A cura della Redazione di Informazione Fiscale

L'OUTSOURCING DI SUCCESSO NEL SETTORE DELLA MODA

come e perché internalizzare
o esternalizzare con profitto parti
del processo produttivo aziendale

InformazioneFiscale®

In collaborazione con

TeamSystem

Indice

INTRODUZIONE 3

ESTERNALIZZAZIONE, INTEGRAZIONE E DELOCALIZZAZIONE 5

TIPOLOGIE DI ESTERNALIZZAZIONE E VANTAGGI 11

CONSORZIO, RTI O “JOINT VENTURE”? 15

CONTROLLO E ANALISI DI COSTI E RICAVI 27

Introduzione

Questa guida è pensata per le **piccole e medie imprese del settore fashion e moda** che, nel nostro Paese, rappresentano la spina dorsale fondamentale di un sistema che nel corso della storia recente ha prodotto numerosi marchi di prestigio. Alcuni di questi sono diventati addirittura aziende multinazionali e dominano il settore a livello globale.

Qui ci concentreremo sulla necessità che spesso caratterizza queste PMI, ovvero conseguire **prestazioni sempre più elevate, maggiore qualità e velocità**, mantenendo però intatta la **flessibilità gestionale**, vero grande vantaggio della piccola e media impresa italiana nel contesto globale.

Proprio questa necessità, in linea generale e per i vari settori del nostro sistema economico, ha determinato il trend progressivo di abbandono del controllo diretto di tutte le funzioni aziendali, a favore di forme di collaborazione sempre più numerose e strutturate con fornitori, clienti e potenziali concorrenti.

In mercati sempre più globali e competitivi, infatti, questo trend consente di disporre e implementare strutture organizzative flessibili e deverticalizzate: è il fenomeno dell'**outsourcing o esternalizzazione o produzione per conto terzi**.

In questa guida tratteremo i principali aspetti definitori di questo fenomeno e cercheremo di fornire una serie di spunti operativi che potranno risultare molto utili a lettrici e lettori nella propria attività d'impresa. Si pensi, innanzitutto, alle diverse modalità di instaurazione di collaborazioni tra aziende: reti o associazioni temporanee d'impresa, consorzi, joint venture. Perché avviare collaborazioni strutturate di questo tipo con altre aziende? In che modo? Con quali obiettivi

economico-gestionali e con quale inquadramento giuridico?

E ancora, rispetto al settore fashion e moda proveremo a fornire alcuni dati e a ragionare su opportunità e rischi del processo di outsourcing per le imprese operanti in questo settore.

La guida si chiuderà, infine, con un'analisi di convenienza economica: come monitorare i costi e i ricavi derivanti da iniziative di questo tipo? Come misurare le economie di scale realizzabili e come gestirle nel corso del tempo?

Il tutto facendo sempre riferimento alle principali considerazioni strategiche che, storicamente, hanno caratterizzato le relazioni di cooperazione tra aziende, caratterizzate sempre e comunque da reciproca fiducia, stretto livello di interdipendenza, condivisione di obiettivi a medio e lungo termine, integrazione di risorse umane e di know how.

ESTERNALIZZAZIONE, INTEGRAZIONE E DELOCALIZZAZIONE

In termini semplici quando parliamo di **esternalizzazione o outsourcing** ci riferiamo all'insieme di accordi attraverso i quali un'azienda ricorre ad altre aziende per lo svolgimento di una o più fasi del processo produttivo.

Attenzione, innanzitutto, a non confondere il concetto di esternalizzazione che qui andremo ad approfondire rispetto al settore moda e fashion con quello di delocalizzazione. Spesso, infatti, nel linguaggio comune si tende ad utilizzare questi due termini come sinonimi, ma in realtà si tratta di due concetti estremamente diversi.

Per **delocalizzazione** (***offshoring*** in inglese), infatti, si intende l'apertura di una unità produttiva all'estero, normalmente al fine di ottenere:

- vantaggi di costo, soprattutto relativamente alla manodopera;
- vantaggi fiscali, al fine di profittare di una minore imposizione sui redditi d'impresa;
- vantaggi burocratici, soprattutto rispetto agli standard di sicurezza ambientale e del lavoro, normalmente meno stringenti nei Paesi in via di sviluppo.

Quando un'azienda italiana delocalizza, tuttavia, non pone in essere alcuna ester-

nalizzazione: normalmente mantiene all'interno della sua sfera giuridica l'attività svolta all'estero, che normalmente (e banalmente) si caratterizza nell'apertura di una filiale e/o stabile organizzazione.

Un altro concetto molto importante ma che non va assolutamente confuso con quello di esternalizzazione è quello di **integrazione**.

Il processo di integrazione aziendale è proprio il contrario di quello relativo all'esternalizzazione. Esso può distinguersi a sua volta in:

- **integrazione verticale**, con la quale l'azienda decide di gestire al proprio interno una o più fasi intermedie del processo produttivo aziendale;
- **integrazione orizzontale**, con la quale l'azienda decide di espandere la propria attività a prodotti, processi e know-how affini alla filiera già esistente. La strategia di integrazione orizzontale può riguardare tipi differenti di produzione, ma caratterizzati da medesimi cicli produttivi, da fasi di comune lavorazione, da stesse tecnologie produttive. Ad esempio, è integrazione orizzontale l'assorbimento di un'impresa che opera nel settore dell'abbigliamento e che produce cappelli, guanti e sciarpe da parte di un'impresa che opera nello stesso settore ma che produce giacche e pantaloni.

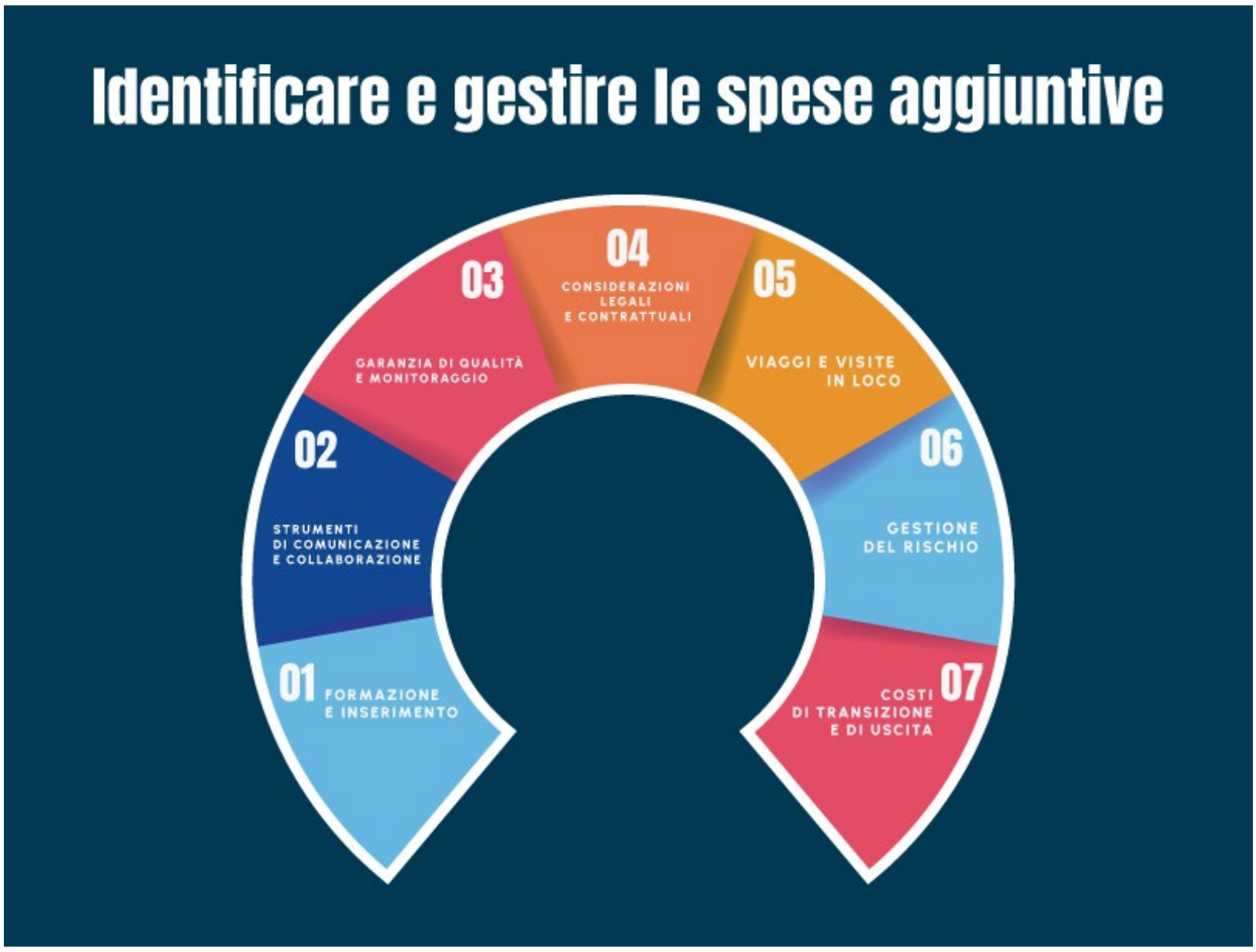
Per comprendere in pieno la logica dei processi di esternalizzazione dobbiamo necessariamente approfondire quelli di integrazione orizzontale e verticale. In un certo senso, comprendere vantaggi e svantaggi del processo di integrazione consentirà, conseguentemente, di comprendere opportunità e rischi del processo di produzione conto terzi o outsourcing.

Obiettivi generali e comuni dell'integrazione aziendale, sia orizzontale che verticale, sono quelli di tenere sotto controllo tutte le fasi della produzione e di ridurre al minimo indispensabile il ricorso all'approvvigionamento esterno.

All'atto pratico, il processo di integrazione può consentire alle aziende di aumentare il **valore aggiunto**, inteso come conseguenza dell'incorporazione, a monte e a valle, di processi precedentemente svolti all'esterno, con la contestuale internalizzazione del valore aggiunto medesimo. A livello di **costi**, invece, l'integrazione aziendale ha ovviamente senso nel momento in cui i costi di integrazione a tendere sono inferiori a quelli che si avrebbero mantenendo all'esterno le fasi del processo produttivo che si ipotizza di integrare. Con particolare riferimento ai **costi di produzione**, invece, risulta decisivo il tema delle **economie di scala**: tanto maggiori saranno gli effetti di riduzione dei costi fissi tanto maggiore sarà la propensione dell'impresa a integrare parti del processo produttivo.

La scelta dell'integrazione non è solo economica ma anche strategica. Oltre all'analisi di convenienza, le aziende guardano anche ai **vantaggi competitivi**. Si pensi all'azienda che, dopo aver integrato verticalmente e/o orizzontalmente, riesca a produrre con costi e tempi tali da consentirle di fissare un prezzo sufficientemente alto da mettere fuori gioco i potenziali concorrenti (barriera all'entrata di tipo relativo); oppure all'azienda che, addirittura, può addirittura rinunciare a vendere i prodotti, impedendo così l'accesso ad altre aziende (barriera all'entrata assoluta).

Ovviamente il processo di integrazione è caratterizzato anche da diversi **rischi e svantaggi potenziali**. Si pensi, innanzitutto, ai **maggiori costi fissi** che caratterizzano una struttura di grandi dimensioni, con un *break even point* che può essere raggiunto solo a valori assoluti molto alti. O, ancora, al **maggiore fabbisogno finanziario** mediamente necessario per mandare avanti la struttura e ai **costi di coordinamento**, assenti o molto più bassi rispetto a quelli di aziende più piccole.



Queste caratteristiche, positive e negative, del processo di integrazione devono essere chiare all'imprenditore che si trova di fronte alla classica scelta tra l'espansione interna del processo produttivo o l'esternalizzazione di parti di esso.

Prima di entrare nel dettaglio del processo di esternalizzazione, dei suoi vantaggi e delle sue criticità, è opportuno citare, a titolo di esempio, un **case study di integrazione verticale** molto interessante nel settore moda e fashion. È il caso dell'azienda Diesel S.p.A., multinazionale della moda italiana, fondata nel 1978 dagli imprenditori Renzo Rosso e Adriano Goldschmied. **Diesel** produce capi di abbigliamento con un target prevalentemente giovanile, è presente in più di 50 Paesi del mondo con più di 10.000 punti vendita. La maggior parte della produzione di Diesel è stata oggetto nel corso degli anni di diversi processi di esternalizzazione, soprattutto a

favore delle piccole e medie imprese italiane, l'indotto operoso del nord est del nostro Paese. L'azienda ha però deciso di porre in essere un interessante processo di integrazione verticale a valle, avente ad oggetto, in particolare, la **rete distributiva**.

La scelta è stata quella di acquisire immobili da adibire a negozi, al fine soprattutto di internalizzare totalmente il processo distributivo, prima delegato a terzi. Questo nella consapevolezza che il ruolo della distribuzione non è solo quello di vendere beni ma anche, e in questo periodo storico forse soprattutto, di creare relazioni vere e stabili con i propri clienti. Insomma, una scelta strategica che si pone come obiettivo quello della **massima fidelizzazione della clientela**.

Il modello è quello noto nel linguaggio del marketing con il termine ***flagship store***, che consiste nell'impostazione di un punto vendita che sia progettato per comunicare la ***brand identity*** di un marchio attraverso l'adozione di uno stile ben definito e, in quanto tale, unico.

Questo case study, molto significativo da vari punti di vista, dimostra come la singola azienda possa decidere se procedere all'integrazione o all'esternalizzazione del processo produttivo sulla base di diverse strategie di fondo. Per analizzarle compiutamente occorre approfondire le diverse tipologie di esternalizzazione e quali opportunità e rischi queste comportino.

Affrontare le differenze culturali nell'outsourcing
1
STILI DI COMUNICAZIONE
2
BARRIERE LINGUISTICHE
3
ETICA LAVORATIVA
E GESTIONE DEL TEMPO
4
PROCESSI DECISIONALI
5
VALORI E NORME

TIPOLOGIE DI ESTERNALIZZAZIONE E VANTAGGI

Abbiamo sin qui analizzato cos'è il processo di esternalizzazione e perché esso si debba distinguere da quelli relativi alla delocalizzazione e, soprattutto, all'integrazione, verticale e orizzontale che sia. Abbiamo quindi approfondito vantaggi e svantaggi di quest'ultima, citando un famoso case study. Ora, per proseguire questa analisi è necessario approfondire il concetto di esternalizzazione e come questo possa effettivamente concretizzarsi.

Esistono diverse **tipologie di esternalizzazione**:

- **equity e non equity**, a seconda della struttura proprietaria dell'operazione di esternalizzazione;
- **verticali, orizzontali e di diversificazione**, a seconda della **tipologia di aziende** con le quali si pongono in essere i singoli accordi.

Prima di entrare nel merito delle singole categorie di esternalizzazione dobbiamo fare una premessa di carattere generale: normalmente qualsiasi accordo di cooperazione di tipo strutturale tra aziende diverse è caratterizzato da una relazione di fiducia e da una durata non breve, altrimenti non sarebbe strutturale ma occasionale. Normalmente tali accordi sono disciplinati da un contratto scritto.

Rispetto alla prima distinzione, ovvero quella degli accordi equity e quelli non equity, è dirimente la **struttura proprietaria delle aziende coinvolte**, in particolare:

- si definiscono **integrazioni di tipo equity** quelle derivanti da accordi che determinano una modifica degli assetti proprietari delle aziende coinvolte. Tale modifica può avvenire con operazioni di tipo diverso ovvero cessione quote societarie, conferimento d'azienda, cessione ramo d'azienda, fusione; con le integrazioni di questo tipo il soggetto maggiormente intraprendente mira ad accentrare il flusso decisionale e a ridurre la discrezionalità del rapporto;

- si definiscono, invece, **integrazioni non equity** quelle derivanti da accordi che non determinano una modifica degli assetti proprietari delle aziende coinvolte; in questa seconda fattispecie i rapporti tra le aziende coinvolte saranno caratterizzati da protocolli d'intesa, formali o informali, e su relazioni di fiducia che non riguarderanno la struttura proprietaria.

Se la distinzione del primo tipo riguarda la struttura proprietaria, quella del secondo tipo, invece, riguarda l'**approccio strategico della collaborazione** nel suo complesso che, in questo senso, è possibile distinguere in:

- **integrazione verticale** nel caso di accordi presenti sia "a valle" con i clienti che "a monte" con i fornitori, che coinvolgono aziende impegnate nello stesso processo produttivo. Spesso questo tipo di integrazioni, soprattutto quando funzionano davvero bene, evolvono in una forma maggiormente evoluta di cooperazione, denominata ***comakership*** nel linguaggio del marketing. L'esperienza insegna che il successo di questo tipo di collaborazioni è direttamente proporzionale all'ottenimento di **vantaggi competitivi** per tutti i soggetti coinvolti. Effettivamente, se uno dei soggetti coinvolti non percepisce van-

taggi o ne percepisce troppo pochi è chiaro che non avrà convenienza ad andare avanti;

- **integrazioni orizzontali** nel caso di accordi tra aziende tra loro concorrenti e non, come nel caso sopra, tra aziende clienti e/o fornitori. Normalmente si tratta di accordi che mirano a rafforzare la **competitività** delle singole aziende, soprattutto attraverso il presidio dei processi di vendita e di pricing. Storicamente i processi di integrazione orizzontale sono stati spinti a livello legislativo, soprattutto perché in questo modo si favoriscono i processi di assorbimento, condivisione e diffusione di know how. L'Unione Europea, per esempio, nel recente passato ha previsto una serie di agevolazioni fiscali e finanziarie importanti per le aziende degli Stati membri che investono in ricerca e innovazione in partnership pubblico private. Questi programmi non sempre hanno avuto grande successo. Uno dei motivi è legato alla ritrosia che spesso caratterizza l'approccio del management aziendale, in quanto la condivisione di conoscenza viene considerata un rischio, perché rappresenta in ogni caso un elemento importante nella maturazione di un vantaggio competitivo che potrebbe avvantaggiare futuri concorrenti e/o disperdersi;

- si parla, infine, di **integrazione diversificata** nel caso di accordi tra aziende tra loro complementari in una o più parti del processo produttivo. Questi accordi di diversificazione nascono normalmente per ottenere dei vantaggi economici in termini di riduzione dei costi e/o incremento di ricavi.

Le diverse tipologie di esternalizzazione comportano quindi la possibilità di ottenere **vantaggi diversi**, a seconda dei casi.

Tra quelli comuni a tutte le tipologie viste sopra si segnalano:

- le **economie di apprendimento** ovvero le riduzioni di costo che l'azienda riesce ad ottenere quando il volume di produzione aumenta. Si definiscono tali tutte quelle attività che consentono di ridurre, in particolare, il costo medio unitario grazie al maggiore know how acquisito nei metodi e nei processi di realizzazione del bene o del servizio che viene erogato;

- le **economie di scala** ovvero tutte quelle riduzioni di costo che l'azienda riesce ad ottenere quando l'incidenza dei costi fissi si riduce al crescere della produzione e, contemporaneamente, l'incidenza percentuale dei costi variabili cresce meno che proporzionalmente rispetto alla crescita dei ricavi;

- l'aumento del **vantaggio competitivo**, determinato sia dalle economie di scale e da quelle di apprendimento di cui sopra, ma anche dall'attivazione di dinamiche relazionali che migliorano ulteriori elementi immateriali come l'autorevolezza del brand, l'efficacia delle azioni del management aziendale, il maggiore benessere potenziale di lavoratrici e lavoratori dipendenti.

CONSORZIO, RTI O “JOINT VENTURE”?

Dopo aver approfondito il concetto di esternalizzazione, averne compreso i potenziali vantaggi e rischi, anche rispetto ad altre strategie aziendali, appare opportuno passare in rassegna le principalo forme di accordi di cooperazione tra aziende, quantomeno quelli che trovano concretezza formale in accordi scritti: i consorzi, le reti o associazioni d’impresa, le joint venture e le sub-forniture.

I consorzi

Il **consorzio** probabilmente è la **forma di aggregazione tra aziende** maggiormente nota fra quelle previste dalla normativa vigente, essa fonda le sue radici nella storia dell’economia ma è solo negli ultimi decenni che nel nostro Paese si è sviluppata in modo significativo.

Il consorzio giuridicamente è rappresentato da un **contratto** nel quale più imprenditori istituiscono un’**organizzazione comune** per la disciplina o per lo **svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese**.

La normativa di riferimento è contenuta sia nel codice civile che nelle leggi speciali. Nel codice civile, in particolare, abbiamo una disciplina che evidenzia in quali settori questa forma di aggregazione si sia sviluppata sin dal XIX secolo (il codice è degli anni ‘40 ma ovviamente fa sua l’eredità economico-giuridica del secolo precedente):

- i consorzi per la produzione e gli scambi - articolo 2602;

- i consorzi con attività esterna - articolo 2612;
- i consorzi obbligatori per legge - articolo 2616;
- i consorzi di bonifica - articolo 862;
- i consorzi di miglioramento fondiario - articolo 863.

In Italia, le esperienze di consorzio tra imprese si sono distinte rispetto a quelle di altri Paesi economicamente avanzati per più di una ragione:

- **sono costituiti prevalentemente da aziende private**; nei Paesi anglosassoni, per esempio, sono costituiti prevalentemente da aziende pubbliche e in molti casi assumono proprio la forma di enti governativi;
- per le **piccole e medie imprese** rappresentano la principale forma di avvio del **processo di internazionalizzazione**; all'estero l'internazionalizzazione è normalmente spinta da enti governativi che raggruppano imprese dello stesso settore e cercano di promuovere quest'ultimo in quanto tale (non la singola azienda o il singolo consorzio);
- consentono di ottenere interessanti condizioni sul **mercato bancario** e spesso vengono **agevolati fiscalmente**.

Perché un'azienda operante nel settore fashion e moda dovrebbe essere interessata a costituire un consorzio? La risposta va individuata nei potenziali **vantaggi ottenibili**, ovvero:

- reperire risorse umane, tecniche e finanziarie non disponibili all'interno dell'azienda e ritenute troppo costose per essere acquistate dal mercato;
- avviare collaborazione interaziendale stabili nel tempo - grazie alla presenza di un accordo formale - ma anche flessibili;
- riuscire a raggiungere dimensioni tali da poter affrontare le sfide della globalizzazione e dell'internazionalizzazione dei mercati.

Sintetizzando, la costituzione di un consorzio può consentire ai suoi partecipanti di fruire di sinergie finanziarie, tecniche, umane e organizzative tali da consentire un aumento dei ricavi e una riduzione di costi per i suoi singoli componenti. Le maggiori dimensioni del consorzio rispetto a quelle delle singole aziende consorziate possono consentire di ottenere una maggiore capacità contrattuale e di penetrazione nei mercati internazionali.

Ciò che distingue il consorzio dalle altre forme di produzione conto terzi o esternalizzazione è la presenza di regole specifiche, condivise sul modello di consorzio considerato. Tali regole possono riguardare, ad esempio, il pricing e le quantità di beni da produrre, la gestione dei rapporti con partners esterni al consorzio, alcune fasi specifiche del processo produttivo. Questo aspetto della regolamentazione è fondamentale anche nell'ottica di riduzione ed eliminazione dei possibili **svantaggi del consorzio**.

Questa forma di aggregazione aziendale, infatti, può essere fallace quando:

- la finalità di una o più componenti è meramente speculativa e si mira, in particolare a:

- ottenere solo vantaggi in termini di costo del credito e/o agevolazioni fiscali;

- collaborare con altre aziende solo per avere maggiori informazioni sulle stesse, con le più diverse finalità (concorrenziali, conoscitiva, di acquisizione, ecc.).

Questi svantaggi vengono normalmente molto ridotti in presenza di accordi di consorzio scritti bene e che prevedono tutti gli elementi gestionali essenziali per far funzionare l'aggregazione.

Per comprendere ancora più nel dettaglio vantaggi e svantaggi del consorzio e provare a ragionare sulla propria realtà imprenditoriale, appare opportuno citare due esempi molto interessanti di esperienza di consorzio nel settore moda e fashion.

Il primo è **Moda in Italy, consorzio tra produttori del settore moda dell'Emilia Romagna**, nato per favorire il processo di internazionalizzazione delle aziende emiliane operanti nel settore moda.

Questo consorzio promuove dal 1981 le aziende consorziate e produttrici di collezioni uomo, donna e bambino di confezione, maglieria, abbigliamento in pelle, accessori moda e pelletteria, calzature, moda mare, intimo, pellicce, oltre a servizi specialistici rientranti nella filiera della moda. Il tutto con un occhio alle esportazioni e ai mercati internazionali.

Dalla sua costituzione, la *mission strutturata* di Moda in Italy è stata quella di:

- aprire **nuovi sbocchi di mercato su paesi esteri**;

- offrire alle imprese socie l'**opportunità di far conoscere** a potenziali compratori stranieri, interessati al "made in Italy", la creatività e lo stile di collezioni non griffate ma di elevata qualità e contenuto moda;

- realizzare **progetti promozionali sui mercati esteri e fornire servizi organizzativi e strategici** tra cui *partecipazioni fieristiche, indagini di mercato, organizzazione di missioni e incontri B2B, realizzazione di progetti di comunicazione integrati per la promozione offline, sul web e sui social network, ecc.*

I mercati esteri su cui il consorzio ha operato sono le aree dell'Estremo Oriente che già dagli anni Novanta hanno offerto importanti opportunità di business alle imprese del settore fashion partecipanti e, successivamente, i mercati europei, statunitensi, canadesi e russi.

Altro noto esempio di consorzio della moda che si può citare come esempio è **Erion Textiles**, aggregazione aziendale no-profit integrata nel **Sistema Erion**, fondato specificamente per il settore tessile, include abbigliamento, accessori, pelletteria, tessili per la casa e calzature.

Il consorzio supporta le imprese del tessile fornendo:

- gestione operativa;

- tracciabilità della filiera;

- competenze in eco-design, comunicazione e marketing green.

Erion Textiles collabora con oltre 100 **università e centri di ricerca in Europa**. La rete di collaborazioni contribuisce a mantenere il consorzio all'avanguardia nelle soluzioni sostenibili e a promuovere un dialogo costruttivo tra tutte le parti interessate.

Le reti di impresa (RTI)

Altra forma di aggregazione aziendale interessante sono le reti di impresa, particolarmente indicate quando si intende partecipare a bandi e avvisi di gara pubblici, nazionali o locali, ma non si hanno le dimensioni o il know how adeguati.

Una **rete d'impresa o associazione temporanea d'impresa** è un innovativo **modello di aggregazione di imprese**, introdotto nel nostro ordinamento giuridico nel 2009, che consente alle aziende aggregate di realizzare **progetti ed obiettivi condivisi nell'ottica di incrementare la propria capacità innovativa e la competitività sul mercato, pur mantenendo ciascuna di esse indipendenza, autonomia e specialità**.

In particolare, il **contratto di rete** è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter e ss. del D.L. n. 5/2009, convertito nella Legge n. 3/2009, come successivamente modificato e integrato da diversi interventi legislativi.

Questo contratto non ha limitazioni relative a:

- **forma giuridica**: società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative, consorzi, ecc.;
- **dimensione**: grandi, medie e piccole imprese;

- **numero di imprese**: devono essere almeno due ma non esiste un limite alto;
- **luogo:** possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano e imprese estere che abbiano almeno una sede in Italia;
- **oggetto:** possono operare in settori diversi e prevedere qualsiasi oggetto sociale, ovviamente compatibile e coerente rispetto al codice ateco delle aziende che costituiscono la rete.

La normativa vigente prevede che le parti predispongano innanzitutto un "**programma di rete**" ovvero un piano generale d'azione volto ad accrescere la capacità innovativa e la competitività e che tracci gli obiettivi dell'aggregazione.

Successivamente, le imprese della RTI dovranno dare esecuzione concreta alle attività previste nel piano.

Tali attività possono assumere fondamentalmente tre forme diverse:

1. **collaborazione** tra le parti in ambiti attinenti l'esercizio delle proprie imprese;
2. **scambio** tra le parti di informazioni o di prestazioni di qualsiasi natura (industriale, commerciale, tecnica e tecnologica);
3. **esercizio in comune** tra le parti di una o più attività rientranti nell'oggetto sociale delle rispettive imprese.

Il contratto di rete tra imprese **formalizza i rapporti di collaborazione e condivisione** tra le imprese partecipanti in modo da definire chiaramente l'impegno,

l'investimento e il tipo di legame da adottare.

Il denominatore comune delle aggregazioni tramite reti d'impresa è la ricerca di relazioni strutturate tra organizzazioni, persone e aziende.

In questo senso appare opportuno citare la definizione che ne danno gli studiosi di economia aziendale ovvero: *"un **insieme di aziende, giuridicamente autonome**, i cui rapporti si basano su **relazioni fiduciarie** e in qualche caso su **contratti**, che si impegnano attraverso investimenti congiunti a realizzare **un'unica produzione**"*.

Le reti d'impresa rappresentano un mezzo fondamentale, almeno in Italia, per il passaggio da micro o piccola azienda a medio o grande azienda.

Effettivamente, costituire una rete consente alle micro e piccole aziende di:

- acquisire con maggiore facilità e minori costi i finanziamenti necessari per grandi investimenti;
- porre in essere investimenti che siano in un certo senso *disruptive*, che consentano cioè di porre in essere forti azioni di sviluppo, come nel caso degli investimenti in ricerca e innovazione;
- individuare dipendenti e professionisti altamente specializzati.

A livello pratico le reti d'impresa nascono normalmente su iniziative delle aziende maggiormente intraprendenti; queste aziende prendono l'iniziativa e coordinano la filiera, selezionando i partner che ritengono maggiormente preparati sulla singola fase del processo produttivo. In questo modo il prodotto finale è migliore e si pro-

duce con maggiore efficienza.

Quando le reti d'impresa funzionano la conseguenza più evidente è la crescita dimensionale di tipo virtuale: in parole semplici, le singole aziende accedono a un mercato al quale non avrebbero avuto accesso da sole, ma lo fanno senza alcuna variazione della struttura proprietaria.

Le aziende che compongono la rete possono cambiare nel corso del tempo, in questo senso si parla di **aggregazioni dinamiche**.

È chiaro però che maggiore è la stabilità dei protagonisti della rete maggiore sarà la sua capacità di conseguire importanti risultati.

I ruoli delle singole aziende della rete sono diversi:

- ***"aziende leader"*** sono quelle che per risorse, intraprendenza e capacità imprenditoriali hanno la capacità di stimolare la creazione della rete e di coordinarne le altre aziende partecipanti;

- ***"aziende nodali"*** sono quelle che convogliano dentro la rete le proprie competenze ma si limitano a gestire singole fasi del processo produttivo, senza alcuna funzione di coordinamento.

La rete può rappresentare una delle migliori soluzioni alla questione della crescita dimensionale delle piccole e medie imprese del settore fashion e moda ma non solo. Anzi, si è anche osservato che quando l'azienda leader della rete acquisisce consapevolezza di non poter fare a meno del singolo partner, inizialmente chiede una maggiore formalizzazione dei rapporti e, successivamente, compre le aziende

nodali trasformando la rete in un vero e proprio **gruppo d'imprese**.

Le joint venture

Altra forma di aggregazione aziendale di tipo "formale" è quella che si concretizza nelle **joint venture**, accordi (coalizioni nel linguaggio anglosassone) tra due o più imprese, definite *co-venturer*, che creano un nuovo soggetto giuridico - normalmente una società - al fine di realizzare e sviluppare congiuntamente attività economiche definite, che richiedono un ingente impegno finanziario e rischi elevati.

Storicamente questa forma di aggregazione nasce negli Stati Uniti d'America, per poi diffondersi anche in Europa.

Le esigenze sono legate soprattutto al superamento di difficoltà che tipicamente possono verificarsi nel caso dei consorzi o delle reti d'imprese, che abbiamo poc'anzi approfondito. Effettivamente, nel caso di aggregazioni aziendali formali diverse dalle joint venture, non vi è una novità o una svolta nella conduzione delle imprese facenti parte dell'aggregazione. Questo elemento è centrale nella scelta della joint venture, poiché in questo caso il contratto è di società e questo impegna molto di più le aziende socie, rispetto alle altre forme contrattuali che caratterizzano i consorzi o le reti d'impresa.

In questo senso, le joint venture spesso sono proprio conseguenza di positive esperienze di partnership tramite reti d'impresa o consorzi stessi.

Gli **elementi caratterizzanti di una joint venture** sono:

- stipula di un **contratto di società** o di un **contratto di collaborazione strutturata** tra le aziende socie;

- definizione delle **risorse finanziarie** da apportare (quote o azioni rappresentative del capitale sociale);
- definizione delle **risorse umane** da mettere a disposizione, soprattutto a livello **manageriale**;
- definizione di un **obiettivo strategico comune**;
- volontà da parte delle aziende co-venturer di **integrare le rispettive attività** e di porre in essere **investimenti in comune**;
- **complementarità** e **compatibilità** tra le aziende co-venturer.

Considerando tutti gli elementi caratterizzanti di una joint venture è possibile distinguere **due tipologie di joint venture**:

- **equity joint venture;**
- **contractual joint venture.**

Le **equity joint ventur**e (joint venture societarie) le aziende interessate danno vita a una nuova società, normalmente una società per azioni, sulla base di un investimento diretto di capitale oppure ampliando le quote di partecipazione di società già esistenti. A questo proposito, l'apporto di capitale può essere di due tipi:

1. **paritetico**, dando così vita alla joint venture tradizionale;

2. **con socio dominante**, dando così vita alla *dominant partner enterprises*. Il predominio in questo caso non dipende necessariamente dalla forza finanziaria dell'azienda ma più frequentemente da maggiori capacità tecnologiche e organizzative.

Le **contractual joint venture** (Joint venture contrattuali) non prevedono la costituzione di una società, ma si caratterizzano per la stipula di un **contratto di collaborazione strutturata**. A differenza delle reti d'impresa o dei consorzi, in questi casi le aziende coinvolte non superano le due o tre unità e sono caratterizzate da un livello maggiore di intensità della collaborazione.

CONTROLLO E ANALISI DI COSTI E RICAVI

La costituzione di un'aggregazione aziendale comporta una serie di dinamiche gestionali che, tipicamente, riguardano anche la singola azienda, ma sono ovviamente più complesse da gestire perché coinvolgono più soggetti e sono diverse da quelle che caratterizzano il quotidiano della singola azienda facente parte dell'aggregato.

Effettivamente, si dovranno organizzare nuovi **flussi di lavoro amministrativi** e impiantare un **sistema di controllo di gestione dell'aggregato**, al fine di poterne monitorare l'andamento e porre in essere le diverse valutazioni di convenienza economica.

In particolare, la produzione per conto terzi, sia di tipo attivo (come azienda delegante) sia di tipo passivo (come azienda delegata), comporta, come qualsiasi altra operazione di tipo strategico, l'**analisi di convenienza economica**.

In altre parole, ogni azienda che si è aggregata, a prescindere da quale sia la forma di aggregazione considerata, deve valutare se i ricavi sono cresciuti e/o se i costi relativi alla fase del processo produttivo interessata si sono ridotti.

Per farlo ci sono diversi strumenti teorici, tra i quali qui appare opportuno approfondire la **break even analysis** e la **leva operativa**, due strumenti che non possono mancare nella cassetta degli attrezzi dell'imprenditore.

Arrivati a questo punto dobbiamo necessariamente evidenziare come l'utilizzo di un **buon software di mercato** sia condizione **fondamentale** per poter organiz-

zare con efficienza ed efficacia tutti i flussi amministrativi, gestionali e finanziari, anche dell'aggregazione aziendale, di cui abbiamo parlato sopra, ma non solo.

In effetti, mettere a sistema tutte le attività svolte e da svolgere, rendicontarle e prevederne l'andamento futuro può essere fatto solo attraverso applicativi all'avanguardia, come nel caso di **TeamSystem Fashion**.

TeamSystem Fashion è il software ideale per supportare le aziende fashion nella creazione, nella produzione e nella vendita.

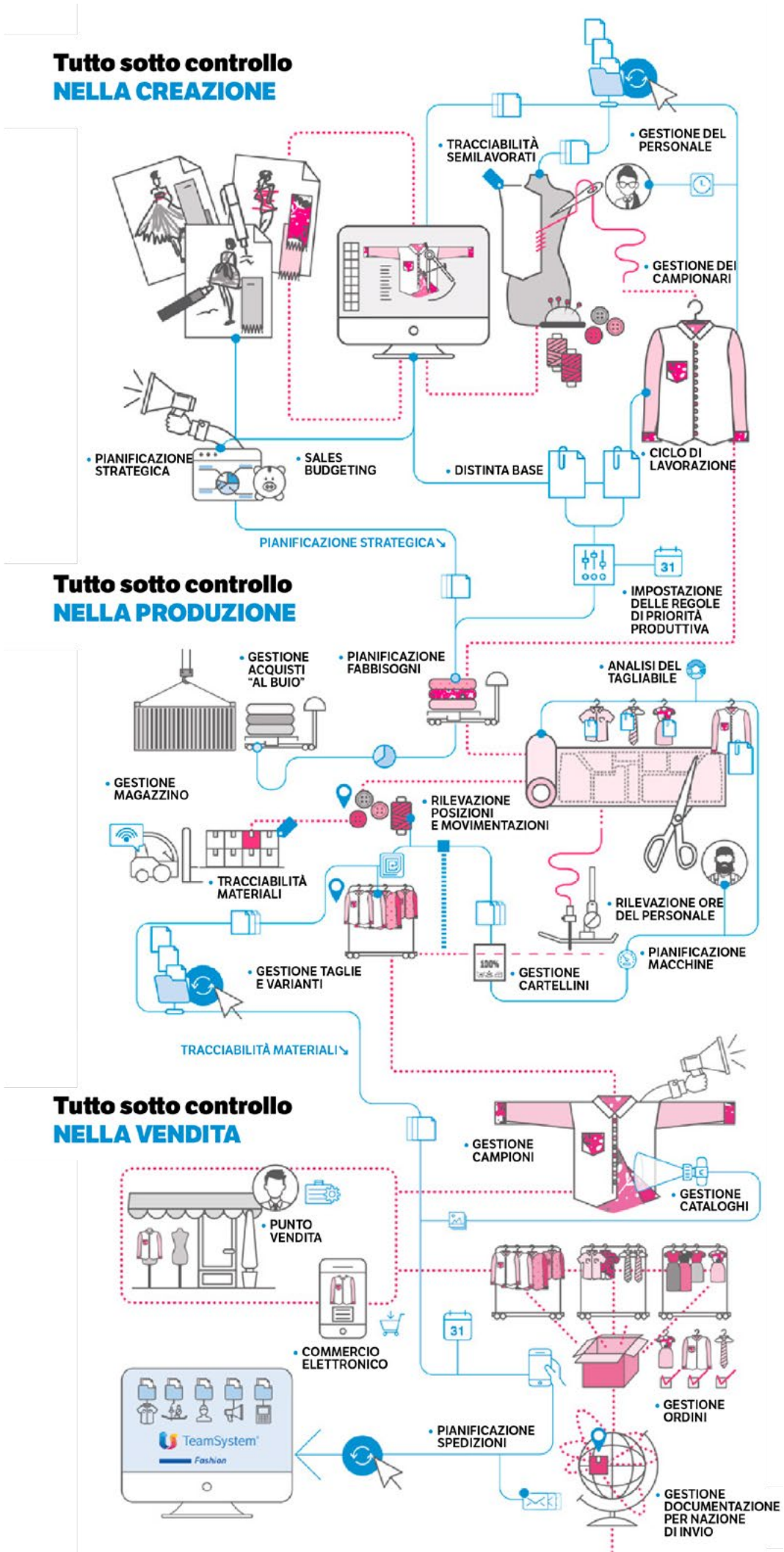
Nelle fasi di creazione e produzione assume particolare importanza il tema del monitoraggio dei progetti che, tra le altre cose, consente all'azienda di redigere ed aggiornare efficacemente i report periodici di tipo economico e finanziario.

Con TeamSystem Fashion è possibile analizzare il **mercato** e la sua **storicità**, fare previsioni di vendite e acquisti, determinare il target di clientela e procedere all'ideazione e creazione di nuovi prodotti.

Le funzionalità dei nuovi moduli si estendono fino all'interazione con i canali di vendita tradizionali ed e-commerce.

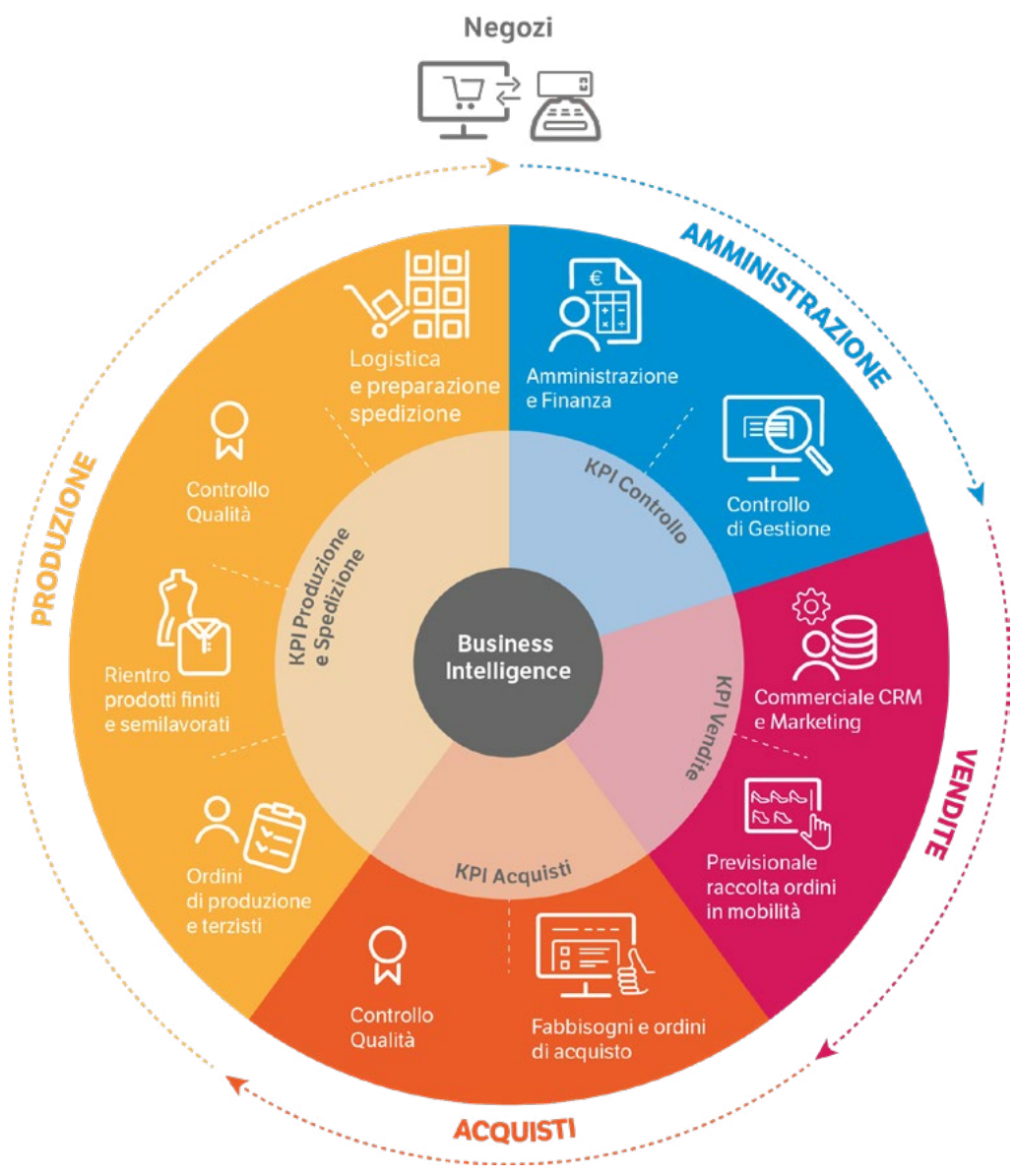
Il mondo della moda opera a velocità molto elevate, per questo ha bisogno di una soluzione immediata.

La soluzione in cloud aiuta stilisti e collaboratori a condividere modelli e modifiche in tempo reale. Ogni attività è puntualmente tracciata e il prodotto è seguito durante tutto il ciclo produttivo, dallo sviluppo delle collezioni sino al completamento della commessa.


Tutto sotto controllo
NELLA CREAZIONE
TRACCIABILITÀ SEMILAVORATI
GESTIONE DEL PERSONALE
GESTIONE DEI CAMPIONARI
PIANIFICAZIONE STRATEGICA
SALES BUDGETING
DISTINTA BASE
CICLO DI LAVORAZIONE
PIANIFICAZIONE STRATEGICA
Tutto sotto controllo
NELLA PRODUZIONE
IMPOSTAZIONE DELLE REGOLE DI PRIORITÀ PRODUTTIVA
GESTIONE ACQUISTI "AL BUIO"
PIANIFICAZIONE FABBISOGNI
ANALISI DEL TAGLIABILE
GESTIONE MAGAZZINO
RILEVAZIONE POSIZIONI E MOVIMENTAZIONI
TRACCIABILITÀ MATERIALI
RILEVAZIONE ORE DEL PERSONALE
PIANIFICAZIONE MACCHINE
GESTIONE TAGLIE E VARIANTI
GESTIONE CARTELLINI
TRACCIABILITÀ MATERIALI
Tutto sotto controllo
NELLA VENDITA
GESTIONE CAMPIONI
GESTIONE CATALOGHI
PUNTO VENDITA
COMMERCIO ELETTRONICO
GESTIONE ORDINI
PIANIFICAZIONE SPEDIZIONI
TeamSystem
Fashion
GESTIONE DOCUMENTAZIONE PER NAZIONE DI INVIO

TeamSystem Fashion racchiude quindi una **molteplicità di funzioni**:

- amministrazione e Finanza;
- budget e Controllo di Gestione;
- commerciale, CRM e Marketing;
- fabbisogni e Ordini di acquisto;
- controllo pezze e tessuti;
- ordine di produzione e terzisti;
- rientro prodotti finiti, semilavorati e logistica;
- controllo di qualità;
- logistica, preparazione e spedizione;
- negozi.



Break even analysis

L'**analisi del punto di rottura o break even analysis** rappresenta l'incontro tra costi e ricavi di un'azienda ovvero la rappresentazione numerica e grafica del livello in corrispondenza del quale entità si eguagliano e rendono quindi l'attività in pareggio dal punto di vista economico.

Tale dizione, apparentemente solo teorica, è invece il **fulcro di ogni analisi quantitativa** che l'imprenditore ha il dovere di compiere prima di poter effettuare qualsiasi scelta strategica come nel caso delle aggregazioni aziendali.

Si tratta di un esercizio tanto semplice quanto importante, perché consente di riempire di contenuti oggettivi le analisi previsionali di carattere economico.

Il calcolo del punto di pareggio può essere effettuato con l'utilizzo di due tecniche:

- la prima grafica, avvalendosi del **piano cartesiano**;
- e l'altra aritmetica, utilizzando **una formula**.

Volendo partire con il metodo matematico, è necessario soffermarsi un attimo a elencare gli elementi fondanti l'esistenza stessa della formula, che sono i **costi fissi, costi variabili e il prezzo variabile del prodotto**.

In questo senso il Break even point - noto anche con l'acronimo **BEP** - non è altro che la quantità di unità da produrre per pareggiare i costi; al fine di poterlo determinare in termini numerici è necessario conoscere:

- i costi fissi dell'azienda considerata (CF);
- il prezzo di vendita di una sola unità di prodotto (PV);
- e i costi variabili unitari, i quali si riferiscono ad ogni singola unità prodotta (CVU).

Grazie ai dati sopra indicati è possibile calcolare un margine estremamente importante ai fini dell'analisi, il **Margine di Contribuzione**, (PV – CVU), il quale rappresenta l'**incidenza dei costi fissi sul prezzo di vendita**.

Tutto ciò considerato, il BEP non è altro che il rapporto tra i costi fissi e il margine di contribuzione.

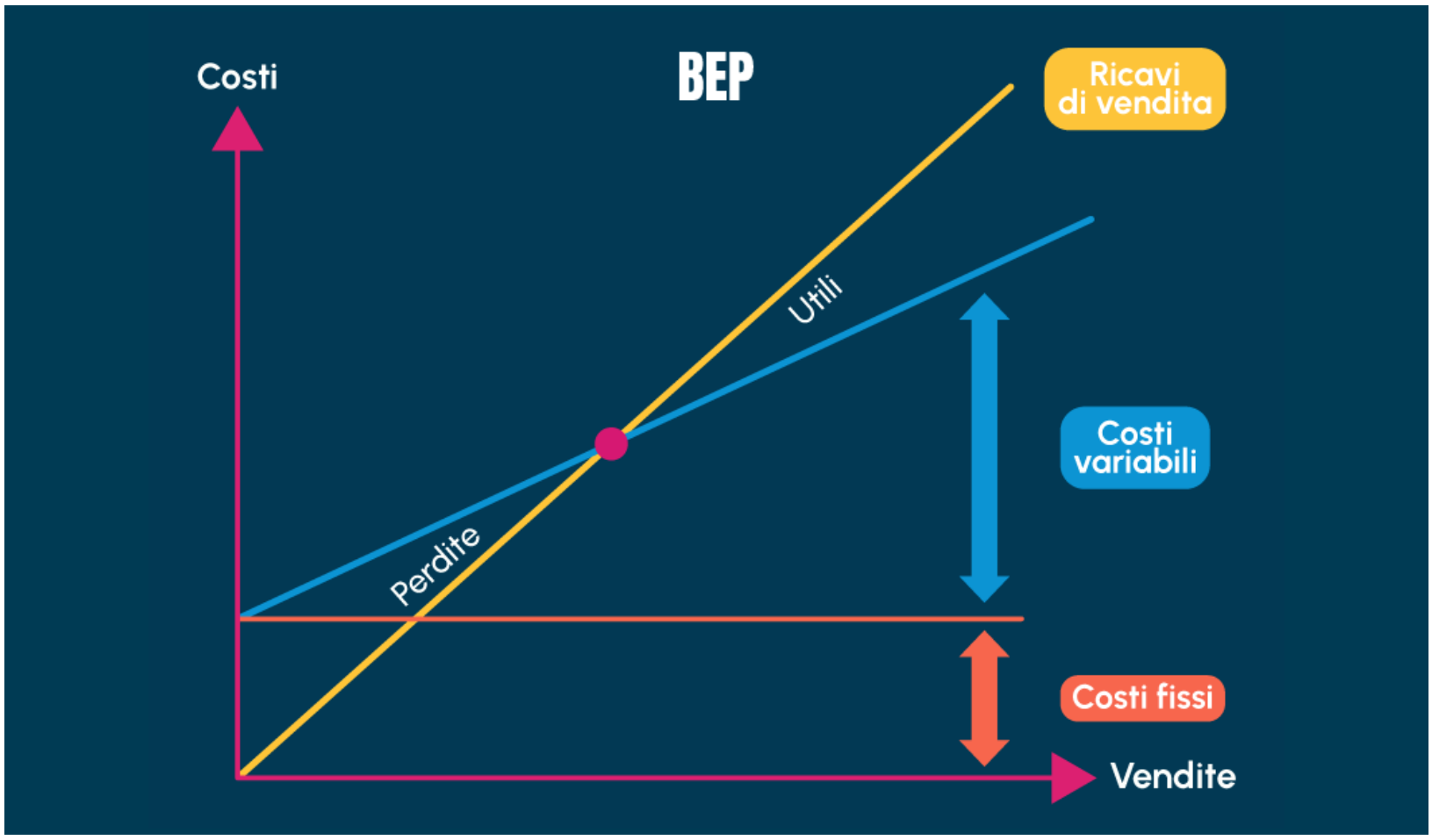
BEP = *Costi fissi / (Prezzo di vendita del prodotto – Costo variabile unitario)*

La formula può essere utilizzata per aziende che realizzano uno o più prodotti, a patto però che sia utilizzata per ogni singolo prodotto.

Volendo, invece, rappresentare il BEP graficamente è necessario utilizzare il piano di assi cartesiano, ove l'asse delle ordinate rappresenta i costi mentre l'asse delle ascisse rappresenta la quantità prodotta.

I costi fissi non dipendono dalla produzione considerata, per questo graficamente sono rappresentati da una linea retta parallela all'asse delle ascisse, mentre quella dei ricavi totali parte dall'origine degli anni e cresce in modo proporzionale al variare delle due variabili.

Il punto in cui si incontrano i ricavi totali con i costi totali è il BEP, l'equilibrio perfetto di produzione, al raggiungimento del quale l'imprenditore non ha profitto ma non subisce nemmeno perdite.



Esempio - Al fine di poter determinare il punto di pareggio di un'aggregazione aziendale creata per realizzare un progetto avente costi fissi per la produzione di un prodotto pari a 200.000 Euro, il prezzo di vendita di ogni unità di prodotto pari a 1.000 euro, ed il costo variabile unitario di ogni prodotto di 500 euro, il calcolo è il seguente:

"BEP = 200.000 / (1.000 – 500) = 400"

La quantità di unità da produrre necessaria per pareggiare i costi di produzione per il prodotto considerato è 400 (BEP).

Producendo almeno una quantità (minima) di 400 prodotti l'azienda considerata non subirà perdite. Da quel punto in poi la produzione genererà **utile**.

Leva operativa

La leva operativa è un altro concetto fondamentale per comprendere il grado di rischio e le opportunità collegate alle variazioni dei ricavi di vendita che un accordo di cooperazione tra aziende può determinare. Si tratta, in particolare, di un indicatore che si calcola partendo dalla definizione e successiva distinzione tra costi fissi e variabili, che abbiamo appena approfondito a proposito dell'analisi del BEP.

A differenza di quest'ultimo, tuttavia, la leva operativa è un **indicatore di struttura della gestione operativa di un'impresa**, dato dal rapporto fra il reddito e il valore della produzione, con riferimento a uno specifico investimento o a un insieme di attività.

In particolare, il grado di leva operativa evidenzia la sensibilità del reddito alla variazione dei ricavi. Tradotto in formula:

Leva Operativa = (Fatturato-Costi Variabili)/Reddito Operativo

Nell'analisi di convenienza economica delle aggregazioni aziendali, la Leva Operativa è molto importante perché consente di calcolare il livello di rischio cui l'impresa si espone rispetto alla possibilità di subire delle perdite in conseguenza di una diminuzione del fatturato.

Nel caso di Leva Operativa pari ad 1, l'azienda non ha costi fissi ed una diminuzione del fatturato non causa perdite. Al contrario, un valore di Leva operativa molto superiore a 1 ha come conseguenza una diminuzione di fatturato ed espone l'azienda ad un elevato livello di rischio.

InformazioneFiscale®

In collaborazione con

TeamSystem