



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

## **CONTRATTI DI RETE**

L'argomento è di grande attualità. Lo stesso Ministro Scajola ha definito la rete di imprese una delle innovazioni più importanti della legge 31 luglio 2009 (cosiddetta legge Scajola per lo Sviluppo).

Uno strumento nuovo per favorire l'aggregazione delle PMI.

Una leva che può aiutare le imprese minori a superare meglio anche la crisi.

La Direzione Generale della Politica Industriale del Ministero dello Sviluppo Economico sta lavorando alacremente per dare concreta attuazione alla norma. Si raccolgono dati e proposte in modo da passare efficacemente alla fase attuativa. Solo la risposta concreta della imprese darà, infatti, la misura dell'effettivo grado di attrattività e di efficacia del nuovo incentivo. In base a tali risposte sarà possibile capire meglio se la scarsa spinta all'aggregazione delle piccole imprese dipenda dall'obsolescenza e dalla bassa rispondenza dei modelli oggi operativi (consorzi, distretti, Associazione Temporanea di Imprese-Ati) ovvero sia imputabile ai noti fattori intrinseci (individualismo, familismo, cultura), tipici della natura delle piccole e micro imprese.

Peraltro, il nuovo strumento sembra essersi innestato in una realtà già molto varia di collegamenti fra imprese, come desumibile anche dal grande interesse suscitato dalla norma fra gli studiosi, fra le imprese e loro Associazioni. Di rilievo i contributi dell'AIP (Associazione Italiana della Produzione) e gli studi dell'Aspen e di Intesa SanPaolo sui campioni distrettuali. Significativo è stato, anche, l'interesse della Federazione dei Distretti che in maniera lungimirante ha visto nel Contratto di Rete uno strumento utilizzabile all'interno dei distretti per rilanciare forme nuove e più efficaci di aggregazione. Forse una spiegazione risiede anche nelle difficoltà di individuare misure di recupero competitivo di fronte alla persistente debolezza della domanda mondiale. Per tali ragioni le forze imprenditoriali ripongono grande fiducia nelle aggregazioni, nelle fusioni per acquisire competitività, comprimere i costi e dare maggiore incisività alle iniziative promozionali.



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

E' indubbio che, in teoria, la snellezza operativa e i vantaggi operativi previsti dal contratto di rete potrebbero favorire, specie nelle piccole imprese, una ripartizione dei costi della ripresa e il recupero di quote di mercato all'estero.

D'altronde, l'esame dei profili di merito delle disposizioni fa emergere l'espressa volontà del legislatore di offrire alle imprese una nuova modalità di intervento sulla loro struttura dimensionale. Una configurazione più grande ed articolata che permetta di integrare saperi, tecnologie, forme organizzative superando i limiti geografici dei distretti e che rispecchi le moderne realtà produttive. Per alcuni aspetti, si ripresenta sotto altre vesti più formali il "metadistretto" che travalica lo stesso concetto di filiera, oggi spesso sostituito da realtà complesse e interconnesse che racchiudono più settori merceologici, i componenti materiali e quelli intangibili., aree geografiche diverse.

Il collante diventa – non necessariamente la prossimità territoriale – ma la filiera, la complementarietà, il progetto. Anche se occorre a tal proposito evidenziare che la distribuzione commerciale e logistica rischiano di essere penalizzate dai nuovi vincoli di sicurezza e dagli alti costi energetici.

Tali condizionamenti esterni esaltano la forgiabilità del nuovo strumento alle esigenze e strategie della "comunità" di interessi che attraverso il contratto di rete viene a formalizzarsi e ne mostra l'evoluzione rispetto agli strumenti esistenti. E' più flessibile della stessa ATI che presuppone un "main contractor", mentre, grazie al contratto che viene stipulato, la rete di imprese si pone come soggetto giuridico con proprio potere negoziale, pur lasciando identità ed autonomia alle singole imprese della rete. Contemporaneamente, il contratto attraverso la possibilità di definire una governance stabile, da' più coesione e forza operativa rispetto agli stessi distretti.

Le potenzialità descritte rischiano, però, di avere concretizzazione solo parziale se, almeno nel primo periodo, non si interviene con sostegni specifici ai progetti di creazione delle Reti, data la loro valenza anche in termini di "poli" di ristrutturazione industriale. Ne consegue l'esigenza di riconoscere la Rete come soggetto giuridico in grado di operare direttamente anche sulla realtà



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

industriale. In particolare, il “laboratorio” Rete può diventare la fucina di nuove dimensioni di imprese unificate con capacità di intrattenere rapporti diretti con il sistema bancario e con le Istituzioni.

E' fortemente auspicabile che all'interesse suscitato dall'emanazione della norma, segua una concreta attività di promozione sul territorio da parte delle Associazioni di categoria, delle Camere di Commercio, delle società fieristiche e delle stesse banche. Attori che hanno rapporti quotidiani con le imprese di cui conoscono potenzialità ed esigenze.

Per agevolare la costituzione di reti di imprese è utile prevedere la possibilità - almeno per la fase di start up - di far entrare negli accordi contrattuali anche operatori pubblici, specializzati nella finanza e nei servizi alle imprese. Il conseguente sviluppo di sinergie, derivante dall'integrazione nella rete, rappresenta il valore aggiunto “ tipico “ di questo nuovo strumento.

Per contribuire al dibattito e far emergere meglio il carattere evolutivo del nuovo incentivo e' utile richiamare, infine, alcune esperienze in materia di aggregazione di imprese, con particolare riferimento all'internazionalizzazione.

L'obiettivo di ampliare i mercati di sbocco è, come noto, diventato strategico anche per le piccole imprese. Tuttavia, il superamento della fase esportativa - spesso indiretta - è tutt'altro che semplice. Si è pensato quindi che la sproporzione fra le capacità di marketing delle PMI e la complessità dell'internazionalizzazione fosse una spinta sufficiente all'aggregazione. A sostegno, sono stati varati vari strumenti. Innanzitutto, oltre ventenni or sono, è stato previsto un rafforzamento del sostegno ai Consorzi export con la legge n. 83/89. Più recentemente, in via sperimentale, l'ex Ministero del Commercio con l'estero e l'ICE hanno tentato di aggregare imprese esportatrici su progetti di insediamento commerciale **congiunto** all'estero con l'obiettivo di rendere più competitivo e qualificato il loro inserimento sul mercato. A tal fine è stato previsto il finanziamento delle spese di realizzazione di studi di fattibilità connessi ad investimenti all'estero in centri servizi, magazzini e showroom, **comuni**.



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In merito ai Consorzi export, è interessante ricordare anche che la gestione della legge - salvo che per la Sicilia - dal 2001 è passata alle Regioni. Trasferimento che ha spinto l'ex Ministero del Commercio Estero a focalizzare l'incentivo sui Consorzi export multiregionali, che aggregano imprese di più Regioni. In embrione l'innalzamento ad un livello interregionale ha di fatto gettato le basi per il superamento del vincolo territoriale e il germe per la costituzione di reti di imprese di peso nazionale.

Inoltre, questa agevolazione di soggetti di 2° grado segna in concreto un passaggio dalla valutazione dei soggetti imprese ai progetti e alla conseguente incentivazione di obiettivi di filiera e di complementarietà produttiva e/o commerciale.

Scopo ora pienamente esaltato dalla rete di imprese.

Il confronto della rete di imprese con la legge 83/89 – sicuramente lungimirante, in quanto già innestata su analoghe precedenti norme – mostra che il limite di tale legge risiede proprio nella prescrizione del vincolo secondo cui l'incentivazione è riservata ai soli Consorzi espressamente costituiti per il sostegno dei soci nei processi di esportazione, come se si trattasse di attività specialistica separata dalla quotidiana vita aziendale. In base a tale vincolo, infatti, i consorzi export non possono svolgere attività commerciale all'interno.

Per le imprese ne deriva la forzata e assurda esigenza, a termini di legge, di creare un'altra struttura per operare sul territorio nazionale. Basti questo confronto per dimostrare la maggiore flessibilità del Contratto di rete, meglio focalizzato sull'obiettivo dell'aggregazione delle PMI senza porre ulteriori condizioni.

In un'ottica diversa si pone il finanziamento degli studi di fattibilità connessi ad investimenti congiunti all'estero di aggregazioni di imprese. L'obiettivo di questa misura era quello di qualificare l'insediamento delle piccole imprese sui mercati esteri favorendo presenze commerciali aggregate in showroom, magazzini, corner, shop in shop, ecc..



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

A tal proposito è interessante rilevare che il nuovo strumento della rete di imprese, grazie alla sua adattabilità, può contemporaneamente perseguire lo scopo di rendere più solide le imprese minori e di finalizzare - mediante accordi da sviluppare all'interno del contratto di rete - la loro rafforzata competitività su progetti specifici nazionali ed internazionali.

Una diversa inquadratura viene fornita da un altro incentivo che ha come obiettivo la collaborazione fra imprese e Università, focalizzata su progetti internazionali che coinvolgano anche Università o imprese estere. Da Leggere come una manifestazione della “coda lunga”, questo connubio è uno strumento che opera nell'ambito di un accordo fra MISE-ICE-CRUI e che ha dato risultati molto interessanti. Una sua analisi potrebbe dare spunti per convogliare l'aggregazione (la rete) intorno a progetti specifici sui quali sperimentare l'impegno a lavorare insieme e a verificare l'efficacia operativa, anche in termini di concreto stimolo alla ricerca. Altri esempi di interventi, anche a livello regionale, potrebbero essere indicati per riflettere gli esempi di rete già esistenti – ma spesso senza capacità di agire unitaria, come riportato nel già citato volume dell' AIP-Sole 24 ore “Le reti di impresa”.

L'esame del nuovo strumento del "contratto di rete" ha portato a riscontrare che in effetti già operano una varietà di incentivi concernenti l'aggregazione di imprese nelle diverse forme. E' importante quindi valutare preventivamente la loro effettiva efficacia sia a livello di singolo strumento sia della loro interazione, anche per far emergere le possibilità di attuazione sinergica. E' il caso delle recenti disposizioni che hanno previsto uno stanziamento di 2 miliardi di euro per sostenere gli investimenti in ricerca mediante contratti di innovazione.

Da ultimo, per dare un'idea delle possibilità offerte dai contratti di rete, è da citare anche il “contract”. Un sistema di relazioni organiche fra imprese finalizzate a creare una squadra in grado di assicurare l'intera costruzione di un edificio ovvero il suo completo arredamento o, sotto il profilo promozionale, una presentazione integrata di prodotti casa-uffici-hotel arredati, chiavi in



# *Ministero dello Sviluppo Economico*

IL CONSIGLIERE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

mano. Anche tale ipotesi è sperimentata dal Mise e dall'ICE con evidenti difficoltà, che il nuovo strumento potrebbe contribuire a superare.

In tale contesto, si ritiene essenziale lo sviluppo di formule organizzative aggregate, regolate dai contratti di rete, che assicurino alle piccole imprese i servizi e l'assistenza oltre i cancelli della fabbrica (noli, spedizioni, assicurazioni, marketing, ecc.). Oggi, di fronte alla complessità dei mercati esteri e alla concorrenza sempre più estesa ed aspra, sono forse proprio questi i sostegni di cui esse hanno maggiormente bisogno e la cui realizzazione individuale comporta costi proibitivi. L'acquisizione "esterna" delle capacità manageriali richieste dalla competizione mondiale può essere per i piccoli imprenditori il tonico convincente a muoversi lungo il percorso delle alleanze strategiche e della crescita dimensionale.

E', infine, da tener presente che i diversi strumenti gestiti dalla Simest Spa (finanziamenti agevolati di studi di fattibilità, programmi di assistenza tecnica, apertura di magazzini, depositi, showroom all'estero, costituzione di società o joint-venture) sono aperti anche all'aggregazione di imprese e, quindi, anche alle nuove reti di imprese. La stessa Simest Spa potrebbe promuovere e sostenere le reti con assistenza tecnica e finanziaria nella fase istitutiva e di sviluppo, analogamente a quanto previsto dalla legge n 100/90 per le società all'estero, miste o non.

Gianfranco Caprioli