

Politiche di rete per la competitività delle PMI: cosa imparare dall'esperienza lombarda

di *Alberto Bramanti*, Università Bocconi
(alberto.bramanti@unibocconi.it)

**Intervento al Policy Workshop
“La ripresa economica e la politica industriale e regionale:
dalle strategie ai progetti”.**
20 marzo 2015 — Politecnico di Milano

I percorsi di crescita per vie esterne esercitano sulle imprese un'attrazione non disgiunta da timori, ritrosie e perplessità che ancora le frenano nell'attuarli. Far rete, mettersi insieme, cooperare competendo è peraltro una sfida ben presente nella storia e nelle strategie delle MPMI italiane e lombarde. Occorre però sempre distinguere lo strumento — l'aggregazione — dal fine ultimo — la competizione e lo sviluppo armonioso (e quindi sostenibile) e il suo radicamento nel mercato. L'aggregazione tra imprese diviene così il terreno elettivo per verificare le opportunità di sviluppo e di tenuta competitiva delle MPMI.

Nell'attuale contesto competitivo il coordinamento di imprese in rete rappresenta un passo necessario per rafforzare il posizionamento delle aziende sui mercati esteri, superando i vincoli dimensionali tipici della nostra struttura produttiva. In particolare, da più parti si ritiene che una taglia troppo piccola, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla flessibilità non consenta di competere adeguatamente sui versanti dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, dove imprese maggiormente strutturate sono avvantaggiate in termini di economie di scala e di scopo. (UniCredit, 2011: 93).

L'impresa minore non può semplicemente accontentarsi di “resistere”, deve piuttosto individuare percorsi di sviluppo sostenibili, in una prospettiva di medio-lungo periodo: un'internazionalizzazione più spinta pare la risposta più appropriata per chiunque competa su mercati globali (AIP, 2007; 2011; Bramanti, Scarpinato, 2010; Butera, De Michelis, 2011).

1. Il contratto di rete quale strategia di *coopetition*

L'analisi dei contratti di rete¹ dal punto di vista delle dinamiche organizzative può inquadrarsi nel filone di analisi della *coopetition*. La *coopetition* può essere letta come una strategia che fa deliberato uso di cooperazione e competizione per raggiungere un gioco a somma positiva e una migliore performance per i partner che vi partecipano.

Mentre il paradigma competitivo si focalizza sul concetto di rivalità tra imprese (Porter, 1990) — la sopravvivenza sul mercato richiede forza competitiva che, a sua volta, genera creazione di valore e vantaggio competitivo nei confronti dei propri avversari — il paradigma cooperativo, all'opposto, enfatizza l'alleanza strategica, la capacità

¹Il contratto di rete ha una evoluzione almeno decennale ma si precisa nell'attuale strutturazione con la legge 33/1999 “Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi”, successivamente modificata ed integrata, che riconosce l'aggregazione di più imprenditori che «perseguono lo scopo di accrescere, individualmente o collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato». (Unioncamere, 2012). Per una presentazione esaustiva dell'evoluzione dello strumento “contratto di rete” sia consentito rimandare a Bramanti (2012) e all'ampia bibliografia lì riportata.

dell'impresa di gestire relazioni stabili che offrono l'accesso ad altre risorse preziose e creano un vantaggio relazionale. La metafora cooperativa si fonda in particolare su tre pilastri:

- la fonte della creazione di valore economico e le radici di una performance aziendale superiore sono radicati nella struttura delle interdipendenze aziendali;
- le interdipendenze aziendali si fondano su un gioco a somma positiva. Più un partner ha successo, maggiori sono i benefici per gli altri partner e viceversa (la creazione di valore congiunto crea una struttura di gioco mutualmente dipendente);
- in un mondo che enfatizza la dipendenza reciproca tra le imprese e il valore economico della cooperazione l'interdipendenza del business si fonda su funzioni di interesse delle imprese fortemente convergenti.

L'impresa ha però bisogno di entrambe le tipologie di vantaggi e questa potenziale dualità e contrapposizione deve essere risolta (Nalebuff, Brandenburger, 1997). Un'eccessiva sottolineatura degli aspetti cooperativi finisce infatti per non spiegare come il valore congiuntamente prodotto si traduca in effettivi benefici a livello della singola impresa, così come uno sbilanciamento sulla competizione costringerebbe a dedicare troppe energie a una guerra di trincea che logora, in particolare, la piccola impresa.

Si coopera per creare valore, ma si compete per ottenere una quota dei ritorni su tale valore creato e la formalizzazione della rete serve anche per avere un intermediario che stabilisca le regole del gioco.

Le reti tra le imprese che si vanno formando sono una testimonianza limpida della presenza e del ruolo di un capitale relazionale nell'origine stessa e nel positivo funzionamento delle aggregazioni di imprese.

Le reti — come ribadito da Putnam (2000) — non sono interessanti in quanto meri contatti ma piuttosto perché implicano, quasi per definizione, obbligazioni reciproche. E tanto più la reciprocità è generalizzata, tanto più è preziosa.

Lo snodo delle obbligazioni reciproche, dentro il contratto di rete, è certamente decisivo e l'aspetto forse più interessante è che la dimensione di *enforcement* non è data (solo) dal contratto e dalle (flessibili, in verità) protezioni legali che esso offre nei confronti di eventuali comportamenti devianti ma, piuttosto, dall'evidenza che le singole imprese hanno di leggere il proprio successo strettamente dipendente dal successo della rete e quindi di contribuire al successo della rete.

Una percezione in positivo delle obbligazioni reciproche è così il miglior antidoto rispetto a comportamenti opportunistici e rappresenta un equilibrio di Nash nel gioco di *cooperation* (Nalebuff, Brandenburger, 1996).

2. Il “differenziale di performance” delle imprese in rete

Una domanda risulta particolarmente stimolante: le imprese in rete godono di performance migliori? Così come dopo un lungo percorso di ricerca si è riusciti a misurare un “effetto distretto” risulta oggi significativo chiedersi se esista e sia isolabile un “effetto rete”.

Viene qui sinteticamente riportata l'evidenza raccolta dal primo esercizio di questo genere – a conoscenza dello scrivente – condotto su un campione italiano di PMI.

L'evidenza che emerge non è univoca — e ciò non meraviglia anche in considerazione del fatto che l'oggetto valutato, il contratto di rete, è molto/troppo recente per aver già esercitato i suoi effetti e per lasciare traccia duratura — ma certamente è possibile concludere che esiste almeno il “sospetto” che il contratto di rete faccia bene alle imprese.

L'analisi prende le mosse dalla popolazione delle PMI attive in Italia tra il 2006 e il 2010 — comprese tra 2 e 50 milioni di euro di fatturato — e quantificate, secondo la banca dati AIDA, in 66.194. La scelta dei vincoli dimensionali esclude dal campo di os-

servazioni le micro imprese che incontrano forse più difficoltà a intraprendere percorsi di crescita per via esterna e le grandi imprese che più frequentemente danno origine a gruppi societari e/o joint venture.

Dalla popolazione di PMI così definita è stato estratto il campione di 139 imprese che a fine 2011 avevano stipulato un contratto di rete (partecipando a 82 differenti reti)², spesso con ruoli di leadership all'interno delle stesse.

Dalle restanti 66.055 imprese non in rete sono state selezionate quelle che avevano lo stesso codice Ateco 2007 e la stessa provincia di localizzazione di quelle in rete, generando un secondo campione di 1.415 imprese (campione di controllo), comparabile con il primo dal punto di vista della dimensione, del territorio e del settore³.

Un'analisi preliminare dei dati di bilancio ha suggerito di estrarre diverse variabili ausiliarie:

- il ROE⁴ medio dal 2006 al 2010;
- il tasso medio di variazione annua dell'utile sul fatturato dal 2006 al 2010;
- il tasso medio di variazione annua dell'utile per addetto dal 2006 al 2010;
- il numero di dipendenti;
- il rapporto debito-equity nel 2010;
- i debiti verso le banche quale percentuale del fatturato nel 2010;
- il totale delle immobilizzazioni immateriali in percentuale sul totale delle immobilizzazioni nel 2010.

La scelta delle variabili è stata studiata per avere un quadro sia della competitività a livello economico e finanziario delle imprese, sia della loro propensione all'innovazione, letta —in modo indiretto— attraverso la variabile riguardante l'attivo immateriale.

Una prima analisi di natura descrittiva-bivariata viene condotta sui due sottogruppi definiti da una *dummy rete* (partecipazione o meno al contratto di rete). Si tratta di paragonare, sulla base degli indicatori selezionati, due gruppi di imprese — le 139 PMI in rete con le 1.415 PMI non in rete, appartenenti al campione di controllo — e verificare l'esistenza di eventuali differenze sistematiche in termini di indicatori.

Tabella 1 – Dati di bilancio analizzati (tutti i valori in % esclusi dipendenti)

Variabile	Dummy rete	Media	Deviazione std.	Errore std. Media
ROE medio 2006-2010	non in rete	6,91	20,64	0,55
	impresa in rete	9,41	14,40	1,22
Tasso medio di variazione annua Utile/Fatturato 2006-2010	non in rete	-1,67%	8,72%	0,23%
	impresa in rete	0,24%	2,81%	0,24%
Tasso medio di variazione annua dei Fatturato per Addetto 2006-2010	non in rete	0,16%	12,80%	0,43%
	impresa in rete	5,42%	15,57%	1,58%
Numero dipendenti 2010	non in rete	41,92	64,39	2,17
	impresa in rete	60,21	79,12	7,99
Debt/Equity ratio 2010	non in rete	2,71	9,211	0,263
	impresa in rete	1,74	2,856	0,252
Debiti vs banche su fatturato 2010 (%)	non in rete	21,23	22,83	0,68
	impresa in rete	23,04	21,04	1,87
Tot. Immobilizzazioni Immateriali/Tot. Immobilizzazioni 2010 (%)	non in rete	15,22	23,32	0,62
	impresa in rete	15,85	20,99	1,78

Fonte: Ns. elab. su banca dati AIDA

² Al 31.12.2011 risultavano attivi 259 contratti di rete per un totale di 1.385 imprese coinvolte. Si tratta dunque di un campione pari a circa un terzo dei contratti e al 10% delle imprese, decisamente interessante per un'analisi esplorativa quale quella qui condotta.

³ L'obiettivo è quello di identificare un potenziale campione controfattuale — imprese confrontabili sulla base di alcune "dimensioni" oggettive — ma soggettivamente differenti, in particolare sulla scelta aggregativa.

⁴ Il ROE è il rapporto tra risultato netto e capitale proprio. Esprime quindi la redditività complessiva dei mezzi propri, vale a dire quanti euro di utile netto l'impresa ha saputo realizzare per 100 euro di capitale.

L'analisi statistica mostra che sono tre le variabili che presentano un'associazione significativa con la partecipazione alla rete, e precisamente: *i*) il ROE medio; *ii*) il tasso medio di variazione annuo dell'utile su fatturato; e *iii*) il tasso medio di variazione annua del fatturato per addetto.

In sintesi, quello che appare — e si tratta di un risultato robusto — è che le imprese in rete (139 PMI che hanno sottoscritto il contratto di rete):

- hanno sperimentato un ROE medio, nel quadriennio 2006-2010, significativamente superiore (di 2,5 punti percentuali) a quello registrato nel campione di controllo (le 1.415 PMI senza contratto di rete);
- hanno registrato una crescita annua degli utili su fatturato (sia pur debole) contro una decrescita delle imprese non in rete;
- hanno registrato una crescita annua del fatturato per addetto significativa contro una sostanziale costanza (intorno allo zero) delle imprese non in rete.

È possibile sostenere, almeno limitatamente al campione studiato, che le imprese che stipulano un contratto di rete sono tra quelle che performano al di sopra della media dei propri competitor (controllando per omogeneità dimensionale, settoriale e territoriale). Si può inoltre inferire, con un buon livello di significatività, che la probabilità di stringere un contratto di rete aumenta al migliorare di alcune determinanti delle richiamate condizioni di performance.

Il dato è certamente interessante ai fini di policy. Le imprese più sane sono normalmente le imprese più lungimiranti e quelle che, prima di altre, intravedono le potenzialità dell'aggregazione e di un'innovazione che sfrutti l'ibridizzazione dei settori, delle competenze e delle tecnologie. Inoltre, le imprese finanziariamente più solide sono anche quelle che hanno la maggior disponibilità di risorse da destinare al fondo comune della rete e, conseguentemente, trarre maggiori vantaggi dal beneficio fiscale che questo comporta.

3. Costruire percorsi di crescita di tipo aggregativo

La *ratio legis* del contratto di rete è quella di promuovere l'innovazione e la competitività internazionale attraverso la stabile collaborazione tra imprese, mantenendone l'indipendenza giuridica e, in larga misura, anche quella economica. In base al contratto di rete si costituiscono dunque delle reti d'impresa che danno vita a collaborazioni tecnologiche e commerciali di varia natura e che, per il momento, accedono anche ad alcune agevolazioni amministrative e fiscali, che contribuiscono significativamente ad aumentare l'attrattività del contratto.

Una conclusione interessante che vale la pena di sottolineare è che la rete nasce per valorizzare competenze e know-how e dunque unire punti di forza e non debolezze.

Regione Lombardia ha recentemente cofinanziato due progetti di rete che hanno consentito, in un paio d'anni, il consolidarsi di 134 nuove reti di imprese per un totale di 586 imprese coinvolte con un investimento complessivo di 23,5 milioni di euro. Numeri che si vanno a sommare ai contratti di reti già operanti in regione al momento del lancio della politica (168 reti con 646 imprese al 3 novembre 2012).

I progetti sono stati oggetto di valutazione selettiva e quelli finanziati sono apparsi *ex-ante* più che validi; connotati da: *i*) effettiva complementarietà dei ruoli delle imprese partecipanti alla rete; *ii*) disegno integrato; *iii*) intersezione e sinergia tra le competenze messe in campo; *iv*) buone prospettive di stabilità dell'aggregazione nel tempo.

Vi è comunque più di un motivo per ritenere che questi progetti di rete lascino un segno positivo nelle imprese che vi partecipano. Anche per quelle che non raggiungeranno tutti gli obiettivi, o che non proseguiranno nell'esperienza di rete oltre il progetto attivato, rimane comunque un'esperienza da cui in futuro potranno originarsi nuove e più solide alleanze.

L'idea che la specificità dei contratti di rete sia caratterizzante apre il campo all'utilizzo dello strumento aggregativo per innumerevoli declinazioni di una politica per le reti. Solo a titolo esemplificativo si possono citare le seguenti 5 tipologie, tutte già presenti anche in Regione Lombardia.

- a) Reti *commerciali*, come quelle finanziate sul bando CTS. Vi è motivo di ritenere che il comparto commerciale presenti opportunità di grande interesse e significato per le reti di imprese, sia quelle corte di territorio che insistono su uno specifico contesto urbano, sia quelle a più ampio raggio che, sotto un *brand* comune, moltiplicano i propri punti di vendita, li ristrutturano e li riorganizzano. Per entrambe è forte l'esigenza di coordinare di più e meglio queste politiche di rete con la politica dei distretti del commercio.
- b) Reti nel comparto *agroalimentare* per le quali il concetto di filiera tende ad assumere una valenza strategica. Le imprese che operano nel settore agroalimentare rappresentano un 8% di quelle che hanno sottoscritto un contratto di rete e sono certamente destinate a crescere. Quelle esistenti ad oggi (UniCredit, 2012, Cap. 5) operano prevalentemente su tre dimensioni specifiche: *i*) miglioramento della qualità dei prodotti fino alla loro certificazione; *ii*) innovazione tecnologica di prodotto e di processo; *iii*) miglioramento delle attività di commercializzazione e penetrazione dei mercati.
- c) Reti nelle *public utilities* — tra le prime nate e con un'ampia diffusione (intorno al 10% del totale dei contratti di rete) — rappresentano probabilmente un passaggio intermedio per la messa a punto di servizi integrati, verso forme più impegnative di fusioni societarie.

Merita un cenno la rete Energy4Life⁵ che opera in ambito industriale e civile promuovendo soluzioni energetiche avanzate per l'ottenimento del massimo risparmio energetico. Energy4Life è un prototipo di integrazione tecnologica che si presenta come una delle possibili soluzioni per la gestione efficiente ed ecosostenibile dell'energia nei nuovi sistemi industriali, civili e commerciali.

È la prima rete di imprese in cui entra direttamente anche una banca — la Cr Veneto — che, condividendo gli obiettivi della rete, opererà in qualità di *advisor* e di coordinatore per le operazioni finanziarie connesse ai progetti che la rete d'impresa andrà a sviluppare.

- d) Reti *green* per la eco sostenibilità, anche di questo si sono già raccolte testimonianze significative tra i casi analizzati, ma è certo che il futuro riserverà spazi decisamente più ampi a questo comparto, che è in continua espansione. In Regione Lombardia si è di recente sviluppato lo studio di fattibilità della rete Assoreca Green NET, che si fonda principalmente su due aspetti: *i*) la trasversalità delle competenze (con forti potenzialità di integrazione di alcuni servizi); *ii*) l'interconnessione tra i temi dello sviluppo sostenibile e le tecnologie IT, che consentono tele-attività, e il supporto alle filiere che costituiscono l'offerta e la domanda di eco-innovazione.
- e) Reti *non profit* per la fornitura di servizi sociali in campo socio-assistenziale, in campo formativo, per il contrasto a situazioni di emarginazione e di abbandono.

Ognuno di questi potenziali campi di applicazione risponde spesso a contesti di *policy* differenti che attingono a capitoli di risorse regionali differenziati. Una task force regionale dedicata alla promozione e consolidamento dello strumento del contratto di rete, potrebbe agevolare il consolidamento di competenze e apprendimento messi a punto sui primi bandi, offrendo un vantaggio in termini di know-how e divenendo una linea di intervento privilegiata per le nuove politiche regionali.

⁵ La rete ha all'attivo la partecipazione all'Expo di Shanghai 2010, come progetto selezionato tra l'Italia degli Innovatori e alcuni incarichi di rilievo, fra i quali la progettazione di un impianto di teleriscaldamento industriale a Padova che conetterà più di 100 mila mq di capannoni industriali ed un impianto fotovoltaico per il consorzio Energyland di Verona. Le imprese che aderiscono a Energy4life hanno un giro d'affari superiore ai 100 milioni di euro e oltre 400 dipendenti.

4. Quale finanza per i contratti di rete?

L'analisi dell'esperienza regionale lombarda segnala che – dotandosi di risorse adeguate – si potrebbe estendere e moltiplicare una politica di rete che sembra poter offrire risposte interessanti per la PMI. Se ogni anno la politica accompagnasse la nascita di 100-150 contratti di rete gli effetti moltiplicativi, sinergici e imitativi potrebbero riguardare e contagiare migliaia di PMI. Ma come?

Occorre passare da una *fase uno* – quella pionieristica, che ha concesso un finanziamento sicuramente “generoso” – a una *fase due* potrebbe giocarsi tutta sull'abbinamento dell'incentivo fiscale — già previsto a livello nazionale (eventualmente intergato a livello regionale) — con un pacchetto di servizi finalizzato a massimizzare le probabilità *ex-ante* di successo della rete. I casi analizzati testimoniano un esito positivo anche dal punto di vista dei dati di bilancio. Il programma di rete produce un utile (magari non dal primo anno, ma da quando il progetto va a regime): l'incentivo fiscale sulla detassazione degli utili potrebbe dunque svolgere il suo ruolo.

Per variazioni successive si può ipotizzare anche una *fase tre*, che può tornare a finanziare anche l'implementazione (di una parte) del progetto di rete, purché tale finanziamento sia concepito e strutturato come un *fondo di rotazione*. Qui occorre però una chiusura del cerchio importante. Occorre cioè che la fiscalità marginale generata dal progetto di rete rimanga sul territorio in cui è stata prodotta e concorra al *re-payment* del fondo di rotazione dedicato allo sviluppo dei contratti di rete.

Ovviamente, occorre ragionare in un contesto di federalismo fiscale. Un percorso di avvicinamento possibile, e quanto mai interessante, sarebbe quello di provare a sperimentare il modello all'interno di un accordo di programma, definito e circoscritto anche per verificarne l'effettiva bontà. La Regione deve scommettere sul fatto che la rete generi benefici economici per le imprese che vi partecipano (incrementi di fatturato, utili, pagamenti di retribuzioni aggiuntive) misurabili e tassabili (ad aliquote ordinarie) trattando tale quota a livello regionale. Lo Stato non rinuncia alla fiscalità ordinaria (imposte dirette, indirette e contributi) sulle singole imprese, ma rinuncia alla parte direttamente imputabile al contratto di rete e consente — ecco il senso dell'accordo di programma — che questa quota vada ad alimentare il fondo di rotazione regionale che serve a finanziare nuovi progetti di rete.

Le singole imprese si vedrebbero caricate di una tassazione ordinaria standard, che nella parte generata dal programma di rete rimarrebbe sul territorio regionale per finanziare nuovi progetti. Aumenterebbe per questa via la consapevolezza delle imprese in rete di contribuire, con il proprio successo, al successo potenziale di altre MPMI regionali alimentando in questo modo un circuito virtuoso di produzione, occupazione e reddito d'impresa.

Una domanda diviene centrale a questo punto del ragionamento: è ragionevole ipotizzare che la fiscalità di rete consenta di ripagare il finanziamento ottenuto per l'attivazione del progetto? Dal punto di vista teorico la risposta è certamente positiva, purché il finanziamento vada ben speso e cioè sia dedicato a un progetto di rete solido, che mantiene quanto promette, cioè — come richiamato dalla stessa normativa istitutiva — di rendere le imprese che vi partecipano più innovative e competitive sui mercati. Dal punto di vista pratico viene a sostegno di questo ragionamento il prezioso lavoro di Brancati e Ciferri (2007). Lo studio utilizza il concetto di *pay back period* impiegato nell'analisi economico-finanziaria degli investimenti industriali. Con un certo grado di approssimazione — che conserva però il rigore delle stime proposte dallo studio — le spese dell'amministrazione pubblica sono i flussi di cassa in uscita per sostenere la politica oggetto di analisi (nel ragionamento qui condotto rappresentano il sostegno finanziario concesso alla creazione di reti), le entrate dell'amministrazione pubblica sono tutte le spese aggiuntive effettuate dall'impresa in termini di imposte, tasse e versamenti contributivi.

Il calcolo che segue propone quindi una simulazione: nell'ipotesi che vi sia un'impresa tipo che realizza l'investimento solo grazie alla presenza dei contributi pubblici, date alcune ipotesi semplificatrici viene stimato il flusso finanziario in entrata per la PA derivante dalle imposte dirette e indirette e dai contributi. Il tempo necessario perché queste entrate possano "ripagare" le agevolazioni ricevute dalle stesse imprese rappresenta una stima del *pay back period*. (Brancati, Ciferri, 2007: 136).

La prima conclusione di interesse è che i flussi fiscali sono di entità consistente rispetto alle agevolazioni, e il *pay back period* varia tra i 21 mesi (per un'agevolazione pari al 50% dell'investimento effettuato) a meno di 9 mesi per un'agevolazione più ridotta (intorno al 20% dell'investimento).

Tabella 2 – *Pay back period per il fisco*

Regione	Mesi di recupero con ipotesi di un'agevolazione pari (in %) a:		
	Agevolazione 50%	Agevolazione 35%	Agevolazione 20%
Piemonte	21,3	14,9	9,0
Lombardia	18,8	13,2	7,9
Veneto	22,3	15,6	9,3
Emilia Romagna	19,8	13,9	8,3
Media Italia	21,06	14,75	8,82

Fonte: Brancati, Ciferri, 2007: 139, Tab. 4

I dati della Tabella 2 riportano la stima in mesi per il recupero delle somme stanziare a beneficio delle imprese nelle quattro grandi regioni del Nord, a confronto con la media ponderata nazionale.

La conclusione è stimolante. Dove il tessuto produttivo è vitale, e gli incentivi vengono spesi "bene", il ritorno in termini di risorse fiscali aggiuntive per la PA è significativo, tanto da rendere mediamente stretto il tempo di rientro (inferiore ai 2 anni anche nell'ipotesi di aliquota di sovvenzione massima) delle risorse impiegate: ecco dunque che il concetto di fondo di rotazione acquista la sua piena valenza. In una regione come la Lombardia un fondo di 50–75 milioni di euro potrebbe consentire di attivare almeno 250 contratti di rete ogni biennio, coinvolgendo un migliaio di imprese, se si firmasse un accordo di programma che lascia all'ente finanziatore regionale (ad esempio, Finlombarda) i ritorni fiscali di rete come precedentemente descritti.

5. Brevi conclusioni

L'utilizzo di questo strumento, eventualmente orientato a specifici settori di investimento quali quelli più volte richiamati dal Gruppo di Discussione "Crescita Investimento e Territorio" (energia-ambiente; salute-servizi sociali; cultura-tempo libero; abitazione; filiere produttive urbane) avrebbe tre grandi vantaggi:

- non costerebbe per lo stato centrale che rinuncia a una quota di tassazione marginale (l'utile di rete) che non esisterebbe in assenza della politica e quindi, per definizione, non produrrebbe gettito;
- alimenterebbe un fondo rotativo con cui finanziare politiche regionali discrezionali, orientate alla crescita;
- contribuirebbe a rendere le PMI più competitive promuovendone l'innovazione, l'internazionalizzazione e il consolidamento occupazionale;
- rafforzerebbe, a misura del successo, un clima di fiducia in grado di spingere positivamente gli investimenti industriali (soprattutto quelli delle PMI), con beneficio per l'intero sistema.

Tutto ciò a patto di concepire e siglare un accordo di programma coi Ministeri competenti in grado di fare da cornice alla sperimentazione proposta.

Riferimenti bibliografici

- AIP – Associazione Italiana della Produzione (2007), a cura di, *Modelli di crescita delle PMI. Ritorno alla competitività tra questione dimensionale, innovazione e internazionalizzazione*. Il Sole 24Ore, Milano.
- AIP – Associazione Italiana della Produzione (2011), a cura di, *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*. Il Sole 24Ore, Milano.
- Baumard P. (2010), "Learning in Coopetitive Environment". Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F., Eds., *Coopetition. Winnig Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 74-97.
- Becattini G. (2008), "Il pendolo delle politiche industriali tra reti e distretti. Distretti italiani". *Economia, società e politica dei sistemi locali di piccole imprese*, N. 14.
- Bramanti A. (2012), *Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo*. Aracne Editrice, Roma.
- Bramanti A., Scarpinato M. (2010), a cura di, *Politiche regionali per l'internazionalizzazione delle piccole imprese. L'esperienza SPRING di Regione Lombardia*. FrancoAngeli, Milano.
- Butera F., De Michelis G. (2011), a cura di, *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*. FrancoAngeli, Milano.
- Castaldo S., Dagnino G.B. (2009), "Trust and Co-opetition: The Strategic Role of Trust in Interfirm Co-opetitive Dynamics". Dagnino G.B., Rocco E., Eds., *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*. Routledge, London, pp. 74-100.
- Dagnino G.B. (2009), "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value creation". Dagnino G.B., Rocco E., Eds., *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*. Routledge, London, pp. 25-43.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1996), *Co-opetition*. Doubleday, New York.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1997), "Coopetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy". *Strategy and Leadership*, Nov-Dic, pp. 28-35.
- OECD-LEED (2012), *Boosting Local Entrepreneurship and Enterprise Creation in Lombardy region*. Final Report, Regione Lombardia-Unioncamere Lombardia, Milano e Trento.
- Péguy C. (1990), *Il denaro*. Edizioni Lavoro, Roma.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.
- Preti P. (2011), *Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo del Paese*. Egea, Milano.
- Putnam R.D. (2000), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*. Il Mulino, Bologna.
- UniCredit (2011), *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità dello sviluppo*. Osservatorio UniCredit Piccole Imprese, Roma. [www.unicredit.it/content/dam/unicredit/chiamo/Superindice/IMPRESE/RAPPORTO_PI.PDF].
- Unioncamere (2012), *I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*. Unioncamere Roma. [www.starnet.unioncamere.it/Report--sui-Contratti-di-rete--Dicembre-2012_1A9472]
- Vignali R. (2012), *La grandezza dei piccoli. Lo statuto delle imprese: una rivoluzione copernicana*. Guerini e Associati, Milano.