

Contenuti della 12^a lezione

- Ripasso lezione precedente
- **Reti di impresa [UD 20]**
- **Elementi di stakeholder management / network management [UD 21]**

**Testimonianza di Gilberto Del Pizzo
(Account manager – Social Media
Strategist) sulle reti di impresa**

Vedi anche lezione n°9 [UD15]

Esistono diverse forme di aggregazione possibili tra imprese (RTI, Consorzi, Joint venture, Partnership agreement, ecc..)

Distinzione concettuale:

Distretti (CLUSTERS)

Collaborazione tra
imprese di uno stesso
territorio

Reti d'impresa (BUSINESS NETWORKS)

Collaborazione tra imprese
a prescindere della
localizzazione





Contratto di rete

(legge n°33/2009 e successive modifiche)

Nuovo strumento giuridico per
promuovere e consolidare forme
stabili di collaborazione tra imprese

Contratto di rete

(legge n°33/2009 e successive modifiche)

Che cos'è

- Un **accordo fra 2 o più imprese** (appartenenti anche a territori regionali diversi) per realizzare **progetti condivisi**
- Formalizzato in **forma di contratto**, che definisce gli obiettivi della rete, il progetto di attività, la denominazione e la sede, nonché le regole di gestione (*governance*) della rete (diritti/obblighi, organo comune, fondo patrimoniale, modalità di adesione/recesso, gestione amministrative, durata, ecc..)
- Contratto che viene **depositato presso le CCIAA**

LE RETI D'IMPRESA IN FRIULI VENEZIA GIULIA

I contratti di rete in Italia al 17 maggio 2016

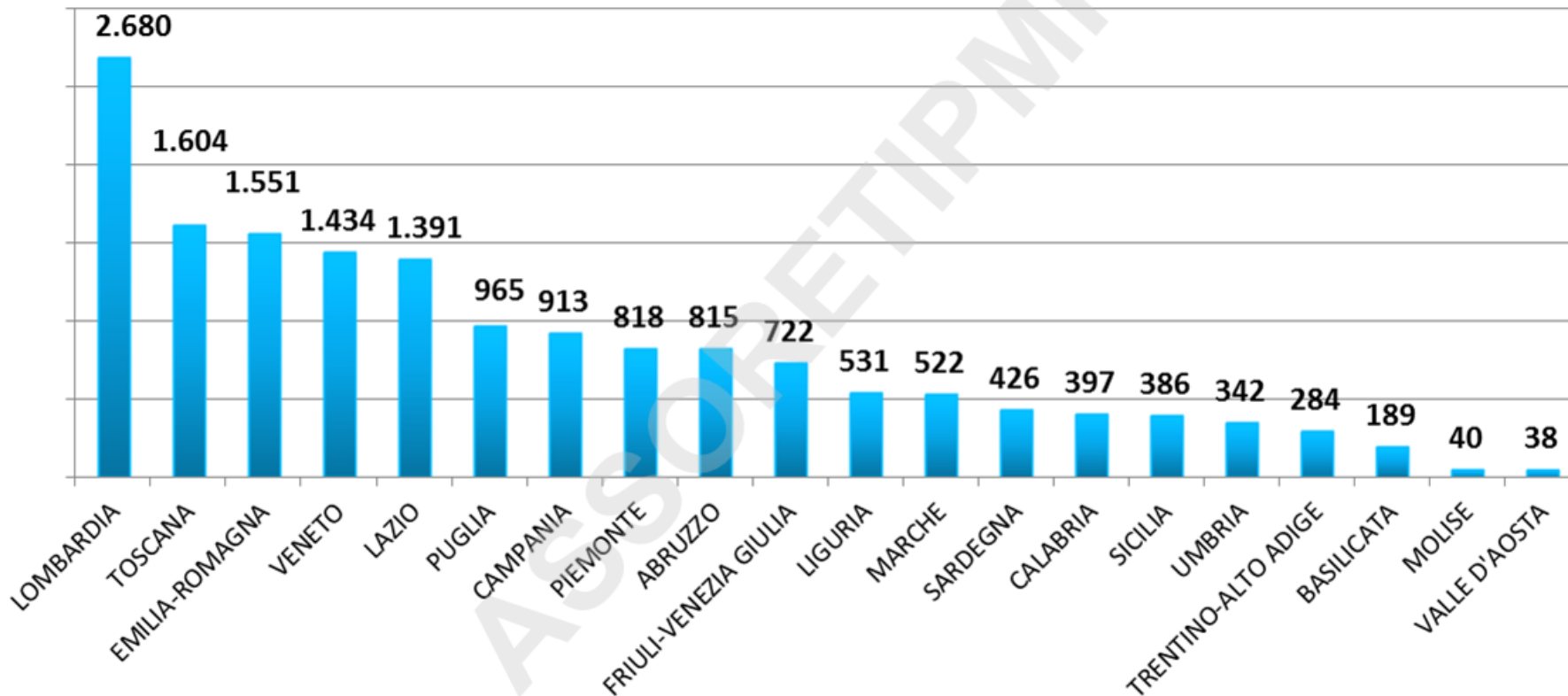


In Italia al 17.5.2016:

- **2.844** contratti di rete
- **14.305** imprese coinvolte
- di cui **569** imprese del F.V.G.

| Regione | n. imprese "retiste" | n. imprese totali (2015) | imprese retiste ogni 1000 imprese |
|------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Abruzzo</i> | 746 | 127.467 | 5,85 |
| <i>Basilicata</i> | 181 | 51.907 | 3,49 |
| <i>Calabria</i> | 361 | 156.365 | 2,31 |
| <i>Campania</i> | 819 | 473.817 | 1,73 |
| <i>Emilia Romagna</i> | 1.453 | 410.280 | 3,54 |
| <i>Friuli-Venezia Giulia</i> | 569 | 92.020 | 6,18 |
| <i>Lazio</i> | 1.225 | 478.372 | 2,56 |
| <i>Liguria</i> | 446 | 137.048 | 3,25 |
| <i>Lombardia</i> | 2.528 | 813.913 | 3,11 |
| <i>Marche</i> | 458 | 152.365 | 3,01 |
| <i>Molise</i> | 41 | 30.955 | 1,32 |
| <i>Piemonte</i> | 688 | 393.923 | 1,75 |
| <i>Puglia</i> | 906 | 329.213 | 2,75 |
| <i>Sardegna</i> | 392 | 142.568 | 2,75 |
| <i>Sicilia</i> | 291 | 366.606 | 0,79 |
| <i>Toscana</i> | 1.395 | 356.534 | 3,91 |
| <i>Trentino Alto Adige</i> | 258 | 101.377 | 2,54 |
| <i>Umbria</i> | 299 | 81.256 | 3,68 |
| <i>Valle d'Aosta</i> | 18 | 11.357 | 1,58 |
| <i>Veneto</i> | 1.231 | 437.130 | 2,82 |
| TOTALE | 14.305 | 5.144.473 | 2,78 |

Imprese in rete al 3 novembre 2016



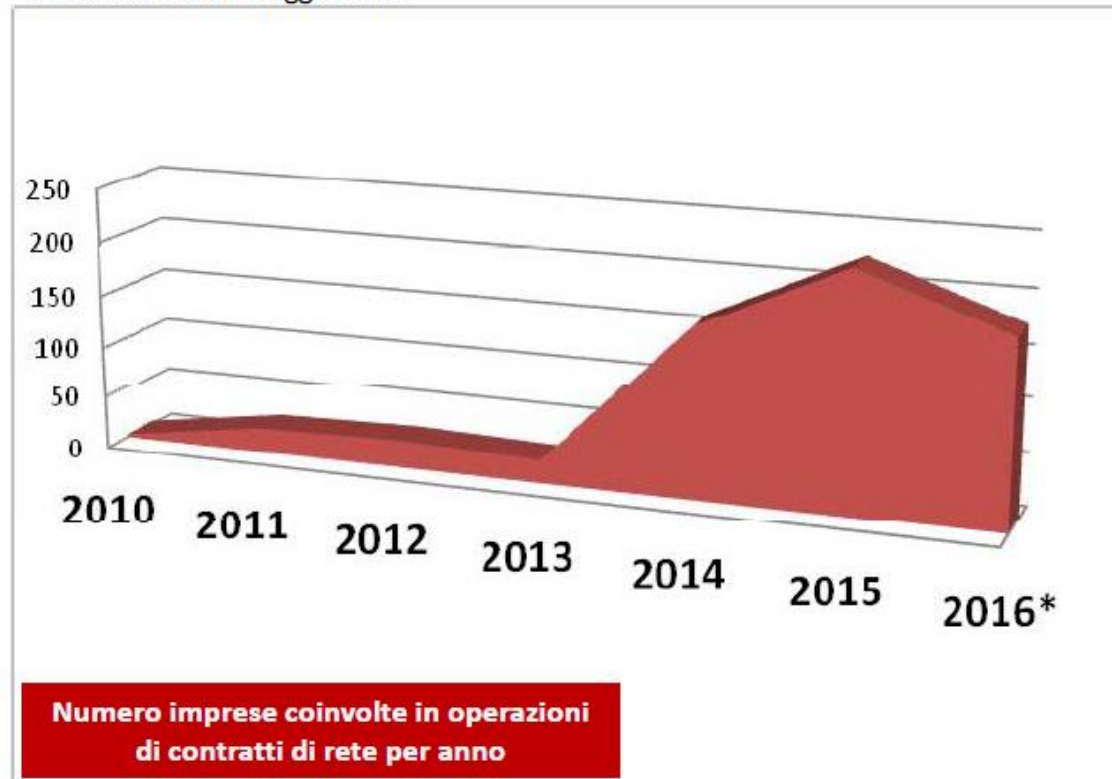
Fonte: www.retipmi.it/pmi/news/newstutte/item/821-assoretipmi-da-oggi-al-via-la-mappa-delle-reti-dimpresa: MAPPA DELLE RETI D'IMPRESA

LE RETI D'IMPRESA IN FRIULI VENEZIA GIULIA



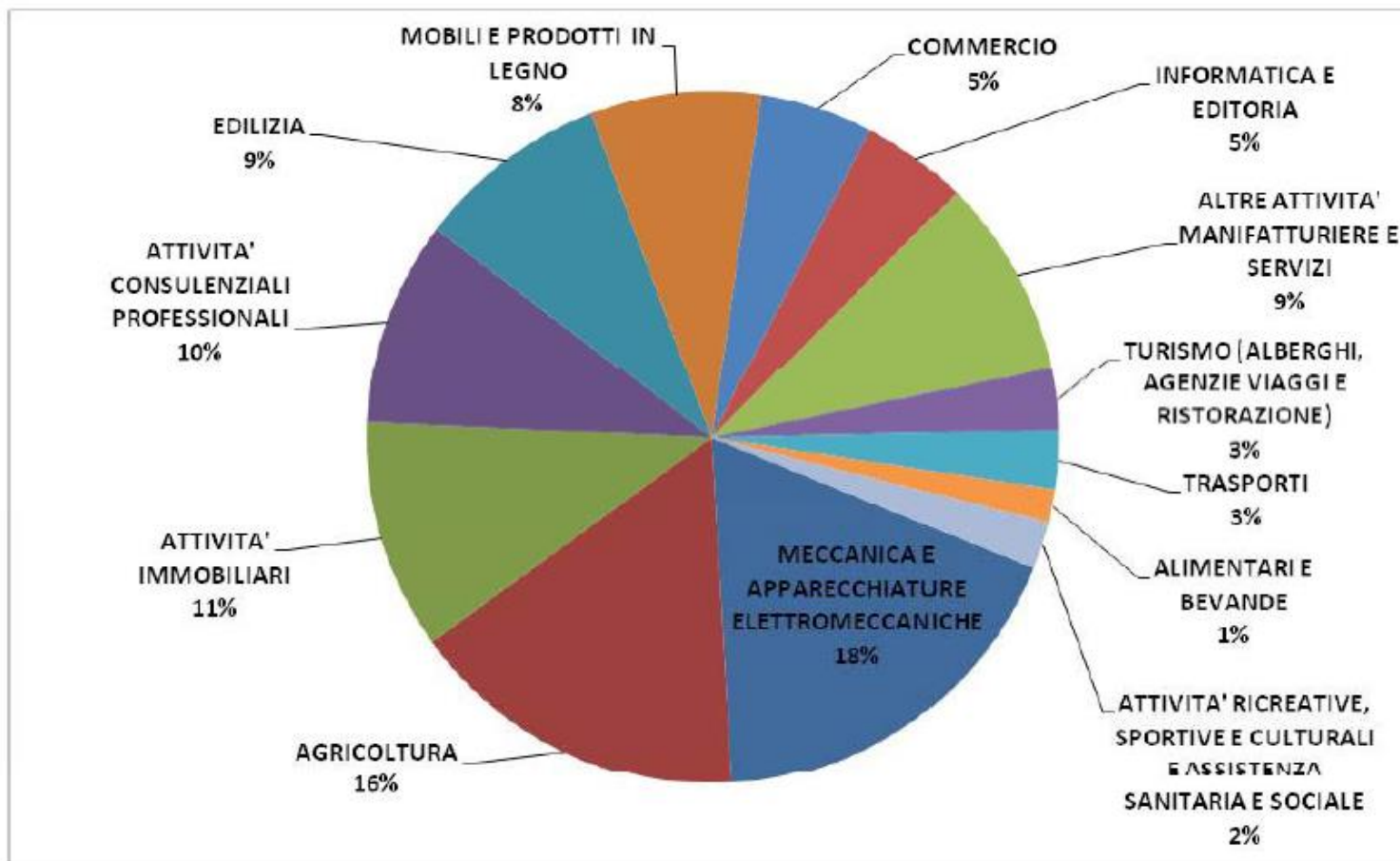
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016* |
|------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| n. imprese | 3 | 23 | 26 | 22 | 162 | 225 | 177 |
| | 0,5% | 3,6% | 4,1% | 3,4% | 25,4% | 35,3% | 27,7% |

* anno 2016 al 17 maggio 2016



LE RETI D'IMPRESA IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Settori di attività delle imprese retiste del Friuli Venezia Giulia



Contratto di rete. Profili di governance delle reti

Si evidenziano tre modelli (Cafaggi):

- 1. Forte delega** dei componenti ad un **Organo Comune monocratico**
- 2. Delega limitata** da parte dei componenti ad un **Organo Comune collegiale**
- 3. Assenza di delega** in quanto la composizione dell'**Organo Comune coincide con i partecipanti alla rete**

Contributi regionali alla costituzione di reti d'impresa

- Bando per contributi alle Reti d'Impresa (LR 4/2013 «Interventi a sostegno delle aggregazioni fra imprese»)
- Bandi per filiere produttive
- PSR 2014-2020
- POR FESR 2014-2020
- Bandi regionali settore turismo
-

Contratto di rete: riferimenti bibliografici

UD
20

Cafaggi F. (a cura di), **IL CONTRATTO DI RETE. Commentario**. Bologna: Il Mulino, 2009

Cafaggi F., *Il contratto di rete nella prassi. Prime riflessioni*, in *Contratti*, n°5, 2011 (caricato in moodle)

Luca Penna, **RETI D'IMPRESA. Insieme più competitivi**. Slide presentate nell'insegnamento di Teoria dei sistemi a rete in data 31 maggio 2016 (caricato in moodle)

Negrelli S., Pacetti V. (a cura di), **I CONTRATTI DI RETE. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane**. Bologna: Il Mulino, 2016

Webgrafia:

- <http://contrattidirete.registroimprese.it>
- www.retipmi.it/pmi/news/newstutte/item/821-assoretipmi-da-oggi-al-via-la-mappa-delle-reti-dimpresa: MAPPA DELLE RETI D'IMPRESA
- www.regione.fvg.it – imprese e economia

ELEMENTI DI NETWORK MANAGEMENT

Punto di partenza

Il modello di governance, i nuovi assetti reticolari richiesti per l'erogazione di servizi pubblici, le forme inter-organizzative delle imprese, la realizzazione di progetti di partenariato richiedono nuove competenze direzionali e gestionali, nuove figure di manager: **il manager di rete (network manager)**

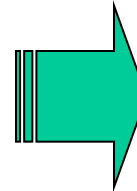
ELEMENTI DI NETWORK MANAGEMENT

**ORGANIZZAZIONE
(IMPRESA)**

**ASSETTI INTER-
ORGANIZZATIVI**

AMBIENTE

= **RETE**
(reticolo)



Management delle
reti d'impresa (*)

Stakeholder
management

Management delle
reti di pubblico
interesse

Project
management
(partnership
progettuali)

ELEMENTI DI NETWORK MANAGEMENT



<http://www.retipmi.it/pmi/news/newstutte/item/1116-manager-di-rete-di-impresa-corso-assoretipmi-fondazione-marco-biagi>

Programma

Modulo 1. Dalla forma a rete al contratto di rete

Modulo 2. La formazione degli accordi sottostanti il contratto di rete. Prevenzione e gestione dei conflitti interni alla rete. La mediazione e l'arbitrato.

Modulo 3. Il ruolo del manager di rete. La formulazione del piano strategico di rete.

Modulo 4. L'internazionalizzazione della rete.

Modulo 5. La gestione finanziaria della rete.

Modulo 6. La contabilità della rete e il regime fiscale.

Modulo 7. L'innovazione e la Rete d'Impresa.

Modulo 8. Innovazione e proprietà intellettuale nella rete di impresa.

Modulo 9. La rete tra le imprese di produzione: l'ottimizzazione dei flussi produttivi e logistici.

Modulo 10. La rete tra imprese di servizi.

Modulo 11. I sistemi informatici per la gestione operativa della rete.

Modulo 12. Il finanziamento dell'espansione della rete.

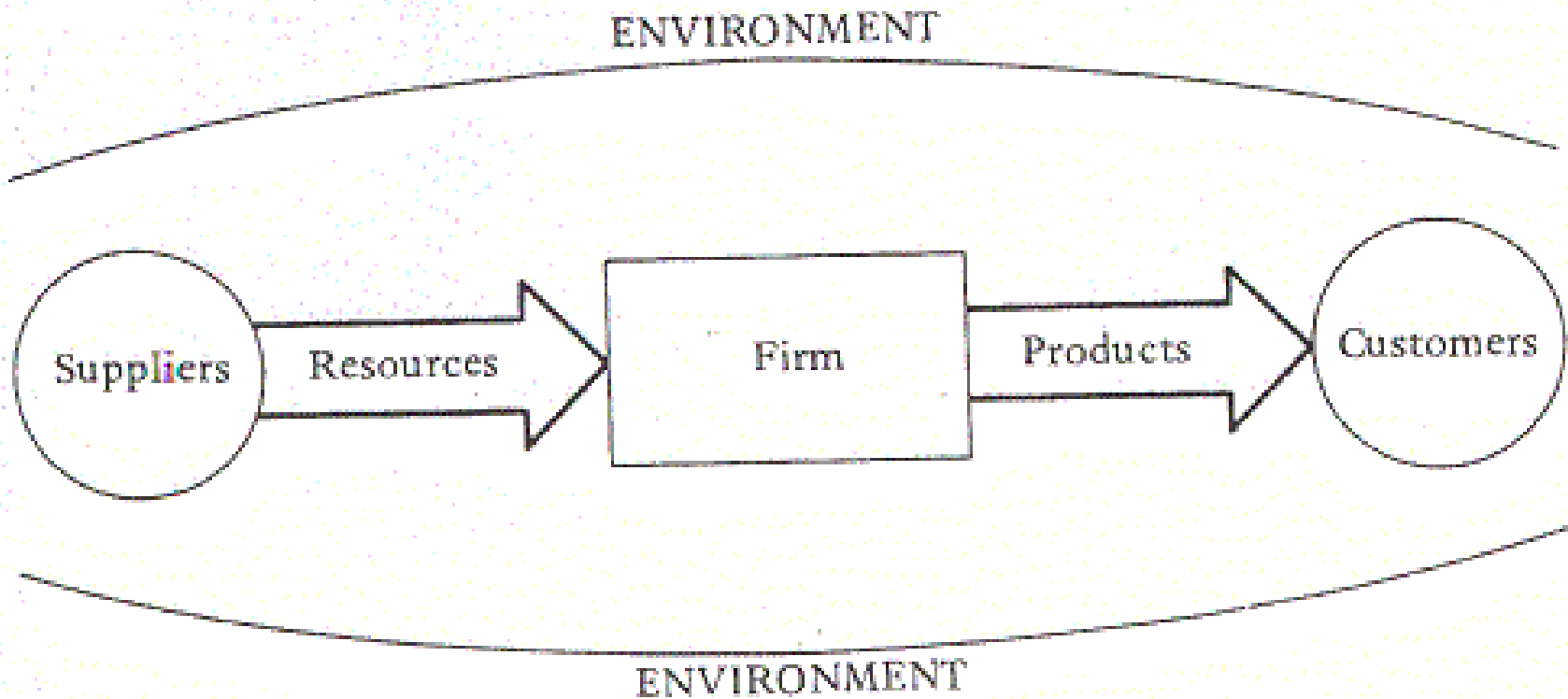
Modulo 13. Il Marketing e la comunicazione di rete.

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Stakeholder management come parte di **network management**

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

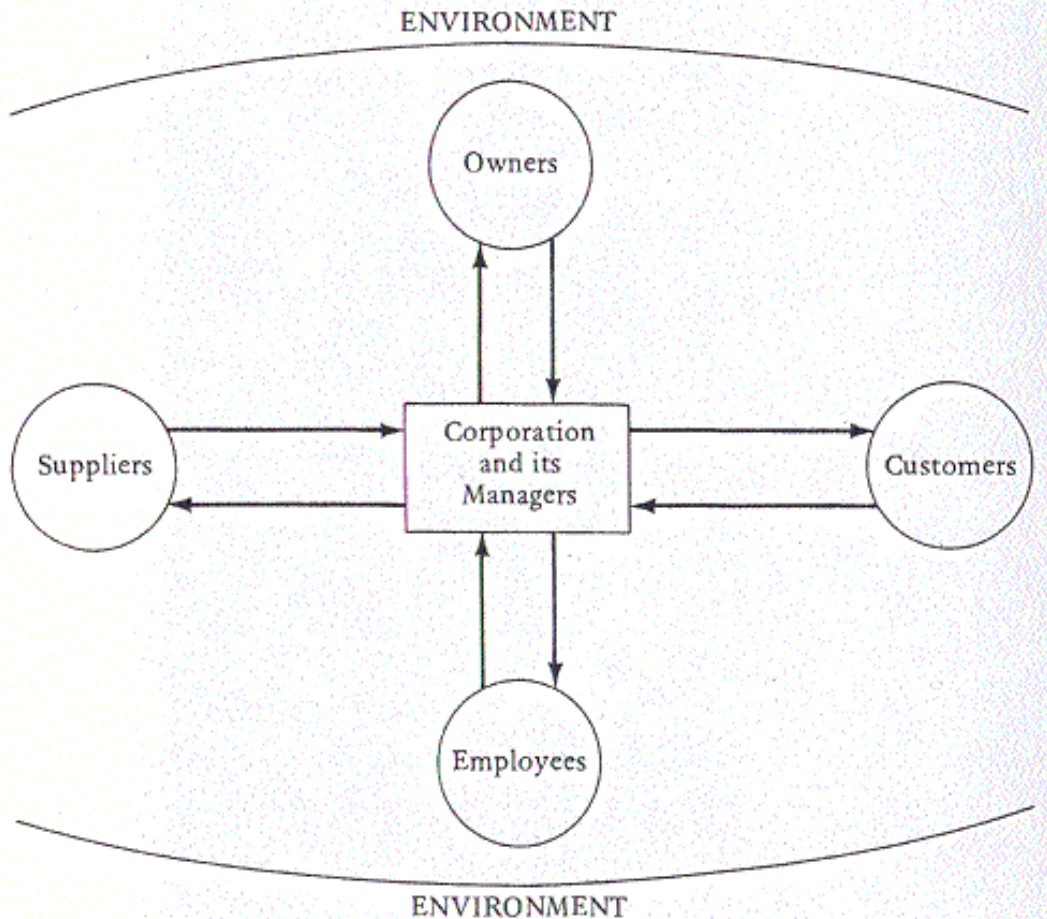
EXHIBIT 1.1 *The Production View of the Firm*



Tratto da: R. E. Freeman, Strategic Management – A Stakeholder Approach, 1984

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

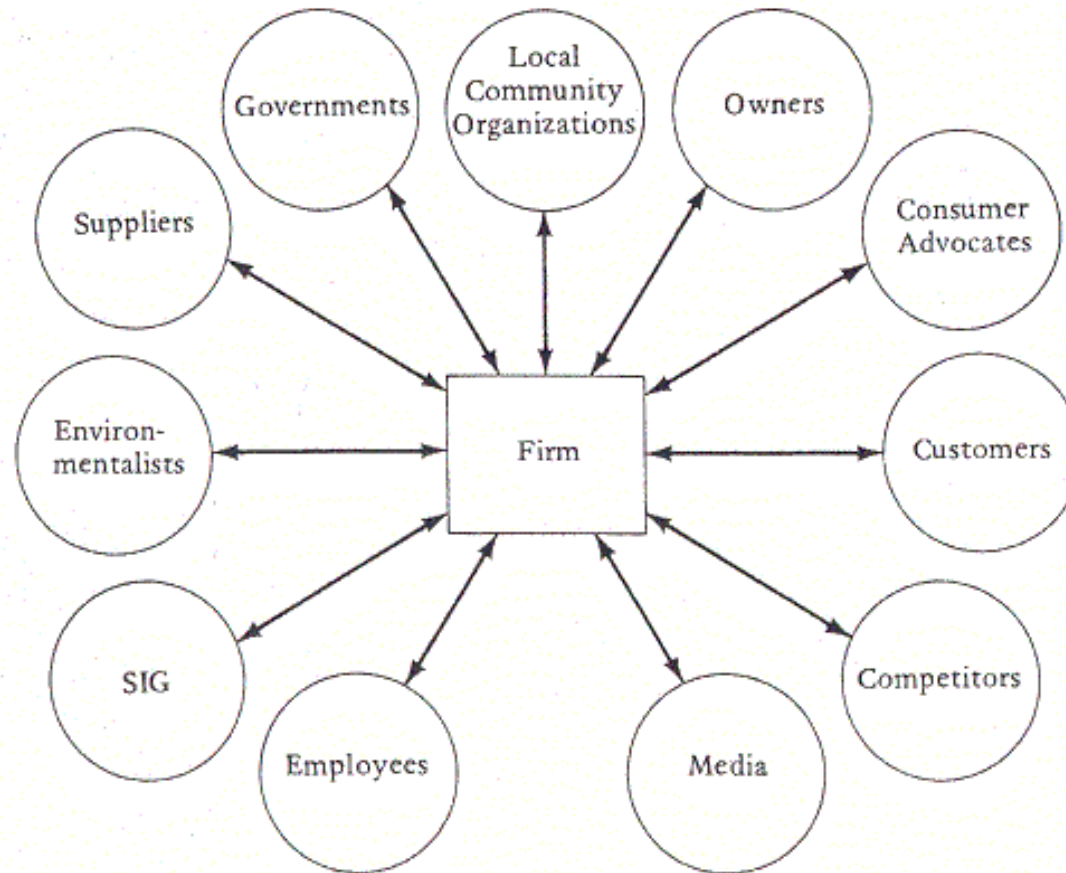
EXHIBIT 1.2 *The Managerial View of the Firm*



Tratto da: R. E. Freeman, Strategic Management – A Stakeholder Approach, 1984

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

EXHIBIT 1.5 *Stakeholder* View of Firm*



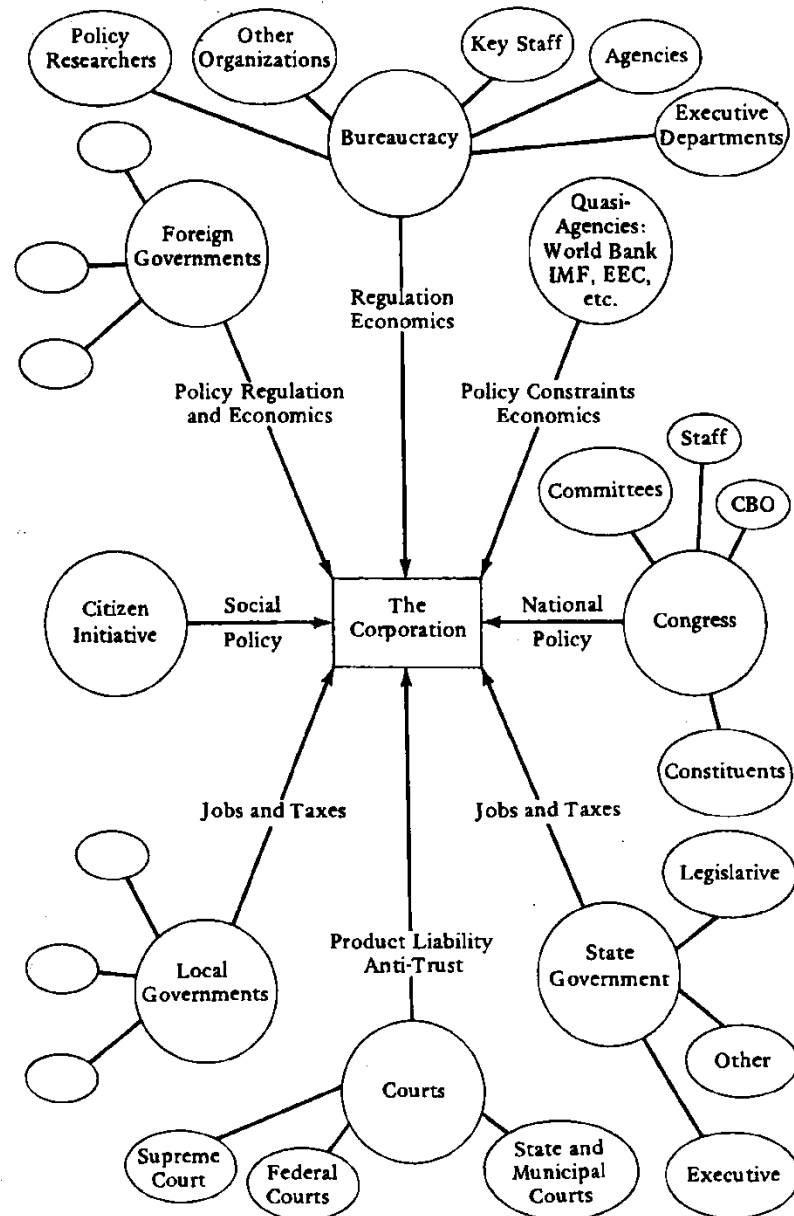
*Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives. The groups listed here are examples of categories of stakeholders.

Tratto da: R. E. Freeman, Strategic Management – A Stakeholder Approach, 1984

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Tratto da:
R. E. Freeman,
*Strategic
Management – A
Stakeholder
Approach, 1984*

EXHIBIT 1.4 *The U.S. Business-Government Relationship:
A Simplified Picture*



ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

⊗ Do not forget who your local stakeholders could be!



Fonte: "Come coinvolgere partner e cittadini nella politica energetica locale"- www.belief-europe.org/

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Stakeholder. Definizione

Il concetto di stakeholder è stato formulato per analogia e contrapposizione a quello di stockholder
Stanford Research Institute 1963

STOCKHOLDER

SHAREOWNERS

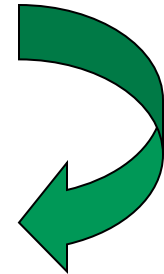
AZIONISTA

PROPRIETARI

STAKEHOLDER



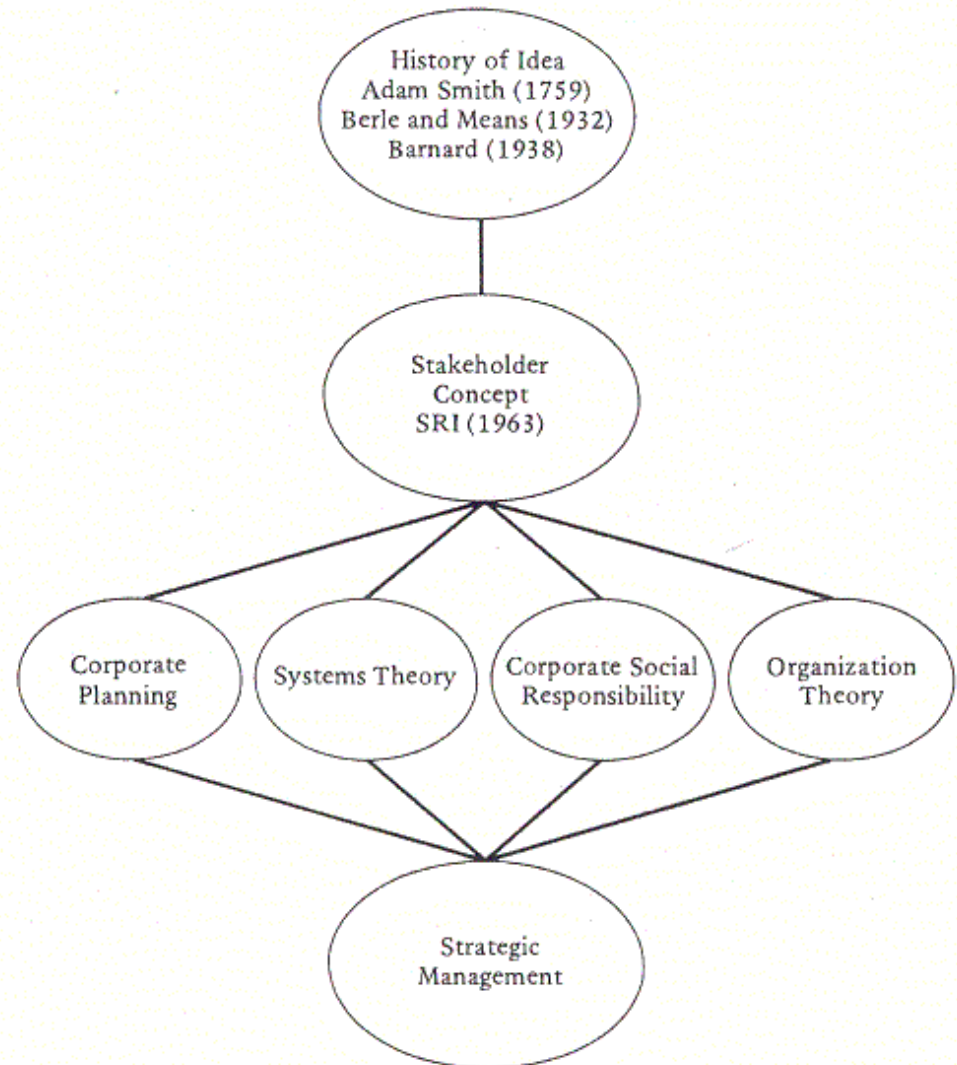
**PORTATORE DI
INTERESSI**



Stakeholder sono tutti quei soggetti (individui o gruppi) che possono influenzare il successo dell'impresa o che hanno un interesse (anche non meramente economico) in gioco nelle attività della stessa

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

EXHIBIT 2.1 *A History of the Stakeholder Concept*



Stakeholder Origini e sviluppi

Tratto da: R. E. Freeman, Strategic Management – A Stakeholder Approach, 1984

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Stakeholder. Categorie/1

STAKEHOLDER INTERNI

- PERSONALE
- SOCI (AZIONISTI)
- SOCI-LAVORATORI

STAKEHOLDER ESTERNI

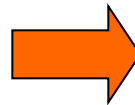
- FINANZIATORI
- UTENTI/CLIENTI
- PUBBLICA AMMINISTRAZ.
- FORNITORI
- COMUNITA'/COLLETTIVITA'

*Distinzione che chiama in gioco i confini dell'organizzazione;
confini oggi sempre più permeabili;*

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

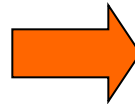
Stakeholder. Categorie/2

- **STAKEHOLDER PRIMARI**



INDIVIDUI O GRUPPI SENZA LA CUI CONTINUA PARTECIPAZIONE L'IMPRESA NON PUÒ SOPRAVVIVERE COME COMPLESSO FUNZIONANTE

- **STAKEHOLDER SECONDARI**

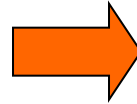


COLORO CHE ESERCITANO UNA INFLUENZA SULL'IMPRESA, MA CHE NON SONO IMPEGNATI IN TRANSAZIONI CON ESSA O CHE NON SONO ESSENZIALI PER LA SUA SOPRAVVIVENZA
(Clarkson)

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

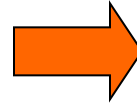
Stakeholder. Categorie/3

- STAKEHOLDER CON LEGAMI ESPLICITI E FORMALIZZATI



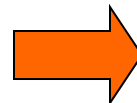
Definiti da contratti, es. addetti, soci, committenti, fornitori, finanziatori

- STAKEHOLDER CON LEGAMI INFORMALI O IMPLICITI



Es. utenti, clienti (contratti impliciti o relazioni informali)

- STAKEHOLDER SENZA APPARENTI LEGAMI (PARTI TERZE O ESTERNALITÀ)



Es. Comunità, collettività, Ambiente

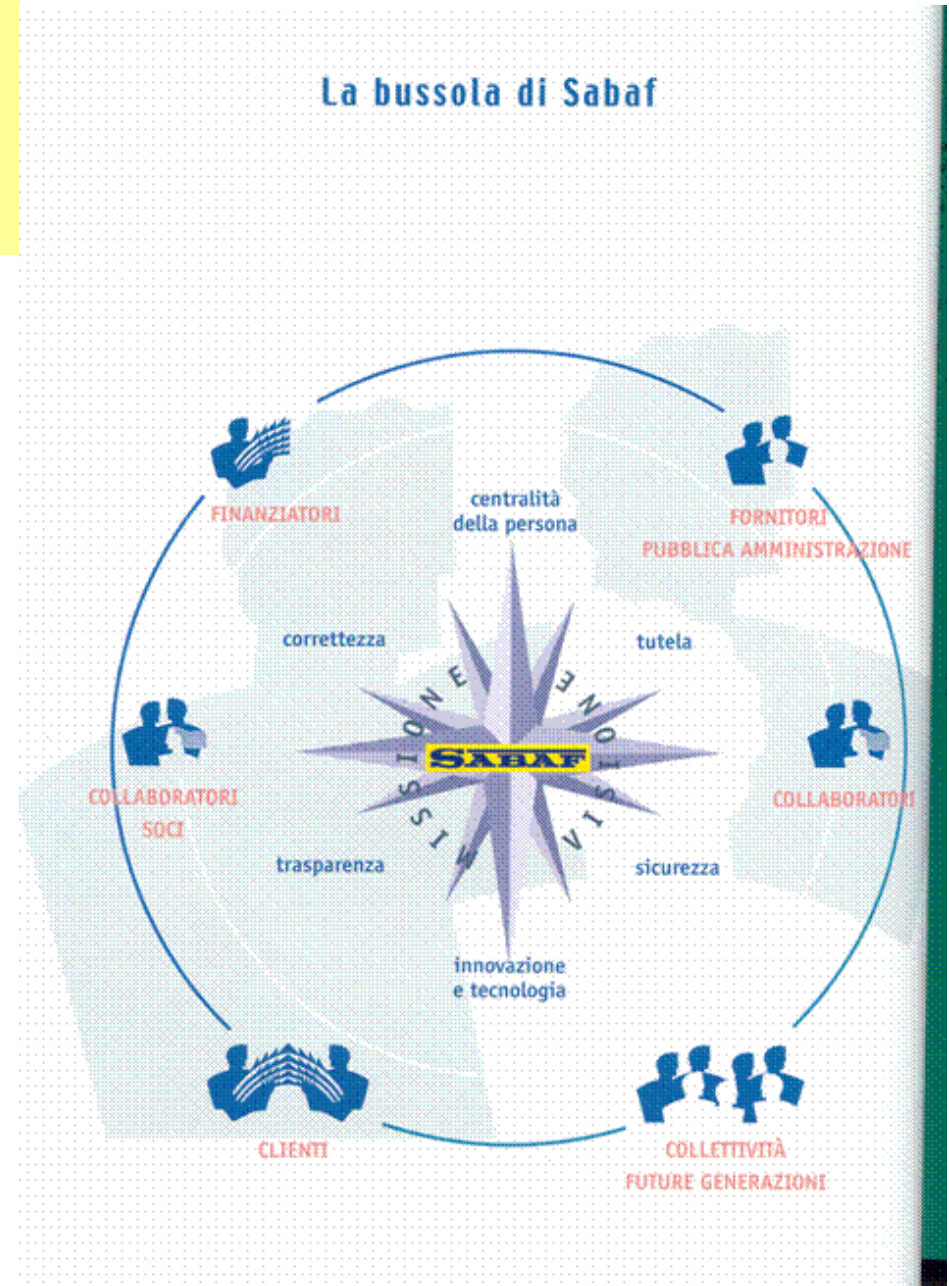
ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Per effettuare un'analisi strategica degli stakeholder

1. INDIVIDUAZIONE e MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER
2. ANALISI DEL LORO COMPORTAMENTO (obiettivi, interessi, ecc..)
3. DEFINIZIONE (CONCERTAZIONE) DEGLI IMPEGNI NEI LORO CONFRONTI (a partire dai VALORI, dalla MISSION, ecc..); DEFINIZIONE DI STRATEGIE DI AZIONE
4. IMPLEMENTAZIONE DEGLI IMPEGNI
5. RENDICONTAZIONE DEL RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS
6. COMUNICAZIONE DELL'ANDAMENTO (Rapporto)

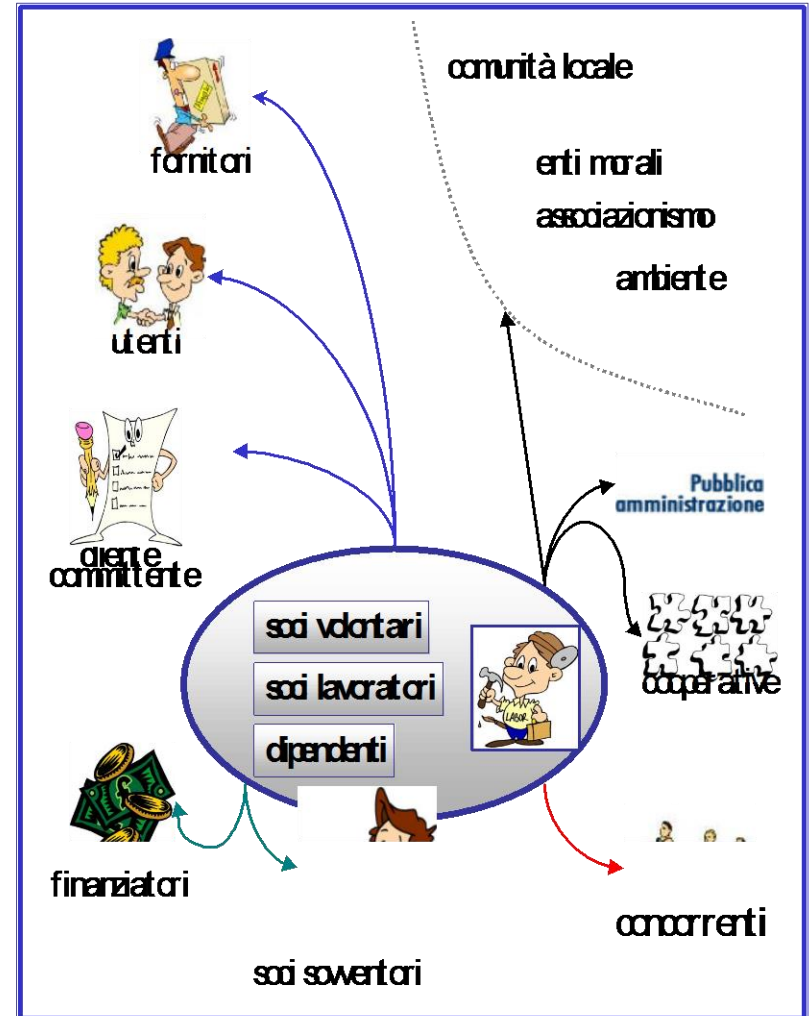
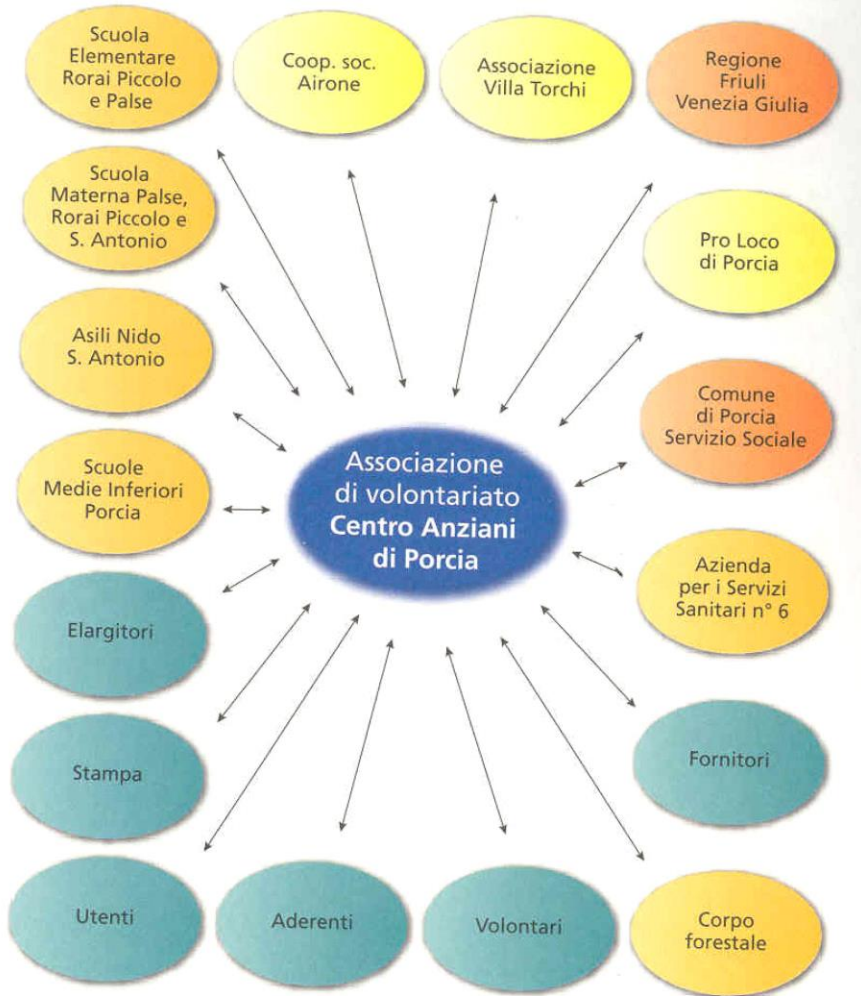
ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

1. Individuazione / mappatura



ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

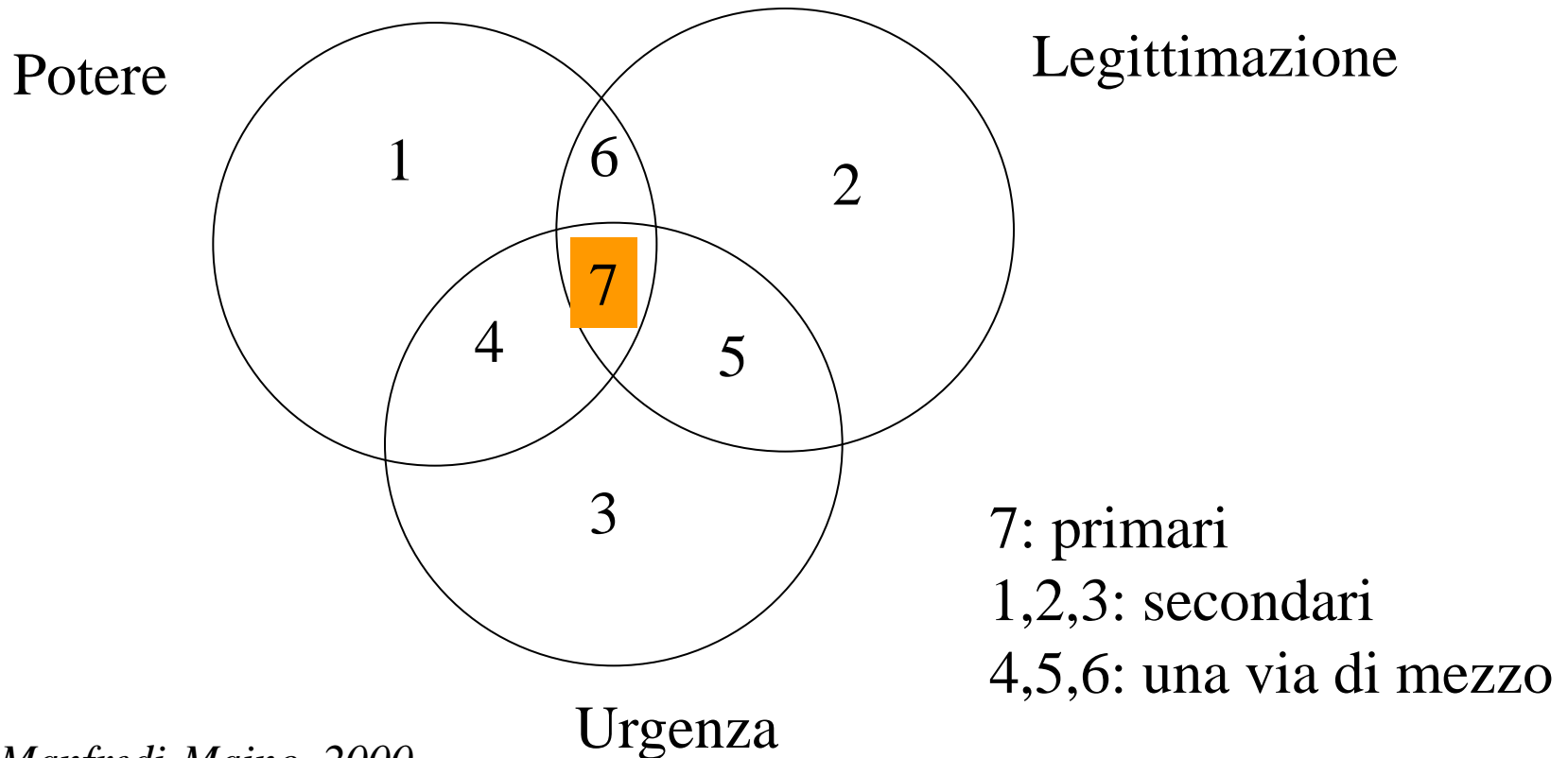
1. Individuazione / mappatura



ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

1. Individuazione / mappatura

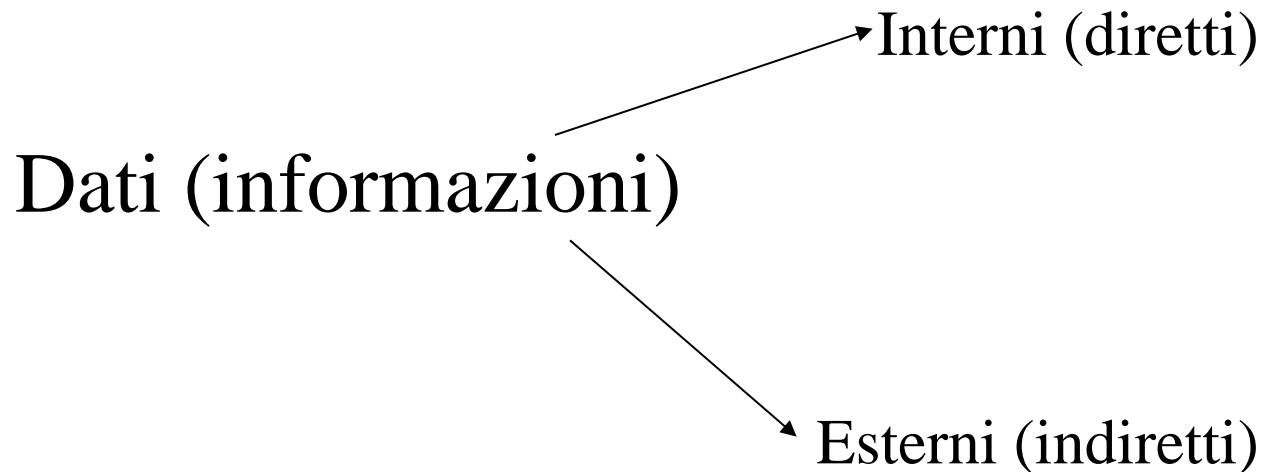
Una individuazione della gerarchia degli stakeholder a partire dalle variabili critiche degli interessi dell'organizzazione



Da: Manfredi-Maino, 2000

2. Analisi del comportamento

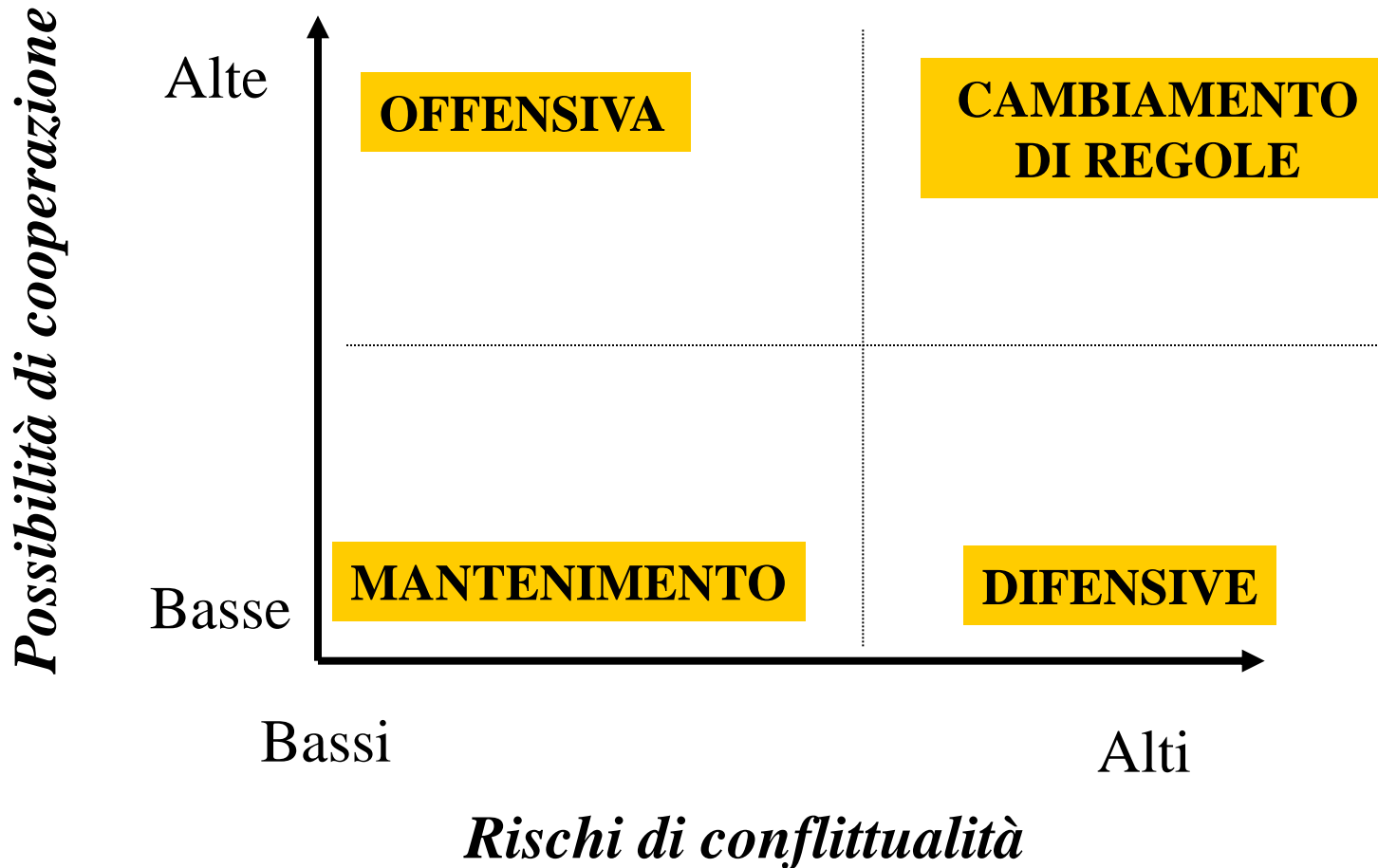
Comportamento attuale
Obiettivi (interessi / strategie)
Caratteristiche strutturali



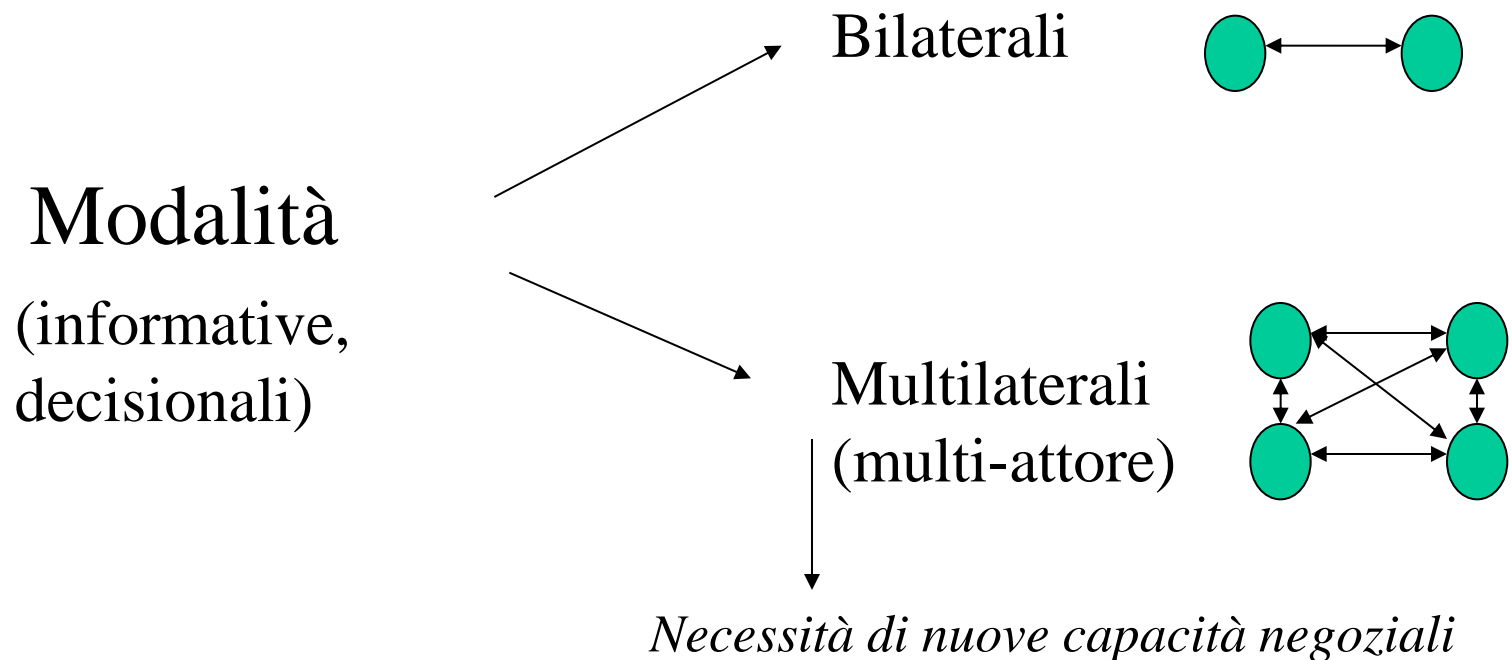
ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

3. Definizione delle strategie

Uno schema-tipo possibile



3. Definizione (concertazione) impegni




4. Implementazione degli impegni

Necessità di specifiche competenze operative, gestionali e comunicative

5. Rendicontazione (accountability)

**Necessità di adeguati
sistemi informativi
(partecipativi)**



Definizione: *insieme dei processi di raccolta, elaborazione, archiviazione e trasmissione delle informazioni*

6. Comunicazione dei risultati

Bilanci
tradizionali
(bilancio
d'esercizio)



Nuovi strumenti:
BILANCIO SOCIALE
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
BILANCIO DI GENERE
COMUNICAZIONE SOCIALE

.....

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT



Esercitazione:

Recuperare da internet alcuni bilanci sociali di imprese, leggere e commentare la parte relativa agli stakeholder in alcuni bilanci sociali

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Recenti sviluppi

Stakeholder Management

Gestione dell'impresa prendendo in considerazione il punto di vista dei diversi portatori d'interessi



Multi-Stakeholder Management

Far partecipare alla gestione gli stakeholder, facendoli diventare a tutti gli effetti membri e *co-principals* dell'impresa

Inclusive partnership

ELEMENTI DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Recenti sviluppi

Impresa Multi-Stakeholder

Impresa diretta (governata) da una pluralità di categorie diverse di portatori di interesse

CdA single stakeholder

Assemblee single stakeholder

CdA multi-stakeholder

Assemblee multi-stakeholder

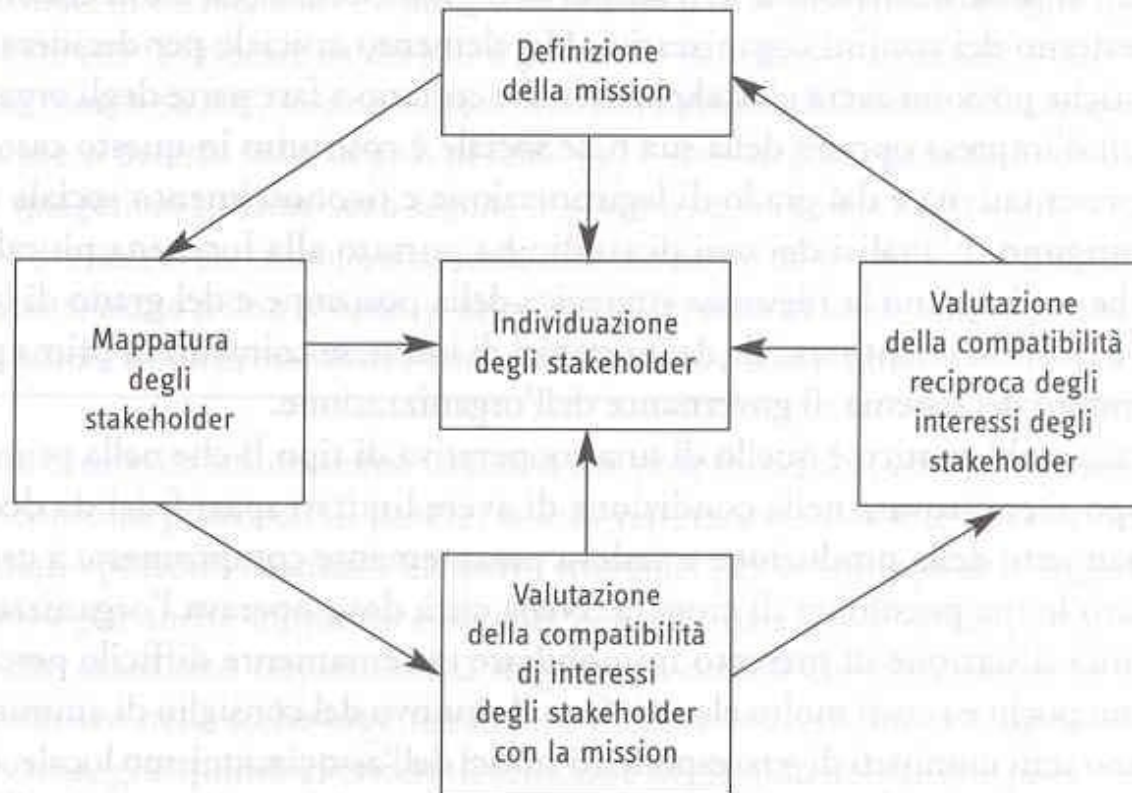
ELEMENTI DI multi-STAKEHOLDER MANAGEMENT

Figura 6.1. Strategie per il coinvolgimento degli stakeholder



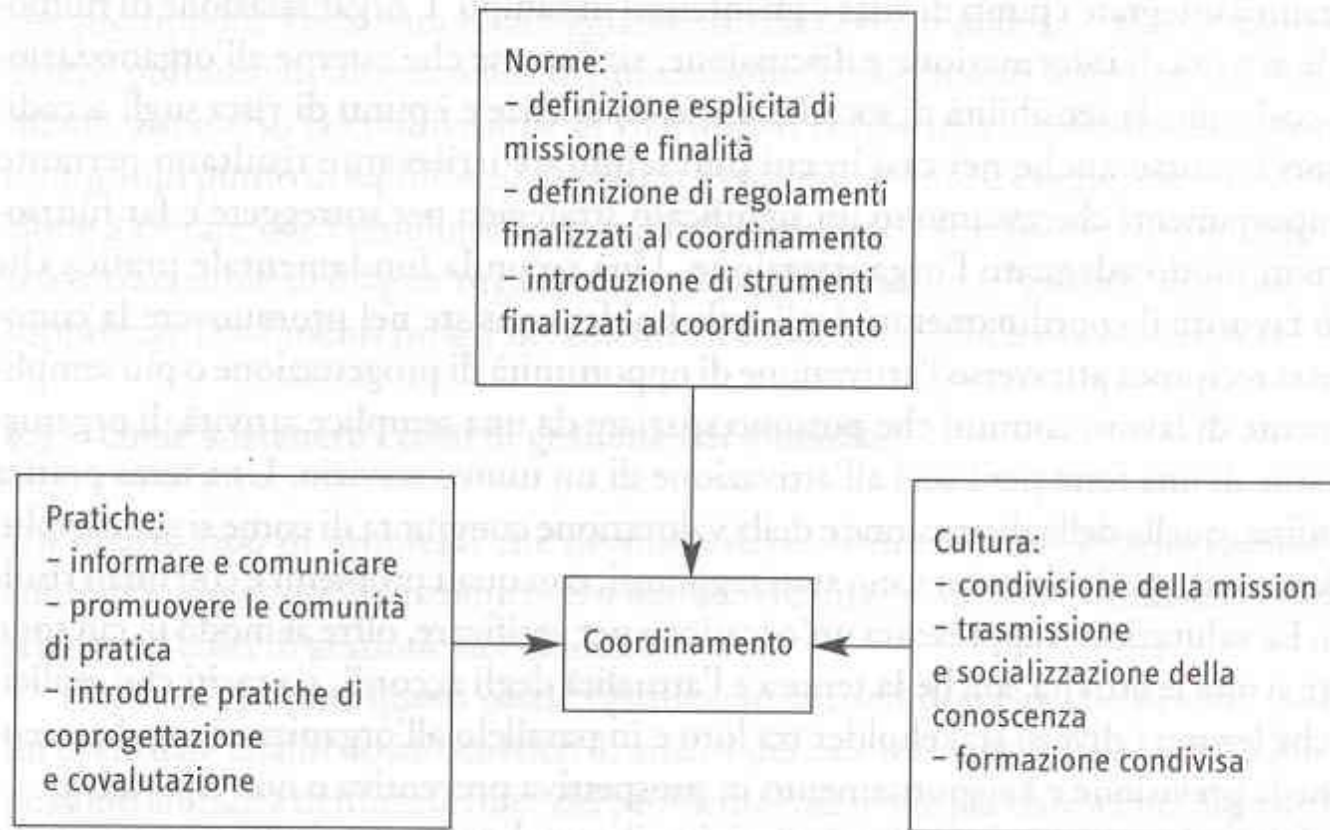
ELEMENTI DI multi-STAKEHOLDER MANAGEMENT

Figura 6.2. Strategie per la selezione degli stakeholder



ELEMENTI DI multi-STAKEHOLDER MANAGEMENT

Figura 6.3. Strumento e strategie per facilitare il coordinamento degli stakeholder



CONCETTI

- ACCOUNTABILITY
- APPROCCIO MULTI-STAKEHOLDER
- BILANCIO SOCIALE / DI SOSTENIBILITÀ
- NETWORK MANAGEMENT
- RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
- SISTEMA INFORMATIVO
- STAKEHOLDER/MULTI-STAKEHOLDER
- STOCKHOLDER

Indicazione bibliografiche per ulteriori approfondimenti

Freeman E.R., **STRATEGIC MANAGEMENT. A Stakeholder Approach.** Marshfield, Mass: Pitman

Borzaga C. Mittone L., *The Multi-stakeholder versus the Nonprofit Organization*, Working paper n°7, Università degli Studi di Trento, 1997

Fazzi L., **GOVERNANCE PER LE IMPRESE SOCIALI E IL NON PROFIT. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività.** Bologna: Carocci, 2007