

## Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?

*Aureli Selena*

*Ricercatore di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendale, Scuola di Economia, Management e Statistica dell'Università di Bologna*

*Del Baldo Mara*

*Professore aggregato di Imprenditorialità e Piccole Imprese presso il Dipartimento di Economia, Società, Politica, Scuola di Economia dell'Università degli Studi di Urbino*

Con la legge n. 33 del 9 aprile 2009<sup>1</sup> è stato introdotto il contratto di rete, concepito dal Governo italiano come strumento teso a favorire l'aggregazione delle imprese italiane per rafforzarne la capacità di tenuta in un contesto competitivo nazionale e internazionale la cui complessità si è acuita con la crisi.

Il contratto di rete è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato obbligandosi, sulla base di un programma comune, a collaborare in forme e in ambiti attinenti all'esercizio delle proprie attività, a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale commerciale, tecnica o tecnologica, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa (Cafaggi, 2009; Iamiceli, 2009; Cuffaro, 2010; De Pace, 2011). Esso si affianca alle molteplici forme di collaborazione, formali ed informali, di tipo *equity* e non *equity* (Bastia, 1989; Rullani, 1989; Soda, 1998; Lorenzoni, 1992; Ferrero, 2001; Ricciardi, 2003) che formano un quadro ricco e articolato di reti interorganizzative, che spazia dalle reti societarie alle reti contrattuali, e che trovano un matrice comune nelle relazioni interaziendali che ne stanno a fondamento, in primo luogo di natura personale, oltre che tecnico-produttiva o finanziaria (Granovetter, 1973). Tuttavia, rispetto alle tradizionali forme di collaborazione realizzate attraverso consorzi, ATI (associazione temporanea di impresa), *joint ventures*, contratti di *franchising* e GEIE (gruppo europeo di interesse economico), si distingue per la maggiore flessibilità nella definizione degli scopi e dei confini della rete, e nel livello di coinvolgimento dei partner (Cafaggi, 2011).

In particolare, il contratto di rete sembra dare una risposta concreta alle esigenze di complementarietà e di integrazione delle risorse e di superamento dei vincoli dimensionali delle piccole e medie imprese (PMI) (UnionCamere-Istituto Tagliacarne, 2007), che costituiscono la componente più significativa dei "nodi" appartenenti alle reti, diffuse in tutti i settori economici e in tutte le regioni italiane, e che fanno registrare un trend di crescita continuo dal 2009 ad oggi. (Rapporto Unicredit, 2011; MISE, 2012; UnionCamere, 2012 a-b; INDIS-UnionCamere, 2013).

In considerazione dell'importanza attuale e prospettica del fenomeno, negli ultimi anni sono state sviluppate diverse prospettive di studio sul contratto di rete, che hanno approfondito l'analisi degli aspetti giuridici, sottolineando l'efficacia di questo nuovo strumento atipico (Cafaggi et al., 2012 a-b) e di quelli economico aziendali, portando l'attenzione sulle implicazioni economico-gestionali,

---

<sup>1</sup> La disciplina del contratto di rete (articolo 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies della l. 33 di conversione del d.l. n. 5 del 10 febbraio 2009) è stata modificata con diversi interventi legislativi: l. n. 99 del 2009; l. n. 122 del 2010; art. 42 della l. 122/2010 che ha convertito il d.l. 31 maggio 2010 n.78; commento tecnico del Parlamento del 14 dicembre 2012, che ha convertito in legge il d.l. n. 179 18 dicembre 2012 contenente alcune "Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese". La nuova legge, che ha chiarito alcuni passaggi tecnici, delineando il quadro complessivo degli aggiornamenti normativi sul contratto di rete, è entrata in vigore il giorno 19 dicembre 2012 a seguito della sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale n. 294 del 18/12/2012 - Suppl. Ordinario n. 208.

organizzative e strategiche (Aureli et al., 2011 a-b; Aureli, Del Baldo, 2012, 2013) e sottolineando il contributo del contratto di rete nel perseguire obiettivi di internazionalizzazione e di innovazione delle PMI di fronte alla crisi. Le analisi si sono soffermate anche sulla validità di questa forma aggregativa in specifici settori, come il turismo (Iaffaldano, Santamato, 2012; Pedrana, Bizzarri, 2012; Aureli, Forlani, 2013; Del Baldo, 2014). Le riflessioni emerse ne sottolineano vincoli e punti di forza, specie con riferimento alle opportunità di sviluppo internazionale che scaturiscono, direttamente o indirettamente, dall'aggregazione nella forma del contratto di rete. Tuttavia, appare ancora poco indagata la sua diffusione presso le imprese artigiane, che costituiscono una componente importante del tessuto socio-economico italiano e che rappresentano spesso anche quella in cui persistono aree di debolezza legate al prevalere di una cultura imprenditoriale poco sensibile all'apertura internazionale, radicata alla logica di distretto e dove l'aggregazione è più spesso realizzata attraverso la partecipazione a consorzi o forme associative in cui le singole aziende artigiane, subfornitrici di imprese più grandi, mantengono un ruolo ancillare o vivono un rapporto di dipendenza.

Posta quindi come premessa l'ipotesi dell'esistenza di maggiori difficoltà nel processo di sviluppo internazionale delle imprese artigiane e tenendo conto dell'importanza dell'internazionalizzazione per superare la debolezza competitiva e i limiti del mercato domestico, questo lavoro si propone di comprendere quale sia la diffusione e l'efficacia del contratto di rete tra le imprese artigiane rispetto all'obiettivo dell'internazionalizzazione. Gli spunti di riflessione, le cui implicazioni sono rintracciabili sia sul fronte operativo e manageriale che su quello politico, sono tesi a sottolineare se e come il contratto di rete offre alle imprese artigiane l'occasione per diventare "protagoniste" di percorsi di sviluppo estero, ossia partner attivi superando il diffuso modello di sviluppo estero "trainato" da un'impresa leader (Musso, 2006) che, in virtù della maggiore dotazione di risorse e competenze, presiede sul piano operativo e strategico i contatti con i mercati esteri.

Rispetto all'obiettivo conoscitivo si è deciso di sviluppare la ricerca empirica seguendo un approccio qualitativo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) e di focalizzare l'attenzione sui contratti di rete stipulati nella provincia di Pesaro-Urbino che comprendono tra i nodi una o più imprese artigiane, assumendo come data base l'universo dei contratti di rete stipulati in Italia al 1 gennaio 2014. La scelta di una provincia marchigiana è motivata dalla presenza di una vocazione imprenditoriale artigiana particolarmente evidente in questa area della "Terza Italia" (Fuà, Zacchia, 1983), che vanta alcuni tra i distretti più noti del "*made in Italy*". Con il 31,1% di imprese artigiane sul totale imprese attive, le Marche sono precedute solo da Valle d'Aosta (34,1%), Liguria (32,68%), Emilia Romagna (32,67%), Piemonte (31,77%) e Lombardia (31,42%)<sup>2</sup>. Inoltre, se in termini assoluti le Marche registrano a fine 2012 solo 49.831 aziende artigiane, dopo la Valle d'Aosta rappresentano la regione a più alta densità di imprese, con un rapporto pari a 32,3 imprese artigiane ogni 1.000 abitanti, contro una media nazionale di 24,9 (Fonte: dati Unioncamere-Telemaco).

Dal punto di vista metodologico si è proceduto estraendo dal data base nazionale i contratti di rete aventi sede (almeno uno dei nodi) nella provincia di Pesaro-Urbino; in questo modo sono state ottenute 22 reti, successivamente selezionate in funzione del parametro "presenza di obiettivi di internazionalizzazione" nell'oggetto del contratto. Questa seconda fase ha permesso di identificare 6 contratti di rete, dei quali, tramite il sistema informativo camerale Telemaco, è stato possibile accedere al contratto originale, sottoposto ad una prima fase di analisi documentale. Successivamente è stato formulato un questionario semi-strutturato, articolato in diverse sezioni tese ad acquisire informazioni relative ai singoli nodi e alla rete, indirizzato (tramite mail, previo contatto telefonico) a tutte le imprese aderenti alle reti selezionate, individuando come interlocutore l'imprenditore/l'amministratore delegato o il responsabile designato per la gestione del contratto. Hanno risposto all'indagine nove aziende appartenenti a tre contratti di rete (Design Connection, Gusterete, Italian Building Network), sui quali è stata sviluppata un'analisi di profondità, che si è

---

<sup>2</sup> Seguono a breve distanza da Friuli (30,94%), Toscana (30,73%) e Veneto (30,57%).

soffermata in particolare sulla presenza di forme di sviluppo internazionale antecedenti alla stipulazione del contratto, sulle motivazioni dell'adesione alla rete, sul ruolo del contratto di rete come *driver* dell'internazionalizzazione e sui benefici conseguiti.