀ

2.1 Cos'è il Business Plan di Rete

Per avviare un progetto di Rete è fondamentale impostare un dettagliato business plan, una **spiegazione scritta** del modello di business della Rete, un progetto di come la Rete intende organizzare ed implementare le attività necessarie e sufficienti alla sua buona riuscita, finalizzato alla valutazione dei rischi e delle opportunità della nuova iniziativa imprenditoriale, ma anche per determinare la redditività dell'investimento e, di conseguenza, le scelte operative da compiere. Questo documento rappresenta dunque **lo strumento essenziale per presentare in maniera organica ed efficace il progetto della Rete**, le informazioni chiave della nuova iniziativa imprenditoriale ed i risultati della sua possibile implementazione. La maggior parte dei nuovi business di Rete sono avviati con i fondi degli imprenditori partecipanti, sulla base di una valutazione sintetica dell'idea della Rete, dei prodotti e delle prospettive di sviluppo dell'iniziativa. Le sue principali funzioni sono due:

- Funzione interna - per valutare le potenzialità di un progetto di investimento (rete in fase di start-up) o per supportare la gestione corrente del business (rete avviata). In questo caso l'elemento fondamentale risulta essere la misurazione della sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività, guidando l'implementazione del piano operativo della Rete e stimolando il contributo e l'adesione alla Mission dei retisti e del personale delle singole aziende.
- Funzione esterna - presentare il progetto ad interlocutori esterni per l'ottenimento dei fondi necessari all'avvio delle operazioni. Il concetto di "esterni" si riferisce a persone che non hanno seguito il piano e che devono valutarlo al fine di un apporto di capitali.

Quando le intenzioni degli imprenditori sono di creare un'iniziativa di alto potenziale, le risorse proprie sono spesso insufficienti per finanziare gli investimenti e sostenere lo sviluppo iniziale dell'attività. Un Business Plan di Rete ben preparato, che presenti in maniera persuasiva le potenzialità dell'iniziativa e la competenza del gruppo imprenditoriale, è il principale strumento da sottoporre ai potenziali finanziatori per convincerli a partecipare all'iniziativa.

La struttura del business plan può essere più o meno dettagliata in base alle necessità e a seconda che sia indirizzato verso l'esterno, cioè verso clienti, banche, partner, oppure verso l'interno. Inoltre se viene redatto per una nuova iniziativa, avrà principalmente lo scopo di definire la Net Idea per presentarla agli enti creditizi o ad eventuali partner, mentre se l'attività è già avviata potrà avere lo scopo di presentare all'esterno la Rete per far conoscere le strategie future, oppure di analizzare le possibili conseguenze di un investimento stimando le potenzialità future di reddito.

Il successo del business di Rete dipende fortemente dalle decisioni che si prendono. Il business plan consente di allocare le risorse e di misurare i risultati delle azioni, aiutando le imprese retiste a definire obiettivi realistici ed a prendere decisioni.

Il valore del business plan non risiede solo nel business plan stesso, ovvero nel documento da presentare agli investitori per raccogliere denaro, ma nel processo di preparazione che diventa un momento fondamentale di apprendimento. Raccogliere le informazioni sul business, selezionarle e organizzarle in un documento coerente è uno sforzo che richiede energia e tempo ma che al contempo forza le persone ad assumere uno sguardo un po' più distaccato e critico nei confronti del progetto nella sua globalità. Il completamento del business plan non rappresenta il punto di arrivo del processo di apprendimento, poiché esso continuerà attraverso una ridefinizione continua degli obiettivi e dei mezzi per raggiungerli.

Il business plan di Rete è importante in quanto strumento di comuni-



cazione rivolto ai collaboratori, ai creditori, ai potenziali investitori per convincerli che il proprio progetto è realistico e fattibile. Uno strumento che nello sforzo di essere credibile agli occhi del mondo esterno aiuta i partecipanti alla Rete a valutare quanto la loro visione del business sia fondata, e cosa occorre fare affinché lo diventi. Il business plan è importante in quanto strumento per motivare i collaboratori delle singole aziende. Che si stia cercando di attivare un nuovo business o di espanderne uno esistente, la condizione necessaria è il supporto di chi, a qualsiasi titolo, è coinvolto nel progetto. Comunicare la propria visione e la propria comprensione del business è necessario per ottenere la collaborazione delle persone. Infatti è impossibile motivare le persone se essi non conoscono la ragione degli sforzi che gli vengono chiesti e se non comprendono esattamente quello che stanno cercando di raggiungere.



2.2 Quando costruire un Business Plan di Rete

Il Business Plan può essere utile sia per le nuove Reti che per le Reti già esistenti che devono sviluppare nuove attività. In entrambi i casi, infatti, la pianificazione gioca un ruolo insostituibile di supporto allo sviluppo di lungo periodo della Rete. In altre parole, in tutti quei momenti di vita della Rete dove è necessario prendere decisioni non “routinarie”, l’approccio metodologico del Business Plan consente di evidenziare e sistematizzare gli effetti complessivi di tutte le alternative previste. Il Business Plan non dovrà essere considerato un documento immutabile; al contrario, esso dovrà essere adattato alle mutate esigenze della Rete ed agli eventuali cambiamenti nel tempo dei parametri esterni utilizzati, qualora questi mutino in misura significativa, relativamente al contesto della Rete interessata: il Business Plan è infatti da intendersi con un vero e proprio strumento di orientamento per la Rete, che deve essere continuamente aggiornato rispetto alle variazioni del contesto di riferimento. Si pensi ad una variazione dell’ambiente esterno alla Rete, quale:

- variazione dei tassi di interesse;
- incremento/diminuzione dei costi relativi ai fattori produttivi (materie prime, • • semilavorati, mano d’opera, ecc.);
- ingresso di nuovi competitor con offerte a prezzi molto bassi;
- modifiche legislative che impattano sul business (es. regolamenti che introducono maggiori controlli o certificazioni lungo il processo produttivo);
- evoluzione non prevedibile di esigenze/bisogni del mercato;
- eventuali altri cambiamenti delle “ipotesi di base”.



Il Business Plan deve essere affidabile e attendibile. Il Business Plan può essere considerato affidabile se e soltanto se risultano affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni. Pertanto, è il metodo utilizzato per la raccolta dei dati e per la loro successiva elaborazione che deve risultare affidabile. Affinché la procedura di business planning possa essere considerata tale, è necessario che:

- la raccolta dei dati sia documentata;
- l'elaborazione dei dati sia sistematica;
- l'analisi dei dati sia controllabile (verificabile dall'esterno).

Per soddisfare il requisito dell'affidabilità diventa necessario evidenziare una corretta e chiara rappresentazione:

- di tutte le variabili di input e di output alla base dello sviluppo del progetto di business;
- delle modalità di strutturazione dei modelli necessari per simulare i diversi scenari possibili;

- delle ipotesi che sottendono lo sviluppo delle proiezioni di mercato ed economico-finanziarie;
- delle fonti dei dati utilizzate per strutturare tutto il progetto.

Il Business Plan diventa attendibile quando il suo contenuto complessivo e i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevolmente sostenibili. Questa caratteristica viene a determinarsi nel giudizio derivante dal confronto e successiva verifica di questi elementi:

- le simulazioni dinamiche proposte dal piano di business;
- i riscontri dal punto di vista logico e quantitativo che è possibile effettuare sulle singole componenti del piano e sulla rappresentazione globale dello stesso.

L'attributo dell'attendibilità va verificato nel Business Plan con riguardo sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo di sviluppo della Rete, che agli scenari complessivi (di mercato, tecnologico, economici, finanziari, ecc.) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio. L'attendibilità va infatti riscontrata preliminarmente nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione, per esempio, può definire il processo produttivo previsto all'interno del piano.

2.3 Come si costruisce un Business Plan di Rete

Una ricerca approfondita e completa è un requisito chiave per realizzare un business plan efficace. Senza una ricerca adeguata, il piano può risultare vago creando la sensazione nel lettore che non si sia indagato a fondo prima di iniziare a scrivere.

E' necessario conoscere tutto del prodotto o servizio che si intende offrire se si vuole essere in grado di persuadere qualcuno a comprarlo. Dal momento che non tutte le informazioni che si raccolgono sono rilevanti per lo sviluppo del business plan, è importante sapere cosa si sta cercando prima di iniziare.

La costruzione di un business plan efficace richiede, in primo luogo, di conoscere i diversi step di cui si compone la sua realizzazione e, in secondo luogo, di avere la capacità di ricercare e acquisire i dati necessari. Questo processo, di fondamentale importanza per la buona riuscita del piano, può essere articolato in diverse fasi:

- individuazione delle informazioni necessarie e delle fonti di informazione;
- acquisizione dei dati e delle informazioni sul mercato, sugli aspetti tecnicoproductivi e sugli aspetti finanziari;
- rielaborazione dei dati e delle informazioni raccolte;
- valutazione degli obiettivi e formulazione delle strategie per raggiungerli;
- trasformazione delle informazioni in dati da inserire in tabelle e prospetti economico-finanziari;
- redazione del Business Plan di Rete.

I contenuti di un business plan variano, in genere, a seconda del progetto, ossia di cosa e come si vuole produrre, di dove e a chi vendere i propri prodotti, degli obiettivi del promotore. Non esistono dunque regole precise, tuttavia è raccomandabile tenere presente alcuni suggerimenti.

Anzitutto è opportuno che il documento sia completo e sufficientemente analitico, consentendo allo stesso tempo rapidità e facilità di lettura. La sua stesura deve avvenire tenendo conto del destinatario a cui è diretto, cercando di articolare il piano secondo una struttura tale da consentirne una lettura modulare.

A prescindere dalla qualità del progetto di Rete, un business plan, che abbia come target un pubblico “interno” (strumento di guida gestionale e di coinvolgimento) o “esterno” (biglietto da visita di un progetto e strumento di ricerca di vantaggio competitivo), dovrebbe rispettare alcune regole di redazione:

- esplicitare sempre le ipotesi su cui si fonda il piano;
- coinvolgere direttamente imprenditori/manager responsabili dell'attuazione;
- contenere informazioni veritiere, accurate ed utili;
- impiego di grafici e tabelle per riassumere e schematizzare parti rilevanti di analisi;
- utilizzo di allegati che descrivono in modo approfondito alcuni aspetti (in genere tecnici), sempre che la loro presenza sia ritenuta fondamentale (si rende più “leggero” il documento principale dando la comunque la possibilità di approfondire);
- stile semplice ed essenziale.

2.4 La strutturazione del Business Plan di Rete

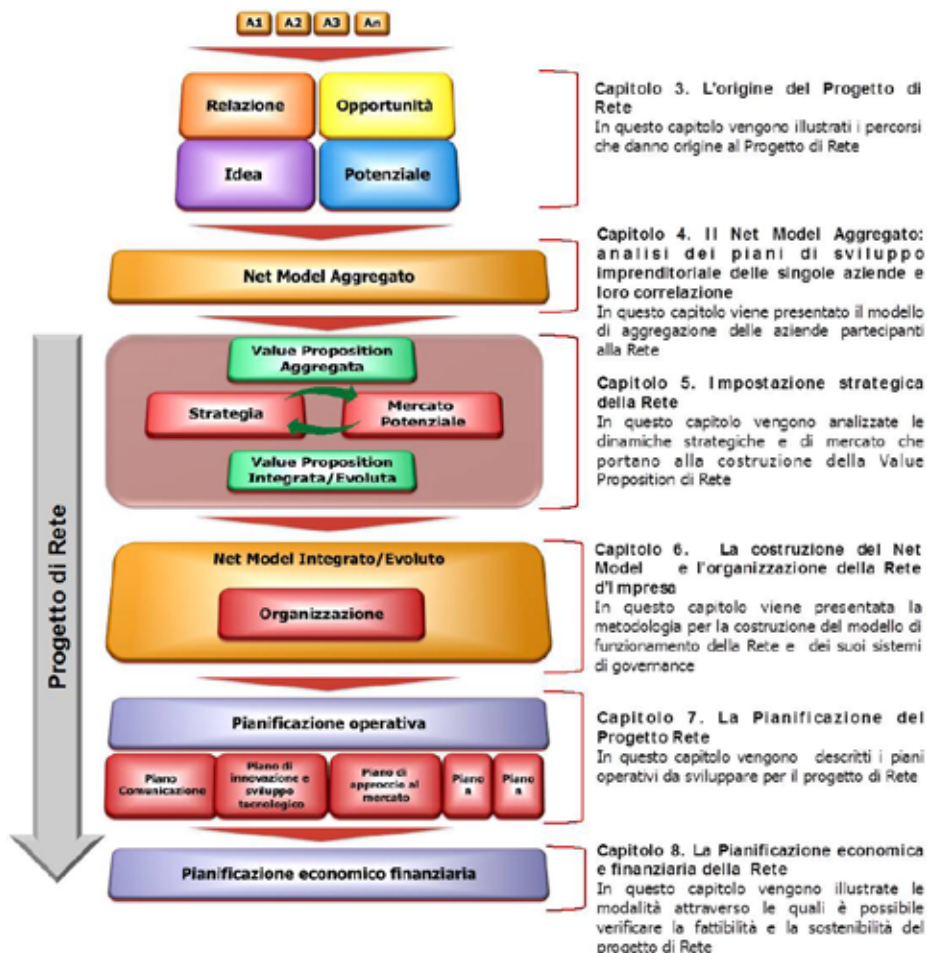
La costruzione del Business Plan di Rete segue sei tappe cognitive fondamentali:

- **percorso di origine della Rete:** vengono analizzati i fattori ed i percorsi che stanno alla base della costruzione di una Rete d'impresa;
- **costruzione del Net Model Aggregato:** per garantire la condivisione delle informazioni sul contesto di riferimento dei singoli partecipanti e verificare la compatibilità delle aziende in rete in termini di obiettivi e risorse volte alla realizzazione del progetto comune,
- **impostazione strategica della Rete:** definizione della Strategia della Rete e analisi del mercato potenziale finalizzate alla costruzione di un'offerta di Rete che ne valorizzi appieno il potenziale;
- **costruzione del Net Model Integrato/evoluto:** progettazione e definizione del Net Model che vada a definire il funzionamento della Rete, sia al proprio interno che nel rapporto con i clienti, e definizione dell'organizzazione e delle modalità di coordinamento della Rete in termini di obiettivi, tempi, risorse, attività e responsabilità;
- **pianificazione operativa:** a fronte dell'impostazione strategica, la Rete sarà in grado di sviluppare azioni efficaci e mirate per il conseguimento degli obiettivi strategici predefiniti.
- **pianificazione economico/finanziaria:** traduzione dei piani operativi in proiezioni economico/finanziarie della Rete e delle singole aziende che la compongono.

Il modello di business di una Rete è il frutto di un articolato percorso che un gruppo di aziende compie al fine di conseguire congiuntamente un maggior vantaggio competitivo.

Il Business Plan della Rete, dunque, parte dalla formulazione di un primo Net Model aggregato, come risultato della somma dei Business Model e delle value proposition delle singole aziende (value proposition aggregata). A questa prima impostazione, segue la progettazione di come la futura Rete dovrà diventare. Lo sviluppo parte dalla declinazione della Strategia della Rete e dall'analisi del mercato potenziale: dalla commistione di questi due elementi sarà possibile configurare la Value Proposition integrata/evoluta della Rete, che dovrà essere espressione del potenziale della Rete e, come tale, dovrà essere percepita dai potenziali clienti. L'offerta di Rete permetterà di affrontare la sfida del mercato proponendo nuove offerte, nuovi prodotti/servizi, nuove tecnologie, sviluppando nuovi business e entrando in nuovi mercati. In tale prospettiva viene declinato il Net Model Integrato/Evoluto della Rete, ossia il modello di funzionamento della Rete che mostra le interazioni tra le singole aziende e il modo di operare della Rete per raggiungere gli obiettivi strategici predefiniti. La pianificazione operativa si pone l'obiettivo di come mettere in atto quanto definito in fase strategica. I principali temi al riguardo sono la pianificazione operativa e la pianificazione economico finanziaria, ossia la conversione in cifre delle considerazioni finora fatte sulla strategia della Rete, il mercato di riferimento e la struttura operativa. L'analisi di fattibilità economica consiste nella valutazione delle capacità della rete di generare reddito che consenta di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato economico positivo. L'analisi di sostenibilità finanziaria serve invece a valutare l'entità del fabbisogno finanziario per il progetto di rete e la sua evoluzione nel tempo.

Il grafico nella pagina successiva mostra il processo per costruire un Business Plan di Rete e l'articolazione del libro.



All'inizio di ogni capitolo sono proposte delle domande che hanno l'obiettivo di guidare il lettore nella formulazione dei contenuti e nello sviluppo delle analisi relative alla costruzione del Business Plan di Rete

3 L'ORIGINE DEL PROGETTO DI RETE

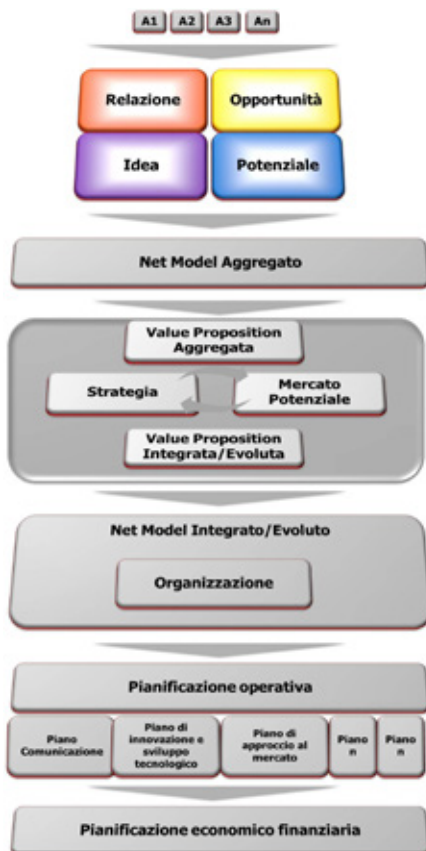
Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

Quale è il percorso che ha generato il progetto di Rete?

Quale è l'opportunità che ha dato origine al progetto di Rete?

Come si configura la relazione tra i partecipanti alla Rete?

Quale è l'idea che sta alla base della Rete?



La Rete d'Impresa può rappresentare una delle soluzioni fornite alle aziende per affrontare un mercato sempre più votato alla competizione ed all'efficienza su scala globale. Attraverso il progetto di Rete, infatti, aziende diverse possono decidere di mettere a fattor comune una parte della propria attività, ritenendo che ciò possa rappresentare un valore aggiunto per il mercato, mantenendo la propria autonomia organizzativa per le attività non coinvolte nel progetto di Rete. Tuttavia, l'esigenza di fare Rete è meno recente di quanto si possa credere: in realtà, le imprese italiane (soprattutto quelle di piccole dimensioni) hanno sempre avuto una spiccata predisposizione alla costituzione di una serie di rapporti consolidati all'interno della propria filiera, pur non formalizzandoli. La fiducia reciproca, dunque, così come la trasmissione del know-how e la co-progettazione, non sono fenomeni nuovi per l'imprenditore italiano. Il cambiamento dello scenario economico, tuttavia, ha spinto le imprese ad una riformulazione dei rapporti, in ottica del conseguimento di un miglior vantaggio competitivo. La Rete d'Impresa, dunque, è uno strumento che offre alle imprese la possibilità di sviluppare partnership strategicamente rilevanti, formalizzandole dal punto di vista giuridico. Il processo di creazione della Rete, in ogni caso, non è standardizzabile, bensì può variare in base alle ragioni per le quali sorge, tra differenti imprese, l'esigenza di focalizzare la propria attività su un obiettivo condiviso.



Ai fini della valutazione ex-ante di un progetto di Rete, tuttavia, è possibile individuare quattro elementi primari, fortemente interconnessi e correlati, che costituiscono il punto di partenza per il processo di aggregazione: la relazione, il potenziale di Rete, l'opportunità di Business e l'idea della Rete (o Net Idea). A seconda di quale sia l'elemento di partenza, dunque, può essere sviluppato un diverso percorso di formulazione del progetto di Rete.

3.1 Origine dall'esistenza di una relazione tra le aziende

Sono molte le imprese che operano mediante un sistema di partnership più o meno sviluppato: si pensi al caso di una piccola impresa manifatturiera che trovi le proprie fonti di approvvigionamento in pochi fornitori con cui, nel corso degli anni, ha stabilito stretti rapporti di collaborazione. In tal caso, sia le imprese a monte che quella a valle della filiera, condividono una notevole quantità di informazioni e, molto probabilmente, basano il loro rapporto su una reciproca fiducia. Tuttavia, potrebbe anche accadere che, imprese che non abbiano mai lavorato assieme in precedenza, ritengano che la loro relazione possa giocare sul mercato un ruolo importante in termini di efficienza ed efficacia.

In entrambi i casi descritti, dunque, è la relazione tra le aziende a rappresentare un fattore chiave nella realizzazione di una Rete d'Impresa. Qualora il progetto di Rete trovi il suo incipit proprio in questo fattore (la relazione), il percorso di valutazione sarà comunque generato dalla combinazione di tutti e quattro gli elementi primari necessari alla sua definizione.



In funzione del progetto di Rete, infatti, nella relazione tra le imprese dovrà essere individuata un'opportunità di business. In tal senso, infatti, nonostante possa esistere una buona relazione tra più imprese (omogenee o diverse che siano), la mancanza di un'opportunità concreta determina necessariamente l'accantonamento del progetto. Qualora, invece, a partire dalla relazione tra le imprese, venga individuata un'opportunità di business concreta, è necessario che vengano definite parallelamente sia l'idea di Rete (che può riguardare la realizzazione congiunta di un prodotto e/o un servizio) che il potenziale che le aziende possono sviluppare attraverso la loro sinergia, relativamente all'ambito in oggetto.

Bisogna specificare, però, che la relazione tra imprese è spesso il principale fattore che determina la sussistenza di un progetto di Rete. Altrettanto spesso, però, può accadere che le aziende coinvolte ignorino gli altri elementi descritti, andando a costruire una Rete che potrebbe risultare non rappresentativa sul mercato: qualora il progetto di Rete nasca dalla relazione tra aziende, dunque, è estremamente importante che vengano valutate ancor più attentamente le altre determinanti, onde evitare che questo risulti inefficace.

Esempio

Alcune imprese fanno parte della stessa filiera produttiva da molti anni. Sia a monte che a valle della filiera, tutti gli imprenditori conoscono bene le informazioni riguardanti le altre imprese che ne fanno parte (relazione) → viene individuata la domanda crescente nel mercato di un nuovo prodotto (opportunità) → le imprese, 26 pur lavorando da anni in un altro ambito, si rendono conto di poter produrre ciò che il mercato richiede (idea) e, al tempo stesso, → si rendono conto che, lavorando insieme, potrebbero produrlo ad un livello qualitativo più alto di quello offerto attualmente dal mercato (potenziale).

3.2 Origine dalla presenza di un'opportunità di business

Così come il progetto di Rete può trovare il suo elemento primario nella relazione tra imprese, anche l'individuazione di un'opportunità di business comune può costituire il punto di partenza di un articolato percorso di aggregazione tra queste. L'opportunità che può dare luogo all'avvio di un progetto di Rete, può avere fonti differenti:

- tecnologia: nel caso venga individuata una nuova tecnologia in grado di tradursi in interessanti applicazioni da sviluppare in modo congiunto;
- mercato: se le imprese individuino un ambito del mercato che presenti bisogni latenti, i quali possano essere soddisfatti in maniera congiunta;
- prodotto/servizio: quando le aziende ritengano di poter sviluppare un prodotto/servizio innovativo, utile a soddisfare la domanda di un determinato target di clienti.



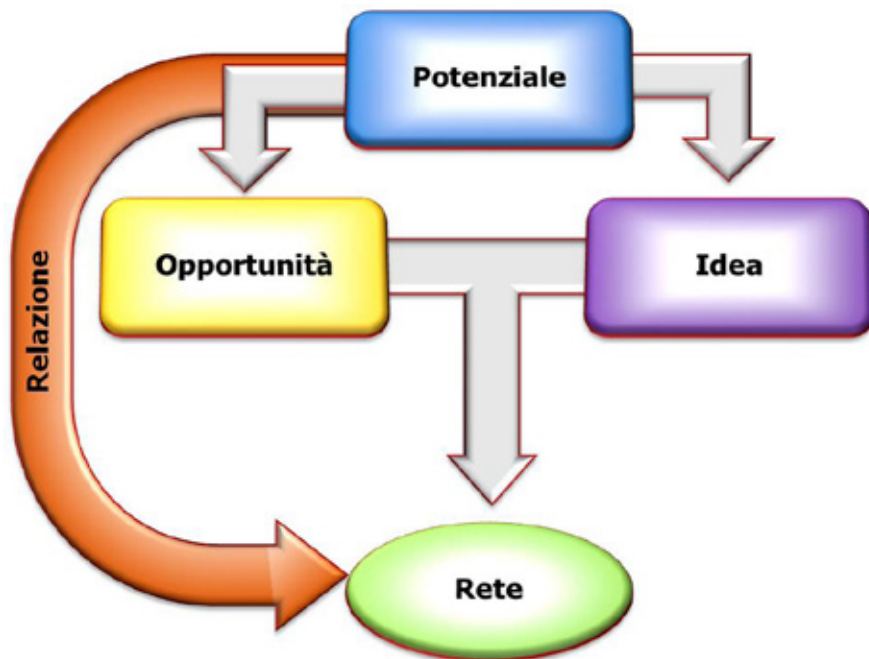
Appare evidente che solo una volta individuata l'opportunità di business, risulterà necessario che a questa segua la formulazione di un'idea imprenditoriale utile al suo soddisfacimento. Qualora l'idea di Rete venga valutata come utile al raggiungimento dell'opportunità individuata, le imprese dovranno considerare i punti di forza che potrebbero essere determinati dalla loro sinergia: in tal senso, un'attenta analisi del potenziale della Rete e della relazione tra le aziende potrebbe risultare rilevante. Alcune aziende, infatti, potrebbero individuare un'opportunità comune di business ma non è detto che il potenziale espresso dalla loro relazione risulti funzionale a coglierla.

Esempio

Imprese diverse individuano la possibilità di proporre al mercato un prodotto/ servizio molto richiesto (opportunità) → a tal riguardo, viene maturata l'idea di poter entrare nel nuovo mercato con un prodotto/servizio che riuscirebbe a soddisfare i bisogni di una fetta di clienti potenziali (idea). Al momento, però, nessuna di queste aziende detiene una tecnologia in grado di poter realizzare completamente il prodotto/servizio in oggetto → ogni impresa comincia a valutare la collaborazione con altre imprese che potrebbero completare il prodotto/servizio (relazione) → individuando nel loro lavoro congiunto la possibilità di offrire quel prodotto/servizio con notevoli vantaggi di costo (potenziale).

3.3 Origine dalla presenza di un potenziale di Rete

Una terza ipotesi, è quella in cui l'elemento primario dal quale scaturisca il progetto di Rete sia il potenziale congiunto delle imprese che hanno intenzione di costituirla.



Per "potenziale di Rete" si intende la consapevolezza, da parte di ogni singola impresa, di poter sfruttare al meglio i propri punti di forza se coordinata all'interno di un'organizzazione con altre aziende. In sostanza, un'impresa può ritenere che, sviluppando una sinergia con altri attori (facciano essi parte della filiera o, semplicemente, abbiano caratteristiche ritenute idonee), si possa realizzare una maggior efficienza o un miglior vantaggio competitivo rispetto alla sua situazione di partenza.

Tuttavia, così come per gli altri percorsi che originano un progetto di Rete, le imprese che intendono costituire una Rete d'impresa devono

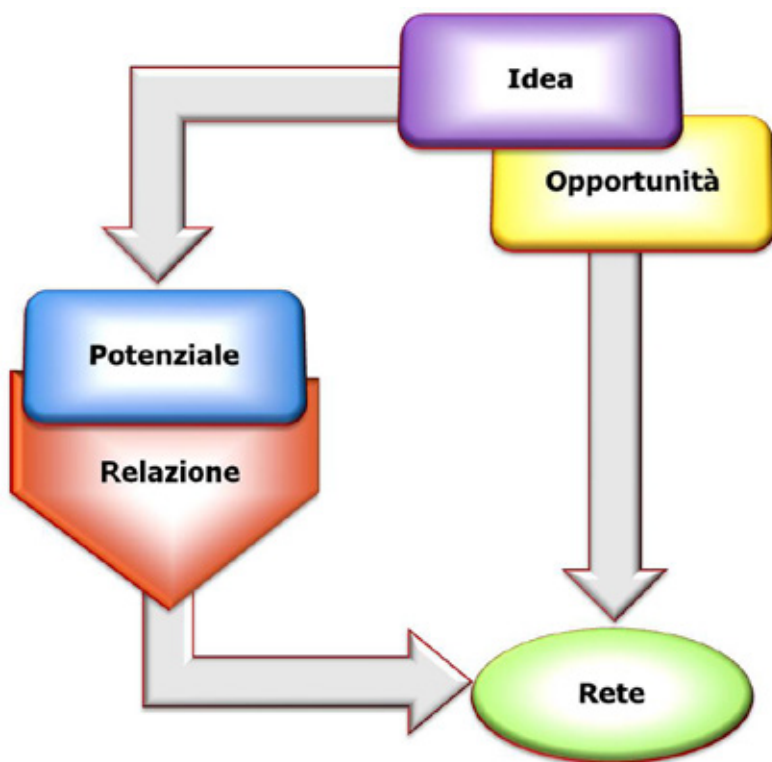
nessariamente considerare attentamente anche gli altri elementi che caratterizzano l'avvio del progetto. Il potenziale della Rete, seppur elevato, non può prescindere da una buona relazione tra le imprese che la costituiscono: così come dal riconosciuto potenziale di Rete devono essere individuate necessariamente una buona idea riguardante cosa la Rete intenda proporre e, al tempo stesso, una o più chiare opportunità che possano essere colte, parallelamente devono essere sviluppate salde relazioni che permettano alle future aziende retiste di definire i meccanismi organizzativi utili al proseguimento del progetto di Rete.

Esempio

Imprese diverse tra loro si rendono conto di poter offrire sul mercato un nuovo prodotto/servizio (potenziale) → al tempo stesso, si riscontra che sul mercato vi sia una domanda crescente di quel prodotto/servizio (opportunità) e → che la loro sinergia potrebbe offrire quel prodotto/servizio in una forma innovativa (idea). →Le imprese dunque iniziano a capire come realizzare quanto ipotizzato, determinando in che modo strutturare la loro collaborazione (relazione).

3.4 Origine dalla presenza di un'idea di Rete

Tuttavia, spesso il progetto di Rete è avviato partendo da un'idea di business ben definita. Non di rado, infatti, le imprese formulano idee riguardanti prodotti e/o servizi per il cui sviluppo e realizzazione ritengono necessaria la collaborazione con altri soggetti. Appare chiaro che, ad un'idea di business, corrisponda l'individuazione di un'opportunità: vale la pena realizzare un prodotto, infatti, solo se questo può essere venduto, così come è possibile fornire un nuovo servizio solo qualora vi sia un'esigenza del mercato non adeguatamente soddisfatta. Questo tipo di approccio, dunque, vede il suo punto di partenza nell'esistenza di un'idea di business utile a incontrare un'opportunità, sia essa tecnologica, di mercato o di prodotto/servizio: in tal caso, lo step successivo riguarderà l'individuazione di altre imprese che possano sviluppare al meglio il loro potenziale attraverso la costituzione di una Rete.



A tal proposito, bisogna sottolineare come la creazione di un progetto di Rete derivi dalla positiva combinazione dei quattro fattori primari, suddivisi in due aree di interesse: da un lato, infatti, è necessario che idea ed opportunità risultino adeguati; dall'altro, è necessario che, in base all'idea/opportunità, venga sviluppata una relazione con le imprese individuate a più alto potenziale.

Esempio

Alcune imprese hanno un progetto per realizzare un nuovo prodotto/servizio (idea) che → potrebbe soddisfare un nuovo segmento di mercato (opportunità). → Le imprese in questione si mettono in contatto tra loro (relazione) e → si rendono conto che, mettendo a sistema le loro caratteristiche, potrebbero realizzare quello stesso prodotto/servizio ad un costo decisamente inferiore (potenziale)

4 IL NET MODEL AGGREGATO: ANALISI DEI PIANI DI SVILUPPO DELLE SINGOLE AZIENDE E CORRELATI

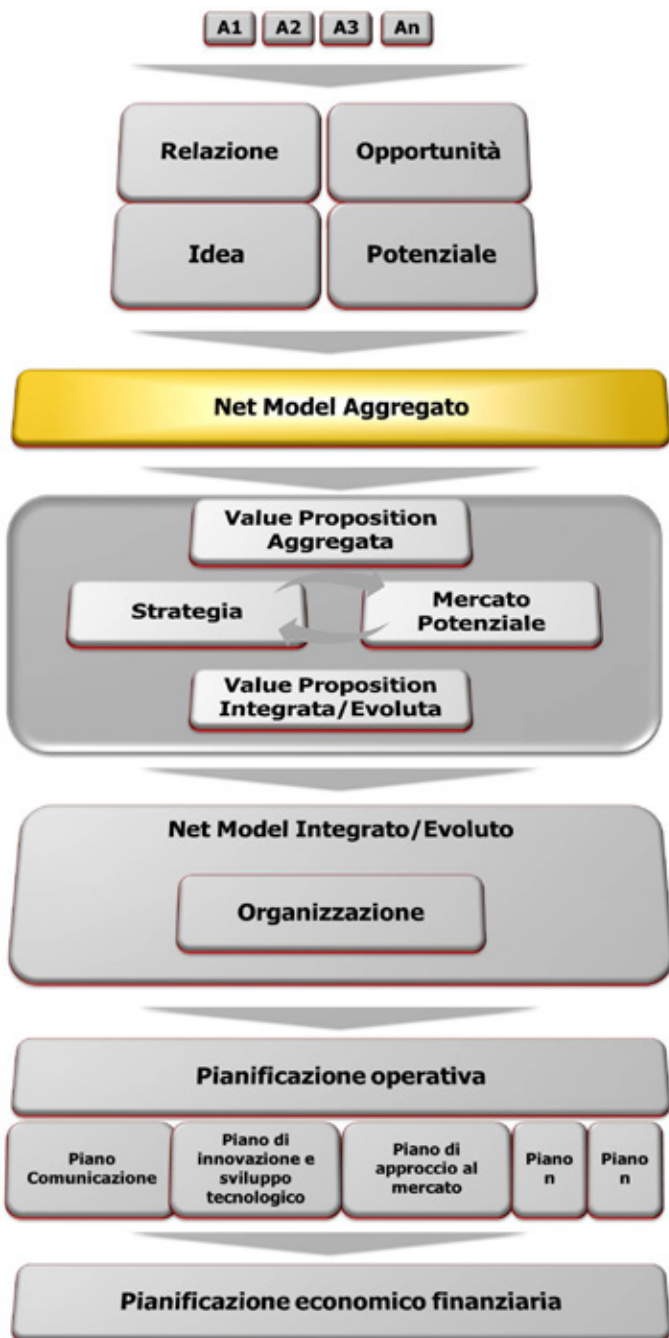
Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

In quale mercato opera ciascuna azienda che costituisce la Rete? Quali prospettive di mercato ha l'azienda nel prossimo triennio? Qual è il fatturato e la relativa quota di mercato di ciascuna azienda? Quali prospettive ha l'azienda a tal riguardo, nel prossimo triennio?

Come è strutturata la Governance della singola azienda? Chi sono i soggetti che rivestono un ruolo strategico all'interno dell'azienda?

Qual è l'attuale situazione economico-finanziaria dell'azienda? Indipendentemente dal progetto di Rete, quali sono le prospettive di breve periodo? Quali sono i principali indicatori riferiti all'andamento economico-finanziario dell'ultimo triennio (indicatori di redditività e solidità patrimoniale)? Sono previste variazioni significative di breve periodo?

Qual è la filiera di riferimento dell'azienda? Come sono impostati i rapporti con fornitori, clienti e distributori dell'azienda? Sono in atto delle Partnership? Se sì, come sono sviluppate? Qual è il numero e la rilevanza in termini di fatturato dei fornitori, dei clienti e di distributori?



4.1 La situazione di partenza delle singole imprese

In questo capitolo viene descritto il quadro generale di ogni singola azienda partecipante alla Rete, la sua organizzazione, l'ambiente in cui si trova ad operare e i dettagli supplementari derivanti dallo stadio di sviluppo dell'impresa e dal suo contesto finanziario. Questa sezione ha un duplice obiettivo: il primo è la definizione della fotografia dell'attuale situazione delle singole aziende allo scopo di valutare l'offerta di ogni impresa e il modo in cui gestisce oggi le proprie attività interfacciandosi con partner, fornitori, distributori e clienti (Situazione "As Is"). Il secondo, è quello di condividere con i partner della Rete, i propri obiettivi di sviluppo imprenditoriale, con particolare riferimento allo sviluppo tecnologico, alle nuove aree di mercato da presidiare e ai nuovi progetti in cantiere (Situazione "To Be"). In tal modo è possibile verificare la compatibilità delle singole aziende a stare in rete e garantire la trasparenza informativa. La rete, dunque, non è un metodo per compensare i punti di debolezza delle singole imprese, ma uno strumento che richiede alle aziende di condividere aree a forte potenzialità.

Di seguito vengono indicati i principali elementi di analisi:

1. Individuazione delle singole aziende partecipanti
2. Mercato/settore di appartenenza
3. Approccio al mercato delle singole aziende
4. Organizzazione Aziende
5. Analisi della situazione economico/finanziaria delle aziende

La costruzione del modello di business aggregato di Rete, cosiddetto Net Model Aggregato, potrà essere fatta solo successivamente e rappresenterà la somma dei business delle singole aziende.



4.1.1 Individuazione delle singole aziende

Questo paragrafo descrive le aziende partecipanti alla Rete, con particolare riguardo ai business principali in cui esse operano e alle tecnologie utilizzate e differenzianti. Ogni impresa retista dovrà declinare gli obiettivi relativi alla propria partecipazione alla Rete di impresa con particolare riferimento agli ambiti business, economico/finanziario, internazionale, commerciale e di efficientamento della gestione. Di seguito alcuni esempi:

1. divenire un soggetto di dimensioni tali da poter affrontare meglio il mercato, anche estero;
2. maggiore capacità contrattuale nei confronti di terze parti (fornitori, soggetti istituzionali, clienti, ecc.);
3. maggiore capacità di investimento e divisione dei costi (ripartizione del rischio economico);
4. maggiore capacità di comunicazione e persuasione verso i clienti finali attraverso azioni congiunte;
5. riconoscibilità istituzionale;
6. accesso ad agevolazioni fiscali, finanziamenti e contributi;
7. rendere formalizzati e stabili i rapporti tra le imprese.

Per ogni azienda dovranno essere indicate le relative aree strategiche di affari, descrivendo le attività economiche di tipo operativo che ognuna svolge sul mercato, al fine di definire lo spazio di mercato in cui le Aziende operano. Inoltre, per ogni azienda dovranno essere indicate le tecnologie di cui si avvale nel conseguimento delle proprie attività. In particolare, occorre specificare le tecnologie interne all'azienda e quelle eventualmente reperite esternamente attraverso collaborazioni, partnership, accordi di outsourcing e subfornitura, indicando l'azienda partner. Lo scopo è quello di qualificare da un punto di vista qualitativo il patrimonio tecnico e tecnologico delle singole imprese, valorizzando il know how, l'attività di ricerca e i brevetti detenuti.

4.1.2 Mercato delle aziende

Questo paragrafo descrive il settore di appartenenza delle singole aziende partecipanti alla Rete, il contesto di riferimento in cui esse operano, attraverso informazioni qualitative e quantitative relative alla situazione attuale del mercato e alle prospettive future. Oggetto di indagine sono:

1. l'andamento del settore di appartenenza. L'obiettivo è quello di delineare il trend che ha avuto negli ultimi anni il settore in cui l'impresa opera, sulla base dello storico dei dati e le prospettive di sviluppo future. Conoscere la situazione attuale del settore e l'andamento che potrebbe avere negli anni successivi è di importanza fondamentale per effettuare scelte strategiche di successo. Le decisioni di mercato dell'impresa infatti sono notevolmente influenzate dall'evolversi del macroambiente in cui essa opera.

2. Descrizione filiera settore. L'obiettivo è quello di definire tutti gli attori/ attività facenti parte della filiera produttiva relativa al settore in cui l'impresa opera e che contribuiscono a creare valore per il cliente finale. Dovrà quindi essere descritto l'intero flusso di attività svolte dagli attori coinvolti nel processo, da monte a valle della filiera, fino all'acquirente finale. Questa visione strategica allargata permette

all'impresa di individuare le connessioni ed i legami tra le varie attività e, qualora ne avesse la possibilità, di adottare strategie di integrazione o partnership con altri attori della filiera.

3. **Dinamiche competitive** (rapporto con fornitori, clienti, concorrenti). Ogni impresa deve descrivere il contesto competitivo allargato in cui opera, quindi individuare non solo i concorrenti diretti (dei quali descrivere le attività e le caratteristiche distintive) ma anche i fornitori e clienti attuali, definendo i rapporti e le relazioni con questi in termini di potere contrattuale. In un contesto competitivo sempre più dinamico diventa importante individuare anche i competitor nuovi o potenziali, le imprese già presenti nel settore o che potrebbero entrare minacciando la redditività dell'impresa. Individuati e analizzati i concorrenti diretti, l'impresa deve:

- identificare i fattori critici di successo, ossia gli aspetti che l'impresa deve presidiare per avere migliori risultati nel business di riferimento.
- Effettuare l'analisi S.W.O.T. Questo modello di analisi prende in esame l'ambiente interno all'impresa e l'ambiente esterno. L'impresa deve quindi identificare, analizzando la propria realtà, i punti di forza (Strength) ed i punti di debolezza (Weaknesses). Questi sono relativi, ossia sono individuati nel confronto con i concorrenti. Analizzando l'ambiente esterno invece, l'impresa deve determinare le opportunità (Opportunity) e le minacce (Threat). L'opportunità è determinata dall'evolversi dell'ambiente e consente all'impresa di beneficiare di un vantaggio competitivo; al contrario la minaccia è una condizione sfavorevole in atto o in fase di sviluppo che può determinare l'erosione della posizione competitiva dell'impresa.

4.1.3 Approccio al mercato delle aziende

Questo paragrafo descrive il core business delle singole aziende, ossia l'insieme delle attività principali che le permette di generare fatturato (es. produzione e vendita di prodotti, fornitura di servizi, ecc.) sul merca-

to di riferimento. A tal fine devono essere approfonditi i seguenti punti:

1. Segmentazione della clientela. Segmentare il proprio portafoglio clienti sulla base di alcune variabili in modo da far emergere gruppi (segmenti target) di clientela aventi le stesse caratteristiche. Di seguito alcune variabili di segmentazione:

- ambito di riferimento (BtoB o BtoC)
- attività economica del cliente (per codice ATECO)
- caratteristiche dell'azienda cliente (in base al fatturato - grandi clienti, piccoli clienti, clienti di medie dimensioni)
- posizione geografica
- fatturato medio annuo generato
- fidelizzazione
- potenziale di crescita

2. Descrizione dell'offerta di prodotti/servizi. Indicare le caratteristiche dei prodotti/servizi offerti, analizzando alcuni aspetti fondamentali. Per esempio:

- fatturato generato da ciascuna linea di prodotto negli ultimi 3 anni
- peso % dei singoli prodotti all'interno della linea
- principali prodotti acquistati dai segmenti target
- identificazione dei prodotti/servizi che generano la maggior parte del fatturato
- marginalità dei prodotti
- peso % dei canali distributivi utilizzati

3. Grado di internazionalizzazione. L'impresa deve descrivere la sua attività nei mercati internazionali, indicando i paesi in cui opera e le forme di internazionalizzazione (diretta – con una propria filiale in loco; indiretta – mediante agenti e distributori). L'impresa deve specificare se ha accordi di cooperazione industriale internazionale con altre imprese. Alcuni elementi di analisi:

- % di fatturato estero sul totale del fatturato generato negli ultimi 3 anni

- fatturato generato in ciascun paese
- identificazione dei mercati con maggior potenziale di sviluppo
- tipologia di clientela nei paesi esteri
- definizione dell'importanza strategica dei mercati rispetto alla capacità competitiva dell'impresa. Si classificano i mercati in dipendenza della loro attrattività e della capacità competitiva dell'impresa.
- collaborazioni e partnership. Indicare eventuali partnership in essere con aziende appartenenti alla Rete piuttosto che accordi di collaborazione con altre realtà aziendali (fornitori, clienti). Descrivere le condizioni dei contratti in essere, i benefici ottenuti dalla collaborazione ed eventuali criticità emerse.

4.1.4 Organizzazione Aziende

Questo paragrafo descrive la struttura organizzativa di ogni azienda retista, descrivendo l'organigramma e delineando la Governance. Inoltre dovranno essere descritti i processi fondamentali che caratterizzano la realtà aziendale, con particolare riferimento al processo produttivo, commerciale ed innovativo.

Andranno declinati i seguenti elementi:

1. **Governance.** Descrivere la compagine proprietaria, i principi ed i meccanismi che regolano la gestione dell'impresa, le regole con cui si sviluppano le decisioni strategiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi che si intendono perseguire. Identificare gli stakeholder dell'azienda, quindi tutti i portatori di interesse economico e descrivere la logica che muove determinati comportamenti aziendali.

2. **Organigramma.** Rappresentare l'organigramma aziendale e descrivere l'assetto organizzativo, delineando le regole e le procedure che

collegano le diverse unità organizzative all'interno dell'azienda e che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di business.

3. **Processo Produttivo.** Descrivere le attività, sviluppate all'interno dell'impresa, finalizzate alla produzione del bene/servizio offerto. Identificare le risorse coinvolte in ciascuna fase del processo, i compiti e le responsabilità assegnati a ciascuna figura professionale. Analizzare le criticità attualmente presenti nel processo produttivo, le cause e le possibili soluzioni.

4. **Processo commerciale.** Descrivere la struttura commerciale, l'organizzazione della Rete vendita per raggiungere il mercato/i di sbocco, i canali distributivi utilizzati. In questa fase andranno inoltre illustrati gli strumenti di marketing e comunicazione a supporto delle vendite. Vendere infatti vuol dire anche comunicare; la comunicazione quindi svolge un ruolo fondamentale per trasmettere il messaggio dell'azienda ai propri target. Indicare gli obiettivi di vendita che l'impresa intende realizzare nel mediolungo periodo (es. raggiungimento di fatturati a livello generale o specifico di prodotto/linea/area, migliori margini di profitto, conquista di un nuovo segmento target, quote di mercato, ecc.)

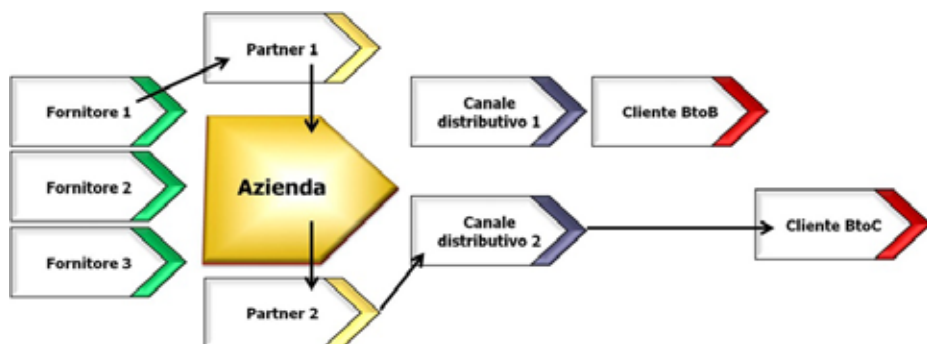
5. **Processo Innovativo.** L'azienda deve indicare la propensione alle attività di ricerca e sviluppo, la predisposizione agli investimenti in nuove tecnologie per essere competitiva sul mercato di riferimento e soddisfare le mutevoli esigenze della clientela. L'innovazione diventa rilevante per l'impresa nel momento in cui influisce sulla sua capacità di creare valore per il mercato ed ottenere vantaggi competitivi. Indicare la % del budget di spesa annuale destinato allo sviluppo di nuovi prodotti/processi.

4.1.5 Business Model della singola azienda

Attraverso la definizione del modello di business (o Business Model) è possibile rilevare le soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali ogni singola azienda della Rete riesce a creare valore. È ne-

cessario, dunque, identificare tutti gli attori che costituiscono la filiera dell'impresa, ovvero:

1. i fornitori principali da cui l'azienda ottiene le materie/servizi necessari per proprio il ciclo produttivo;
2. le diverse tipologie di clienti a cui il prodotto/servizio dell'azienda è destinato;
3. i canali attraverso i quali il prodotto/servizio viene veicolato ai clienti, con particolare riguardo alle diverse modalità di distribuzione;
4. i partner che contribuiscono al conseguimento di ulteriori vantaggi competitivi per l'azienda;
5. le aree geografiche a cui l'attività dell'impresa fa riferimento.



4.1.6 Aspetti economico/finanziari

Saper valorizzare e comunicare all'esterno la capacità di "fare impresa" può rappresentare un elemento distintivo per le aziende. Lo scopo di questo paragrafo è quello di offrire un'overview sull'andamento economico, finanziario e patrimoniale delle singole aziende della Rete. A tal proposito ogni azienda dovrà fornire sia i dati consuntivi dell'ultimo triennio, con l'obiettivo di evidenziare l'andamento nel triennio precedente, sia le proiezioni relative al triennio successivo riguardanti le seguenti voci:

1. **Andamento del fatturato.** Le aziende in Rete dovranno riportare il trend del fatturato (espansione, equilibrio, contrazione) che rappresen-

ta il principale segnale per comprendere il grado di vitalità dell'impresa, sia in via consuntiva che in via previsionale.

2. Struttura dei costi operativi. Si renderà necessario rappresentare i costi della produzione (con le incidenze rispetto ai costi complessivi) delle singole aziende evidenziando i principali macroaggregati. In particolare è necessario indicare, in ottica triennale, i dati consuntivi e previsionali relativi alle seguenti voci di costi:

- **Materie prime e di consumo:** l'andamento dei costi di acquisto di materie prime ci permette di verificare la capacità delle singole imprese di reagire alla variazione (in positivo o in negativo) dei volumi di vendita.
- **Servizi:** all'interno di tale voce è necessario specificare i consumi energetici (voce di costo rilevante per un'azienda di produzione) e le lavorazioni esterne (che fanno possono far comprendere meglio alcune scelte strategiche dell'azienda)
- **Costo del personale:** rappresenta la voce di costo che accomuna tutte le aziende, indipendentemente dal settore in cui operano. L'analisi del costo del personale fornisce utili indicazioni in termini di efficienza e ci permette di capire la politica sulle risorse umane adottata dalla singola azienda facente parte della Rete.
- **Ammortamenti e svalutazioni:** attraverso l'andamento degli ammortamenti nel triennio precedente è possibile verificare gli investimenti strategici della singola impresa della Rete. Le svalutazioni, con particolare riferimento ai crediti commerciali, permettono invece di svolgere un'accurata analisi del rischio di insolvenza gravante sui crediti, da considerare singolarmente e nel loro complesso. Tale operazione, ovviamente, richiede l'attenta considerazione della situazione in cui versa l'impresa, delle tendenze e delle condizioni del mercato in cui essa opera.

3. Margine di contribuzione. Le singole aziende dovranno fornire l'in-

dicazione dei costi variabili e dei costi fissi aziendali. La differenza tra ricavi e costi variabili permette di calcolare il margine di contribuzione. Il margine di contribuzione deve essere rappresentato separatamente allo scopo di valutare l'effetto delle variazioni del volume delle vendite, sul reddito. Esso indica un risultato economico parziale che può essere riferito a singole produzioni aziendali o a loro aggregati. Il termine "margine" sta ad indicare la parzialità del risultato, poiché nel suo calcolo non vengono contrapposti ai ricavi tutti i costi aziendali, ma solo una parte di essi. Il margine di contribuzione è dato dalla differenza tra i ricavi delle vendite ed i costi variabili, ed esprime la capacità della singola azienda di coprire i costi fissi.

4. Investimenti strategici. All'interno del panel di informazioni necessarie a descrivere lo stato attuale della singola impresa retista c'è di sicuro la politica di investimenti del triennio successivo. La capacità di innovazione, la crescita continua, l'efficienza produttiva possono rappresentare obiettivi perseguibili solo se l'azienda destina risorse ad investimenti strategici in immobilizzazioni materiali ed immateriali. Occorre dunque verificare la quota di risorse (di capitale proprio o di terzi) che l'azienda destina ad impieghi di medio lungo periodo, al fine di comprendere la strada che i singoli retisti stanno percorrendo.

5. Rendiconto finanziario dei flussi di cassa. Consente di capire se l'azienda sia in grado di autofinanziare o meno il proprio business. Compito delle singole aziende sarà quello di fornire un documento contabile in grado di far percepire come l'impresa si procura le risorse finanziarie necessarie per svolgere la propria attività, ovvero la politica di finanziamento adottata dall'azienda. In particolare il rendiconto mostra se, e in che misura, l'impresa si sia finanziata attraverso risorse generate dallo svolgimento della attività tipica della stessa (autofinanziamento) o ricorrendo a fonti esterne (capitale di proprietà e capitale di terzi).

6. Indicatori di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Gli indici, di qualsiasi natura essi siano, esprimono un dato che è fondamentale per interpretare l'andamento dell'impresa, ma che è comun-

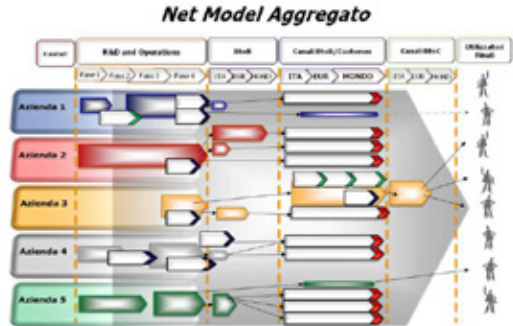
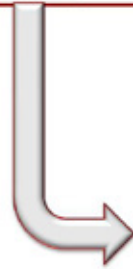
que riferito ad un certo momento. Per avere maggiore attendibilità dagli indici calcolati sui Bilanci riclassificati è opportuno rilevarli, quando possibile, almeno su tre anni consecutivi (cioè sugli ultimi tre Bilanci), in modo d'osservare non la fotografia dell'impresa in un certo istante, bensì il suo andamento nel tempo e verificare di conseguenza il trend (ascendente o discendente) della grandezza che si sta misurando. In particolare dobbiamo distinguere tra:

- indici di equilibrio patrimoniale. Realizzare l'equilibrio patrimoniale significa fare in modo che gli impieghi a lungo siano opportunamente finanziati dalle fonti a lungo (capitale di proprietà, che nelle imprese italiane è quasi sempre relativamente ridotto, e finanziamenti di terzi a lungo) e fare in modo che l'attivo circolante sia superiore al passivo corrente in modo da realizzare l'equilibrio patrimoniale nel breve periodo.
- Indici di equilibrio economico. Realizzare l'equilibrio economico significa fare in modo che nel lungo periodo l'attività d'impresa sia in grado di produrre una redditività tale da remunerare opportunamente il capitale investito, garantendo anche in una certa misura l'autofinanziamento dell'azienda. Questo obiettivo viene ovviamente raggiunto se l'impresa riesce ad avere nel corso dei vari esercizi dei ricavi superiori ai costi e quindi un utile.
- Indici di equilibrio finanziario. Consiste nella capacità costante di disporre del capitale monetario necessario per far fronte agli obblighi di pagamento (entrate e uscite). Questo si realizza quando l'impresa è in grado di mantenere costantemente in equilibrio le entrate e le uscite monetarie senza compromettere il suo equilibrio economico.

4.2 Net Model Aggregato

La Rete, in quanto “insieme” di più imprese, a seconda degli obiettivi e degli elementi costituenti, può assumere diverse forme ma, soprattutto, può realizzare i propri obiettivi con diverse modalità. Non bisogna sottovalutare tale riflessione, perché proprio le modalità di condivisione delle informazioni per poi renderle operativamente utili, fanno emergere i primi conflitti di carattere tattico e operativo, che possono poi inficiare il consenso strategico all'interno della Rete o comunque sulla credibilità della Rete nei mercati. In tutti questi casi è necessario analizzare e progettare un modello di funzionamento, che di fatto diventerà l'elemento di base per il modello di Business della Rete, che sia chiaro e condiviso da tutte le parti coinvolte. Il modello di Business offre una visione completa del funzionamento della Rete al proprio interno e nel rapporto con i clienti: esso permette di individuare criticità, mancanze o punti forti. La mancata definizione del modello di funzionamento della Rete causa nel lungo periodo disorientamento tra le aziende partecipanti, che non riescono a comprendere pienamente il loro ruolo all'interno della Rete e, conseguentemente, questo genera un disallineamento degli obiettivi. La costruzione del modello di funzionamento della Rete, passa da una fase di aggregazione dei singoli modelli di business delle aziende partecipanti alla Rete, fino ad arrivare ad un modello di business evoluto, in grado di descrivere il funzionamento delle aziende in Rete, i collegamenti interaziendali e il modo in cui la Rete si relaziona nei confronti di fornitori e di mercati individuati.

Somma dei Business Model delle singole aziende



Occorre quindi partire dalla descrizione e condivisione del modello di business delle singole aziende, individuando tutti gli attori della filiera e i collegamenti tra questi. Particolare attenzione dovrà essere posta al sistema di fornitura, alle partnership produttive, al peso dei diversi canali distributivi e ai segmenti di clientela target di ogni singola azienda, al fine di individuare le potenziali sinergie, lacune e elementi di miglioramento. Al fine di costruire un Net Model efficace, dovrà essere posta attenzione su due aspetti particolari:

- chiarezza degli obiettivi della Rete e loro condivisione tra i singoli partecipanti: spesso gli obiettivi che portano alla partecipazione ad una Rete di imprese possono essere sostanzialmente diversi. Affinché la Rete funzioni, è bene ricercare un allineamento degli obiettivi strategici di lungo periodo, nonché una coerenza operativa.
- Coerenza e condivisione del modello di business delle singole aziende partecipanti: è fondamentale che ogni azienda renda nota la struttura del proprio modello di business, i fornitori con cui collabora, le modalità di reperimento delle risorse e di formazione delle stesse.

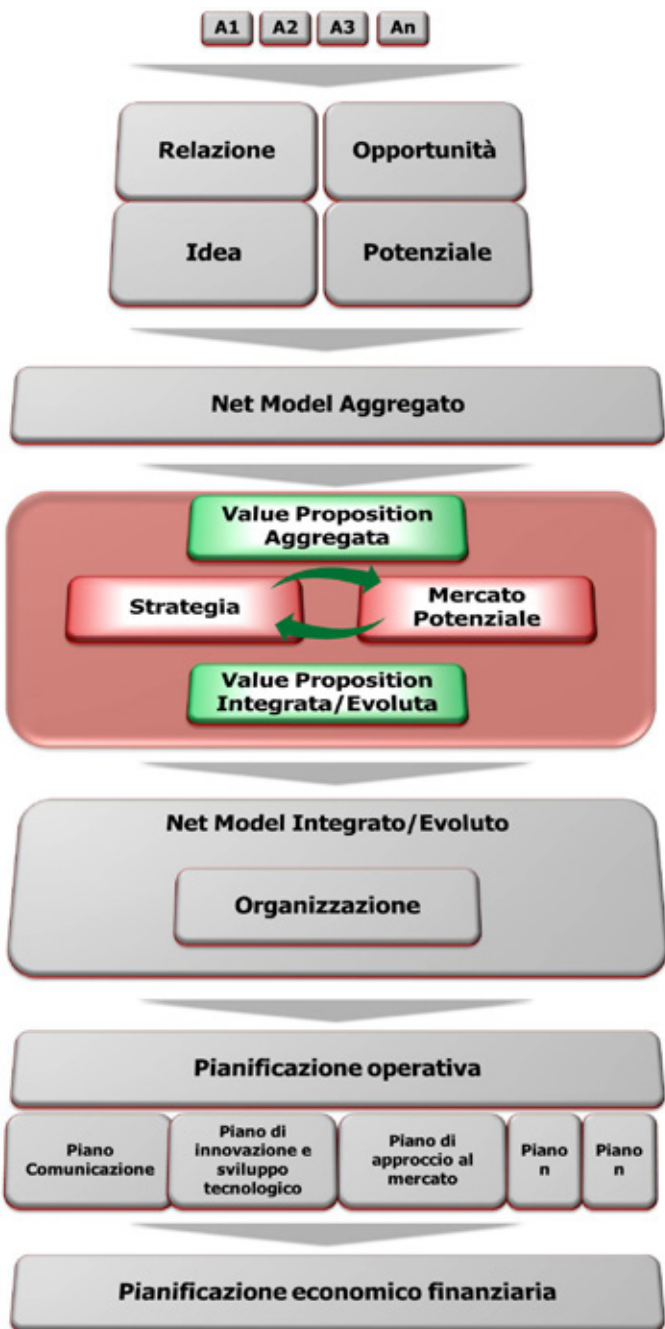
5 IMPOSTAZIONE STRATEGICA DELLA RETE

Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

Quali sono l'idea e la strategia alla base della Rete? Qual è il business in cui la Rete vuole operare? In che modo le singole aziende contribuiscono alla Net Idea?

Qual è il mercato target ed in quale area geografica è situato? Quali sono i principali dati riguardanti il mercato target e qual è la quota di mercato a cui la Rete ambisce nel corso del Progetto di Rete? Qual è il fatturato target associato alla quota di mercato da raggiungere? Chi sono e come operano i principali concorrenti, clienti e fornitori del mercato target? Come potrebbero reagire in relazione al progetto di rete? Qual è la quota di mercato dei principali competitor della rete?

Quali sono i prodotti, servizi o i progetti che la Rete offre nel mercato di riferimento? Qual è l'evoluzione dell'offerta della rete nei successivi tre anni? Qual è la quantità e il valore di prodotti/ servizi/progetti che la Rete si aspetta di vendere? Qual è la quantità e il valore di prodotti/ servizi/progetti che ogni singola azienda si aspetta di vendere attraverso la Rete, e per la durata del progetto di Rete, nell'area geografica di riferimento?



5.1 La declinazione della strategia

5.1.1 Lo sviluppo della Net Idea

immagine

In questa sezione occorre illustrare il business della Rete e chiarire perché si ritiene che il prodotto e/o il servizio offerto avranno successo, illustrando in che modo la proposta della Rete si differenzia da quella dei concorrenti. Questa prima presentazione del Business di Rete deve esaltare la coerenza tra il prodotto/servizio della Rete, le modalità di progettazione e produzione, il modo in cui lo si commercializzerà sul mercato ed infine il target di clienti a cui esso è rivolto. Infatti, qualsiasi sia la spinta che ha determinato l'aggregazione, solo l'opportunità economica reale per la Rete ne permetterà la continuazione nel tempo. L'idea che sta alla base della Rete conformerà la futura strategia e la sua struttura e la trascinerà nel suo divenire. La Net Idea può spesso essere applicata anche in ambiti territoriali o settori differenti. E' quindi importante identificare le idee generatrici che sottendono le ragioni ultime della rete in quanto permetteranno di indirizzarla anche durante i suoi momenti di metamorfosi.

Cinque sono gli elementi che delineano la bontà e l'efficacia della Net Idea:

- Il team: competenze dei singoli e sinergia del gruppo. Il team costituisce spesso l'elemento determinante per lo sviluppo concreto e fruttuoso del Business di Rete.
- L'idea: prodotto/servizio da realizzare. Spesso capita di imbattersi in progetti ritenuti estremamente validi per chi li ha ideati, ma che in realtà, si traducono in soluzioni che non trovano un proprio sbocco sul mercato.
- L'innovazione: reale novità espressa dalla Value Proposition di Rete. Sovente le idee più brillanti falliscono perché non trovano sbocchi oppure a causa di una domanda insufficiente nel relativo segmento di

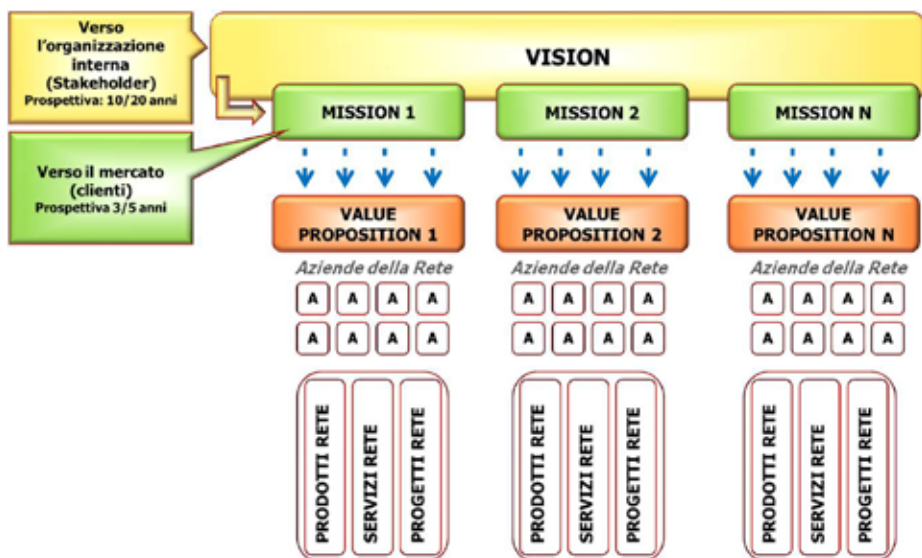
mercato. Ciò premesso occorre indagare accuratamente le necessità della clientela e i vantaggi che i fruitori potranno trarre dall'offerta di Rete.

- Il mercato target: segmento di clientela a cui è indirizzato il prodotto/servizio, motivazioni d'acquisto e reali vantaggi conferiti.
- La realizzabilità dell'idea: valutazione dell'effettiva capacità di gestire in modo efficiente ed efficace il processo di realizzazione prodotto/erogazione del servizio attraverso la predisposizione e/o acquisizione delle risorse. In quest'ambito assume estrema importanza la valutazione delle esperienze, partnership e competenze dei singoli e del gruppo.

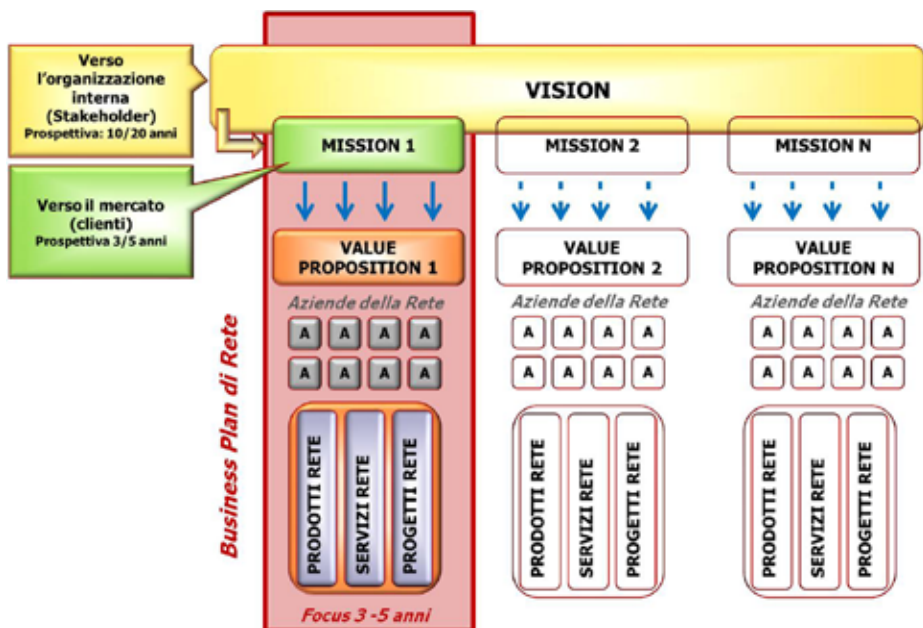
Le esperienze pregresse dei singoli imprenditori e gli obiettivi futuri possono dare luogo ad un'idea di business che deve subire una verifica ex-ante sulla fattibilità tecnica e sulla orientativa potenzialità di mercato. Questo consente di effettuare una prima valutazione sull'eventuale opportunità di approfondire e rendere più concreto il progetto di Rete. In caso di esito positivo occorrerà, in primo luogo, effettuare un'analisi del settore per delineare il contesto in cui l'iniziativa si inquadra. Da questa attività è possibile ricavare le informazioni utili per formulare la Net idea. In tale ambito assume rilevanza primaria la configurazione del prodotto/servizio/progetto che si intende adottare.

5.1.2 Vision e Mission della Rete

Per definire la strategia, gli imprenditori appartenenti al Progetto devono avere ben chiari gli obiettivi della Rete e condividerli. Obiettivi di diversa natura (mercato, posizionamento, internazionalizzazione, innovazione, ecc..), di breve e di lungo termine, sono legati assieme da due connettori determinanti, ai vertici della strategia di Rete: Vision e Mission.



La **Vision** attraverso il suo messaggio a tutti gli Stakeholder (portatori di interesse), racchiude in termini temporali più Mission. Le Mission, essendo rivolte al mercato, devono evolversi nel tempo nella misura in cui il mercato necessita di nuove combinazioni e muta il suo sistema dei bisogni. La Value Proposition di Rete rappresenta concretamente la Mission al mercato attraverso una dichiarazione concreta e di valore. Essa si traduce nello sviluppo dell'offerta di Rete (prodotti, servizi, progetti). Il Business Plan di Rete fa riferimento alla prima declinazione della Mission e alla sua traduzione in una Value Proposition in grado di esprimere il potenziale delle aziende in Rete: il suo arco temporale di riferimento è pari a 3/5 anni.



La Vision è l'idea che le aziende appartenenti alla Rete hanno e rappresenta ciò che la Rete intende diventare. Essa indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni delle aziende retiste e incentiva all'azione. La funzione del Vision Statement è dunque quella di ispirare i soggetti coinvolti per il futuro: per la sua definizione occorre tenere come riferimento un orizzonte temporale di 10-20 anni.

Un vision statement efficace deve rispondere a due domande fondamentali:

- Chi vogliamo diventare (nel futuro)?
- Quali sono i valori e le aspirazioni alla base della Rete?

In questa prospettiva, un Vision Statement deve avere le seguenti caratteristiche:

- essere chiaro e descrivere in modo vivido un'immagine;
- riguardare il futuro;
- essere facilmente ricordabile - è preferibile essere concisi il più possibile per facilitarne l'apprendimento;
- contenere espressioni che facciano presa;
- riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili.

Ecco alcuni esempi relativi alla definizione della Vision in note realtà aziendali:

- Bill Gates, fondatore della Microsoft Corporation, che ha espresso nella Vision il suo sogno di imprenditore: "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato"
- Henry Ford (fondatore dell'omonima casa automobilistica): "I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade"
- Walt Disney ha espresso la propria vision: "Rendere felici le persone"
- Wall-Mart (azienda di distribuzione di prodotti di largo consumo) ha la sua Vision: "Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi".

La **Mission** (o missione o scopo) rappresenta invece lo scopo ultimo di un'organizzazione, la giustificazione della sua esistenza e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. È la guida per realizzare la Net Idea, si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi. Vision

e Mission sono aspetti complementari: per poter realizzare la Vision è necessario procedere per progetti, che di volta in volta si strutturano attraverso una Mission e mediante obiettivi chiari, identificabili, misurabili, raggiungibili. Un mission statement costituisce quindi una guida pratica all'azione dell'organizzazione: per la sua definizione occorre tenere come riferimento un arco temporale di 3/5 anni.

Un buon mission statement dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali:

- Chi siamo (oggi e nell'immediato futuro)?
- Cosa vogliamo fare?
- Perché lo facciamo?

Di seguito, alcuni esempi di definizione della Mission in note realtà aziendali:

- “Tetra Pak protegge la bontà”, questo è il motto che l'azienda svedese ha lanciato. Tetra Pak, in questo modo, garantisce non solo la protezione del prodotto contenuto nella confezione (latte, succo, spremuta, vino...), ma la protezione lungo tutta la catena del valore. “Proteggere la bontà” per Tetra Pak significa:

- proteggere le foreste: la carta utilizzata per i contenitori Tetra Pak è prodotta dal legno coltivato nelle foreste scandinave per questo specifico uso.

- Proteggere il prodotto: i contenitori Tetra Pak garantiscono la protezione dall'ossigeno, dall'aria e dalla luce mantenendo l'alimento integro senza che perda alcuna caratteristica nutrizionale.

- Technogym, fondata nel 1983 da Nerio Alessandri, è azienda leader nel mondo nella produzione di attrezzature per il fitness e la riabilita-

zione biomedica, grazie a forti investimenti nel settore Ricerca & Sviluppo, Innovazione di Prodotto e Formazione. Questa è la sua mission: “Wellness come un nuovo stile di vita”. Il Wellness è orientato al miglioramento della qualità della vita attraverso una regolare attività fisica, una sana alimentazione e un approccio mentale positivo. Alessandri ha generato negli anni un proprio know-how scientifico e conoscenze che vedono l'impresa collaborare con le più importanti istituzioni sanitarie ed università a livello mondiale. Prodotti, servizi e know-how portano Technogym a diventare la “The Wellness Company” (Vision).

5.1.3 Obiettivi strategici della Rete

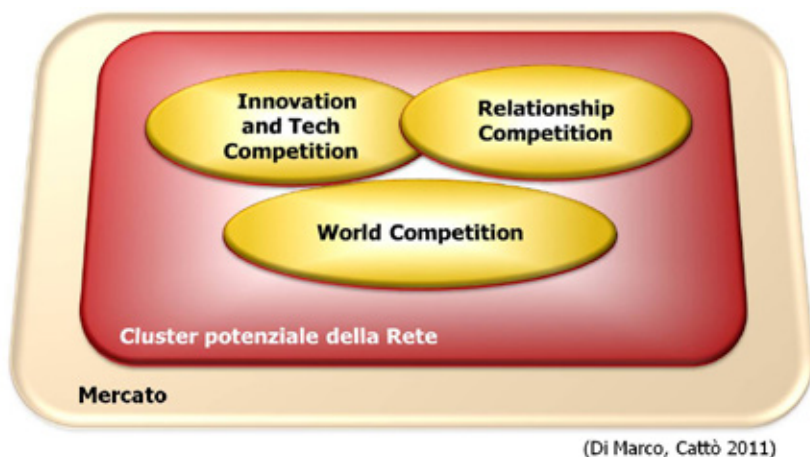
La progettazione strategica si incentra sulla definizione degli specifici obiettivi di performance; sulle spinte e sulle sfide strategiche, sulla formulazione di strategie generali, sulla definizione dei criteri di priorità per l'assegnazione delle risorse, sulla allocazione delle risorse aziendali al business comune; sulla definizione dei parametri di performance per il controllo direzionale; sulla budgettizzazione.

Nella formulazione strategica si concentra l'attenzione sulle variabili chiave del rapporto Rete - ambiente economico di riferimento in un arco temporale di 3-5 anni:

- l'ampiezza dell'attività di Rete in termini di business in portafoglio;
- l'ampiezza dell'attività di Rete in termini di mercati, intesi soprattutto come estensioni geografiche di riferimento;
- l'ampiezza e il livello di competenze distintive condivise dalle varie aziende appartenenti alla Rete con particolare riferimento a quelle tecniche e tecnologiche e a quelle finanziari;
- la diffusione e il livello di apprezzamento e di consenso sociale che la Rete genera nel proprio contesto di riferimento e nei confronti dei propri stakeholders.

5.2 La definizione del mercato potenziale

Il processo di definizione del mercato della Rete può essere sviluppato identificando quella parte della popolazione totale che manifesta interesse nei confronti di una certa offerta: questa quantità rappresenta il mercato potenziale della Rete. I mercati potenziali si riferiscono quindi alla domanda o, più specificamente, ai segmenti di domanda che possono essere potenzialmente soddisfatti con l'offerta dei prodotti/servizi della Rete. Per mercati potenziali, si intendono quindi, quelle configurazioni della domanda aggregate intorno a caratteristiche omogenee come: gli attributi del prodotto, il tipo di bisogno, il profilo socio-demografico e comportamentale del target, i canali distributivi. Secondo questa prospettiva, dunque, è possibile suddividere l'intero mercato in cluster, ovvero in aree specifiche ad alto potenziale di interesse per tutte le attività imprenditoriali che abbiano un'offerta simile di prodotti/servizi. L'obiettivo di questo tipo di analisi è quella di circoscrivere, il più possibile, l'ambito del cluster della Rete, in quanto in tal modo risulterà più semplice evincerne le caratteristiche.



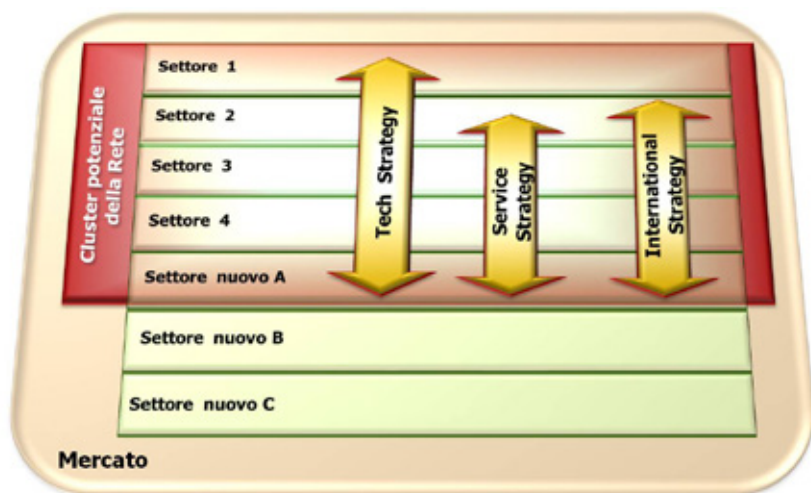
Tuttavia, è molto difficile definire in maniera univoca il rapporto tra cluster e attività produttiva: una Rete, ad esempio, può avere delle ca-

ratteristiche per le quali il suo mercato potenziale sia identificabile in più cluster. Nell'individuazione del cluster in cui posizionare l'offerta di Rete, il requisito essenziale rimane, tuttavia, quello di riuscire a conseguire il maggior vantaggio competitivo rispetto a quello dei competitor. Tra cluster simili, dunque, dovrà essere scelto quello in cui vi sono maggiori possibilità di successo, piuttosto che una perfetta coincidenza tra bisogni ed offerta. Nella definizione dei cluster, occorre tenere presente che la ricerca del vantaggio competitivo per la Rete dipende da tre variabili fondamentali:

- **Innovation and Tech Competition.** È la competizione basata sulla tecnologia e sull'innovazione. In un cluster in cui i bisogni sono individuati in uno specifico prodotto/servizio, il vantaggio competitivo è conseguito dal competitor che detiene la tecnologia migliore per realizzarlo. L'obiettivo di una Rete, soprattutto se operante nell'ambito manifatturiero, può essere proprio quello di ottenere maggiore efficienza produttiva.
- **Relationship Competition.** È, invece, la competizione basata sui canali relazionali. Considerando un mercato potenziale che venga soddisfatto dall'offerta di un prodotto standardizzato, il vantaggio competitivo viene conseguito dal competitor che può contare sui migliori canali di approvvigionamento, comunicazione e distribuzione. Essendo la Rete composta da una pluralità di soggetti, sarà possibile selezionare le relazioni di ciascuna azienda che risultano più idonee alle attività di Rete.
- **World Competition.** Sia la competizione tecnologica che quella relazionale, 53 Linee Guida per il Business Plan di Rete - Aprile 2015 di fatto, si svolgono su scala mondiale. Per quanto un cluster possa essere ben circoscritto da un punto di vista della tipologia dei bisogni espressi, in realtà i competitor che determinano l'offerta possono provenire da aree geografiche molto diverse.

5.2.1 La declinazione della strategia competitiva

La Rete, nello sviluppo della propria attività, potrà rivolgersi a cluster differenti: i primi cluster oggetto di interesse saranno probabilmente quelli in cui le singole aziende sono già operanti. Tuttavia, a fronte dell'integrazione delle singole offerte, sarà possibile per la Rete inserirsi in nuovi ambiti di mercato, come risultato della sinergia tra le aziende. L'evolversi del business della Rete, che si traduce in una contestuale evoluzione della value proposition di Rete, potrà portare successivamente all'ingresso in nuovi mercati e nuovi cluster.



(Di Marco, Cattò 2011)

La Rete è dunque chiamata a sviluppare la propria strategia competitiva, in relazione alle sinergie sviluppate tra le aziende retiste e con riferimento a tre ambiti specifici:

- **Tech Strategy**, ovvero la strategia di sviluppo tecnologico che permette una riduzione dei costi e un prodotto all'avanguardia;
- **Service Strategy**, per la quale si tratta di competere dando maggior valore al cliente attraverso canali relazionali, che vanno dai maggiori servizi offerti a elementi quali la comunicazione e l'immagine;

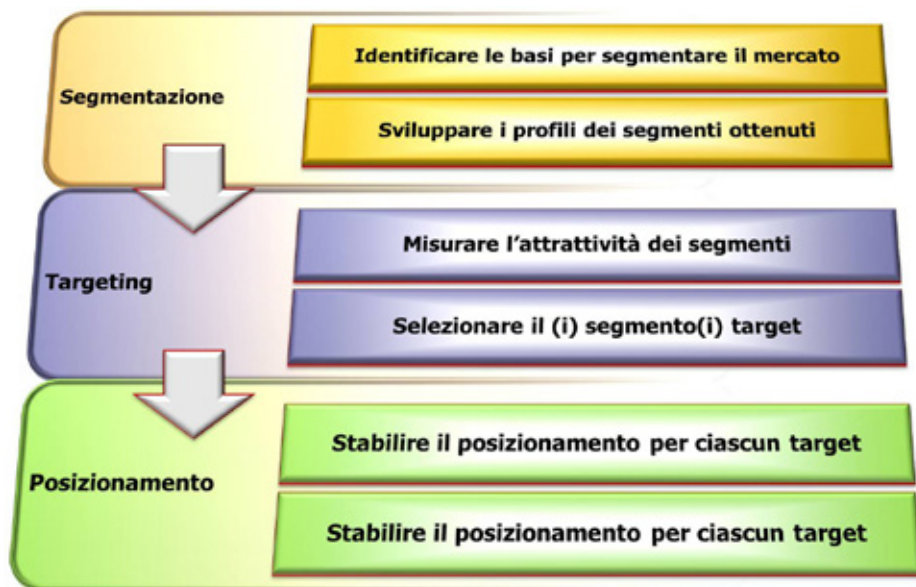
- **International Strategy**, si effettua con una strategia di internazionalizzazione e permette un mix delle precedenti due in modo da ritagliarsi un mercato ben definito in ambito mondiale dove poter competere proficuamente.

Bisogna inoltre considerare che operare in Rete consente alle aziende di entrare in più settori, poiché attraverso l'azione congiunta è possibile presidiare oltre a quelli già coperti dalle singole imprese anche nuovi segmenti che le aziende, solo come aggregato, possono raggiungere. L'insieme dei settori a cui si rivolge la rete viene definito "cluster" e sarà determinato dalle competenze produttive, commerciali e di altro tipo che i partecipanti possiedono. Nei settori in cui la Rete sarà attiva, essa dovrà applicare le tre strategie. La tech strategy verrà applicata in tutti i settori in quanto è necessario per ognuno sviluppare un presidio tecnologico. La service strategy verrà applicata in quei segmenti in cui fornirà un vantaggio competitivo apprezzabile. L'international strategy andrà a determinare i principali paesi target di sviluppo commerciale della Rete, che risultano attrattivi e allo stesso tempo adattabili (le tecnologie e l'offerta della Rete trovano riscontro positivo in un particolare mercato).

5.2.2 Segmentazione, targeting e posizionamento

La definizione del mercato di riferimento costituisce il passo chiave dell'intera programmazione commerciale della Rete. La Rete potrà decidere se rivolgersi a tutto il mercato disponibile o concentrare le proprie attività di marketing solo su determinati segmenti. Nel primo caso, il mercato disponibile coincide con il mercato obiettivo; nel secondo, il mercato obiettivo ne costituisce una frazione. L'insieme dei clienti che acquistano il prodotto rappresenta il mercato acquisito. La domanda di mercato per un prodotto consiste nel volume totale degli acquisti che potrebbero essere effettuati da un determinato gruppo di clienti, in una determinata area geografica, in un determinato periodo di tempo, in determinate situazioni di mercato e nell'ambito di un determinato programma di marketing. Solo dopo aver individuato il mercato obiettivo

sarà quindi possibile approfondire ed affinare le implicazioni connesse ai relativi bisogni e rispondere agli stessi con piani e azioni adeguati. Il processo che porta all'individuazione del target di riferimento e alla successiva costruzione del posizionamento della Rete si articola in tre step successivi: segmentazione, target e posizionamento.



A titolo di esempio, nei prossimi paragrafi viene proposta un'utile guida per lo svolgimento della fase di segmentazione, targeting e posizionamento del mercato della Rete.

5.2.3 Segmentazione, targeting e posizionamento

La segmentazione è il processo di ripartizione del mercato in gruppi omogenei e distinti di consumatori che, si presume, richiedano specifici prodotti ed ai quali dovranno essere indirizzati programmi di marketing altrettanto specifici. 56 Ogni mercato è composto di segmenti distinguibili, formati da acquirenti che presentano bisogni, comportamenti d'acquisto e risposte differenti alle variazioni dell'offerta. L'effi-

cace realizzazione di una politica di marketing esige che i segmenti di mercato, ai quali l'azienda si rivolge, presentino particolari requisiti:

- un'elevata omogeneità all'interno dei suoi componenti ed un'elevata eterogeneità rispetto agli altri segmenti definiti nel mercato;
- la dimensione del segmento, ossia il livello quantitativo dei consumi di un segmento, deve essere rilevante in termini di potenziale di vendita e tasso di crescita.
- l'accessibilità al segmento. La Rete non può raggiungere con la stessa efficacia tutti i clienti e deve distinguere quindi i gruppi di clienti facilmente accessibili da quelli difficili da raggiungere.
- la redditività del segmento. Un segmento deve essere sufficientemente redditizio, in misura tale da giustificare gli investimenti ed i costi di una specifica strategia di mercato.
- la durata del segmento, che rappresenta l'arco temporale previsto in cui il segmento si mantiene stabile e dove risultano difendibili i vantaggi competitivi acquisiti in esso dalla Rete.

La decisione di servire il mercato coinvolge la Rete in due scelte fondamentali: la prima modalità, approccio indifferenziato al mercato, è perseguita dalla Rete quando si presume che tutti i potenziali clienti siano sufficientemente omogenei nella loro reazione a una specifica strategia di marketing adottata dalla Rete per posizionare i propri prodotti/servizi nel mercato. La seconda modalità, invece, riguarda la scelta di concentrarsi su una o più nicchie di mercato (approccio specializzato). Possono essere considerate tre alternative a un approccio indifferenziato della domanda:

- la **macrosegmentazione**: metodo che presume che l'intero universo dei consumatori sia suddivisibile in classi o insiemi di individui caratterizzati da evidenti similarità di comportamento all'interno di ogni classe ma da contenute similarità fra i segmenti.

- la **microsegmentazione**: formula che raffina il processo di disaggregazione e identificazione di sottoinsiemi omogenei di clienti all'interno di un macrosegmento.

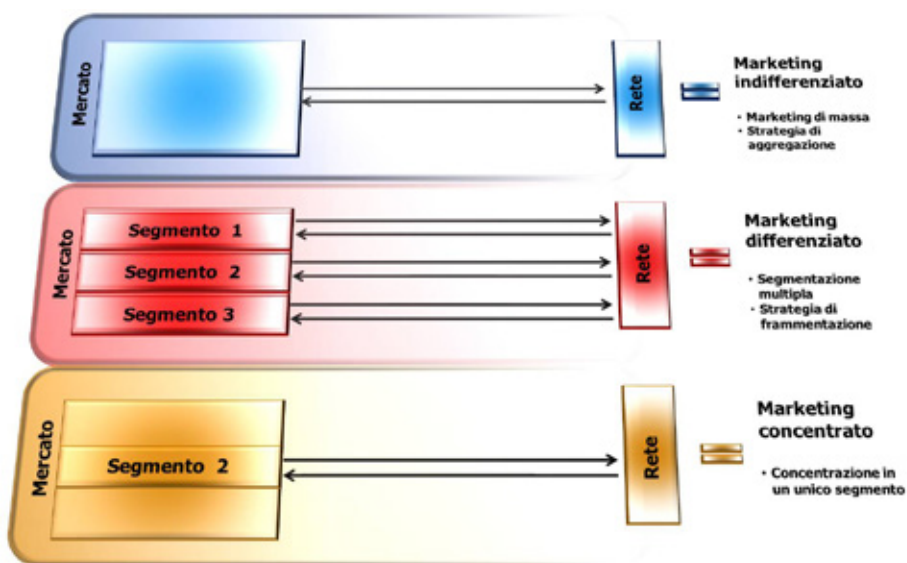
- la **mass customization o personalizzazione del prodotto**: metodo secondo il quale tutti i clienti che definiscono il mercato esprimono bisogni specifici e quindi, a causa di questa elevata eterogeneità, ogni unità d'acquisto può rappresentare un mercato a sé. Questo approccio è diffuso nei mercati industriali, soprattutto laddove le imprese producono per ordini speciali o su commessa.

Le caratteristiche strutturali del mercato che una Rete decide di servire concorrono in modo significativo alla scelta della strategia di segmentazione più opportuna. Infatti, quando i bisogni e i desideri dei consumatori sono simili non sussiste una necessità reale per identificare specifiche nicchie nel mercato. Un mercato composto da una popolazione relativamente poco numerosa porta a scegliere una strategia di indifferenziazione dell'offerta, in particolare nei casi in cui il valore medio del potenziale di acquisto per cliente è contenuto. Nei casi in cui, invece, il livello di complessità della struttura del mercato aumenta, la microsegmentazione risulta più efficace. In altre parole all'aumentare della complessità della struttura del mercato in termini di numero di concorrenti, dell'intensità della competizione, della varietà di prodotti offerti e delle differenze dei bisogni, può risultare più vantaggiosa la ricerca di nicchie di mercato. Non esiste un'unica modalità di segmentazione nel mercato, quindi a diversi obiettivi corrispondono differenti modi di suddivisione della domanda. Le procedure di segmentazione richiedono la selezione di una serie di variabili in base alle quali effettuare la suddivisione del mercato. Tali variabili si possono suddividere in due categorie a seconda che riguardino le caratteristiche:

- demografiche, economiche e sociali dei clienti
- legate alla situazione specifica di consumo (tipologie di acquisto e di utilizzo del prodotto, benefici ricercati nel prodotto, tipi di risposta a specifiche variabili presenti nell'offerta di marketing, ecc.).

Targeting

Una volta segmentato il mercato e definita una strategia di base diventa importante identificare il target su cui puntare. Per target si intende quel gruppo di clienti a cui la Rete intende indirizzare le proprie politiche di azione.



Gli elementi che condizionano la definizione della strategia sono:

- obiettivi e risorse della Rete - in dipendenza di questi si può decidere di scegliere uno o più segmenti (già attivi per le singole aziende o nuovi per tutte le imprese) su cui focalizzare l'attenzione e impostare l'offerta;
- caratteristiche/omogeneità del prodotto/servizio - tanto più il prodotto risulta di difficile customizzazione tanto meno sarà possibile predisporre offerte specifiche a determinati segmenti di mercato;
- omogeneità del mercato - nel caso in cui il livello sia elevato la proposta diventerà di tipo "indifferenziato", ossia si proporrà la stessa offerta a tutto il mercato. Se invece i segmenti sono molto

diversi fra di loro si potrebbe pensare ad un approccio di tipo “differenziato” con proposte mirate e 59 Linee Guida per il Business Plan di Rete - Aprile 2015 differenziate per gruppo di clienti;

- strategie di marketing della concorrenza – se i concorrenti diretti sono presenti su più segmenti di mercato, la Rete non potrà fare altro che seguirli per non perdere opportunità di sviluppo.

Ogni segmento di clientela rientrante nel target dovrebbe avere obiettivi di marketing specifici che, sommati, consentiranno la realizzazione degli obiettivi di mercato e di vendita complessivi della Rete. Una volta individuati i segmenti target, è fondamentale decidere quale posizione assumere e quali azioni porre in essere al loro interno.

Posizionamento

Per posizionamento si intende la modalità con cui la Rete desidera che il segmento cliente percepisca il proprio prodotto/servizio rispetto agli altri beni che soddisfano gli stessi bisogni, sia con riferimento alla propria offerta competitiva che riguardo ai prodotti o servizi offerti dalla concorrenza. Occorre, in altri termini, identificare o costruire una posizione della Rete nell’immaginario del cliente, il quale attribuisce un determinato valore in relazione ad una serie di elementi:

- attributi del prodotto,
- bisogni soddisfatti o benefici offerti,
- particolari occasioni d’uso o condizioni di impiego,
- specifici gruppi di utilizzatori,
- posizione relativa dei concorrenti rispetto agli stessi attributi;
- alternativa rispetto ad altre categorie di prodotto.

L'efficacia del posizionamento è legata ad alcuni elementi che occorre tenere ben presenti soprattutto in fase di comunicazione:

- semplicità – identificare pochi elementi di facile comprensione, applicabilità e funzionalità su cui puntare (la confusione non aiuta il cliente a percepire 60 correttamente l'offerta);
- credibilità – fra il posizionamento comunicato e quello effettivamente riscontrabile dal cliente occorre massima coerenza (se ci fosse un gap nel medio-lungo termine potrebbero nascere problemi relativi all'immagine che si è costruita la Rete sul mercato);
- originalità – per emergere nell'arena competitiva occorre evidenziare attributi importanti per il cliente che i competitor non presidiano.

5.2.4 Lo scenario competitivo

L'analisi competitiva ha l'obiettivo di individuare e misurare le componenti strutturali e dinamiche dello scenario in cui si svolge la competizione affinché la Rete identifichi le minacce e le opportunità presenti e, consapevole dei propri punti di forza e di debolezza, definisca la strategia più adeguata per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo. Tale analisi è di fondamentale importanza per la Rete, poiché permette di carpire eventuali minacce e opportunità e di individuare fattori di criticità interni ed esterni alla Rete stessa. Incrociando l'ambito e lo scopo dell'analisi si può definire un percorso che la Rete dovrebbe idealmente seguire nel processo di analisi competitiva. In linea generale l'attenzione è concentrata su:

- la filiera della Rete vista nella sua globalità;
- clienti e connesse dinamiche relazionali;
- fornitori e connesse dinamiche relazionali. A titolo di esempio, nei prossimi paragrafi viene proposta un'utile guida per l'analisi della filiera, dei clienti e dei fornitori della Rete nonché dei principali concorrenti.



La filiera della Rete: la valutazione della dimensione “cliente”

Nei mercati competitivi le imprese prosperano quando sono in grado di offrire prodotti e servizi che soddisfano le esigenze del cliente. Il controllo di questa dimensione ha l'obiettivo di verificare la sussistenza di tale condizione ed eventuali dinamiche in atto, allo scopo di migliorare l'efficacia del modello di business della Rete. Anche i clienti, infatti, se hanno un forte potere contrattuale, possono costituire una minaccia alla profittabilità di una data attività. Maggiore è questo potere, maggiore è la riduzione di prezzo che possono pretendere dai fornitori, riducendo così i loro margini. Il potere contrattuale dei clienti aumenta quando:

- la domanda di mercato è molto concentrata, ovvero costituita da un numero ristretto di clienti che acquistano quantità considerevoli;
- i prodotti offerti sul mercato sono poco differenziati, per cui esiste un elevato livello di sostituibilità;
- i costi di trasferimento (cioè di passaggio da un fornitore all'altro) per i clienti sono bassi;

- il cliente è perfettamente (o quasi) informato sulla situazione di mercato, sui prezzi e sulla struttura dei costi del fornitore e dei concorrenti.

Il controllo e la valutazione della dimensione “cliente” presuppone, quindi, la comprensione di quelle variabili o fattori che creano utilità per il cliente, definendo i parametri di misurazione delle suddette variabili e fattori. In linea generale, il controllo e la successiva pianificazione delle azioni vertono sulla capacità della Rete di:

- acquisire nel tempo nuovi clienti per la Rete e di aumentare la penetrazione dei clienti attuali delle singole aziende;
- mantenere o incrementare il numero di clienti e i connessi volumi di ricavo;
- fornire prodotti o servizi allineati alle aspettative dei clienti.

Di seguito vengono riportati alcuni parametri di controllo di tale dimensione. Il controllo della dimensione cliente può, inoltre, incentrarsi sulle sue caratteristiche economico-finanziarie. Il monitoraggio di queste specificità aiuta infatti nella comprensione del grado di rischio finanziario, inteso come possibilità che il cliente non adempia agli impegni finanziari nei confronti della Rete, della redditività e possibilità di sviluppo del cliente e dunque, della Rete fornitrice.

La filiera della Rete: la valutazione della dimensione “fornitori”

La catena della fornitura rappresenta una variabile rilevante per la sostenibilità economica e competitiva della Rete, specialmente nel caso di aziende retiste operanti nell'ambito manifatturiero. I fornitori in un determinato ambito competitivo possono esercitare un potere contrattuale sui loro clienti aumentando i prezzi delle loro forniture o riducendone la qualità. Il potere di contrattazione dei fornitori è forte quando:

- il gruppo di fornitori è più concentrato di quello degli acquirenti;
- il fornitore non è minacciato dalla presenza di potenziali prodotti sostitutivi;
- il prodotto è altamente differenziato;
- la Rete rappresenta un cliente marginale per il fornitore;
- il fornitore produce un elemento/componente importante per il processo produttivo della Rete.

Risulta quindi importante misurare questa dimensione permettendo così di controllare:

- la qualità fisico-tecnica della fornitura (o gruppi di forniture), in termini, ad esempio, di difettosità del bene ricevuto;
- la qualità del servizio, in termini di tempestività della fornitura, puntualità delle consegne e il rispetto della conformità della consegna rispetto all'ordine;
- il costo del totale del processo di approvvigionamento che, oltre al costo di acquisto del fattore produttivo, considera anche quei costi collegati alle attività di acquisto, di mantenimento delle scorte, nonché ad aspetti qualitativi e transazionali;
- l'esistenza di possibili margini di negoziazione, leve gestionali, alternative di approvvigionamento.

La valutazione della concorrenza

Questa dimensione ha l'obiettivo di monitorare le manovre messe in atto dai concorrenti e da quei soggetti o aggregati che, pur non essendo concorrenti diretti della Rete, possono esercitare pressioni com-

petitive. Fare un'analisi comparativa dei prodotti e processi rispetto a quelli della concorrenza (attraverso le logiche del benchmarking) è fondamentale per capire quale sarà il concorrente (o i concorrenti) di riferimento e definire le strategie competitive. L'analisi dei concorrenti dovrebbe prendere in considerazione non solo i punti di forza di questi e, quindi, la minaccia che possono costituire per l'impresa, ma anche i loro punti di debolezza. Nel processo di analisi della concorrenza, un primo passo fondamentale è l'identificazione dei concorrenti: una valida prospettiva di analisi è quella espressa dal concetto della "concorrenza allargata": in base a tale principio, vengono inclusi nell'analisi dello scenario competitivo tutti i fattori il cui effetto congiunto determina la remunerazione a lungo termine del capitale investito. Secondo questa prospettiva sono concorrenti le imprese che realizzano prodotti che soddisfano bisogni simili. Ne deriva che l'ambito competitivo di riferimento per la Rete è più ampio, per cui saranno individuati un maggior numero di rivali attuali e potenziali.

La concorrenza fra le imprese di un certo settore rappresenta generalmente la fonte competitiva più intensa. Essa si manifesta attraverso l'uso di tutte le leve di marketing, manovre di prezzo, campagne pubblicitarie, miglioramento del servizio, lanci di nuovi prodotti ecc. Il livello di tensione concorrenziale dipende, invece, da vari fattori come la forma di mercato e il grado di concentrazione, il tasso di crescita della domanda, la struttura dei costi, le opportunità di differenziazione e le barriere all'uscita. Di norma, un elevato livello di concentrazione del settore, che determina una forte interdipendenza fra le imprese, offre maggiori possibilità di definire strategie e costruire un vantaggio competitivo in grado di aumentare la redditività della Rete. Anche il tasso di crescita della domanda ha un ruolo determinante: in mercati in forte sviluppo, infatti, la tensione è più bassa perché il progressivo aumento della domanda permette a tutti i concorrenti di crescere senza interferire gli uni con gli altri. Al contrario, nei mercati maturi a crescita limitata, la domanda è stagnante: la Rete, quindi, per migliorare la propria posizione competitiva, deve sottrarre vendite ai concorrenti. Le manovre di prezzo rappresentano in questo contesto il principale strumento praticato. Un'elevata tensione concorrenziale interna al settore

si osserva anche nei casi in cui i margini unitari di profitto sono ridotti e tutte le imprese devono puntare a grandi volumi di vendita per assicurarsi un'adeguata redditività. Questa situazione è acuita nei mercati caratterizzati da bassa differenziazione (i prodotti delle rispettive imprese vengono percepiti come equivalenti), con conseguente utilizzo del prezzo come unica leva di competizione.

I potenziali entranti, invece, sono imprese neocostituite o provenienti da altri business che si vanno ad aggiungere alle imprese già operanti all'interno di un determinato ambito competitivo, così da modificarne la struttura. I potenziali entranti costituiscono una minaccia poiché aumentano la contendibilità del mercato e in questo modo riducono le prospettive di profitto. L'altro pericolo importante è che un nuovo entrante possa introdurre sul mercato un'innovazione tale da erodere, se non annullare, il vantaggio competitivo delle imprese esistenti. I potenziali entranti possono essere individuati tra:

- le aziende la cui entrata nel mercato rappresenta un percorso di sviluppo logico rispetto all'attività già svolta;
- le aziende la cui entrata nel mercato costituisce fonte di sinergia rispetto all'attività attuale;
- aziende clienti o fornitrici che potrebbero decidere di integrarsi a monte o a valle
- in generale, tutte le aziende che possono facilmente superare le barriere all'entrata presenti nel settore.

L'esistenza di barriere all'entrata gioca un ruolo molto importante nel rendere più o meno facile l'entrata di nuovi concorrenti. Le principali barriere sono rappresentate da:

- economie di scala: per cui un nuovo entrante deve necessariamente iniziare a produrre su larga scala per evitare di incorrere in svantaggi di costo;

- differenziazione e fedeltà alla marca: che sviluppano la fedeltà dei consumatori e, quindi, riducono il pericolo che il nuovo entrante sottragga quote di mercato;
- fabbisogno di capitali: ovvero la necessità di effettuare ingenti investimenti per poter avviare l'attività nel settore;
- costi di trasferimento (switching cost): cioè lo sforzo economico e psicologico che il cliente deve sostenere per cambiare prodotto;
- accesso ai canali distributivi: ovvero, le difficoltà che un nuovo entrante può incontrare nell'individuare i distributori e nel far accettare loro il proprio prodotto;
- altre barriere indipendenti dalla dimensione d'impresa: come la presenza di brevetti, di condizioni di acquisto particolari per le imprese già insediate.

I **prodotti sostitutivi** sono i prodotti realizzati all'interno dello stesso settore e, quindi, basati su tecnologie simili. In un'ottica di marketing, tuttavia, possono essere considerati sostitutivi tutti quei prodotti che, pur basandosi su tecnologie diverse, sono idonei a soddisfare esigenze simili. Più è generica la definizione di un bisogno, più è ampia la sua sostituibilità.

5.3 L'offerta di Rete (Value Proposition)

Una volta effettuata l'analisi del mercato e identificati i segmenti target, l'impresa deve definire per ciascuno di essi una strategia di differenziazione della Rete e di posizionamento, ossia deve decidere in che modo presentarsi ai potenziali clienti, tenendo in considerazione le proprie risorse, competenze e la strategia dei concorrenti. Alla base di un'efficace strategia di differenziazione vi è la definizione di una proposta di valore, cosiddetta value proposition, ossia l'insieme degli attributi e dei benefici che la Rete genera e trasferisce ai suoi clienti. La value proposition, dunque, risponde alla domanda: "perché dovrei acquistare i prodotti della Rete invece di quelli di un concorrente?" Nel definire il modo nel quale si vuole rispondere ai bisogni del mercato, non ci si deve limitare al prodotto o al servizio che si intende offrire. Occorre invece mettere a punto un sistema di prodotto/servizio composto da molteplici elementi che devono essere coerenti fra di loro, oltre che adeguati alle esigenze del mercato e alle potenzialità della Rete. Gli elementi che compongono il sistema di prodotto/ servizio possono essere sintetizzati come segue:

- caratteristiche materiali del prodotto o servizio (qualità intrinseca, livello tecnologico, affidabilità);
- gamma dei prodotti o servizi offerti;
- livello di prezzo;
- elementi immateriali (prestigio, eleganza, sicurezza);
- servizi collaterali (tempi di consegna, assistenza pre e post-vendita, altri servizi periferici);
- tempi e modalità di pagamento;
- condizioni di trasporto;
- garanzie e assicurazioni.

Generalmente si pensa che le caratteristiche materiali del prodotto e del servizio rappresentino l'elemento più importante dell'offerta. In molti casi, tuttavia, altri elementi possono assumere un rilievo particolare diventando, a volte, persino più importanti delle caratteristiche materiali. Questo è vero soprattutto nei mercati contraddistinti da un basso grado di differenziazione. I diversi elementi che costituiscono il sistema di prodotto assumono dunque una diversa rilevanza a seconda del tipo di settore nel quale l'azienda opera e della strategia da questa perseguita. Per quanto riguarda la gamma, ad esempio, alcune aziende impostano tutta la loro strategia sulla capacità di risolvere il problema del cliente in modo olistico. Altre aziende, invece, puntano sulla specializzazione e sulla loro capacità, attraverso l'offerta di prodotti molto avanzati o venduti a prezzi molto contenuti.



Entrambe le strategie di gamma presentano relativi vantaggi e svantaggi, che derivano dal particolare settore di riferimento. La comprensione del valore per il cliente implica pertanto l'attenta analisi del processo decisionale sottostante all'acquisto e all'utilizzo dei prodotti. I benefici e i costi da cui dipendono le percezioni di valore del cliente variano infatti in relazione alle determinanti, alla tipologia e alle fasi del processo decisionale di acquisto. Una possibile traccia su come

descrivere il sistema di prodotto/servizio nel Business Plan prevede l'analisi dei seguenti aspetti:

- descrizione tecnica del prodotto/servizio
- descrizione degli elementi innovativi
- il piano di sviluppo del prodotto/servizio
- eventuali protezioni all'innovazione
- descrizione del processo produttivo e delle tecnologie necessarie
- il piano di introduzione delle tecnologie

Definito il prodotto/servizio, occorre anche evidenziare gli elementi di differenziazione rispetto a quanto già presente sul mercato, per individuare quelle caratteristiche che possono distinguerlo dall'esistente, al fine di renderlo appetibile per l'acquisto. Non tutte le differenze sono, però, rilevanti. Occorre dunque scegliere con estrema attenzione quelle caratteristiche differenziali che consentano di stabilire una posizione di vantaggio sostenibile verso i concorrenti e che siano apprezzate dal mercato obiettivo. Le situazioni in cui la differenziazione è conveniente sono le seguenti:

- è importante, ossia determina un'utilità molto apprezzata da un numero consistente di acquirenti;
- ha un proprio carattere distintivo, perché non viene offerta da altre imprese o viene presentata in modo diverso;
- è comunicabile e visibile agli acquirenti;
- non è facilmente imitabile da parte dei concorrenti;
- è tale da giustificare il pagamento di un differenziale di prezzo.



La pianificazione dello sviluppo del prodotto o del servizio, con particolare riferimento ai tempi, alle modalità e ai costi per la messa a punto del progetto, prototipo, prodotto/servizio da proporre sul mercato é una fase particolarmente delicata, in quanto da una sua corretta impostazione possono derivare notevoli razionalizzazioni dei costi e dei tempi, nonché una positiva presentazione sul mercato. Se si intende introdurre un prodotto nuovo o realizzato con processi nuovi, può essere interessante verificarne la possibilità di protezione tramite l'adozione di un brevetto. Nel progettare il processo produttivo occorre stimarne la potenzialità: quantità di materiali o beni o servizi che possono essere prodotti in un dato tempo da risorse umane assegnate, incrociando la capacità delle singole aziende. Determinato il progetto di prodotto/servizio, e scelto il processo di produzione e di erogazione, è necessaria una analisi operativa, a seguito della quale sarà possibile specificare le operazioni necessarie per la produzione dei beni/servizi prescelti. Un'analisi operativa consiste nell'ordinare dettagliatamente tutti i passaggi richiesti per la produzione del bene prescelto o l'erogazione del servizio. È utile quindi procedere in fase di business planning alla realizzazione di un Audit Tecnologico, ossia ad un inventario delle capacità e delle attrezzature disponibili all'interno della Rete.



6 LA COSTRUZIONE DEL NET MODEL E L'ORGANIZZAZIONE DELLA RETE D'IMPRESA

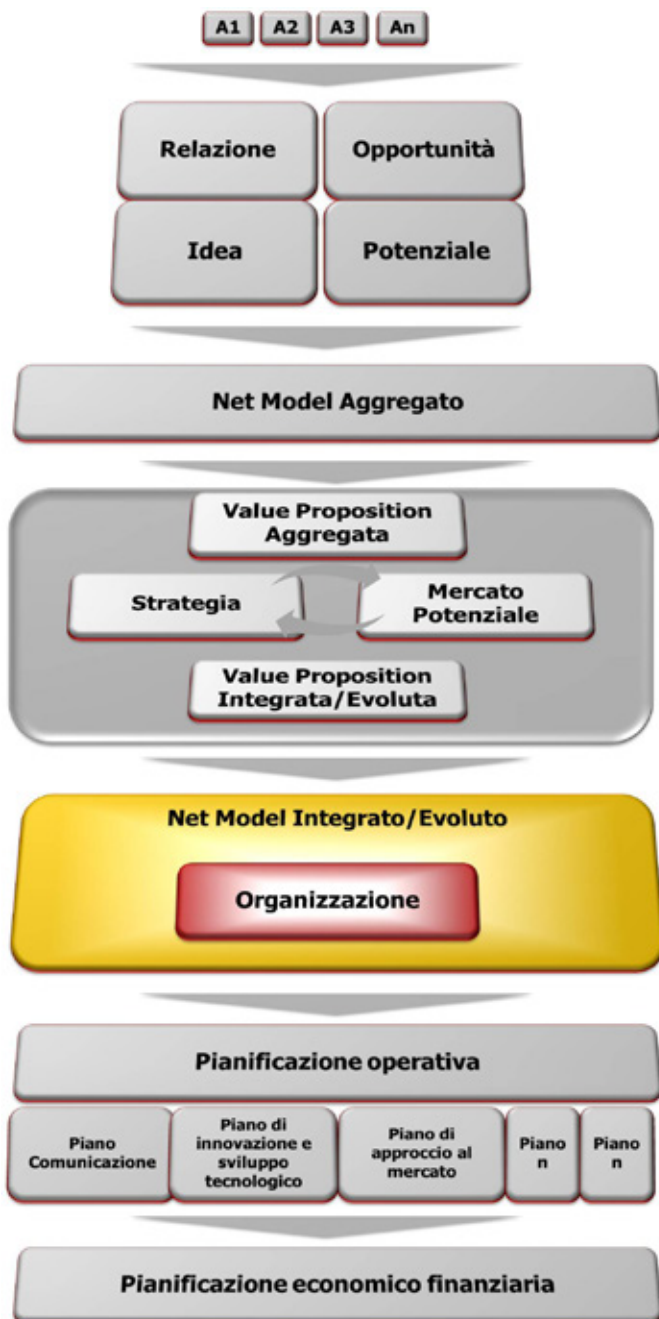
Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

Quali sono i rapporti tra i retisti? E tra questi e gli altri stakeholder? In che modo questi soggetti possono influire sulla strategia e sull'operatività della Rete? Chi sono i clienti, fornitori e distributori della Rete? In cosa consiste la loro interazione con la Rete ed in che modo impatta sulle performance? Quali sono i clienti, fornitori e distributori messi a disposizione della Rete? Qual è l'apporto organizzativo di ogni singola azienda alla Rete?

Quali sono gli organi di governance e quali sono le loro funzioni? Come si prevede la gestione di eventuali ingressi ed uscite dalla Rete? Da chi sono composti l'Organo Comune ed il Comitato di Rete? É previsto un Fondo Patrimoniale Comune? Qual è il ruolo di ogni singola azienda all'interno degli organi di governance?

Com'è strutturata la governance e quali sono i ruoli e le responsabilità all'interno della Rete? Quali risorse dovranno essere impiegate periodicamente per il corretto svolgimento delle attività della Rete? Quali risorse le singole aziende dovranno mettere periodicamente a disposizione della Rete?

Qual è il ruolo del Program Manager di Rete? Quali sono le sue responsabilità? Quali sono i macro-obiettivi del Program Manager



6.1 Come progettare la struttura organizzativa della Rete

Spesso i potenziali finanziatori valutano le proposte che ricevono non solo in base all'idea o al prodotto, ma rispetto alla qualità e capacità del team che deve svilupparle. Ecco perché risulta importante, nell'ambito del Business Plan della Rete, declinare e analizzare l'organizzazione, esplicitando con precisione i ruoli e le responsabilità di tutti i soggetti interessati dallo sviluppo della Rete stessa. L'organizzazione può essere definita come l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e da interrelazioni. I requisiti che deve possedere l'organizzazione affinché la serie di interrelazioni che la contraddistinguono siano efficienti sono:

- uno scopo comune e la focalizzazione sull'obiettivo prefissato;
- il numero, il tipo e le caratteristiche di uomini e di mezzi, che devono essere stabiliti in funzione dell'obiettivo (in termini di adeguatezza);
- la necessità di sviluppare una chiara definizione dei compiti e dei ruoli, secondo un insieme di norme utili per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti.

Definire l'organizzazione significa individuare le funzioni svolte dalle singole aziende della Rete, con le rispettive responsabilità, individuando la persona giusta per ciascun ruolo. Nel business plan di Rete occorre descrivere competenze e compiti dei vari responsabili delle diverse attività (di cui si allegheranno i curriculum vitae), e l'insieme di regole e procedure della Rete. Se necessario, si farà menzione in questa sezione anche delle eventuali assunzioni future, con indicazione dei criteri di selezione, addestramento e retribuzione.

Riassumendo, questa sezione dovrebbe comprendere:

- Net Model integrato/evoluto della Rete;
- definizione della Governance strategica e operativa;

- la struttura organizzativa della Rete. Occorre specificare in dettaglio se vi sono eventuali team dedicati allo sviluppo delle attività di Rete e le loro rispettive funzioni. Un semplice organigramma con la descrizione dei ruoli è sufficiente;
- l'eventuale presenza e il profilo del Program Manager e dei responsabili delle diverse attività, con specificazione di:
 - chi sono le persone che faranno parte del progetto di Rete;
 - quale posizione assumeranno, con quali responsabilità e quali compiti;
 - qual è il loro profilo in termini di studi, esperienze lavorative e competenze;
 - in che modo verranno ricompensati e previsione di eventuali incentivi;
 - contributo apportato e competenze utili al successo della Rete.

La progettazione dell'organizzazione di Rete dovrebbe tenere anche in considerazione i processi operativi di lavoro, le tecnologie e competenze core delle singole imprese. Processi operativi diversi impongono infatti tipologie di richieste differenti su individui e organizzazioni: pertanto tali esigenze devono essere soddisfatte attraverso una struttura appropriata. I processi operativi e la struttura, dunque, devono essere allineati con la strategia organizzativa per soddisfare bisogni mutevoli e offrire nuovi vantaggi competitivi. Quindi emerge come la costruzione del Net Model Integrato/Evoluto sia la condizione necessaria per la definizione dell'organizzazione, ancor prima di definire la governance ed i ruoli.



6.2 Net Model integrato

La sezione dedicata al modello di business che la Rete vuole adottare è sicuramente tra le più importanti. Essa è incentrata sulle modalità di coordinamento della Rete e sulla definizione di rapporti qualificanti con il sistema del valore di ogni singola azienda. Diverse possono essere le opzioni che si presentano alla Rete su come costruire il proprio Net Model. Il sistema di partnership e alleanze, ma soprattutto le attività da presidiare internamente o esternalizzare, costituiscono quel sistema di scelte strategiche che posizioneranno la Rete nel sistema competitivo. Lo scopo pertanto in questa sezione è quello di ricostruire il modello di business con il quale si pensa di poter competere sul mercato. La costruzione del modello di funzionamento della Rete, fa perno sulla Value Proposition di Rete e passa da una fase di aggregazione dei singoli modelli di gestione delle aziende partecipanti alla Rete, per arrivare ad un modello di business integrato, in grado di descrivere il funzionamento delle aziende in Rete, i collegamenti tra di esse, il modo in cui la Rete si relaziona nei confronti del sistema del valore della singola azienda, dei fornitori, dei partner, di potenziali aziende e strutture aderenti all'iniziativa e dei mercati individuati. Questo percorso porta alla definizione del modello di business integrato di Rete, il quale descrive i collegamenti interni, le sinergie tra le singole aziende e il funzionamento della Rete nel suo complesso, dal sistema di fornitura all'offerta sul mercato. Il Net Model varia in base agli obiettivi prevalenti della Rete stessa, come ad esempio scambi di informazioni, ricerca, innovazione, qualità, approvvigionamenti, produzione, commercializzazione e internazionalizzazione. Con riferimento a quest'ultima classificazione, è possibile infatti suddividere le reti in quattro grandi categorie:

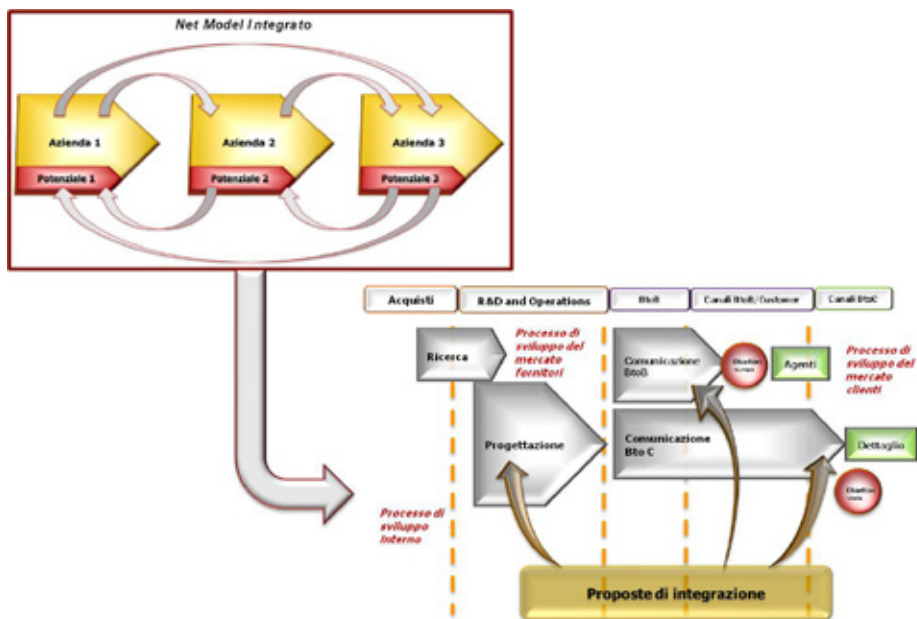
- Reti conoscitive (sia verticali che orizzontali) mirate alla condivisione di know how già esistente o allo sviluppo di nuovo, mediante attività di Ricerca e Sviluppo indipendente, coordinato, o in comune;
- Reti operative di filiera, ad integrazione verticale, per la creazione di una catena di componentistica o di condivisione di tecnologie;

- Reti di vera e propria collaborazione operativa, sia verticali che orizzontali, che prevedono più delle altre la messa in comune di fattori produttivi e investimenti;
- Reti leggere di acquisto o di coordinamento logistico (Reti prevalentemente orizzontali).

In base alla tipologia di Rete, nella costruzione del Net Model, dovrà essere posta particolare attenzione alla definizione dei processi della Rete e alle modalità di interazione tra le singole aziende retiste. I processi che dovranno essere oggetto di apposita progettazione sono:

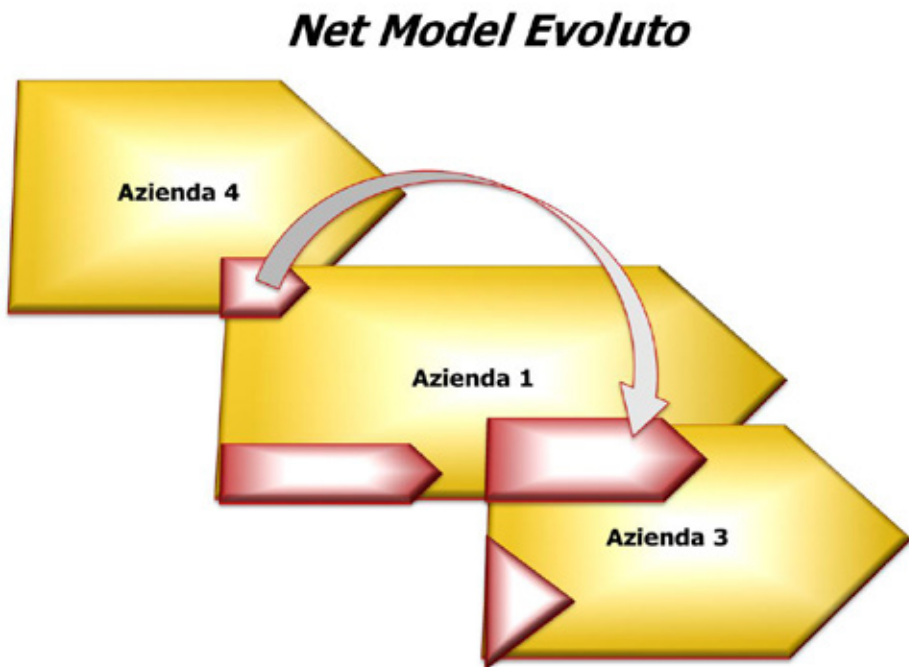
- processo di sviluppo del mercato fornitori, ossia il modello di negoziazione con i fornitori, finalizzato ad ottenere i prezzi e i servizi migliori per la Rete in ottica di efficienza;
- processo di sviluppo del mercato clienti, ossia la modalità di individuazione dei clienti e dei mercati, che deve essere portato avanti con continuità, congiuntamente alla successiva gestione dell'offerta al cliente;
- processo di sviluppo interno, dove la descrizione delle procedure serve a definire i compiti, le responsabilità, i flussi informativi e di materiali, facendo in modo che tutti i flussi avvengano tra le diverse aziende della Rete come fossero all'interno di un'impresa, eliminando le ridondanze.

I punti salienti riguardano la descrizione dell'attività di ricerca, gli investimenti, la preventivazione tecnico/economica, il processo di gestione della commessa e lo sviluppo dei nuovi prodotti.



Una volta costruito il Net Model integrato, è importante formalizzare i collegamenti interni nonché le modalità di interazione tra le singole aziende in modo che ogni partecipante sia consapevole del proprio ruolo e possa contribuire allo sviluppo del progetto comune. Il grado di coordinamento e interazione tra i retisti varia in base al livello di interdipendenza, ossia la misura in cui le singole aziende dipendono le une dalle altre per materiali, informazioni o altre risorse nell'ambito del progetto di rete.

6.3 Net Model Evoluto



L'evolversi del business di Rete determina una necessaria evoluzione della value proposition, dal momento che lo sviluppo dell'organizzazione porta in genere alla formulazione di nuovi prodotti/servizi, al presidio di nuovi mercati/aree geografiche e, di conseguenza, al raggiungimento di nuovi target di clienti rispetto a quelli conosciuti precedentemente dalle singole imprese. Ne deriva una conseguente rimodellazione del Net Model integrato, al fine di renderlo più funzionale e fluido rispetto alle nuove esigenze organizzative, di mercato e di processo intervenute. In particolare, con l'aumentare dell'interdipendenza, il bisogno di coordinamento all'interno dell'organizzazione cresce.

Tre sono le tipologie di interdipendenza da presidiare:

- interdipendenza generica: è la forma più bassa di interdipendenza; il lavoro non fluisce tra le varie aziende della Rete ed ognuna di esse opera in modo indipendente (questa tipologia in genere caratterizza solo la fase start up della Rete);
- interdipendenza sequenziale: il lavoro fluisce fra le aziende prevalentemente in una direzione e gli output prodotti da un'unità diventano input per un'altra Azienda;
- interdipendenza reciproca: livello più alto di interdipendenza. Gli output delle Aziende influiscono su di esse in maniera reciproca: l'output di A è l'input di B e l'output di B è l'input di A.

La figura sottostante propone le esigenze in termini di comunicazione orizzontale e coordinamento derivanti dal tipo di interdipendenza esistente tra le singole aziende in virtù del progetto di Rete.





Un limitato grado di interdipendenza richiede un basso livello di comunicazione interna e meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione e sull'utilizzo di regole e procedure. Al crescere dell'interdipendenza, la necessità di comunicazione interna cresce, così come l'esigenza di pianificazione della Rete e di programmazione delle attività: spesso in questi contesti vengono creati dei Team funzionali interaziendali e/o strutture ad hoc (ad esempio: commerciale, tecnologica, etc..) per agevolare la comunicazione tra le aziende e rendere più fluidi i processi.

6.4 Governance della Rete



Le Reti di impresa richiedono una formulazione evoluta della Governance rispetto ai modelli tipici della pianificazione industriale. Alla Rete non sono infatti associabili né i modelli gerarchici, tipici dello sviluppo della grande impresa o della grande industria – rete (dove l'impresa forma una rete di rapporti stabili di fornitori e alleanze), né tantomeno i modelli correlati a quelli di mercato, tipicamente applicabili alle piccole e medie realtà imprenditoriali. Le esigenze che stanno alla base della configurazione di Governance della rete riguardano la necessità di regolamentare la complessità di rapporti tra pari e di fornire stabilità alle dinamiche della relazione, assicurando il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale delle singole imprese.

La Governance della Rete si articola in due dimensioni fortemente interconnesse:

- la Governance strategica, che fa riferimento agli aspetti di natura giuridica, si concretizza nella definizione di chi gestisce la rete, con quali deleghe e con quali risorse.
- La Governance operativa, che fa riferimento alla gestione pratica della Rete, identifica gli ambiti, i processi, le attività e le competenze necessarie al suo sviluppo.

6.4.1 Governance Strategica

La Governance strategica fa riferimento agli aspetti di natura giuridica della Rete, che riguardano la definizione di chi gestisce la Rete, con quali deleghe e con quali risorse. La Governance strategica riguarda due diversi aspetti fortemente interconnessi:

- l'autonomia patrimoniale della Rete, mediante la quale si definiscono le risorse finanziarie che la Rete ha a disposizione per la realizzazione dei propri piani e dei propri progetti;
- la definizione degli organi destinati alla gestione della Rete.

Il profilo patrimoniale della Rete è definito dall'istituzione o meno di un Fondo Patrimoniale comune previsto ma reso non obbligatorio dal Legislatore. Al Fondo Patrimoniale si applicano le disposizioni previste in tema di Consorzi di imprese. Per quanto attiene alle modalità di gestione della Rete, la disciplina vigente prevede l'istituzione facoltativa all'interno del contratto di Rete del cosiddetto Organo Comune, organo incaricato di dare esecuzione al contratto di rete, di cui occorre sancire i poteri di rappresentanza. Di qui discende la possibilità di costruire due diversi modelli di Governance strategica delle reti:

- Governance senza Organo Comune

- Governance con Organo Comune Il modello senza Organo Comune pare adatto per Contratti di Rete relativamente semplici, con una configurazione leggera (assenza di Fondo Patrimoniale Comune) e con attività prevalentemente interne. Secondo tale modello, la gestione della Rete è affidata collegialmente ai partecipanti, con la possibilità di delegare ad un soggetto partecipante e/o esterno alla Rete lo svolgimento di compiti specifici, secondo le regole del mandato (generale o per specifico affare).

Il modello con Organo Comune è invece consigliabile in presenza di Contratti di rete più complessi, ad alta numerosità di partecipanti, con attività esterne alla Rete e piani di sviluppo. In questi casi l'Organo Comune è l'unico elemento in grado di garantire il mantenimento dell'equilibrio degli interessi, evitando che le imprese più forti possano abusare della loro eventuale forza contrattuale a proprio vantaggio, a scapito degli interessi delle aziende partner minori. In questa prospettiva l'Organo Comune diviene il fulcro della Governance: esso è 80 l'esecutore del Programma di Rete, cioè l'organo esecutivo della Rete stessa. La composizione e il funzionamento dell'Organo Comune rappresentano gli aspetti più delicati nella redazione del Contratto di Rete.

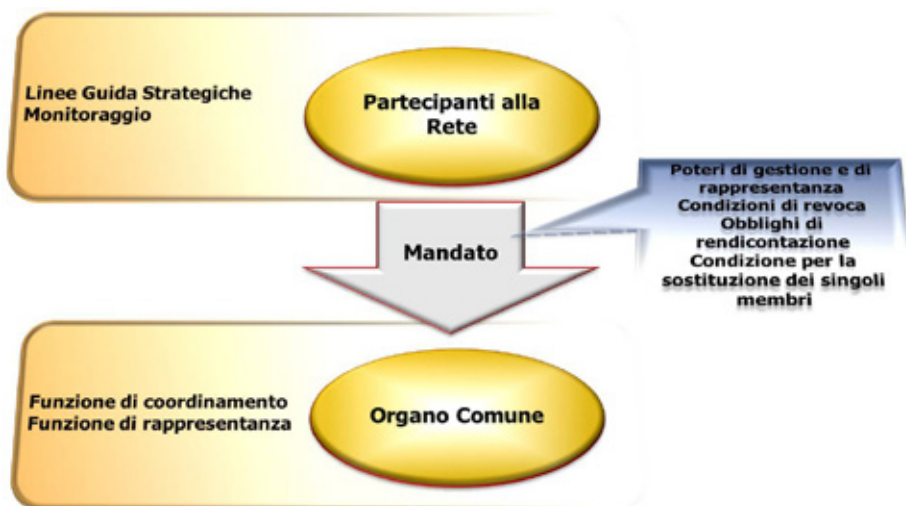
Le principali decisioni relative all'Organo Comune riguardano:

- scelta tra persona fisica o giuridica;
- scelta tra Organo Comune interno alla Rete o soggetto esterno (a garanzia dell'imparzialità);
- scelta tra Organo collegiale o monocratico;
- definizione dei poteri gestori o di rappresentanza (indicando con precisione le eventuali deroghe alla disciplina del mandato che altrimenti ne costituisce la disciplina di riferimento).

In molti casi, al fine di rendere più agevoli e fluide le decisioni di Rete,

può essere utile creare due organi:

- un organo che rappresenti l'insieme dei retisti e che abbia la capacità di decidere sulle questioni strategiche e di maggiore importanza. Questo organo, che si concretizzerà nell'Assemblea dei partecipanti alla Rete (Comitato di Rete), assumerà le decisioni più importanti secondo i quorum definiti nel contratto;
- un organo esecutivo che potrà essere unipersonale o collegiale.



In questa ipotesi, all'Assemblea dei Partecipanti (Comitato di Rete) spetta quindi la definizione delle linee guida strategiche della Rete e il monitoraggio dell'attività dell'Organo Comune, il quale avrà invece poteri esecutivi, di rappresentanza e di coordinamento dell'attività di Rete. Il rapporto tra Rete e Organo Comune è regolato dalla disciplina del mandato e l'Organo Comune agisce quindi in qualità di mandatario comune dei contraenti partecipanti alla Rete. Le parti possono definirne gli obblighi di rendicontazione nonché le condizioni di revoca e, in caso di organo collegiale, stabilire le regole di sostituzione di singoli

membri. In base alla presenza di un organo comune e di un fondo patrimoniale, si prefigura il seguente scenario:



Per quanto riguarda la limitazione della responsabilità patrimoniale della Rete, vi sono tre opzioni possibili:

- contratto di rete senza limitazione di responsabilità (se il contratto non è 82 dotato di organo comune e fondo);
- contratto di rete con limitazione di responsabilità;
- Rete Soggetto con limitazione di responsabilità.

Se il contratto prevede Fondo Patrimoniale Comune e Organo Comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, nei confronti di terzi (indipendentemente dall'acquisto della soggettività giuridica), il Legislatore ha previsto la limitazione della responsabilità patrimoniale al fondo per le obbligazioni contratte dall'Organo Comune in relazione al programma di rete e l'obbligo per l'Organo Comune di redigere e depositare entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale una situazione patrimoniale della Rete.

6.4.2 Governance Operativa

La Governance Operativa della Rete costituisce un elemento di fondamentale importanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici di Rete. Essa fa ampio riferimento alla gestione aziendale, ma si carat-

terizza per un forte contenuto relazionale, ed è volta a definire i processi e attività, le linee guida e le competenze necessarie. La gestione della Rete si articola in due momenti fondamentali:

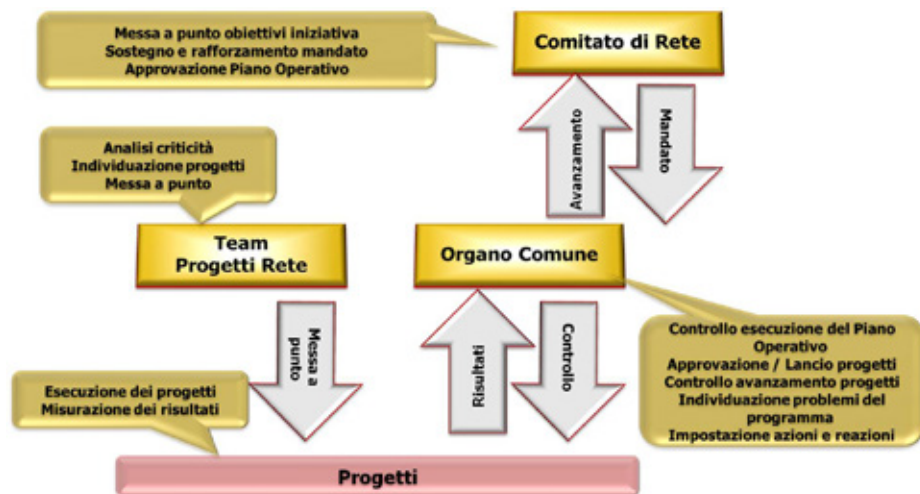
- la pianificazione strategica, che riguarda i momenti di definizione dei macro-obiettivi della rete e la gestione delle relazioni tra i singoli membri;
- l'implementazione operativa, che attiene all'attuazione del piano, all'interazione con l'ambiente esterno / interno e il controllo delle attività svolte dalla Rete.

La gestione della Rete è quindi un processo sistematico, che attiene sia la sfera strategica che quella gestionale e che trova nel Programma di Rete e nel Piano Operativo di Rete i suoi principali strumenti di formalizzazione ed attuazione. Naturalmente, all'aumentare dell'integrazione delle realtà che partecipano alla Rete, aumenta la complessità e la relativa difficoltà di gestione e coordinamento delle attività della Rete stessa.

Una rete può nascere con semplici regole per governare gli scambi ed evolvere, verso il termine della fase start up, con una struttura più definita, oppure partire già con un alto livello di formalizzazione. Il livello scelto dipende anche dall'investimento e dal legame che le aziende vogliono costituire tra di loro. Se le aziende investono una parte considerevole di risorse e condividono nella futura rete anche funzioni importanti delle proprie aziende, in particolare nella gestione di team interfunzionali, è evidente che il legame risulterà più critico e la necessità di strutturare il vincolo sin dall'inizio sarà maggiore. Anche il numero delle aziende partecipanti influirà sulle scelte iniziali, in quanto più sono gli aderenti, maggiore sarà la necessità di avere regole formalizzate per permettere una più efficiente gestione, che sarà complicata anche dal notevole incremento di interrelazioni che si verranno a formare. A tali specificità va aggiunto, inoltre, che l'attività di gestione di una Rete non può essere considerata un'attività part time svolta da risorse "prestate alla Rete" dalle aziende partecipanti, pena la riduzione dell'attività della Rete ad attività secondarie e marginali (che

comporterebbero l'inevitabile insuccesso della Rete stessa).

In quest'ambito si distingue tra Rete a organizzazione composta e rete a organizzazione strutturata. Nel primo caso, tutte le strutture organizzative della Rete provengono dalle aziende retiste. Nel secondo caso, invece, la Governance Operativa è affidata a strutture dedicate, formate da soggetti anche esterni alla Rete, completamente al servizio del sistema Rete. Lo sviluppo della Rete può quindi richiedere che le aziende che decidono di entrare in Rete individuino dei profili professionali specifici, capaci di coordinare le varie anime imprenditoriali e convogliare le spinte dei singoli nel progetto di rete. La figura richiesta è spesso quella del Program Manager di Rete. I requisiti generici richiesti a tale ruolo, oltre alle avanzate conoscenze tecnico-gestionali, sono l'esperienza in campo commerciale internazionale ma, soprattutto, quella giusta dose di sensibilità psicologica indispensabile per essere accettati, ascoltati e riconosciuti all'interno dell'organizzazione, come guida super partes.



La progettazione di una simile organizzazione, sottintende lo sviluppo e il consolidamento di routine e processi interni, nonché l'utilizzo di sistemi di progettazione e condivisione tra le singole aziende. I processi e le routine di Rete sono fondamentali per lo sviluppo del progetto strategico di Rete in quanto esprimono la cultura stessa della Rete.

6.4.3 Il ruolo del Program Manager di Rete

Uno degli ostacoli fondamentali da superare in fase di strutturazione organizzativa riguarda il tema della guida della Rete. Lo sviluppo della Rete richiede infatti che le aziende individuino dei profili professionali, capaci di coordinare le varie anime imprenditoriali e convogliare le spinte dei singoli in un unico progetto vincente: in sintesi, che designino un Program Manager. Il profilo del Program Manager è strutturalmente differente da quello del manager di una grande azienda, che spesso è altamente specializzato. Nel caso in cui il Manager si occupi di dare esecuzione al Programma di Rete, le competenze e le capacità richieste al profilo sono trasversali: dall'orientamento degli operatori all'innovazione di processi 85 Linee Guida per il Business Plan di Rete - Aprile 2015 e prodotti, alla valorizzazione degli ambienti di lavoro, alla tutela dei marchi, alla promozione e gestione delle relazioni commerciali, senza dimenticare una buona conoscenza degli aspetti economici del Business comune. Per sviluppare quanto descritto, in tale sezione occorre esplicitare in maniera chiara i poteri e le responsabilità che il Comitato di Rete attribuisce al Program Manager. Questo passaggio è fondamentale per responsabilizzare il Program Manager e tutta l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi. Ci sono alcuni aspetti da considerare nella scelta del Program Manager:

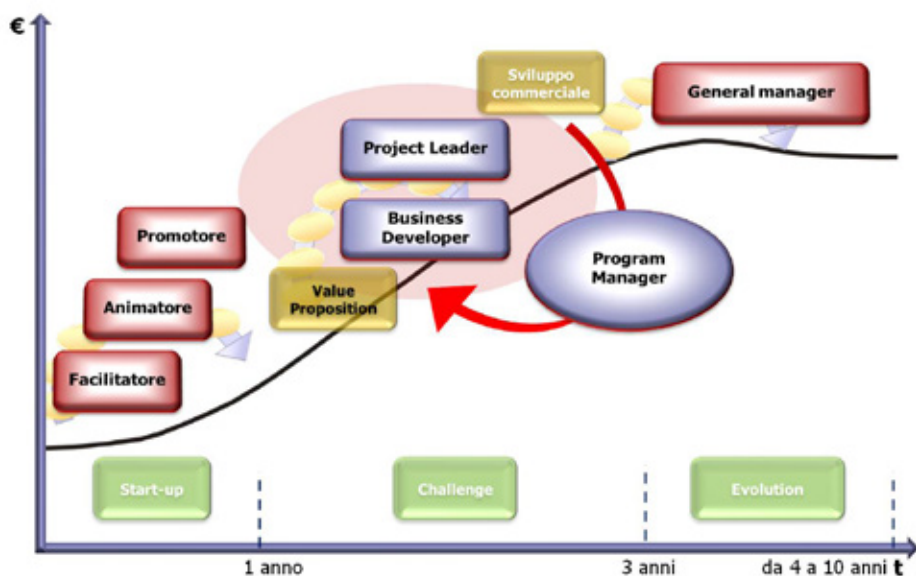
- predisposizione alla delega delle responsabilità delle attività Direzionali;
- la fiducia tra le parti: un buon Program Manager non è solo un manager capace e tecnicamente affidabile, ma uno in grado di capire le differenze gestionali (culturali) legate ad una aggregazione di Rete;
- la leadership operativa: il Program Manager deve sempre tenere in considerazione le esigenze e le peculiarità delle singole imprese, oltre a perseguire il raggiungimento del Piano Operativo della Rete.

Il Program Manager non partecipa alle scelte strategiche delle imprese in Rete, ma identifica le opzioni possibili per permettere alle imprese una scelta veloce, consapevole ed efficace nell'ambito del progetto di Rete. Ecco perché nella scelta del Program Manager occorre ricercare profili con spiccate competenze nella gestione di progetti complessi e forti capacità di governo delle relazioni, mediazione e coordinamento tra interessi non sempre convergenti, di problem solving. Spesso il Program Manager funge da consulente interno alla Rete: deve quindi possedere competenze complementari alla Proprietà e ai singoli imprenditori, al fine di poter orientare il business della Rete verso le esigenze dei clienti potenziali e consolidati. Riassumendo, gli ambiti di intervento del Program Manager sono i seguenti:

- governo delle relazioni tra tutti i soggetti della rete (comunicazione interna);
- coordinamento dei diversi interessi in campo e delle attività delle singole aziende;
- progettazione e coordinamento dello sviluppo commerciale della rete;
- presidio del know-how di Rete, dei processi esternalizzati e monitoraggio dei comportamenti dei partner;
- pianificazione operativa della Rete.

L'evoluzione del ruolo del Program Manager

Il ruolo del Program Manager evolve nel corso del ciclo di vita della Rete: le abilità richieste nella fase di formazione e avvio della Rete sono molto diverse dalle competenze richieste a questa figura durante la maturazione della Rete (fase Challenge), in cui la Rete affronta la concreta sfida del mercato o durante la fase di consolidamento ed evoluzione della Rete (fase Evolution). La figura sottostante illustra tale evoluzione.



La prima fase del percorso evolutivo della Rete è la fase Start Up, nella quale le aziende iniziano a collaborare per la generazione di un'offerta di Rete e la costruzione di un progetto comune. Le principali criticità di questa fase sono di carattere relazionale, e riguardano principalmente la comprensione del proprio ruolo all'interno della Rete, la condivisione con i partner di know how, risorse e clienti, nonché la convergenza verso obiettivi di sviluppo comuni. In questo delicato momento nella vita della Rete, la figura del Program Manager è orientata alla facilitazione, animazione e promozione del progetto di Rete. Le principali abilità richieste sono la capacità di mediazione, di team building e leadership partecipativa. Al Program Manager si richiede di:

- affiancare, stimolare e incoraggiare mediante azioni, riflessioni e domande i singoli partecipanti al fine di consolidare la relazione;
- pianificare e gestire in prima persona progetti dedicati allo sviluppo della rete e dell'offerta di rete;
- promuovere lo sviluppo della rete e della relazione tra i singoli partecipanti, stimolando la condivisione di informazioni e com-

petenze. Le attività del Program Manager sono quindi finalizzate all'elaborazione di strategie innovative coerenti con il sistema di valori condiviso all'interno della Rete, in grado di stimolare la partecipazione di tutti i membri e rafforzare il senso di appartenenza alla Rete, la motivazione e l'efficienza organizzativa. La sua attività persegue quindi i seguenti obiettivi:

- facilitare e coordinare la conoscenza reciproca;
- valutare la capacità di lavorare in rete delle singole imprese: elementi fondamentali in tale prospettiva sono la verifica della situazione economicofinanziaria delle aziende, lo stile di leadership e l'attitudine alla delega, la strumentazione per il lavoro in gruppo, le aspettative riguardanti la Rete, il potenziale di mercato per l'aggregato, la definizione delle competenze condivisibili di ogni azienda;
- uniformare offerta e comunicazione.

La seconda fase del ciclo di vita della Rete, definita Challenge, vede la Rete affrontare la concreta sfida del mercato, attraverso lo sviluppo delle attività comuni, l'acquisizione delle prime commesse e la consegna dei primi prodotti e/o servizi di Rete ai clienti. La fase Challenge è pertanto il vero banco di prova dell'idea di Rete, che si propone sul mercato in maniera strutturata. Si manifesta infatti la necessità di formalizzare i processi di gestione delle attività di Rete, la relazione con clienti e fornitori, nonché di provvedere alla strutturazione di un assetto organizzativo più definito al fine di ottimizzare le attività, coordinare e gestire il processo di acquisizione e realizzazione delle commesse di Rete. La realizzazione di un'efficace organizzazione è uno dei compiti del Program Manager: le principali abilità richieste al ruolo in questa precisa fase riguardano la gestione di processi complessi, la leadership operativa e il possesso di una forte propensione commerciale. L'attività del Program Manager in fase Challenge, persegue i seguenti obiettivi:

- sviluppo e consolidamento della Value Proposition di Rete;

- definizione e pianificazione degli obiettivi di approccio al mercato;
- gestione e coordinamento delle commesse di Rete attraverso la definizione degli obiettivi, delle risorse e del timing.

La terza fase, definita Evolution, è infine un'evoluzione che porta ad una maggiore strutturazione della compagine di Rete. Le problematiche insite nella gestione del progetto comune in questa fase riguardano i temi della Governance, della gestione degli investimenti della Rete, della redditività e della gestione dell'entrata e dell'uscita di aziende nella/dalla Rete. Al Program Manager si richiede in questa fase una forte abilità comunicativa, di leadership e di pianificazione. Il Program Manager ha in questa fase una precisa responsabilità sulla redditività della Rete e la sua attività è volta al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- supervisione delle attività di marketing e di vendita;
- pianificazione strategica;
- coordinamento e ottimizzazione di tutte le attività operative e progettuali dell'azienda per renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi della Rete.

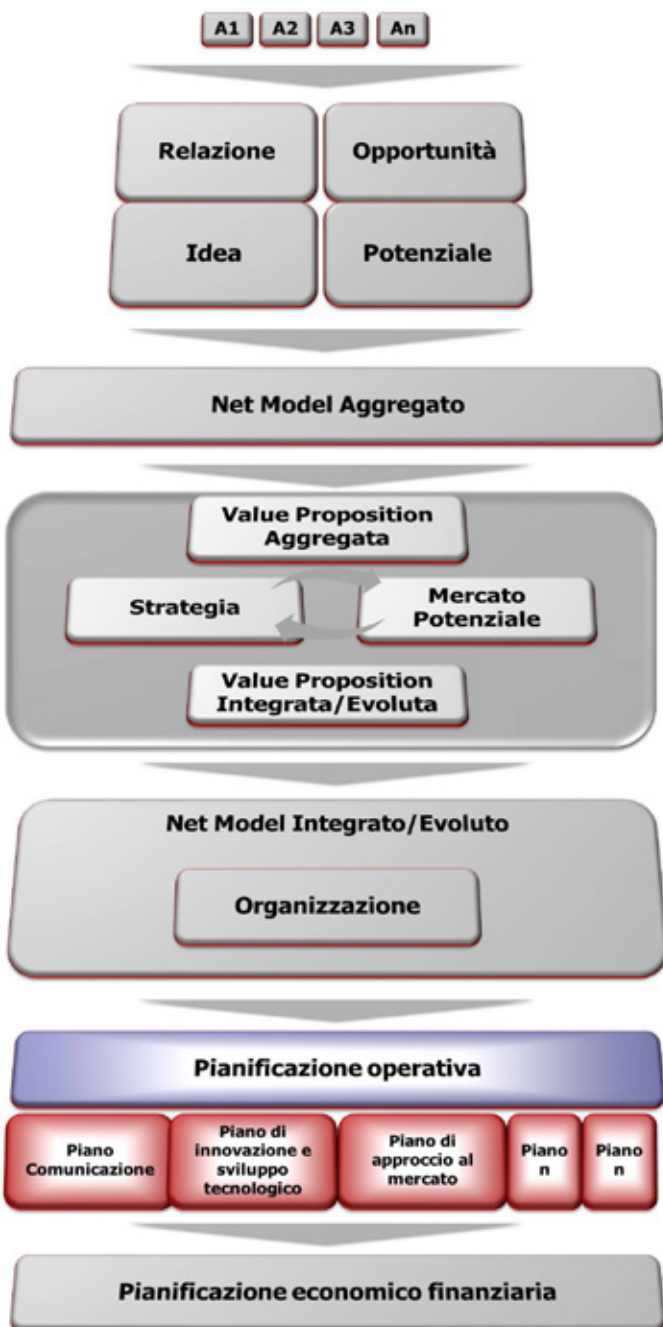
7 LA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO DI RETE

Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

Com'è impostata la strategia nelle diverse fasi dello sviluppo commerciale? Qual è il fatturato complessivo previsto, sia per la Rete che per le singole aziende che la compongono?

In che modo si prevede che verrà sviluppata la Rete sotto il profilo operativo e strutturale? Quanto si intende investire nello sviluppo tecnologico della Rete? Quanto le singole aziende intendono investire nello sviluppo della Rete?

Qual è la strategia di comunicazione della Rete? Qual è l'investimento complessivo previsto per la comunicazione? Quanto le singole aziende intendono investire nella comunicazione della Rete?



7.1 La traduzione operativa del piano strategico della Rete

La pianificazione operativa si pone come obiettivo quello di raggiungere, anno dopo anno, obiettivi concreti, specifici e misurabili, in linea con le strategie definite. Il Piano Operativo deve enunciare in termini sintetici le principali direttive tramite cui dare attuazione al progetto strategico di Rete:

- l'insieme di azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche, con la specifica della tempistica stimata per l'implementazione (con particolare riferimento alla produzione dei beni, al sistema di erogazione del servizio e alla logistica, con declinazione di tempi e responsabilità organizzative);
- le attività da dare in outsourcing (fra quelle standard o a maggior investimento), motivando tali scelte anche in termini economici;
- l'impatto organizzativo delle singole azioni in termini di Net Model, struttura manageriale, risorse dedicate, aree geografiche da coprire, canali distributivi e struttura commerciale; Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:
- Com'è impostata la strategia nelle diverse fasi dello sviluppo commerciale? Qual è il fatturato complessivo previsto, sia per la Rete che per le singole aziende che la compongono?
- In che modo si prevede che verrà sviluppata la Rete sotto il profilo operativo e strutturale? Quanto si intende investire nello sviluppo tecnologico della Rete? Quanto le singole aziende intendono investire nello sviluppo della Rete?
- Qual è la strategia di comunicazione della Rete? Qual è l'investimento complessivo previsto per la comunicazione? Quanto le singole aziende intendono investire nella comunicazione della Rete?

- gli eventuali interventi sul portafoglio prodotti / servizi / brand offerti alla clientela rispetto all'attuale offerta delle singole imprese;
- le azioni con le quali si intende realizzare un eventuale mutamento del target di clientela da servire;
- il sistema di responsabilità ovvero l'indicazione dei responsabili delle azioni programmate;
- le condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni previste dal piano operativo di Rete.



A seconda delle specificità della Rete, la pianificazione strategica può essere declinata attraverso diverse tipologie di piani operativi: ad esempio, il piano della logistica, il piano di produzione, il piano degli acquisti, etc. Tuttavia, qualsiasi sia la connotazione di una Rete, è pos-



sibile individuare tre piani fondamentali che risultano necessari per il corretto funzionamento di una Rete, indipendentemente dal core business definito del programma di Rete:

- Piano di comunicazione;
 - Piano di innovazione e sviluppo tecnologico;
 - Piano di approccio al mercato.
- 

7.2 Piano di Comunicazione della Rete

Per tradursi in realtà, le scelte strategiche della Rete devono essere accompagnate da piani di azione dinamici, senza i quali il successo di mercato è poco probabile. Per proporsi sul mercato, infatti, non è sufficiente offrire ai potenziali clienti target un prodotto/servizio ad un prezzo interessante: bisogna anche far conoscere l'offerta, metterne in evidenza le qualità distintive e stimolare, dunque, la domanda con azioni di vendita appropriate. Per essere efficace quindi una strategia di marketing richiede lo sviluppo di un piano di comunicazione. Per piano di comunicazione della Rete s'intende l'insieme di tutte quelle attività da essa svolte al fine di creare e mantenere nel tempo un'approfondita conoscenza diretta ed un alto grado di riconoscibilità presso i pubblici di riferimento, sia interni che esterni. Due sono le esigenze fondamentali alle quali l'azione di comunicazione deve rispondere: sviluppare un'immagine ben definita della Rete (aspetto strategico) e sostenere nel breve-medio periodo tale azione nei confronti della clientela (aspetto tattico). La comunicazione comporta una partecipazione attiva sia da parte di chi emette il messaggio (la Rete) sia da parte di chi lo riceve (il cliente); ecco perché i messaggi provenienti dalla Rete devono non soltanto contenere tutte le informazioni che essa desidera trasmettere, ma anche risultare sufficientemente interessanti per la clientela (o per gli altri interlocutori della Rete) da meritare la loro attenzione. Affinché la politica di comunicazione che la Rete vuole mettere in atto supporti al meglio l'approccio del marketing e raggiunga con efficacia la clientela target, bisognerà tener conto della tipologia di prodotto/servizio, della situazione di mercato, della specificità del segmento, della concorrenza e del comportamento dell'utilizzatore. Un piano di comunicazione efficace si sviluppa attraverso un processo articolato in 92 nelle seguenti fasi:

- **Definizione degli obiettivi.** Uno dei principali problemi legati alla comunicazione efficace è la gestione dei processi comunicativi senza una precisa individuazione degli obiettivi da raggiungere. Le azioni da realizzare con un piano di comunicazione devono essere individuate

dopo aver stabilito quali risultati la Rete intende ottenere. La definizione degli obiettivi di comunicazione deve partire dalla condivisione degli obiettivi strategici della Rete e dalle informazioni che l'analisi del contesto di riferimento, sia interno che esterno, avranno messo in luce.

- **Identificazione del target.** Lo step successivo del processo di pianificazione è l'identificazione del target del processo di comunicazione: potenziali acquirenti dei prodotti/servizi della Rete, attuali utilizzatori, opinion leader. Un target (segmento) di mercato consiste in un gruppo di clienti con esigenze simili. Segmentare il mercato e sviluppare una comunicazione mirata verso determinati target permette di ottenere vantaggi notevoli rispetto alla comunicazione di massa. L'individuazione del target è necessaria per passare dal livello astratto degli obiettivi (strategici e comunicativi) al livello operativo delle future azioni di comunicazione.

- **Definizione dei contenuti.** A questo punto del piano occorrerà operare una scelta dei contenuti della comunicazione, ovvero quali sono i valori e/o le informazioni che si intende veicolare nella costruzione dei messaggi, in modo coerente rispetto agli obiettivi, ai pubblici target e alle scelte di strategia effettuate dalla Rete. È importante ribadire la necessità di chiarezza del messaggio: il messaggio deve arrivare a tutto il pubblico cui è rivolto in modo da essere compreso senza difficoltà.

- **Individuazione degli strumenti di comunicazione.** Gli strumenti di comunicazione e promozione devono essere scelti in funzione degli obiettivi e del target di clienti. Si tratta quindi di adottare gli strumenti di comunicazione che possano essere effettivamente efficaci nel promuovere meglio la Rete, la sua value proposition e le sue potenzialità tecniche e tecnologiche. Nel piano operativo devono essere indicati i diversi strumenti di comunicazione, le modalità di impiego e gli obiettivi perseguiti con ciascuno. Ogni strumento con una sua funzione, un suo stile, una sua voce, deve agire in sintonia con gli altri. L'ampia gamma di strumenti di comunicazione che si possono utilizzare, i differenti messaggi e le diverse tipologie di pubblico da raggiungere rendono imperativo per la Rete adottare una strategia di comunicazione integra-



ta: strumenti di comunicazione personale ed impersonali dovrebbero essere combinati in modo sinergico per ottenere il massimo impatto.

- **Determinazione dei tempi e delle responsabilità.** La pianificazione delle attività e degli strumenti deve essere completata con l'indicazione dei tempi e delle risorse necessarie con le rispettive responsabilità. Per tenere sotto controllo i tempi di realizzazione del piano di comunicazione e delle varie azioni rispetto alle scadenze operative e strategiche, si possono adottare alcuni strumenti.

- **Misurazione dei risultati della comunicazione.** È la fase conclusiva del processo di pianificazione della comunicazione. L'assenza di questo step vanifica la validità del piano, compromettendo, di conseguenza, l'efficacia e l'efficienza di tutto il processo di pianificazione. Occorrerà perciò prevedere le modalità di valutazione ed identificare gli elementi della comunicazione che si intenderanno misurare. Analizzando gli scostamenti tra gli obiettivi da conseguire (a fronte del budget definito per ciascuno strumento) e i risultati effettivamente raggiunti, è possibile valutare l'efficacia delle azioni di comunicazione sviluppate.

7.3 Piano di innovazione e sviluppo tecnologico

Nei business contraddistinti da un alto tasso d'innovazione, lo sviluppo di competenze tecnologiche e il relativo investimento in risorse costituiscono i principali motori per la competitività della Rete. Tale considerazione è oggi rafforzata dal passaggio su scala internazionale, grazie all'attività di Rete, degli interessi di molte imprese che in passato operavano con orizzonti domestici, poiché nell'ambito dell'attuale contesto globale la tecnologia è diventata un fattore chiave per lo sviluppo e la competitività delle imprese. Occorre quindi monitorare tali dimensioni, allo scopo di cogliere elementi utili per la valutazione attuale e futura della sostenibilità competitiva della Rete. Il controllo e la pianificazione della variabile "innovazione" è incentrata sulla misurazione del potenziale innovativo espresso, sia dalla Rete che dalle singole imprese, e sui risultati ottenuti dalla strategia di innovazione, al fine di pianificarne l'implementazione futura. Relativamente al primo aspetto, le misure riguardano principalmente le iniziative in corso quali, ad esempio:

- nuovi progetti/prodotti in corso di realizzazione, distinti nelle varie fasi del loro ciclo di vita (progettazione, sviluppo, test, lancio);
- tecnologie e materiali in corso di studio o di sviluppo;
- brevetti e marchi in corso di registrazione. Con riferimento, invece, ai risultati dell'azione innovativa prevista per la Rete, possiamo considerare:
- il time-to-market, ovvero il tempo intercorrente tra l'ideazione di un prodotto o di un servizio e la sua introduzione nel mercato;
- nuovi prodotti/tecnologie/materiali introdotti sul mercato;
- nuovi prodotti/tecnologie/materiali introdotti sul mercato;

- brevetti e marchi registrati;
- l'investimento in attività di ricerca e sviluppo;
- la riduzione dei costi di prodotto / processo a seguito dell'azione innovativa. Con riferimento al piano di sviluppo della produzione, esso riguarda le modalità di coordinamento delle singole imprese volte alla realizzazione e/o erogazione dei prodotti e/o servizi, prospettati nella Value Proposition di Rete.

Nella formulazione del Business Plan di Rete, occorre definire con precisione il ciclo produttivo, descrivendone con attenzione le fasi che lo compongono con l'indicazione:

- dei tempi necessari per ciascuna operazione,
- degli input in termini di personale e materie prime provenienti dalle singole aziende della Rete e/o dal contesto esterno,
- di tutti i costi operativi connessi.

I processi produttivi della Rete risultano largamente determinati dalle caratteristiche del prodotto di Rete e quest'ultimo, a sua volta, è fortemente influenzato dalla domanda di mercato, sotto due dimensioni:

- la complessità del prodotto richiesto, intesa come numero di varianti e loro variabilità nel tempo;
- il grado di standardizzazione del prodotto, che riguarda la ripetitività con cui un prodotto viene richiesto dall'utilizzatore e l'intensità con cui questi interviene nel determinare le caratteristiche quali-quantitative del prodotto stesso.

7.4 Piano di approccio al mercato

L'approccio al mercato riveste un ruolo chiave per lo sviluppo della Rete: esso si basa sulla definizione di una proposta integrata di Rete (Value Proposition) e verte sulla definizione di obiettivi in termini di commesse e fatturato, sulla definizione dei settori e dei clienti target, con particolare riguardo al loro potenziale. Al variare dello scopo del progetto di Rete, tuttavia, variano le modalità con cui la Rete si propone al mercato: nel caso in cui la Rete offra prodotti/servizi, essa si configura come pianificazione commerciale; nel caso in cui invece la Rete operi in fase pre-competitiva, ossia si occupi dello sviluppo di progetti senza però proporsi direttamente sul mercato, l'approccio riguarda l'attività di relazione con i principali stakeholder.

Una volta individuati gli obiettivi verso cui indirizzare l'approccio al mercato, si è in grado di disporre di una rotta strategica verso cui convogliare tutti gli sforzi commerciali e coordinare in maniera strategica l'azione. A livello commerciale, la Rete, dovrà inoltre decidere se operare in un contesto nazionale o internazionale identificando le diverse strategie perseguibili nei diversi paesi. La definizione delle strategie con le quali porsi a livello internazionale non può prescindere dall'analisi dei fattori che regolano la competizione nel settore industriale in cui opera la Rete e da un'analisi dell'attrattività dei singoli mercati e dell'adattabilità dell'offerta di Rete al mercato di riferimento.

Nel caso in cui in progetto di Rete intenda proporre al mercato un prodotto/ servizio, per avviare e gestire un'efficace attività commerciale di Rete è consigliabile l'individuazione di un soggetto interno alla Rete o di un team interaziendale dedicato a tale attività. Tale soggetto o team si occuperà della strutturazione del piano commerciale e dell'esecuzione dell'attività di prospecting, ossia di individuazione e contatto dei clienti potenziali. L'attività commerciale potrà altrimenti essere portata avanti anche dal Program Manager di Rete o da un professionista esterno, selezionato ad hoc, in virtù delle sue competenze tecniche o commerciali.

In ogni caso, definire un piano di approccio al mercato per la Rete è fondamentale: in assenza di obiettivi esplicitati, l'azione di vendita viene sviluppata in modo dispersivo, senza continuità e con grande spreco di risorse. Ecco pertanto che il punto di partenza non può che essere quello di adottare un metodo di lavoro condiviso ed attuato con sistematicità dalle persone a cui è assegnata la responsabilità dell'organizzazione commerciale fino al raggiungimento dei risultati prefissati.

Di seguito, una traccia delle attività da sviluppare per orientare l'azione di mercato della Rete, definendo i principali elementi di un programma di lavoro:

- analisi iniziale del posizionamento di mercato della Rete, rispetto all'attuale portafoglio clienti / segmenti di mercato in cui le singole aziende operano;
- individuazione dei clienti potenziali all'interno delle aree geografiche nelle quali la Rete intende operare;
- analisi della concorrenza di riferimento, per definire i punti di forza e di debolezza delle imprese con le quali ci si misura;
- definizione del Team che si occuperà della gestione dell'approccio al mercato della Rete ed assegnazione delle responsabilità;
- definizione degli obiettivi da raggiungere nei tempi previsti dal programma;
- declinazione delle azioni che dovranno essere attuate per raggiungere gli obiettivi e le priorità assegnate a ciascuna attività;
- strutturazione dei controlli necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi e stabilire eventuali correzioni al programma di lavoro.

7.5 Altri piani operativi

Lo sviluppo e le peculiarità del Business della Rete possono rendere necessaria la formulazione di altri piani operativi. In particolare, gli ambiti più ricorrenti di pianificazione sono i seguenti:

- piano di acquisti per la Rete, nel caso in cui le aziende partecipanti alla Rete operino in business simili e acquistino le stesse tipologie di materie prime. In questo caso, un piano di acquisti può permettere alla Rete di conseguire notevoli efficienze di costo grazie all'accresciuto potere contrattuale;
- piano logistico, nel caso in cui la Rete gestisca in maniera condivisa i processi di stoccaggio e distribuzione dei prodotti della Rete;
- piano di produzione, nel caso di produzione congiunta tra le aziende della Rete, può essere utile sviluppare un piano di produzione al fine di organizzare il processo e gestire in modo efficace le interdipendenze sequenziali e reciproche tra le aziende;
- piano commerciale, nel caso in cui la Rete decida di presidiare direttamente lo sviluppo del mercato attraverso processi di vendita diretta o attraverso la gestione di una rete distributiva.

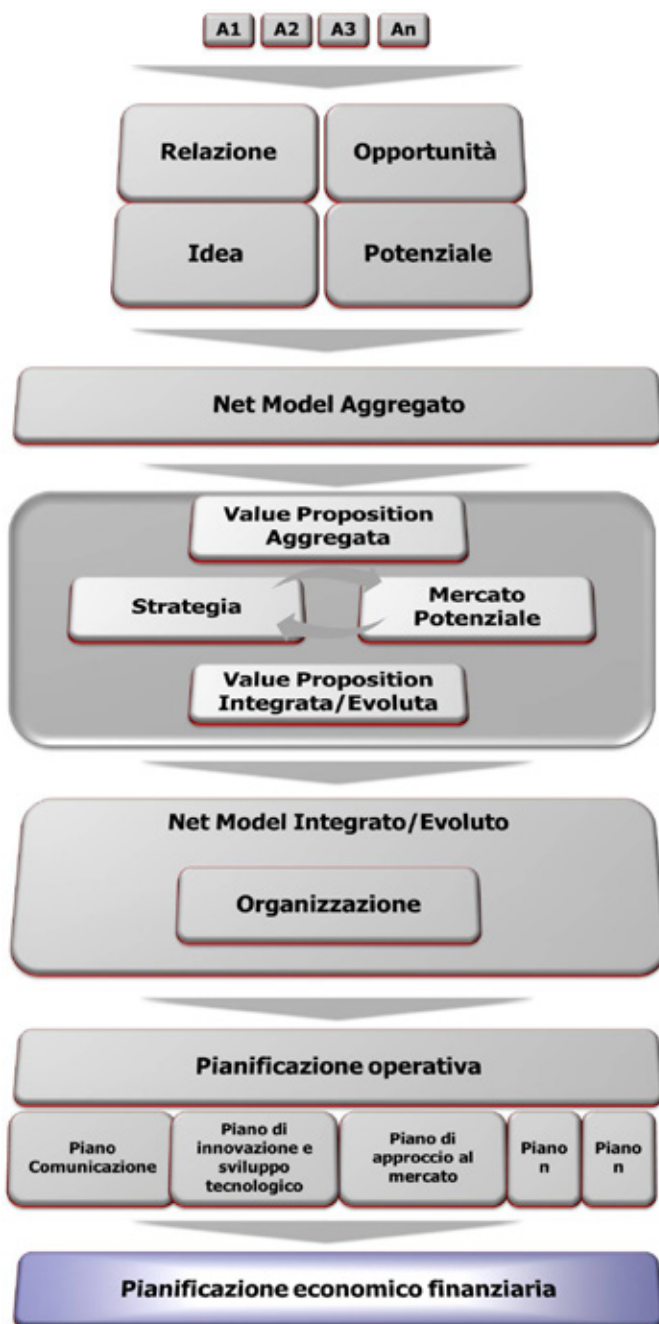
8 PIANIFICAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DELLA RETE

Leggendo questo capitolo potrai rispondere alle seguenti domande:

Quale sarà l'impatto economico delle attività di Rete? Com'è stato determinato?

Qual è la stima dei ricavi, dei costi relativi, e dei principali indicatori economici e finanziari relativi all'attività di Rete?

Qual è la stima dei ricavi, dei costi relativi, e dei principali indicatori economici e finanziari relativi all'attività delle singole imprese della Rete nel triennio?



In questa sezione vengono definite le modalità attraverso le quali il progetto di Rete incide sulle condizioni economiche e finanziarie delle imprese che ne fanno parte. Bisogna specificare che l'obbligo di redazione del bilancio di esercizio sussiste solo nel caso di Rete Soggetto o di Rete a regime speciale. In tutti gli altri casi la formulazione di un prospetto che tenga conto dell'incidenza economica e finanziaria del progetto di Rete può risultare utile alle aziende retiste sia per verificare la profittabilità e sostenibilità degli investimenti effettuati per la Rete che per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi di miglioramento della capacità competitiva (ovvero gli elementi previsti dal contratto di Rete), e agli Stakeholder per valutare la bontà del progetto.



Ad ogni piano operativo declinato nel Business Plan di Rete deve necessariamente essere imputato un costo. Di conseguenza, tenendo in considerazione l'arco temporale a cui il documento si riferisce, sarà possibile stabilire quando e in che modo dovranno essere apportate dai retisti le risorse necessarie all'attuazione dei piani operativi, e in che modo queste avranno effetto sulle attività svolte dalla Rete.

8.1 Piano economico-finanziario del Progetto di Rete

Dal punto di vista economico, una Rete d'Impresa è costituita da una pluralità di soggetti che contribuiscono, attraverso la loro aggregazione, all'attuazione e alla realizzazione di un progetto imprenditoriale comune. Pertanto, la pianificazione e la valutazione economica della Rete dovranno essere effettuate tenendo in considerazione l'insieme delle aziende retiste, in relazione alle risorse che ciascuna di esse mette a disposizione dell'organizzazione stessa. In altri termini, ponendo il caso di una Rete composta da tre imprese (A, B e C), una corretta pianificazione economica dovrà essere sviluppata prendendo in considerazione tre principali driver:

- **Tempistica:** la pianificazione economica deve tenere conto del timing dei piani strategici e operativi della Rete. Questi ultimi, infatti, solitamente sono dislocati lungo un arco temporale di breve periodo, motivo per cui è fondamentale che i retisti programmino accuratamente quando apportare le risorse per attuarli. Può essere previsto, inoltre, che ai fini dell'attività di Rete si renda necessario effettuare un investimento, il quale dovrà avere una connotazione temporale di medio/ lungo periodo.
- **Competenza:** una volta determinata la pianificazione temporale dei piani operativi e del loro impatto economico sull'attività di Rete, è importante individuare, tra le imprese dell'organizzazione e per ognuno di essi, chi debba essere il loro attuatore. In altri termini, può accadere che il piano operativo relativo all'approccio al mercato debba essere

attuato congiuntamente da tutte le aziende, il piano operativo della comunicazione solo dall'azienda B, il piano operativo di innovazione e sviluppo tecnologico dalle aziende A e C insieme, etc etc.

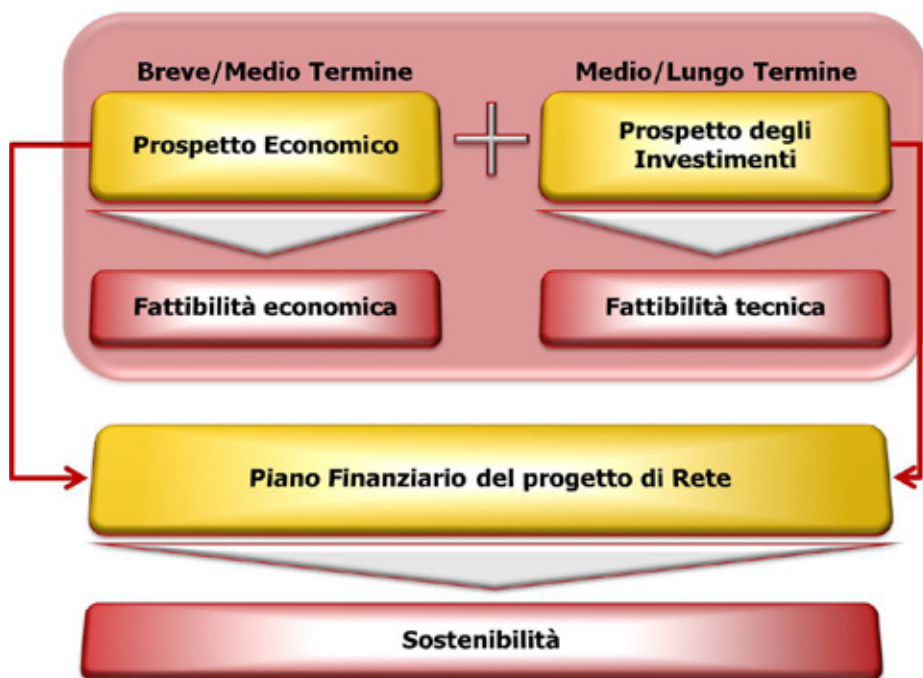
- **Tipologia:** da un punto di vista economico, la valutazione delle attività di Rete deve tenere in considerazione l'impatto generato da tutte le risorse messe a disposizione dalle imprese che vi partecipano, indipendentemente dalla loro tipologia. In tal senso, l'azienda A potrebbe essere chiamata a conferire nella Rete del denaro, l'azienda B invece delle attrezzature e l'azienda C del personale.

Riguardo questo ultimo aspetto, bisogna specificare che anche il tempo impiegato dai retisti nelle attività del progetto deve essere necessariamente giustificato. Riassumendo, dunque, una corretta pianificazione economico-finanziaria del progetto di Rete deve tenere in considerazione quando, chi e come ciascuna delle imprese della Rete debba dare il suo contributo. In tal senso, in questa fase, sarà indispensabile confrontare il Business Plan di Rete con i piani di sviluppo imprenditoriale delle singole imprese e con il programma di Rete, al fine di evitare che possano verificarsi situazioni che impediscano l'attuazione dei piani operativi del progetto di Rete. L'impatto economico dell'attività di Rete, dunque, sarà diverso per ciascuna delle imprese coinvolte nel progetto, così come differente sarà l'apporto di ognuna all'interno dell'organizzazione.

Fatte queste premesse, la fattibilità del piano economico-finanziario del progetto di Rete deve tenere in considerazione due principali aspetti, che si traducono in due diversi prospetti:

- **Prospetto economico:** al fine di svolgere le attività previste nei piani operativi della Rete, dovranno essere sostenuti sicuramente dei costi operativi (in gergo opex) quantificabili per lo meno nel breve periodo;

- **Prospetto degli investimenti:** potranno essere previsti degli investimenti, da effettuare in maniera congiunta, in quanto ritenuti utili per lo svolgimento dell'attività di Rete (ovvero capex) nel medio/lungo periodo.



La sostenibilità economico-finanziaria del progetto di Rete è, pertanto, determinato dalla somma di entrambi questi aspetti, attraverso la formulazione del Piano finanziario del progetto di Rete.

8.1.1 Prospetto Economico della Rete

Il documento che rende esplicita la fattibilità economica del progetto di Rete nel breve periodo è il Prospetto Economico della Rete. Attraverso la sua formulazione, infatti, è possibile soddisfare due diverse esigenze informative, entrambe importanti per tutti i soggetti coinvolti nella fase di start up del progetto di Rete:

- **Valenza esterna:** è uno strumento utile per dimostrare a tutti gli Stakeholder la fattibilità economica del progetto di Rete;

• **Valenza interna:** può diventare il master budget a cui tutti i retisti fanno riferimento per misurare le performance della rete. Il Prospetto Economico della Rete è costituito da una stima di quelli che potranno essere i costi afferenti alle attività della Rete, declinate nei piani operativi, e gli 104 eventuali ricavi che potranno essere generati, nell'arco temporale considerato nel Business Plan di Rete (solitamente 3-5 anni).

Nella redazione del Prospetto Economico, deve essere soddisfatto il requisito della competenza: bisogna che venga specificato chiaramente in quale esercizio debba essere sostenuto un determinato costo e da chi, indipendentemente dalla sua sostenibilità finanziaria.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4
Costi per attività di Rete 1	23.500,00 €	23.000,00 €	19.800,00 €	18.800,00 €
Azienda A	10.000,00 €	10.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Azienda B	6.000,00 €	6.000,00 €	8.500,00 €	6.000,00 €
Azienda C	7.500,00 €	7.000,00 €	4.300,00 €	5.800,00 €
Costi per attività di Rete 2	10.500,00 €	9.500,00 €	10.500,00 €	10.000,00 €
Azienda A	5.000,00 €	4.500,00 €	5.000,00 €	4.000,00 €
Azienda B	3.000,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €
Azienda C	2.500,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €
Costi per attività di Rete n	10.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Azienda A	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
Azienda B	3.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €
Azienda C	6.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Totale costi per attività della Rete	44.000,00 €	38.500,00 €	36.300,00 €	34.800,00 €

Esempio

Oltre a determinare i costi, inoltre, è possibile che l'attività di Rete risulti utile alla diretta generazione di ricavi. Spesso infatti l'attività di Rete viene dedicata allo svolgimento di attività congiunte da parte delle aziende retiste (campagne di comunicazione, sviluppo dell'internazionalizzazione, etc..), le quali consentono però un miglioramento della condizione economica in capo alle singole aziende della Rete. L'attività di Rete pertanto è assimilabile ad un centro di costo finalizzato a generare benefici economici per i soggetti che ne fanno parte e, dunque, non direttamente per la Rete intesa come soggetto. Può tuttavia accadere che l'attività di Rete possa generare direttamente dei ricavi definibili come "di Rete": si pensi ad aziende che sviluppano una Rete per realizzare e vendere congiuntamente un prodotto.

In tal caso, le aziende retiste sono in grado di stimare anche il valore derivante dalle attività di Rete. Le proiezioni riguardanti i ricavi sono effettuate tenendo in considerazione due diverse variabili:

- Confronti e comparazioni (benchmarking) con dati medi di settore, realtà economiche analoghe e/o depositarie di determinate best practice, derivanti dalle analisi svolte sul mercato di riferimento;
- Stime della capacità produttiva di Rete, intesa come previsione della quantità di prodotti/servizi che tutte le imprese della Rete saranno in grado di garantire. Non sono sufficienti, pertanto, le intuizioni e l'esperienza degli imprenditori ma servono informazioni di dettaglio riguardo la forza vendita di tutti coloro che sono coinvolti nel progetto di Rete.

Nell'esempio utilizzato in questo capitolo, la generazione di ricavi per le imprese in Rete è collegata all'acquisto di un macchinario che le aziende retiste devono acquistare per portare avanti il progetto di Rete.

8.1.2 Prospetto degli investimenti delle aziende della Rete

Spesso può accadere che le aziende retiste trovino al loro interno le risorse necessarie all'implementazione dei piani operativi della Rete. Può succedere invece che, oltre ad i costi da sostenere per le attività della Rete, vi sia il bisogno di dover effettuare un investimento congiunto in relazione alla realizzazione di un determinato piano operativo. In tal caso è necessario che venga valutata la reale capacità dell'investimento di remunerare nel medio/lungo periodo le aziende retiste che lo sostengono.

A titolo esemplificativo, poniamo il caso di una Rete il cui progetto riguardi l'offerta di un nuovo prodotto sul mercato e, per la cui realizzazione, risulti necessario anche l'acquisto di un nuovo impianto di recente tecnologia. Supponendo che il macchinario in oggetto abbia una vita utile di 5 anni ed un costo di 50.000 €, le tre aziende retiste (A, B e C) hanno

intenzione di valutare se l'investimento che si stanno apprestando ad effettuare possa avere un ritorno entro il periodo della sua vita utile. Il problema su cui si basa la valutazione di un investimento è che il costo dello stesso deve essere sostenuto contestualmente al suo acquisto, mentre i benefici che ne deriveranno dal suo utilizzo saranno dilazionati nel tempo. Attraverso il metodo del Valore Attuale Netto (VAN) è possibile definire il valore attuale di una serie di flussi di cassa futuri, sommandoli e attualizzandoli sulla base del tasso di rendimento: in altre parole, attraverso la metodologia del VAN è possibile comprendere se la somma delle entrate conseguite in un arco temporale futuro, riescano a ripagare il costo sostenuto dell'investimento che sarà in grado di generarle.

Nel caso preso ad esempio, alle aziende della Rete interessa sapere se, nell'arco dei 5 anni di vita dell'impianto, i flussi di cassa generati dalla vendita dei prodotti, realizzati attraverso il suo utilizzo, sia in grado di ripagare i 50.000 € sostenuti inizialmente come costo per il suo acquisto. Sempre per ipotesi, poniamo che le imprese della Rete decidano di sostenere l'investimento del macchinario in quote diverse e che, in base a tale quota, decidano di dividersi le entrate future derivanti dalla vendita dei nuovi prodotti realizzati (Azienda A: 50%, Azienda B: 30%, Azienda C: 20%). Stimando che la domanda del prodotto realizzato attraverso il nuovo impianto abbia un trend di crescita costante nel quinquennio, le aziende della Rete ipotizzano un determinato ammontare di ricavi che potrebbero essere conseguiti qualora si verificasse la loro ipotesi.

Anni	0	1	2	3	4	5
Investimento iniziale	50.000,00 €					
Azienda A (50%)	25.000,00 €					
Azienda B (30%)	15.000,00 €					
Azienda C (20%)	10.000,00 €					
Entrate	-	25.000,00 €	50.000,00 €	75.000,00 €	100.000,00 €	125.000,00 €
Azienda A (50%)	-	12.500,00 €	25.000,00 €	37.500,00 €	50.000,00 €	62.500,00 €
Azienda B (30%)	-	7.500,00 €	15.000,00 €	22.500,00 €	30.000,00 €	37.500,00 €
Azienda C (20%)	-	5.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €
Flusso di cassa	- 50.000,00 €	25.000,00 €	50.000,00 €	75.000,00 €	100.000,00 €	125.000,00 €

Esempio

Nonostante la differenza tra l'investimento iniziale e la somma delle entrate nei 5 anni risulti favorevole all'acquisto del macchinario per tutte e 3 le aziende retiste, non è detto che questo investimento possa essere considerato il migliore che esse siano in grado di effettuare con lo stesso

capitale: investendo la stessa cifra in obbligazioni statali, ad esempio, nello stesso periodo le imprese potrebbero ottenere un profitto simile senza correre il rischio d'impresa connesso al progetto di Rete.

Il concetto introdotto con quest'ultima affermazione è quello del "costo opportunità del capitale", per il quale i flussi di cassa futuri non hanno realmente lo stesso valore di quelli sostenuti nel momento in cui viene effettuata la stima. Per ovviare a questa problematica, dunque, è necessario che tutti i flussi di cassa vengano attualizzati ad un determinato tasso di sconto che tenga conto sia del costo opportunità del capitale che di altri fattori come, ad esempio, il rischio del mercato ed il costo dell'eventuale debito contratto per l'acquisto del macchinario. Ponendo, sempre per ipotesi, che questo tasso di sconto venga stimato nel 5%, la somma dei flussi di cassa annuali che ne risultano (e quindi il VAN) risulta positivo, confermando comunque la fattibilità del progetto di investimento delle aziende retiste.

Tasso di attualizzazione: 5%		5%					
Anni	0	1	2	3	4	5	
Fattore di sconto	1,00	0,95	0,91	0,86	0,82	0,78	
Flussi di cassa attualizzati	- 50.000,00 €	23.809,52 €	45.361,47 €	64.787,82 €	82.270,26 €	97.940,77 €	
Valore Attuale Netto dell'investimento	264.169,84 €						

Esempio

8.1.3 Piano finanziario del progetto di Rete

Nei precedenti due paragrafi sono stati analizzati i due principali aspetti che possono riguardare la fattibilità del progetto di Rete: da un lato, dunque, i costi che sicuramente verranno sostenuti dalle aziende retiste per l'implementazione dei piani operativi della Rete e, dall'altro, la fattibilità di un eventuale investimento che si renda necessario effettuare per svolgere l'attività di Rete. In ogni caso, bisogna specificare che, le eventuali entrate dirette generate dall'attività di Rete, non derivano necessariamente da un investimento ma possono essere realizzate attraverso la normale attività delle aziende coordinate nel progetto di Rete. Nel nostro esempio, tuttavia, abbiamo posto il caso di tre aziende che, per 108 portare avanti il progetto di Rete, oltre che a sostenere i costi necessari allo svolgimento delle attività pianificate,

debbano anche effettuare l'investimento in un macchinario. Nel piano finanziario del progetto di Rete bisogna tenere in considerazione entrambi questi aspetti, al fine di determinare la sostenibilità dell'intero progetto di Rete. Tuttavia, rispetto all'approccio utilizzato nei due precedenti casi, per quanto riguarda l'ambito finanziario è necessario che venga previsto dalle imprese coinvolte nella Rete il momento in cui verranno effettivamente sostenute le spese (intese, dunque, come uscite monetarie) e realizzati i ricavi (intesi come entrate monetarie) e non, quindi, la loro competenza.

	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno n
Entrate Azienda A (50%)		12.500,00 €	25.000,00 €	37.500,00 €	50.000,00 €
Entrate Azienda B (30%)		7.500,00 €	15.000,00 €	22.500,00 €	30.000,00 €
Entrate Azienda C (20%)		5.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €
Entrate della Rete		25.000,00 €	50.000,00 €	75.000,00 €	100.000,00 €
Uscite per attività di Rete 1		23.500,00 €	23.000,00 €	19.800,00 €	18.800,00 €
Azienda A		10.000,00 €	10.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Azienda B		6.000,00 €	6.000,00 €	8.500,00 €	6.000,00 €
Azienda C		7.500,00 €	7.000,00 €	4.300,00 €	5.800,00 €
Uscite per attività di Rete 2		10.500,00 €	9.500,00 €	10.500,00 €	10.000,00 €
Azienda A		5.000,00 €	4.500,00 €	5.000,00 €	4.000,00 €
Azienda B		3.000,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €
Azienda C		2.500,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €
Uscite per attività di Rete n		10.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Azienda A		1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
Azienda B		3.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €
Azienda C		6.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Totale uscite per attività della Rete		44.000,00 €	38.500,00 €	36.300,00 €	34.800,00 €
Totale uscite Azienda A		16.000,00 €	16.500,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
Totale uscite Azienda B		12.000,00 €	11.000,00 €	13.000,00 €	11.000,00 €
Totale uscite Azienda C		16.000,00 €	11.000,00 €	9.300,00 €	9.800,00 €
Investimento iniziale	50.000,00 €				
Azienda A (50%)	25.000,00 €				
Azienda B (30%)	15.000,00 €				
Azienda C (20%)	10.000,00 €				
Flusso di cassa della Rete	-50.000,00 €	-19.000,00 €	11.500,00 €	38.700,00 €	65.200,00 €
Flusso di cassa Azienda A	- 25.000,00 €	- 3.500,00 €	8.500,00 €	23.500,00 €	36.000,00 €
Flusso di cassa Azienda B	- 15.000,00 €	- 4.500,00 €	4.000,00 €	9.500,00 €	19.000,00 €
Flusso di cassa Azienda C	- 10.000,00 €	- 11.000,00 €	- 1.000,00 €	5.700,00 €	10.200,00 €

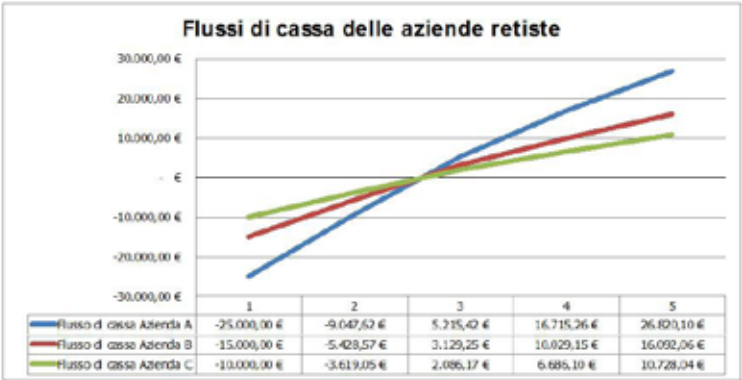
Esempio

Solo per esemplificazione, immagineremo che nel nostro esempio entrate ed uscite monetarie coincidano con la competenza di ricavi e costi. L'analisi che ne deriva tiene conto dell'arco temporale a cui fa riferimento il Business Plan di Rete (supponiamo 4 anni). Se, per quanto riguarda la fattibilità economica e degli investimenti, le aziende retiste hanno l'obiettivo di valutare e quantificare le azioni che si apprestano

ad intraprendere per la Rete, nel Piano finanziario esse puntano a verificare se il progetto di Rete sia sostenibile e, dunque, capace di generare valore. In tal senso, prima di attuare i piani operativi, le aziende retiste potrebbero decidere di intraprendere il progetto di Rete solo se questo sia capace di generare una redditività di una certa percentuale (generalmente superiore del costo opportunità del capitale). Anche in questo caso, sarà necessario attualizzare i flussi di cassa ma, soprattutto, si renderà decisivo determinare il tasso di rendimento finanziario del progetto di Rete. Il TIR (appunto Tasso Interno di Rendimento), ovvero il tasso che esprime il rendimento implicito di un progetto d'investimento e quindi la sua redditività sostenibile, è uno strumento utile a confermare la convenienza economica dell'investimento.

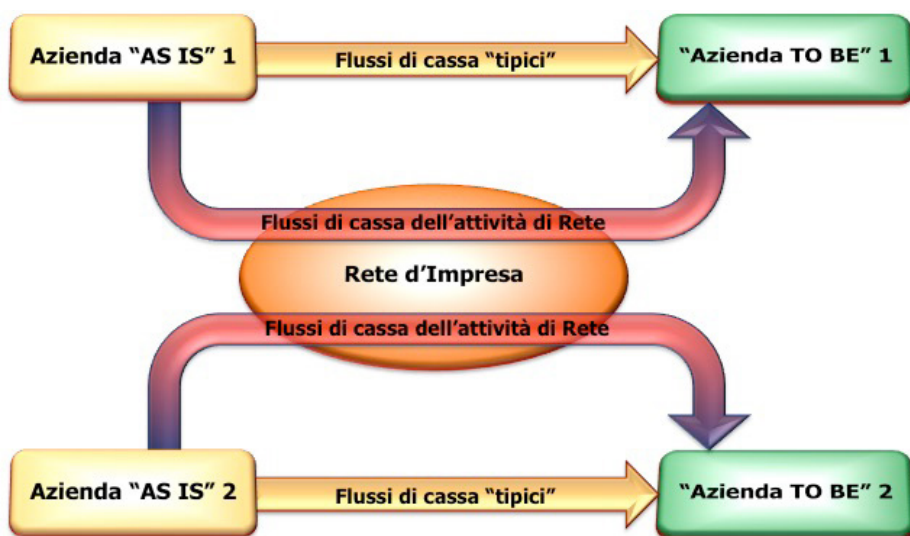
Tasso di attualizzazione: 5%					
Anni	0	1	2	3	4
Fattore di sconto	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22
Flussi di cassa attualizzati	-60.000,00 €	-18.995,24 €	10.430,84 €	33.430,52 €	53.640,20 €
Flusso di cassa Azienda A	-25.000,00 €	9.047,62 €	5.215,42 €	16.715,26 €	26.820,10 €
Flusso di cassa Azienda B	-15.000,00 €	-5.428,57 €	3.129,25 €	10.029,15 €	16.092,06 €
Flusso di cassa Azienda C	-10.000,00 €	-3.619,05 €	2.086,17 €	6.686,10 €	10.728,04 €
Valore Attuale Netto dell'investimento	29.406,32 €				
Tasso interno di rendimento: 12%					

Esempio



Se da un punto di vista economico la valutazione della Rete è effettuata considerando l'attività comune delle singole imprese che la compongono, da un punto di vista finanziario ciò avviene solo relativamente alle modalità di generazione dei flussi di cassa di rete. Questo tipo di programmazione dunque è utile alle imprese della Rete per pianificare

temporalmente e quantitativamente il loro fabbisogno finanziario per la gestione del progetto di Rete.



Bisogna specificare inoltre che gli istituti di credito non valutano il merito creditizio della Rete, bensì quello delle singole imprese che la costituiscono. In ambito bancario, dunque, la Rete diventa il mezzo attraverso il quale, le aziende che ne fanno parte, realizzano ulteriori flussi di cassa, oltre a quelli giù conseguiti attraverso la loro attività "tipica". Il cash flow (o flusso di cassa) della Rete è il risultato dei flussi monetari che derivano dall'implementazione del progetto di Rete, dato come differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie. Appare evidente che nelle fasi iniziali del ciclo di vita (fase di sviluppo) della Rete non sarà raro imbattersi in flussi di cassa negativi poiché questa sarà maggiormente impegnata a sostenere i costi indicati nel prospetto economico. Al contrario, nelle fasi successive, ed in particolare nella fase di maturità, lo stabilizzarsi delle eventuali entrate, la creazione di economie di scala e di apprendimento, consentiranno alla Rete di migliorare i propri flussi di cassa fino a renderli positivi (nel caso di Rete il cui programma preveda la realizzazione di un prodotto/servizio da proporre sul mercato).

8.2 Aspetti fiscali e contabili della Rete d'Impresa

Dal punto di vista fiscale, è possibile distinguere due diversi regimi fiscali a seconda di quale tipologia di Rete venga scelta dalle imprese che la costituiscono: come abbiamo già visto, esiste una prima distinzione tra Reti "soggetto" e Reti "contratto". Queste ultime, a loro volta, possono essere configurate come Reti con organo comune che agisce come mandatario con rappresentanza o senza rappresentanza..

Nella nostra guida, abbiamo prestato particolare attenzione alle cosiddette Reti "contratto", non facendo però riferimenti a condizioni contrattuali della Rete specifiche: bisogna ricordare che il documento ha chiaramente carattere gestionale e, pertanto, ha la finalità di impartire una metodologia definita per la costruzione del Business Plan della Rete, indipendentemente dalle evoluzioni del quadro normativo.

In questa sezione definiremo, a grandi linee, i principali aspetti contabili e, soprattutto, fiscali delle Reti d'Impresa, rimandando all'appendice una trattazione più articolata dell'argomento.

Attualmente, la disciplina fiscale della Rete d'Impresa è regolata attraverso la circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 20/E del 2013: in questo documento, vengono fornite tutte le indicazioni necessarie a determinare le diverse configurazioni fiscali che possono essere assunte da una Rete d'Impresa. Nel contratto di Rete le imprese partecipanti determinano quale tipo di Rete intendano costituire: come già anticipato, possono scegliere di attribuire soggettività giuridica al contratto e costituire un nuovo soggetto (Rete "soggetto" per l'appunto) oppure valorizzare la collaborazione e dar vita ad una Rete "contratto", in cui si genera un mero vicolo collaborativo relativamente al programma comune. Vediamo ora nel dettaglio quali sono le casistiche previste nella circolare e quali siano le principali caratteristiche della relativa disciplina fiscale.

8.2.1 Reti “soggetto”

Nel caso in cui la Rete costituisca un nuovo soggetto, iscritto regolarmente nella sezione ordinaria del registro delle imprese della circoscrizione in cui la Rete ha sede, questa acquisisce autonomia giuridica indipendente rispetto alle imprese che hanno sottoscritto il contratto di Rete.

In tal senso, la Rete viene considerata in grado di realizzare fattispecie impositive indipendenti e, pertanto, acquista rilevanza fiscale autonoma (o soggettività tributaria). In questo caso, alla Rete “soggetto” sarà applicato il seguente trattamento fiscale, simile a quello delle società di capitali, in quanto soggetto autonomo.

- **IRES:** in quanto la Rete realizza autonomamente i profitti (o perdite), senza possibilità che questi vengano ricondotti a soggetti terzi;
- **IRAP:** con annesso tra trattamento tra “rete soggetto commerciale” e “rete soggetto non commerciale”;
- **IVA:** la Rete deve prestare attenzione agli obblighi dichiarativi e contabili previsti da questa imposta (Partita IVA, dichiarazioni e liquidazioni, etc.);
- **Scritture contabili obbligatorie:** relativamente alla tenuta del libro giornale e degli inventari, alla contabilità del magazzino ed alla redazione del bilancio;
- **Partecipazione alla Rete:** intesa come contribuzione al fondo patrimoniale comune e, dunque, soggetta all'imposta di registro per gli atti di costituzione e di aumento del capitale o patrimonio delle società di qualunque tipo;
- **Agevolazione fiscale:** non potrà beneficiare dell'agevolazione né potranno 113 Linee Guida per il Business Plan di Rete - Aprile 2015 beneficiarne le aziende retiste, non realizzando direttamente gli investimenti previsti dal Programma di Rete, ma affidandone la realizzazione alla Rete soggetto.

8.2.2 Reti “contratto”

L'Agenzia delle Entrate ha prestato particolare attenzione a questa configurazione del Contratto di Rete. Nelle Reti “contratto”, le imprese non costituiscono un nuovo soggetto, ma si impegnano formalmente ad attuare il Programma di Rete, realizzando fattispecie impositive che possono essere imputate a ciascuna di loro. Pertanto, così come dal punto di vista legale, anche dal punto di vista tributario le singole aziende sono ritenute indipendenti e, pertanto, assoggettate a tassazione individuale.

L'Agenzia, inoltre, individua due macro-modelli di Reti “Contratto”, disciplinandone in maniera differente il trattamento fiscale:

- Nel primo macro-modello, le aziende retiste svolgono un'attività verso terzi che può essere chiaramente suddivisa e attribuita in capo a ciascuna azienda della Rete. In questo caso, sono le singole aziende che emettono fattura, ognuna per la parte effettivamente svolta per l'attuazione del programma di Rete;
- Nel secondo, le imprese svolgono l'attività di esecuzione del programma di Rete in maniera indistinta e, pertanto, risulta difficile individuare quale sia la quota parte di fattispecie imponibili che può essere attribuita a ciascuna di esse.

In quest'ultimo caso, l'Agenzia individua due possibilità:

Mandato con rappresentanza

Questa configurazione definisce quelle Reti “contratto” in cui le aziende retiste assegnano all'Organo Comune il potere di agire per nome e per conto loro. In tal senso, l'Organo Comune (definito mandatario) svolge delle attività che ricadono sulle singole imprese (mandanti), sia dal punto di vista giuridico che tributario.

Esempio

*Acquisto di un bene materiale, utile all'esecuzione del programma di Rete
Il fornitore imputa il costo del bene, per quota parte, in capo alle singole imprese della Rete e, dunque, emette una serie di fatture singole.*

Mandato senza rappresentanza

In questo caso, invece, l'Organo Comune agisce per conto delle imprese aderenti alla Rete (mandatarie) ma in nome proprio. Tale fattispecie può essere riscontrata in Reti a struttura verticale, in cui vi sia un'impresa capofila che svolge il ruolo di Organo Comune: questa ha il compito di regolare la fatturazione e di ribaltare costi e ricavi nei confronti delle altre imprese contraenti.

Esempio

*Acquisto di un bene materiale, utile all'esecuzione del programma di Rete
Il fornitore emette fattura nei confronti dell'azienda capofila, la quale dovrà successivamente emettere fatture intestate alle altre imprese, con l'indicazione della quota parte del prezzo riferibile a ciascuna di esse.*

