

RETI DI IMPRESA E RETI DI PROFESSIONISTI

(le ragioni dello stare insieme)

DEI - Roma
18 giugno 2016

ing. Juan Pedro Grammaldo

- *Contesto*
- *Reti di impresa*
- *Analisi settore delle costruzioni*
- *Sharing economy*
- *Sharing economy nel settore dell'abitare*
- *Esempi*

La crisi finanziaria dei mercati, evoluta in crisi economica, rappresentata da:

- **Fortissima contrazione degli investimenti pubblici nel settore della progettazione (- 71% tra il 2006 e il 2015)**
- **Fortissima contrazione degli investimenti privati (- 80% di permessi a costruire rilasciati tra il 2008 e il 2015)**



ha messo in evidenza i gap competitivi del nostro Paese:

- 1. la debolezza e l'inadeguatezza di tante imprese italiane nell'affrontare i mercati internazionali e nazionali**
- 2. la piccola dimensione delle imprese italiane come fattore critico nella competizione con imprese estere più strutturate**

Il Contratto di Rete rappresenta una forma aggregativa “ibrida” e aggiuntiva che permette il mantenimento dell’indipendenza e dell’identità delle singole imprese e l’avvicinarsi ad una dimensione adeguata per competere sui mercati globali



La disciplina del contratto di Rete è stata introdotta con la Legge n.33 del 2009 (di conversione del D.L.n.5/09) ed è stata oggetto di successive modifiche e integrazioni

Il contratto di Rete, pur inserendosi in un quadro normativo in cui erano già compresenti diversi schemi giuridici favorevoli a realizzare forme di coordinamento tra imprese (come i consorzi o i contratti bilaterali collegati) presenta significative peculiarità di duttilità dello strumento

Il contratto di Rete si caratterizza, infatti, per l'ampiezza dell'autonomia attribuita alle parti contraenti nella determinazione del contenuto del contratto e delle configurazioni della Rete:

- **gli obiettivi e il programma comune**
- **la definizione dei diritti e degli obblighi reciproci e la configurazione della governance della Rete**

tutto è rimesso all'autonomia contrattuale

I contratti di Rete, specialmente quando si configurano come contratti multi - progetto, possono anche rivestire il ruolo di contratto quadro rispetto alla stipulazione dei contratti esecutivi, con cui gestire rapporti tra i partecipanti ai nodi della Rete (di fornitura, di distribuzione, di licenza di marchio, brevetto, know-how)



Il contratto di Rete é uno strumento giuridico innovativo per coordinare gli sforzi imprenditoriali individuali intorno a progetti comuni. Ciò grazie all'ampiezza dell'autonomia riconosciuta alle parti contraenti nella definizione del contenuto, della finalità e della configurazione della Rete

Dalla sua introduzione nel 2010, la crescita è stata esponenziale in cinque anni sono state create oltre 2.200 Reti e coinvolte più di 11.000 imprese

Si tratta per lo più di aggregazioni tra imprese geograficamente vicine. Il 74,1% delle Reti comprende esclusivamente imprese appartenenti ad una stessa regione, il 58,4% ad una stessa provincia

Prevalgono le Reti di dimensione ridotta. L'89,9% è composto da meno di dieci imprese, il 45,8% da meno di quattro. Nel corso degli anni, però, il peso delle Reti composte da dieci imprese e oltre è raddoppiato, passando dall'8,2% nel 2011 al 16,3%

N.B. Due caratteristiche che si prestano bene con i professionisti

Sono per lo più multi settoriali: l'84,0% delle Reti risulta composto di imprese appartenenti a diversi comparti produttivi, mentre il 45,1% di esse è fatto per almeno la metà da imprese appartenenti ad uno stesso comparto produttivo

Domanda: uno studio di ingegneria impiantistica con uno di ingegneria strutturale rappresenterebbero una Rete fatta da due comparti produttivi diversi?

uno di architettura con uno di ingegneria?



In cima alla classifica per numero di imprese partecipanti, si colloca il comparto della meccanica (il 12,0% del totale), seguito da quello dei servizi tecnologici (l'11,8%)

Forte l'integrazione tra manifattura e servizi. Nel 53,6% delle Reti in cui partecipano imprese manifatturiere sono presenti anche imprese di servizi, soprattutto di servizi tecnologici (nel 32,5% dei casi)



Internazionalizzazione e ricerca tecnico-scientifica sono temi presenti in modo significativo negli obiettivi delle Reti: il 24,5% è finalizzato alla penetrazione di mercati esteri mentre il 14,9% punta sulla R&S



La forma giuridica più comune nelle Reti è quella della società a responsabilità limitata (nelle sue varie articolazioni), che rappresenta oltre la metà delle imprese in Rete (53,6%)

Al secondo posto, e in crescita nel corso degli ultimi tre anni, l'impresa individuale (14,0%). Particolarmente significativo è anche il dato riferito alle realtà cooperative e consortili (11,0 %)

Prevalgono le micro-imprese. Il peso delle imprese con meno di 50 addetti è dell'87,6%, di cui il 45,8% con meno di 10 addetti

Un contratto di Rete quindi presuppone:

A. PLURALITA' DI IMPRENDITORI:

di tutti i possibili tipi: spa, srl, società consortili, società di persone, ditte individuali, imprese no profit (a prescindere dall'agibilità per questi ultimi al sistema di incentivi fiscali che la normativa prevede) sono escluse solo le persone fisiche e le aziende con sede all'estero.



B. PROGRAMMA COMUNE:

In base al quale gli imprenditori si obbligano a:

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

C. SCOPO:

accrescere individualmente e/o collettivamente la propria capacità innovativa

Forma di collaborazione tra imprese caratterizzata da:

- indipendenza delle imprese (a differenza dei gruppi dove il controllo produce direzione e coordinamento)
- interesse comune, legato ad un progetto imprenditoriale più o meno stabile ma generalmente strategico
- Interdipendenza delle imprese: (di livello più o meno accentuato)
- permanenza dell'interesse singolo: delle imprese che continuano a svolgere la propria attività parallelamente a quelle della rete

Ci sono:

**Reti
"del sapere"**



**SCAMBIO DI
INFORMAZIONI
E DI KNOW-HOW**

**Reti
"del fare"**



**SCAMBIO DI
PRESTAZIONI**

**Reti
“del fare insieme”**



**REALIZZAZIONE DI
PROGETTI DI
INVESTIMENTO
COMUNI**

Il confronto tra imprese in Rete e imprese non in Rete mostra inoltre come a partecipare alle aggregazioni siano aziende più performanti. Infatti le imprese che entrano in rete sono:

- **mediamente più produttive. Il valore aggiunto medio per addetto al 2011 era pari a 55,5 mila euro per le imprese in Rete contro i 37,4 mila per le imprese non in Rete**
- **più orientate ai mercati esteri. Il 52,7% esporta, contro il 42,0% delle imprese non in Rete. Tra le imprese che stipulano contratti di Rete con finalità di internazionalizzazione, il 41,1% aveva, prima dell'aggregazione, l'Italia come unico mercato di sbocco**

L'incidenza di imprese innovatrici è nettamente superiore per chi decide di partecipare alle Reti (72,1%) rispetto alle imprese non in Rete (60,1%). Ciò riguarda tutte le forme di innovazione:

- di prodotto
- di processo
- di natura organizzativa
- di marketing



Le imprese dei settori delle costruzioni aderenti alle Reti operano:

- **nella metà dei casi nei lavori di costruzioni specializzati (55,0%);**
- **per un terzo nelle costruzioni di edifici ad uso residenziale e industriale (31,9%)**

Il peso del comparto sul totale delle imprese in Rete è pari al 11,1%, inferiore all'incidenza dello stesso sul totale economia (pari al 15,2%)

All'interno delle Reti, il comparto collabora molto frequentemente con i settori del commercio, dei servizi tecnologici e, in misura minore, con il sistema moda arredo. Considerando il totale delle aggregazioni (aggiornato ad agosto 2015):

- nel 39,7% delle Reti con imprese di costruzioni partecipano anche imprese del commercio (probabilmente per coordinare gli approvvigionamenti di input)
- nel 36,2% delle Reti con imprese di costruzioni partecipano anche imprese servizi tecnologici
- nel 28,5% delle Reti con imprese di costruzioni partecipano anche imprese del sistema moda / arredo

Il dato relativo alla integrazione tra imprese di costruzioni e il settore dell'arredo / moda è in crescita, in quanto nel comparto sta avvenendo una integrazione tra real estate e industria manifatturiera (domotica, risparmio energetico, arredo, ecc.).

il prodotto edilizio viene fornito “finito” (chiavi in mano) completo di:

- arredi
- Elettrodomestici / impianti (domotica)
- Servizio di portineria / guardiana / ecc. (facility)

l'integrazione tra le varie imprese della filiera, consente di proporsi al mercato con un pacchetto “chiuso” che le singole imprese da sole non sarebbero in grado di offrire

ESEMPI di rete nel settore delle costruzioni:

1. **RINNOVA** è una rete di imprese per la riqualificazione energetica degli edifici ed il miglioramento della qualità abitativa ed ambientale specializzata in interventi quali:

- opere di coibentazione muraria e delle coperture
- sostituzione di infissi a bassa trasmittanza
- impianti termici a basso consumo
- impianti fotovoltaici

Vantaggi della Rete per le aziende:

- Partecipazione a fiere, mostre, mercati ed altre manifestazioni a scopo promozionale
- Maggiore diffusione sul mercato grazie anche a strumenti di comunicazione congiunta (sito web, opuscoli informativi)
- Patrocinio di enti locali
- Miglioramento della funzione commerciale
- Incremento delle commesse

Vantaggi della Rete per i clienti:

- **Prezzi più bassi applicati alle commesse della rete**
- **Copertura finanziaria da parte della Banca Popolare San Felice 1893**
- **Intervento completo ed integrato**
- **Interventi effettuati solo in caso di effettiva convenienza economica per il cliente (codice etico)**

2. INFRABUILD E' stata la prima rete d'impresa lombarda sulle infrastrutture. Offre un servizio integrato che va dalla ricerca, alla costruzione, sino alla gestione dell' infrastruttura

E' nata da 10 aziende lombarde (operanti nei settori delle costruzioni, estrazione/produzione inerti, lavorazioni in vetroresina, impianti elettrici, progettazione lavori a mobilità sostenibile)

Obiettivi della Rete:

- Sviluppo proposte commerciali innovative ed integrate orientate all'efficienza energetica e alla sostenibilità ambientale
- Ricerca di nuove aree di opportunità di mercato anche sulla base dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi
- Progettazione degli aspetti di servizi, sviluppo del prodotto all'interno della rete e del catalogo dei prodotti/servizi
- Sviluppo attività di comunicazione congiunte
- Sviluppo Ufficio gare congiunto

Le imprese dei servizi professionali aderenti alle Reti sono:

- **Per il 66,2% attività di supporto direzionale e gestionale**
- **Per il 21,3% attività pubblicitarie e ricerche di mercato**

Il peso del comparto sul totale delle imprese in Rete è pari al 5,8%, tre volte superiore all'incidenza dello stesso sul totale economia (pari all'1,8%)

Nelle Reti, le collaborazioni del comparto sono fortemente polarizzate intorno al settore dei servizi tecnologici. Considerando il totale delle aggregazioni (ad agosto 2015) abbiamo:

- nella metà dei casi (51,8%) alle Reti con imprese di servizi professionali partecipano anche imprese che offrono servizi tecnologici;
- Nel 21,9% hanno una compartecipazione nel settore dei servizi
- Nel 21,2% hanno compartecipazioni con imprese del commercio e dei servizi operativi

Per risolvere il problema dell'accesso dei professionisti alle Reti d'Impresa, aspetto non previsto dalla disposizioni di legge e tuttavia non espressamente vietato, è stato formulato da parte del Consiglio Nazionale degli Architetti, uno specifico interpello alla Agenzia delle Entrate, per sapere se:

in assenza di una esclusione esplicita di liberi professionisti iscritti ad albi professionali o comunque costituiti in forma associata per l'esercizio in comune della propria attività, con le forme di società di persone e/o di società di capitali, tra i soggetti che sottoscrivono o aderiscono a un contratto di rete, sia applicabile anche ad un architetto la normativa sulle reti di impresa

A fronte di tale interpello, l'Agenzia delle Entrate ha risposto specificando che:

- possono partecipare alle reti di impresa i professionisti iscritti al registro delle imprese (e quindi tutti i professionisti che hanno costituito una STP, anche come società unipersonale o come società di persone)
- è comunque necessario un intervento normativo per prevedere l'applicazione di incentivi fiscali ai professionisti riuniti in rete di impresa

L'interpretazione resa, anche se non del tutto soddisfacente, appare comunque utile per avviare i professionisti ad intraprendere, con strumenti come la Rete d'Impresa, la ristrutturazione dei propri Studi, adeguandoli al mercato globale, a tutto vantaggio dello sviluppo e delle maggiori possibilità di entrate



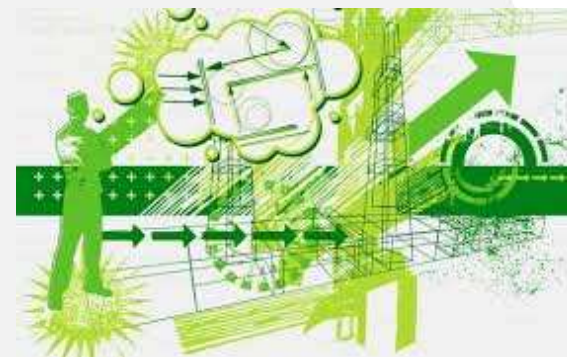
Il settore delle costruzioni è stato in Italia quello che ha perso più occupati negli anni della crisi (- 24,4%) in particolare nell'edilizia residenziale e industriale

Naturalmente le cause di questa contrazione sono molteplici, a cominciare dall'impatto della crisi sui consumi interni e sulla propensione all'indebitamento tanto dei cittadini, quanto delle pubbliche amministrazioni in conseguenza dei crescenti vincoli di bilancio



Vi sono tuttavia anche fattori, che contribuiscono al perdurare della crisi, riguardanti la struttura produttiva del settore

Il settore delle costruzioni italiano soffre di problematiche riguardanti l'estrema frammentazione delle unità produttive, In Italia la dimensione media è molto più bassa della media europea. Ben il 66% delle imprese operanti nel settore sono di dimensioni micro. Sommando a queste le piccole imprese si arriva a una percentuale dell'84%



In termini di valore aggiunto questa eccessiva polverizzazione si risolve in un più basso di livello di produttività ma soprattutto in una più debole dinamica occupazionale dal punto di vista della qualificazione professionale del settore (molti operai, pochi tecnici)



Quanto detto vale sicuramente per ingegneri e architetti che in contemporanea alla crisi hanno anche crescere considerevolmente i numeri dell'offerta di lavoro

Negli ultimi dieci anni, il lavoro si è dimezzato, mentre l'offerta (vale a dire il numero di professionisti) è aumentata

Negli ultimi 15 anni, il rapporto professionisti / popolazione è arrivato a 2,5 architetti ogni mille abitanti (era 1,6 nel 2000)

L'Italia è il paese europeo con il più alto numero di architetti, il 27% del totale



L'unico modo per cercare di uscire da questa situazione, è trovare delle innovazioni organizzative. Il riferimento va in particolare, all'evoluzione dei modelli organizzativi interni agli studi professionali; dunque:

- maggiore interdisciplinarietà
- ricerca di specializzazioni di mercato
- diversificazione dei servizi

In linea generale, di fronte alle pressioni della crisi prende sempre più piede la ricerca di dimensioni maggiori, attraverso varie forme di aggregazione tra professionisti

Domanda: Al fine di ottenere il suddetto risultato quale strumento potrebbe risultare utile?

Analisi settore dell'edilizia

Emerge, inoltre, il sempre maggiore ricorso o almeno propensione ad avviare attività all'estero

Impresa non semplice, considerando il 25% degli architetti continua a non andare oltre l'ambito territoriale comunale, mentre solo il 12% lavora al livello interregionale



Vanno favoriti, in ogni modo, modelli tesi a promuovere l'aggregazione tra professionisti, per quello che riguarda:

- la crescita dimensionale degli studi
- l'accesso al credito, bancario e non bancario
- la propensione all'internazionalizzazione su mercati esteri che possono rappresentare una alternativa alla debole dinamica della domanda interna



Affinché questo possa accadere, vanno modificati alcuni paradigmi legati alle professioni tecniche, vale a dire:

- formare i professionisti anche in ambiti diversi da quelli strettamente professionali, quali:
 - management
 - marketing
 - commerciale (vendite)



La sharing economy è ancora definita in modo piuttosto ambiguo: si richiama a questo termine un universo ampio e variegato di pratiche:

- dallo scambio peer - to - peer di beni e servizi tra persone
- ai movimenti di collaborazione legati all'open source e l'open manufacturing
- alle banche del tempo
- la finanza alternativa (crowdfunding)
- condivisione degli spazi di lavoro (coworking)



Nel complesso, a livello internazionale e italiano, il termine Sharing Economy va lasciando il passo a un'unica e più ampia espressione sempre più diffusa: Collaborative Economy

in linea generale, la Sharing Economy viene definita come un'economia fondata sui “mercati tra pari” e i cosiddetti “modelli di business basati sull'accessibilità”



Secondo questa definizione, i protagonisti di questa economia sarebbero quindi tutte quelle aziende la cui value proposition consiste nel creare un matching tra un consumatore che possiede una determinata risorsa (proprietà o competenza) e un consumatore che contestualmente ha bisogno di quella risorsa, al momento giusto e a fronte di un ragionevole costo di transazione



In ogni esperienza riconducibile al concetto di economia collaborativa, e in particolare di consumo collaborativo, uno degli aspetti fondamentali è la condivisione e la massimizzazione dell'utilizzo di asset, attraverso forme diverse che possono essere economiche e non. Con il termine asset si fa riferimento:

- a beni (es. abitazioni con Airbnb, ecc.)
- tempo (es. banche del tempo)
- alle conoscenze e strumenti di produzione (open manufacturing)

L'elemento che accomuna le varie esperienze di consumo collaborativo è quello di sfruttare al meglio la funzionalità di risorse che sono disponibili in eccesso rispetto all'uso che può essere fatto a livello individuale (l'automobile, il trapano, i giocattoli, il tempo, ecc.)

Questi beni nell'economia tradizionale sono acquistati dal singolo rimanendo spesso sotto-utilizzati. Il concetto si applica, quindi, sia nel caso di beni sia in quello di competenze/capacità specifiche (anche professionali)

La piattaforma digitale è indubbiamente lo strumento più utilizzato ed è l'elemento abilitante, il driver principale che ha portato alla nascita della Sharing Economy

La tecnologia è spesso un supporto indispensabile: siti internet, app mobile e altro sono necessari per abilitare il modello di servizio collaborativo e renderlo utile, scalabile, originale

Permettono, infatti, di creare relazioni e scambi oltre i confini fisici, in modo più veloce e efficace, abbattendo i costi di transazione

Cocontest: è la piattaforma online che ti mette in contatto con un network di architetti, pronti a realizzare, in contest tra loro, un progetto di interior design (home staging) e di ristrutturazione personalizzati sulla base della richiesta pervenuta alla piattaforma

Habitissimo: è la piattaforma online di servizi di professionisti (falegnami, idraulici, elettricisti, traslocatori, imbianchini ecc...) che, sulla base delle tue necessità, ti consente di richiedere e confrontare fino a 4 preventivi per la tua zona e di orientarti grazie alle recensioni pubblicate dagli utenti sul sito

Cocontest e Habitissimo sono partners di Intesasanpaolo Casa (socio di minoranza di entrambe le piattaforme)

Intesasanpaolo Casa: società di intermediazione immobiliare

Ricapitolando abbiamo:

- **intesasanpaolo (una banca) ha costituito una società di intermediazione immobiliare (aggregando un mercato limitrofo a quello della erogazione del credito)**
- **Intesasanapolo casa è partners di due piattaforme (cocontest e Habitissimo) attive nel settore dell'edilizia (in particolare: progettazione, lavori e servizi di facility) (mercato limitrofo a quello della intermediazione immobiliare)**

Che cosa ha fatto intesasanpaolo?

Trasformato un problema in un'opportunità. Vale a dire:

- Immobili diventati di proprietà della banca (a causa della impossibilità, da parte dei mutuatari, di pagare le rate) messi sul mercato con la nuova realtà (intesasanpaolo casa)
- Personale in esubero, adeguatamente formato, trasferito nella nuova realtà
- Creato sinergie con settori limitrofi (stretching businnes)

Sharepro (portale di coworking): mira a risolvere uno dei problemi maggiori del professionista moderno (sia che si tratti di un ingegnere, un architetto; ecc.) il quale se da una parte è vero che può facilmente operare in giro dall'altra ha l'esigenza di un posto fisico, un ufficio dove poter ricevere la clientela o anche solo stampare dei documenti o usufruire di una connessione internet veloce

Attraverso SharePro il professionista può trovare un appoggio presso altri colleghi disposti ad ospitarlo anche solo per qualche ora o qualche giorno (cd. temporary office)

Ad esempio, un medico o un architetto di Milano – specializzato in un determinato ramo – può accedere al portale e trovare con facilità un appoggio presso un collega di Londra disponibile a ospitarlo per qualche ora o qualche giorno