
RETI DI IMPRESE

Posizionamento e distintività di UniCredit

**Il presente documento non costituisce sollecitazione a contrarre
o assunzione da parte della Banca di obblighi in tal senso.**

Logiche e contesto

- **La crisi finanziaria dei mercati, evoluta successivamente in crisi economica**, i gap competitivi del nostro Paese, quali la lentezza e l'incertezza della Giustizia Civile, la vischiosità della Pubblica Amministrazione, la rigidità del costo del lavoro, l'elevato costo dell'energia, hanno particolarmente **messo in evidenza elementi di criticità per tante imprese italiane nell'affrontare i mercati internazionali e nazionali**.
- **La piccola dimensione delle imprese italiane**, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla conseguente flessibilità, attualmente **non consente di competere adeguatamente con imprese estere più strutturate**, che maggiormente riescono – per effetto di migliori economie di scala e di scopo – ad investire in internazionalizzazione ed innovazione.
- **Il Contratto di Rete** rappresenta una **forma aggregativa 'ibrida' e aggiuntiva** che permette, da un lato, **il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese** e, dall'altro, **l'avvicinarsi ad una dimensione adeguata per competere sui mercati globali**, con riferimento ad uno specifico obiettivo che viene declinato nel Contratto di Rete stesso (***Programma di Rete***) e più in generale può rappresentare un interessante strumento per la crescita.

Da un'analisi delle prime esperienze in Italia, emergono diverse tipologie di Reti d'Impresa

| | Obiettivo | Descrizione |
|---|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scambio di informazioni e di know-how | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettere a fattor comune il know how dei singoli soggetti aderenti per trarne un vantaggio competitivo complessivo ▪ Condividere l'accesso a fonti informative |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scambio di prestazioni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare delle filiere integrando verticalmente nella rete i fornitori a monte e i rivenditori a valle. ▪ Instaurare rapporti contrattuali stabili di collaborazione |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di Progetti di investimento comuni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettuare investimenti comuni ripartendone gli oneri su una pluralità di soggetti. ▪ Aumentare il potere contrattuale dei singoli soggetti aderenti ▪ Tutelare commercialmente il prodotto |

La posizione di UniCredit – Individuazione dei 3 fattori fondamentali

- **UniCredit è attenta e interessata** a questa opportunità: la ridotta dimensione e la mancanza di sinergie fra le imprese rappresentano un vincolo rispetto all'obiettivo di affrontare e vincere le sfide imposte da mercati sempre più globali.
- **UniCredit riconosce**, pertanto, un ***quid positivo*** (il più volte citato +1) nel Contratto di Rete in presenza di **tre fattori fondamentali**:

1. Solidità legale del Contratto di Rete, del disegno organizzativo e della governance e coerenza degli stessi con gli obiettivi di Rete

2. Effettivi vantaggi per le imprese a ricorrere al Contratto di Rete, nonché credibilità ed adeguatezza del Business Plan proposto

3. Coerenza economica e sostenibilità del business

- **UniCredit mette a disposizione** in maniera organica e distintiva le proprie strutture, competenze e know how al fine di **individuare e amplificare gli elementi positivi che scaturiscono dall'appartenere ad una Rete.**
- **UniCredit intende partecipare** alla dinamica della Rete di Impresa quale "*12° giocatore*", quindi come componente, pur se esterno, della Rete stessa, **identificando e modulando l'intera gamma dei prodotti e strumenti finanziari** per soddisfare i bisogni di circolante e di investimento e **fornendo completa consulenza.**

Il Contratto di Rete: i nostri punti distintivi

1

Modello di servizio

Finalizzato ad intraprendere, insieme agli imprenditori e ai leader della Rete, **un percorso per acquisire conoscenza del Programma di Rete**, e volto a mettere a disposizione consulenza, prodotti e una valutazione del merito di credito **unica e globale**, in ottica di **visione d'insieme della Rete come se fosse un unico soggetto**.

2

Valorizzazione aspetti creditizi

Apprezzamento dei tre fattori fondamentali con effetti di miglioramento delle **condizioni di accesso al credito delle singole imprese partecipanti** alla Rete, in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze

3

Consulenza, prodotti e servizi

Funzioni centrali di UniCredit **a supporto** delle Reti di Imprese, con particolare riferimento a **internazionalizzazione, innovazione, agevolato, finanza, consulenza aziendale, contrattuale e fiscale**.

4

Gemellaggi

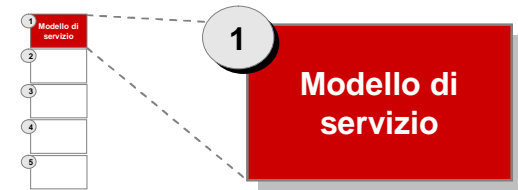
Individuate le Reti sulle quali, in maniera accelerata, **attivare tutte le distintività con obiettivo emulazione**.

5

Tavolo UniCredit di ascolto permanente

Apertura di un tavolo di ascolto permanente dedicato a tutte le Associazioni di Categoria e parti terze interessate, con lo scopo di analizzare **proposte e suggerimenti** per le Banche, le Imprese e il Legislatore, allo scopo di **rendere il Contratto di Rete ancora più attraente**

Il modello di servizio dedicato: processo basato su incontri collegiali fra gli attori (1/2)



Obiettivi del primo incontro

- Comprendere le finalità, la struttura e i vantaggi della Rete
- Analizzare il Business Plan della Rete e il contesto strategico economico
- Raccogliere le informazioni necessarie ad individuare i fabbisogni della Rete

Attori coinvolti

- **Per la Rete d'Imprese**
 - Imprenditori e leader di Rete
- **Per la Banca**
 - Il Responsabile di Territorio (almeno nella prima fase pilota)
 - Il capo del nucleo crediti della DN
 - I Responsabili Imprese delle DN coinvolte
 - Esponenti del Team centrale
- **Per le Associazioni di categoria**
 - Esponente della Associazione promotrice

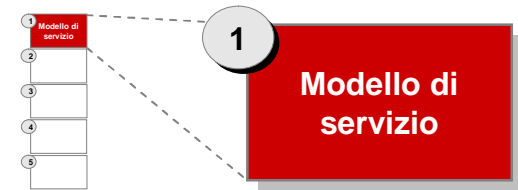
Modalità di conduzione e funzionamento

- **Primo incontro conoscitivo presso la sede territoriale della Banca/Associazione**
 - Presentazione e illustrazione del Contratto di Rete e del Programma di Rete
 - Raccolta di tutte le informazioni necessarie mediante utilizzo dei tool di supporto e illustrazione generale delle soluzioni possibili

Tool di supporto

- Check list legale per valutare la tipologia del Contratto di Rete
- Business plan e modello di valutazione del contesto strategico economico della Rete

Il modello di servizio dedicato: processo basato su incontri collegiali fra gli attori (2/2)



Reti di delibera

- **Formulare una proposta complessiva**, basata sugli elementi di giudizio raccolti, che rispecchi le **esigenze delle singole imprese** ma che **esprima la visione d'insieme della Rete**

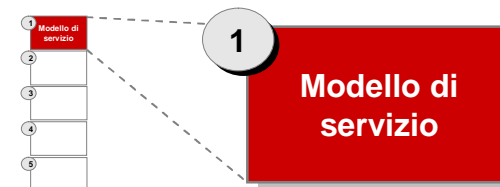
Attori coinvolti

- **Per la Rete d'Imprese:**
 - Imprenditori e leader di Rete
- **Per la Banca:**
 - **Unico gestore pivot**
 - **Unico deliberante individuato per la Rete**
 - Esponenti del Team centrale e specialisti nel settore delle agevolazioni
- **Per le Associazioni di categoria**
 - Esponente della Associazione promotrice / eventuali **CONFIDI**

Modalità di conduzione e funzionamento

- **Incontri presso la sede territoriale della Banca e/o Impresa:**
 - Presentazione e illustrazione della proposta della Banca elaborata dall'analisi della documentazione e dei profili degli aderenti
 - Definizione congiunta dei prossimi passi

Tool di supporto: verifica presenza fattori fondamentali (1/2)



Obiettivo

Contenuti

Valutazione: possibili esiti a cura Legale

**Check list
per valutare
la solidità
legale del
Contratto di
Rete**

| Tipo contratto → | Leggero | Medio Leggero | Medio | Pesante |
|--|--|--|---|---|
| Elementi e contenuti↓ | | | | |
| Dettaglio descrizione scopo | Massimo | Massimo | Minore, aspetti generali | Minore aspetti generali |
| Durata | Anche breve/rinnovabile da valutare in base all'ammortamento dell'investimento | Anche breve/rinnovabile da valutare in base all'ammortamento dell'investimento | Necessariamente m/ Stabilità e coerenza con il b.plan | Necessariamente m/ Stabilità e coerenza con il b.plan |
| Fondo comune | Non rilevante | Non rilevante | Rilevante in relazione al tipo di investimenti ed al processo descritto nel programma | Rilevante in relazione al tipo di investimenti ed al processo descritto nel programma |
| Fondo comune Impegni dei partecipanti | Non rilevante | Non rilevante | Rilevanti in relazione al tipo di investimenti ed al processo descritto nel programma | Rilevanti in relazione al tipo di investimenti ed al processo descritto nel programma |
| Programma di rete: norme sul business | Massimo dettaglio | Massimo dettaglio | Descrizione dei punti essenziali | Descrizione dei punti essenziali |
| Programma di rete: disposizioni normative | Non rilevante | Possibile rilevanza in relazione all'oggetto delle prestazioni | Probabile alta rilevanza | Possibile rilevanza in relazione all'oggetto delle prestazioni |
| Programma di rete: rapporti tra partecipanti | Poco rilevanti | Poco rilevanti | Necessarie | Assolutamente necessarie |
| Disposizioni sulla protezione del patrimonio | Poco rilevanti | Poco rilevanti | Molto rilevanti | Molto rilevanti |
| Disposizioni sulla Governance | Poco rilevanti | Poco rilevanti | Molto Rilevanti | Essenziali |
| Contabilità di Rete | Poco rilevante | Poco Rilevante | Molto rilevante | Essenziale |
| Monitoring interno | Rilevante | Rilevante | Essenziale | Essenziale |
| Controlli Esterni | Poco rilevante | Poco rilevante | Essenziale | Essenziale |
| Premio di rete | Potenzialmente limitato | Potenzialmente limitato | Potenzialmente molto alto | Potenzialmente massimo |
| Leggibilità del premio | Facile | Facile | Difficile | Difficile |
| Approccio banca | Sul singolo No fido di rete | Sul singolo No fido di rete | Sul singolo partecipante Possibilità di fido di rete Possibilità di veicoli che interfacciano la banca come controparte di rete | Sul singolo partecipante Possibilità di fido di rete Possibilità di veicoli che interfacciano la banca come controparte di rete |



Semaforo Verde

Effettivo apporto di Valore aggiunto al soggetto richiedente



Semaforo Giallo

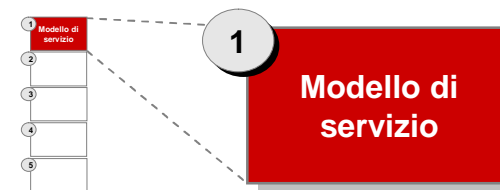
Limitato apporto di Valore aggiunto al soggetto richiedente, apporto di valore solo ad alcuni soggetti



Semaforo Rosso

Nessun apporto di valore aggiunto dalla Rete

Tool di supporto: verifica presenza fattori fondamentali (2/2)



Obiettivo

Business Plan e modello di valutazione del contesto strategico economico della Rete

Contenuti

1

Esplicita definizione della finalità della Rete

2

Schematico Business Plan di Rete

- Input singola azienda
- Raffronto singola impresa / Rete
- Complessivo Rete con dettaglio per voce

3

Questionario qualitativo

- Qualità dei legami tra le imprese appartenenti alla Rete
- Valutazione della governance, degli aspetti tecnico contrattuali e delle competenze manageriali di Rete
- Esistenza di economie di scala e di scopo
- Propensione alla innovazione
- Propensione alla internazionalizzazione
- Relazione Rete - Banca

Valutazione: possibili esiti a cura Crediti e Ufficio Studi



Semaforo Verde:

Effettivo apporto di Valore aggiunto al soggetto richiedente



Semaforo Giallo

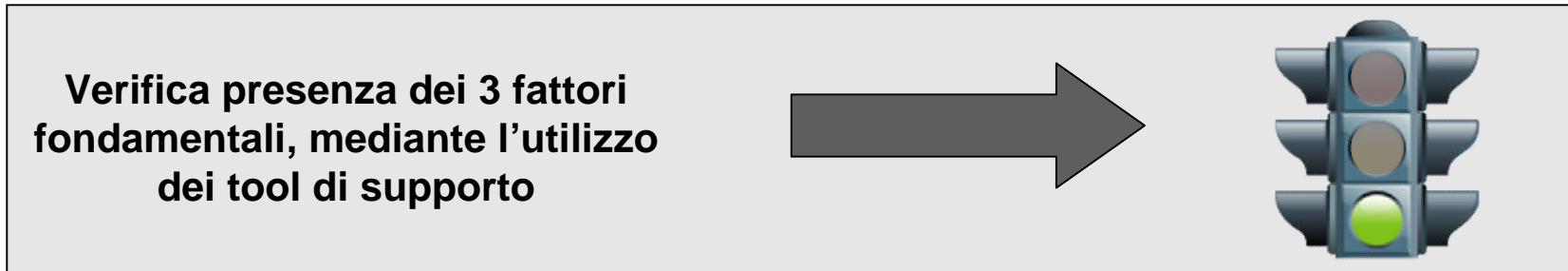
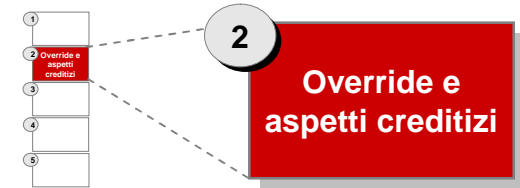
Limitato apporto di Valore aggiunto al soggetto richiedente, apporto di valore solo ad alcuni soggetti



Semaforo Rosso

Nessun apporto di valore aggiunto dalla Rete

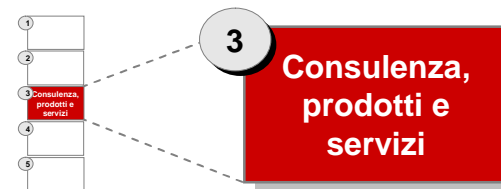
Override e aspetti creditizi



- Per le relazioni soggette al rating RIC (con fatturato superiore ai 5 Mio euro) il “**gestore Pivot**” e il “**deliberante comune di “Rete**” attiveranno il processo di **override**, che stimiamo possa favorire il rating in un ‘range’ da **0,5 a 2 punti su scala 1/9**.
- Per le relazioni soggette al rating RISB (con fatturato inferiore ai 5 Mio euro) si perviene ad una analoga **valorizzazione dell’efficienza di Rete** attraverso l’**apprezzamento dei medesimi 3 fattori fondamentali** (inserimento, nella pratica di fido, di una annotazione dei tre fattori fondamentali) con conseguente ottenimento del medesimo effetto dell’incremento del Rating in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze.

In generale, per tutte le relazioni, potrà essere attivata una **interazione con strutture Confidi**, finalizzata ad individuare **aree di mutualità di Rete**

La consulenza, i prodotti e i servizi a valore aggiunto (1/2)



UniCredit mette al servizio delle RETI d'Impresa una serie di servizi attraverso le sue strutture dedicate sul Territorio.

Intenazionalizzazione

- Orientamento e fornitura informazioni relative ai mercati esteri d'interesse
- Assistenza a 360° all'Estero, ed in particolare in lingua italiana attraverso i Desk internazionali nei Paesi dove il Gruppo UniCredit è presente con proprie Banche.
- Servizi per ricerca e verifica affidabilità controparti estere

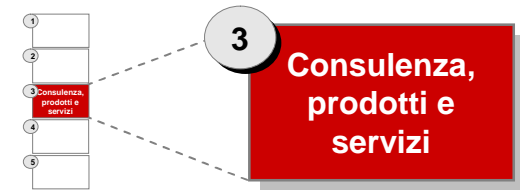
Innovazione

- Focus circa le opportunità di finanziamento per la Ricerca e la Innovazione
- Link con la Rete di soggetti innovatori (incubatori, Università, ecc...)

Agevolato

- Orientamento sulle leggi agevolative in essere per ogni specifico settore e ambito di attività
- Assistenza nell'impostazione della pratica
- Supporto nei contatti con gli Enti preposti alle agevolazioni

La consulenza, i prodotti e i servizi a valore aggiunto (2/2)



Finanza

- Check up dei flussi infrarete, anche attraverso il Business Plan di Rete
- Interventi ad integrazione circolante, in particolare sulla filiera interna di Rete, anche mediante contrattualistica dedicata
- Operazioni a M/L termine per fronteggiare investimenti connessi al Programma di Rete, valutando la possibilità di introdurre forme mutualistiche (CONFIDI)

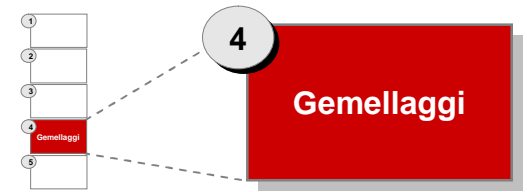
Aziendale e contrattuale

- Struttura del contratto di Rete e requisiti essenziali
- Interpretazione e aggiornamento della normativa di riferimento
- Adempimenti legali da rispettare per la costituzione/variazione di un contratto di Rete

Fiscale

- Regime di Imposizione fiscale
- Agevolazioni fiscali previste
- Gestione casi specifici (es. Ingresso/uscita dalla Rete)

Gemellaggi



Sono state individuate sette Reti 'pilota' con le quali avviare immediatamente la sperimentazione sul campo

Attivazione di un tavolo di ascolto con le Associazioni di Categoria e parti terze

RISULTATO ATTESO

COMPOSIZIONE

- Analizzare congiuntamente proposte e suggerimenti per le Banche, le Imprese e il Legislatore, allo scopo di rendere il Contratto di Rete ancora più attraente
- Primo evento '**Momento seminariale**' in Settembre tra UniCredit, Confindustria e Rete Imprese Italia per avviare un confronto fra tutti i portatori di interessi sul tema delle Reti di Impresa

- Esteso ad Associazioni di Categoria (Confindustria, Rete Imprese Italia etc) e parti terze
- Funzioni dedicate di UniCredit