

Panel 19 - La rete come strumento di governo: imprenditorialità e capitale sociale nello sviluppo locale.

I contratti di rete: quali opportunità per il Mezzogiorno?

Laura Azzolina

Introduzione

Questo lavoro si propone di sviluppare alcune riflessioni sul tema dei contratti di rete da un angolo di visuale particolare, quello delle regioni del Sud del paese. Più specificatamente, si cerca qui di individuare la funzione che i contratti di rete possono svolgere nel sostegno alla competitività delle imprese che operano in queste aree.

I contratti di rete, come è ormai noto, sono reti di cooperazione fra imprese formalizzate grazie a una disciplina introdotta nel 2009 su cui sono state riposte tante attese sia in ambienti accademici, particolarmente fra giuristi ed economisti, sia in ambienti più vicini al mondo delle imprese, come le associazioni di categoria e, in particolar modo, Confindustria; sia, da ultimo, negli ambienti politico-istituzionali più sensibili alle esigenze produttive, come in alcune regioni dove la politica industriale ha prestato grande attenzione al tema delle reti e vi ha dedicato cospicui investimenti. Ma su questo strumento sono via via emerse anche alcune riserve, come in alcuni studi di Banca d'Italia (Bentivogli et al. 2013) o anche nella stampa specializzata. In occasione dell'aggiornamento dei dati di monitoraggio di ottobre 2016, scriveva per esempio il Corriere Economia, commentando il traguardo di oltre 15 mila imprese aggregate allora raggiunto: *Accelerano, ma non decollano. Le reti d'impresa italiane aumentano ma non dilagano, piacciono ma non sfondano*¹. L'ultimo aggiornamento disponibile, quello relativo al 3-12-2016, ha continuato a segnare una ulteriore crescita delle imprese che lo hanno adottato e che sono giunte a oltre 16 mila. A otto anni dalla loro introduzione dunque non sfondano, le reti, ma neanche cessano di attrarre. Il dibattito si è arricchito di posizioni più articolate, e si può anche disporre di ricerche empiriche ora sviluppate anche attraverso gli strumenti della sociologia economica (Negrelli e Pacetti 2016), e non più solo del diritto e dell'economia. Poco esplorata sembra però l'analisi del fenomeno nelle regioni del Sud del paese. Dove il fenomeno delle reti è meno diffuso, ma dove si possono ipotizzare maggiori ritorni per le imprese che ne fanno parte.

Ma perché occuparsi di reti formalizzate? E perché farlo nel Mezzogiorno?

Le ragioni generali di interesse per il tema sono di due ordini. Il primo è che il contratto di rete sembra fornire risposte teoricamente fondate sul fabbisogno competitivo delle imprese nella fase attuale del capitalismo. Queste, senza rivoluzionare il paradigma delle reti, che si è ormai affermato in letteratura, ne costituiscono una evoluzione più adeguata alle sfide emergenti. Il secondo ordine di ragioni ha a che fare con il richiamo che le reti formali hanno avuto nelle sedi istituzionali, associazioni di categoria e politica industriale, e che deriva più strettamente dai limiti emersi dalle reti informali e / o distrettuali.

La piccola dimensione delle imprese costituisce un tratto distintivo del modello capitalistico

¹ CorriereEconomia *Reti d'impresa. Piacciono ma il decollo resta lento*, 3-10-2016.

italiano, insieme al dualismo territoriale. Vincoli alla crescita dimensionale delle imprese sono attribuiti a fallimenti di mercato (nell'allocazione dei diritti di proprietà dell'impresa che contribuiscono al maggior successo di un assetto proprietario di tipo familiare); all'operare di forme di disincentivo fiscale; a vincoli di natura istituzionale (la cultura imprenditoriale e l'assenza o la debolezza di capitale sociale che limitano l'allargamento delle compagini societarie nonché il diffondersi di strategie di acquisizione e/o fusione) (Bentivogli et al. 2013). In assenza di diffusi e significativi percorsi di crescita *quantitativo-dimensionale* delle imprese, il capitalismo italiano ha però consolidato nel tempo il ricorso ad altri modelli di crescita, modelli che vengono definiti di tipo *qualitativo-relazionale* (Tunisini 2013), e che attengono alla capacità delle imprese di accrescere il proprio valore sfruttando le interazioni con altri attori (altre imprese o organizzazioni) e alla (connessa) capacità di potenziare le proprie competenze o di svilupparne di nuove.

In Italia sono senz'altro le economie distrettuali il più tipico esempio di un modello organizzativo basato sulla crescita reticolare. L'ampia letteratura socio-economica che si è sviluppata intorno a questo modello organizzativo ha richiamato l'attenzione da un lato sul forte radicamento istituzionale delle reti produttive (Trigilia 1986; Bagnasco 1988; Becattini 1987; Brusco 1989); ma dall'altro anche sull'elevato dinamismo e sulle migliori performance delle piccole e medie imprese distrettuali concentrate nelle regioni della terza Italia (Pyke, Becattini e Sengenberger 1991; Trigilia 1995). Questo filone di studi ha così favorito il superamento della prospettiva tradizionale che vedeva nella grande impresa isolata e autosufficiente il motore dello sviluppo, determinando un vero cambio di paradigma nell'analisi dei processi produttivi (Becattini 2000).

Successivamente, e in forza di questo cambio di paradigma, è stato possibile anche osservare il funzionamento di modelli organizzativi di tipo distrettuale in alcune aree del Mezzogiorno, e specificatamente le aree della dorsale adriatica con ricerche (Viesti 2000a, 2000b) che hanno contribuito così a evidenziare una maggiore articolazione produttiva del Mezzogiorno fino a quel momento considerato come un tutto indistinto.

Si è anche potuta intravedere l'esistenza di altri fenomeni relativi al funzionamento delle reti, come l'emergere di quelle che sono state definite 'imprese di middle class', ovvero quelle imprese caratterizzate da piccola/media dimensione, ma da modelli organizzativi o strategie operative particolarmente evoluti (che mostrano cioè alta propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione), e che costituiscono un altro esempio di crescita di competitività basata sull'uso strategico di reti di interazioni con altri attori e organizzazioni del mercato (Capuano 2006).

Benché non sia mai diventato il paradigma prevalente, si è insomma fatta strada nel dibattito teorico della sociologia economica, e sempre più anche dell'analisi economica, l'idea che la crescita relazionale possa essere connessa a strategie competitive parimenti efficienti per il posizionamento sui mercati internazionali e il mantenimento di elevati standard di competitività delle imprese. In questa prospettiva, le reti di impresa si sono affermate come un modello organizzativo compiutamente alternativo sia al mercato sia alla gerarchia, e non necessariamente come modello imperfetto o immaturo di mercato o di gerarchia.

Gli scenari della globalizzazione e i pesanti effetti della crisi, che hanno mostrato le difficoltà di riposizionamento delle aree distrettuali, e che nel Mezzogiorno hanno contribuito alla 'desertificazione' di una già fragile e polverizzata struttura produttiva (Svimez 2014), hanno però evidenziato alcuni limiti delle tradizionali reti di prossimità proprie delle aree distrettuali, orientando il dibattito piuttosto verso forme aggregative in grado di superare i limiti della settorialità e della territorialità (Altomonte e Ferri 2012; Bartoli et al. 2013). E' in questo contesto teorico che il contratto di rete ha attirato l'attenzione di studiosi che lo hanno considerato come uno strumento di crescita improntato a modelli reticolari di nuova

generazione.

Ma vi sono anche ragioni meno teoriche e più legate alle prassi che hanno mobilitato l'attenzione per le reti formali di ambienti istituzionali più legati al mondo delle imprese. Come è stato notato (Rullani 2010, 31-33), le reti informali, le reti di fatto, non forniscono garanzie adeguate ai maggiori costi e ai maggiori rischi cui sono esposte nella fase attuale le imprese. La globalizzazione e la crisi hanno alzato i costi di esecuzione di due delle funzioni chiave per la resistenza delle imprese sui mercati: innovare e commercializzare. Per sostenere questi maggiori costi le imprese non possono più contare sul funzionamento di legami deboli. Quel che emerge insomma, secondo Rullani, è una carenza di governance delle reti di fatto, che si è manifestata come un elemento di aggravamento della posizione competitiva delle imprese e dei distretti. Ed è precisamente per rimediare a questa carenza di governance che si sono mobilitati anche le associazioni di categoria e i soggetti istituzionali preposti alle decisioni in materia di politica industriale nazionale e regionale, attraverso la ricerca di un riconoscimento giuridico formale delle reti di nuova generazione, e la loro incentivazione presso le imprese.

Come anticipato, però, il dibattito sui contratti di rete in questi anni ha visto esprimere posizioni anche più critiche. Nel già citato studio dei ricercatori di Banca d'Italia, si mette infatti in evidenza come la crescita delle aggregazioni sia stata lenta e contenuta, che queste siano state una tappa di consolidamento di relazioni precedenti pre-esistenti e che si siano concentrate nelle regioni dove più erano diffusi i distretti marshalliani. Sulla base di queste circostanze i ricercatori concludono scrivendo: *Dal punto di vista empirico, i contratti di rete non hanno finora rappresentato un segno di discontinuità con le tradizionali modalità di interazione fra le imprese* (Bentivogli et al. 2013). Una conclusione che sembra insinuare il dubbio che sì grandi attese sul contratto di rete siano state forse eccessive.

Meno pessimiste, ma anche meno assolute, sono le conclusioni cui possono giungere dopo un maggiore lasso di tempo dall'introduzione del contratto di rete le analisi empiriche più recenti condotte nelle regioni del Nord Italia (Negrelli e Pacetti 2016). In questo caso, in luogo di valutazioni generali e sommarie sulla possibilità che i contratti di rete adempiano o meno le funzioni per cui sono stati immaginati, si evidenzia che questo è accaduto in misura variabile a seconda di quanto alcune specifiche condizioni siano state soddisfatte, e precisamente le condizioni individuate sono: *un ruolo pro-attivo delle politiche regionali e degli attori di rappresentanza degli interessi imprenditoriali; aggregazioni con una certa dotazione iniziale di capitale sociale; adeguatezza dei modelli organizzativi di rete.* (ibid. 230).

La funzione che le reti svolgono per il miglioramento della competitività delle imprese, è però in larga misura dipendente dagli elementi che nei vari contesti aggravano la posizione competitiva delle imprese stesse, e che in un paese con forti e persistenti dualità, non sono necessariamente omogenei. Dal momento che la struttura dei vincoli e la qualità e la quantità dei costi di transazione che imprese del nord e quelle delle regioni del sud devono sostenere divergono; e dal momento che i contratti di rete sono strumenti particolarmente flessibili e adattabili alle mutevoli esigenze delle imprese, appare significativo interrogarsi sulla possibilità che lo stesso strumento giuridico sia stato utilizzato – oltre che con intensità – anche con modalità e per scopi differenti nelle varie aree del paese, ovvero che corrisponda a differenti funzioni a seconda del tessuto imprenditoriale e delle caratteristiche delle imprese che popolano le diverse aree territoriali.

Il tentativo di isolare le funzioni per la competitività che le reti svolgono, ha originato due scelte operate in questa ricerca: la prima è stata quella di attrezzarsi per ricostruire insieme alle caratteristiche delle reti, anche le specifiche configurazioni dei costi di transazione che le

imprese coinvolte nell'indagine rappresentano. Più praticamente, si è tentato di definire l'ordine di rilevanza delle problematiche per l'azione dell'impresa fra le seguenti, secondo uno schema utilizzato in altre ricerche sui costi di transazione (Clerico et al. 2007): l'area della gestione interna e dei rapporti con il personale, l'area dei rapporti con altre imprese di fornitura, collaborazione o partner commerciali, l'area dei rapporti con le banche e l'area dei rapporti con la pubblica amministrazione. Questo al fine di cogliere se e in quale misura le reti potessero costituire una risposta alle priorità emerse di volta in volta.

La seconda è stata quella di operare le rilevazioni in due regioni, la Sicilia e la Puglia, regioni che, all'interno della cornice del Mezzogiorno, rappresentano il primo un caso di particolare ritardo nella diffusione delle reti (al 3/12/2016 si contano 99 contratti e 319 imprese), il secondo un caso di relativo successo (224 contratti e 770 imprese coinvolte). Nell'ambito di queste regioni, una prima parte della ricerca si è basata sulla raccolta di opinioni di testimoni privilegiati, una decina, provenienti dal mondo associativo, bancario e del mondo della consulenza all'impresa, volta a definire il quadro di interventi istituzionali che hanno caratterizzato le due differenti realtà regionali. Una seconda parte si è invece basata su interviste semi-strutturate a imprenditori, una quindicina, volte a ricostruire, come si è detto, da un lato le esigenze delle imprese e dall'altro le caratteristiche delle reti di cui fanno parte.

1. Cultura, azione istituzionale o incentivi pubblici?

La diffusione dei contratti di rete è un fenomeno disomogeneo sul territorio, ed evidenzia da sempre un andamento meno dinamico al Sud che al Nord (Azzolina e Foderà 2014). Quali condizioni possono spiegare questa disomogeneità territoriale?

Benché talvolta rievocata in qualche intervista, nei termini di una cultura di impresa poco incline alla cooperazione, più incline alla diffidenza e a un accentuato individualismo, la 'resistenza culturale' non viene mai identificata come il principale deterrente a una maggiore diffusione delle reti di impresa nel mezzogiorno. Al contrario, il quadro complessivamente ricostruito attraverso le interviste a testimoni privilegiati² suggerisce che sulla disomogenea distribuzione del fenomeno nelle varie aree del paese, ivi inclusa l'eterogeneità evidenziata entro il Mezzogiorno d'Italia, l'influenza esercitata da fattori culturali di lungo periodo è complessivamente limitata e marginale.

Anche il ruolo degli incentivi nazionali, e precisamente delle sospensioni di imposta previste nei primi anni di avvio del contratto di rete, viene considerato complessivamente limitato e marginale. Va però detto che alcune evidenze di questa e di precedenti ricerche (Azzolina Foderà 2014) sembrerebbero suggerire un ruolo più rilevante degli incentivi nel settore del fotovoltaico. Si tratta di un settore caratterizzato da un inatteso e rapido sviluppo nel quadriennio 2007-2011, e da un successivo altrettanto rapido rallentamento. Andamento in larga misura derivante dalla struttura degli incentivi pubblici a favore delle energie alternative. Negli anni d'oro del fotovoltaico in alcuni casi le aziende hanno visto da un anno all'altro più che raddoppiato il portafoglio clienti, e questo accadeva proprio in concomitanza dell'introduzione del contratto di rete, e delle relative agevolazioni fiscali previste. Costituire una rete in quegli anni, come vedremo meglio anche più avanti, ha dunque rappresentato per queste imprese la possibilità di ridurre l'impatto del prelievo fiscale percepito come particolarmente drastico proprio per la rapidità della crescita.

Come in altre ricerche (Azzolina e Foderà 2014, Negrelli e Pacetti 2016), anche in questo caso emerge invece il rilievo determinante del quadro istituzionale regionale, che, fra politiche

2 Questo paragrafo si basa su circa 10 interviste svolte fra la Puglia e la Sicilia a esponenti locali e regionali di Confindustria, Confimpresa, funzionari di Unicredit, commercialisti e avvocati.

pubbliche e ruolo delle associazioni di categoria, hanno svolto un ruolo ben più influente sul grado di diffusione dello strumento. Ma su questo terreno le differenze fra Sicilia e Puglia sono rilevanti.

La diffusione dei contratti di rete in Puglia è per larga parte frutto di una intensa azione istituzionale, o per dirla come un dirigente di Confindustria intervistato, *il mercato ha fatto la sua parte, ma le istituzioni hanno lavorato molto*. In questa direzione è stata per altro sviluppata una sinergia fra l'azione pubblica e del tessuto associativo.

Sotto il profilo dell'azione pubblica, occorre innanzi tutto considerare che le politiche a sostegno dell'aggregazione alle imprese hanno una storia precedente di sostanziale successo. La regione Puglia ha dato prima una grossa spinta per la costituzione dei distretti tecnologici³, fra cui il più conosciuto è forse Medis per la meccatronica⁴, ma vi sono anche DHitech per l'alta tecnologia, DTA per l'aerospaziale e Hbio per le biotecnologie, per fare alcuni esempi. Ha spinto poi per la formazione di distretti produttivi⁵ fra cui il più noto è forse quello aerospaziale⁶. Si tratta di politiche che hanno potuto poggiare su un tessuto imprenditoriale denso e in cui, per alcuni settori, le produzioni manifatturiere apparivano significative anche su scala nazionale (Viesti 2010a). Il riconoscimento dei distretti operato dalla Regione ha costituito una occasione di ulteriore slancio in alcuni casi meno che in altri, ma nel complesso testimonia una sensibilità istituzionale e una attenzione al tema di più ampio respiro nell'ambito delle politiche industriali.

In specifica relazione ai contratti di rete, un impegno convinto è stato profuso dalla regione Puglia attraverso l'introduzione di forme di premialità alle reti di impresa nella partecipazione a bandi di finanziamento. Con tali bandi la regione ha per altro inteso attenuare le difficoltà del sistema produttivo nei primi anni di sofferenza dovuti alla grave crisi economica (2009-2010). Nel biennio successivo, sempre mantenendo i criteri di premialità per le reti, la regione ha poi destinato un sostegno alle imprese sullo specifico fronte dell'innovazione. Una risposta, quella dell'attore pubblico, che un dirigente Unicredit intervistato ha definito *migliore* che in altre regioni, ma su cui più in generale si è registrata una valutazione estremamente positiva.

Ma sulla diffusione dei contratti di rete in Puglia molta parte l'ha avuta anche lo straordinario attivismo delle sedi locali e regionali di Confindustria. Su stimolo anche di Confindustria nazionale, l'associazione ha lavorato nella regione Puglia per la promozione di questa formula in modo che un suo dirigente regionale definisce *'ossessivo'* e che dal nostro punto di vista può essere rappresentato a tre differenti livelli. Confindustria ha innanzi tutto svolto il ruolo di *diffusore* delle informazioni e di sensibilizzazione degli imprenditori allo strumento, attraverso seminari e iniziative che hanno coinvolto intensivamente gli iscritti dal momento in cui la legge è stata introdotta. Un secondo livello di azione Confindustria lo ha svolto come *facilitatore*, ponendo cioè in essere azioni di accompagnamento dell'impresa e dei suoi consulenti verso la predisposizione degli adempimenti (come nel caso dell'asseverazione, indispensabile per ottenere gli incentivi inizialmente previsti dalle finanziarie nazionali), e la concreta realizzazione del contratto. Questo accompagnamento è stato particolarmente rilevante per dare effettività alla supposta rapidità e agilità dello strumento, soprattutto in una prima fase di applicazione di una normativa, che manteneva profili di incertezza e che è stata modificata più volte in pochi anni⁷. Infine, Confindustria ha svolto anche un ruolo di

3 Riconosciuti da protocolli di intesa siglati fra la Regione Puglia e il Miur, i distretti tecnologici sono il frutto della convergenza di politiche nazionali e politiche regionali a sostegno della ricerca e dell'Innovazione.

4 Per un approfondimento sul distretto vedi Prota 2013.

5 Legge regionale 3 agosto 2007, n. 23 'Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi'.

6 Vedi Coniglio 2013.

7 L'introduzione del contratto di rete risale al d.l. n.5/2009; successive modifiche sono state introdotte già con il d.l. 78/2010; e ancora con il d.l. 83/2012, cosiddetto decreto crescita; e con il d.l. 179/2012, cosiddetto decreto crescita-bis. Per una introduzione al contratto di rete di veda Cafaggi 2009, Iamiceli 2009; per una disamina del tema alla luce delle

promotore diretto dello strumento, assumendo l'iniziativa di aggregare imprese intorno a obiettivi specifici di volta in volta individuati per le specifiche realtà delle imprese aggregate.

Va anticipato che, come vedremo meglio nella seconda parte di questo lavoro, se il ruolo di sensibilizzazione allo strumento e di facilitatore hanno avuto importanti risultati nella maggiore diffusione dello strumento stesso, un ruolo diretto di promotore ha invece determinato la formazione di reti più esposte rispetto alle reti nate per iniziativa degli imprenditori a crisi e fallimenti. Del resto è lo stesso dirigente di Confindustria ad affermare che, con riferimento ai meccanismi di genesi dell'aggregazione: *le reti top-down non hanno funzionato, mentre hanno funzionato molto meglio quelle di tipo bottom-up*. Torneremo sul punto nelle pagine successive.

In Sicilia l'azione pubblica è invece stata decisamente più carente. La normativa sui distretti produttivi non ha costituito un valido precedente. Essa ha assunto in Sicilia i caratteri di una azione *controversa* (Schilirò 2013) in cui più interventi si sono susseguiti in luogo di poche e semplici direttive determinando, con il concorso di un diffuso approccio strumentale da parte degli imprenditori, uno svuotamento della normativa sul piano della promozione di una reale cultura dell'aggregazione, e riducendola a mera *produzione di finanziamenti ad hoc per alcune realtà produttive regionali* (Schilirò e Timpanaro 2012). E' il dirigente di una associazione di categoria a evidenziare come questo fallimento dei distretti siciliani ha agito non solo nel mancato raggiungimento dell'obiettivo di favorire la cultura dell'aggregazione, ma nel rafforzamento di una cultura d'impresa che legge il rapporto con il pubblico secondo uno schema di tipo particolaristico.

Successivamente, anche a causa della grave crisi finanziaria attraversata dalla regione, le uniche misure predisposte a sostegno delle politiche industriali sono state quelle relative alla programmazione dei fondi europei. Nella quale il tema delle reti non ha mai assunto per la regione un ruolo centrale.

Anche l'azione delle associazioni di categoria è stata meno convinta ed efficace, malgrado qualche iniziativa sia stata predisposta da parte di Confindustria Catania, e un ruolo di sensibilizzazione e facilitazione sia stato svolto da Confimpresa, che può vantare il ruolo svolto nella costituzione di due contratti. *Abbiamo fatto quello che abbiamo potuto con le nostre sole forze*, lamenta il dirigente di quest'ultima, *in un contesto in cui la regione e le banche sono state del tutto assenti*.

Un ultimo punto da evidenziare riguarda i potenziali effetti distorsivi che gli incentivi fiscali statali sommati a quelli regionali avrebbero svolto a favore dei contratti di rete, ma a sfavore di altre forme di coordinamento, come Ati o consorzi, in linea di principio più rispondenti alle esigenze delle imprese (Bentivogli et al. 2013). I dati emersi da questa ricerca non sembrano confermare un simile effetto distorsivo. La scelta aggregativa viene ancorata all'attrazione esercitata dal contratto di rete essenzialmente in forza delle sue caratteristiche di snellezza e flessibilità, che non sono riconosciute alle altre forme di coordinamento come i consorzi o le Ati. Soprattutto, è il mantenimento della propria autonomia che costituisce l'elemento di maggior richiamo per gli imprenditori nei confronti di questo strumento. Le evidenze raccolte su questo punto sono robuste: l'azione svolta dalle associazioni di categoria e dagli incentivi pubblici non ha agito in favore del contratto ma a detrimento di altri istituti. Il contratto di rete sembra piuttosto coprire nuove e differenti esigenze aggregative delle imprese.

2. Oltre l'azione istituzionale: elementi di valutazione a partire dai casi analizzati.

Una elevata diffusione del fenomeno non corrisponde necessariamente a una elevata qualità dello stesso, per valutare il quale rimane indispensabile raccogliere evidenze empiriche sui singoli contratti. Al fine di cogliere le dinamiche da cui sono scaturiti, le caratteristiche che hanno assunto e i risultati che sono stati conseguiti, l'analisi si è quindi concentrata su un piccolo campione (ma non in senso statistico) di contratti di rete, osservati con metodologia qualitativa attraverso interviste a imprenditori che li hanno costituiti. La selezione dei contratti, e delle relative imprese, è stata ispirata al criterio di osservare settori che malgrado la severa crisi economica possano avere avuto dinamiche potenzialmente espansive o di tenuta dell'occupazione e dei fatturati, come nell'esempio di servizi innovativi e alle imprese; e settori che invece notoriamente sono stati fra i più esposti alla stretta morsa della crisi, come nel caso del settore edile e delle costruzioni. Questo criterio di selezione è derivato dal tentativo di esplorare l'ipotesi che le differenti tendenze settoriali dei mercati possano influenzare le dinamiche di operatività delle reti. Nell'ambito dei due settori di riferimento, la selezione è poi avvenuta in modo da differenziare al massimo le altre caratteristiche delle imprese e dei contratti stessi.

In queste pagine vengono dunque riportati i risultati delle esperienze raccolte attraverso il coinvolgimento di imprenditori che nella regione Puglia e nella regione Sicilia hanno partecipato, con un ruolo di promotore o con un ruolo di partecipante, a uno o più contratti di rete, come riassunto nella tabella 1.

Si tratta per lo più di micro-imprese⁸ (in 8 casi), ma ci sono imprese anche di piccole⁹ (4 casi) e medie dimensioni¹⁰ (3). Nove di queste sono società a responsabilità limitata, ma sono presenti anche due cooperative, un ente non profit, una a nome collettivo e una ditta individuale. Dal punto di vista territoriale le imprese coinvolte nella ricerca operano nei principali poli urbani: per la Sicilia ve ne sono di Palermo, Catania e Messina, ma anche Siracusa e Gela; mentre in Puglia sono distribuite fra le aree di Bari, Taranto e Lecce.

Con riferimento al settore produttivo, la tabella assume le dichiarazioni soggettive rese dagli intervistati in merito all'andamento del settore nell'ultimo triennio, distinguendo i settori che sono stati definiti in crisi, da quelli che sono stati definiti in espansione. Come si vede, sono stati definiti in crisi il settore delle costruzioni, quello dell'impiantistica specificamente operante nel campo delle energie rinnovabili e il settore della ricerca e dello sviluppo industriale. Sono invece stati definiti in espansione i seguenti servizi alle imprese: quello dell'Health Care, quello della convegnistica e quello dello smaltimento rifiuti e dei servizi per edifici e paesaggi. La distribuzione riportata dalla tabella mostra che il criterio di selezione utilizzato ex ante è stato sostanzialmente confermato ex post dalle dichiarazioni degli intervistati.

8 Imprese cioè che occupano fino a 10 addetti e fatturano non oltre 2 milioni di euro all'anno.

9 Imprese che occupano meno di 50 addetti e con un fatturato che non supera i 10 milioni annui.

10 Imprese con un numero di addetti compreso fra i 50 e i 250; e un fatturato compreso fra gli 8 e i 43 milioni di euro.

Tabella 1. Imprese coinvolte e contratti osservati

Nome Impresa	Descrizione attività dell'impresa	Sede impresa	Andamento settore	Fatturato dichiarato in mln	Addetti dichiarati	Nome contratto
Costruzioni Edil Ponti soc coop	Costruzione ponteggi	Gela	In crisi	10	120	Nicea
Comes spa	Meccanica ed elettromeccanica per costruzioni industriali	Taranto	In crisi			Worldnet epc
Iblea Engineering srl	Progettazione e realizzazione impianti di fotovoltaico	Siracusa	In crisi	1	8	Unica rete di imprese
IMED srl	Progettazione e realizzazione impianti di fotovoltaico	Taranto	In crisi	0,7	9	Rete Sinergia
Magazzini generali soc coop a rl	Stoccaggio e deposito merci	Palermo	In crisi	4	17	Zefiro
Ingenia srl impresa sociale	Ente non profit per la ricerca industriale	Lecce	In crisi	1	15	Qonsult team
AMT services srl	ICT, laboratorio di ricerca industriale	Bari	In crisi	5	30	Res Agiris
Murex srl	ICT, sviluppo ricerca industriale	Bari	In crisi	0,2	4	Pars Eco
Olomedia srl	Sviluppo software prevalentemente nel settore della sanità	Palermo	In espansione	1		Rete Biomarcatori
Itel telecomunicazioni srl	Produzione radiofarmaci, progettazione diagnostica e risonanza, ricerca conto terzi	Bari	In espansione	10	80	Cloud Service Factory
Meeting Planner srl	Progettazione e organizzazione di eventi	Bari	In espansione	3	12	Meet in action
Mine snc	Progettazione e organizzazione di eventi	Messina	In espansione	1,5	4	Meet in action
Studio Forward di Diego Emanuele DI	Allestimenti, mobilio e contenuti grafici	Palermo	In espansione	0,1	6	Crescendo
Autodemolizioni Express srl	Smaltimento e trattamento rifiuti speciali	Catania	In espansione	1,5	10	EvoExpress
Licata Clean service srl	Sanificazione e disinfestazione locali	Gela	In espansione	2,5	29	Rid

I settori in crisi

Gli effetti della crisi dell'industria delle costruzioni sono stati maggiori al Sud. Secondo il Rapporto Svimez del 2015, dal 2007 al 2014 l'attività produttiva è diminuita del 38,3% al Sud, e del 28,7% nel resto del paese. Questo calo è l'effetto della contrazione della spesa per le opere pubbliche e del ridimensionamento degli scambi sul mercato, cui ha corrisposto un rallentamento delle quotazioni immobiliari residenziali (Svimez 2015, 22). In crisi anche la componente del settore più legata alle forniture dei grandi poli industriali di cui rimangono nel Mezzogiorno alcuni impianti, seppure in grave declino. Due dei contratti da noi analizzati si inseriscono nel contesto della crisi dei grandi poli industriali legati all'Ilva di Taranto e all'Eni di Gela.

La Comes spa di Taranto, attiva dal 1988 nell'impiantistica elettrica, elettro - strumentale, meccanica e fluidodinamica, è tuttora legata alla committenza dello stabilimento ILVA di Taranto. Come lei, altre due delle quattro imprese, che intorno alla Comes hanno composto nel 2013 il contratto Worldnet EPC, sono legate alla stessa committenza. Oltre lo stretto, la

società cooperativa Costruzioni Edil ponti, insieme con altre cinque imprese legate alla committenza di Eni, hanno stipulato un contratto di rete nel 2012.

I giudizi sulle principali difficoltà cui fare fronte sono analoghi. Il settore è *stagnante*, secondo il dirigente dell'impresa siciliana: *quello che ci consente di andare avanti è l'appalto con la raffineria*; secondo un responsabile della Comes che è anche dirigente di Confindustria Taranto il settore è in *drammatica crisi*. In questo contesto per entrambe le imprese passano in secondo piano le difficoltà legate al reperimento di personale, come pure quello relativo al reperimento di partner o fornitori, mentre l'aspetto definito più critico e difficoltoso è quello del reperimento di clienti e committenti, seguito dalle difficoltà di rapporti con le banche che inaspriscono le condizioni di accesso al credito proprio in risposta alla crisi di liquidità delle imprese.

I due contratti in questione condividono le principali caratteristiche strutturali della rete: hanno un'ampiezza media, una forte caratterizzazione locale, riuniscono sia medie che piccole imprese; uniscono imprese metalmeccaniche e delle costruzioni, e, nel caso di quello siciliano di trasporti e magazzinaggio. Entrambi i contratti hanno infatti puntato a integrare segmenti differenti della filiera per offrire sul mercato, ma soprattutto ai rispettivi grandi committenti, prestazioni e forniture più complesse e strutturate di quanto ognuna singolarmente avrebbe potuto fare.

La genesi è però differente, e risente del differente ambiente istituzionale delle due regioni. A Taranto è Confindustria a giocare un ruolo fondamentale, sia nella genesi dell'aggregazione sia nella definizione dei suoi obiettivi, fatta con un occhio alle esigenze del committente, e un occhio alla opportunità di gare di appalti pubblici nazionali ed internazionali. *Come Confindustria, anche su impulso di Confindustria nazionale, abbiamo spinto moltissimo il contratto di rete perché riteniamo che sia uno strumento moderno per aggregare le imprese. Le aziende hanno recepito il messaggio e hanno aderito alla proposta di aggregarsi con il nostro supporto... Le finalità del contratto le abbiamo individuate attraverso il contatto con gli imprenditori, le interviste con i singoli, fatte per capire cosa potevano mettere in rete... Abbiamo predisposto il contratto prevedendo la possibilità di partecipare a gare, per accedere alla sospensione della tassazione il contratto doveva essere asseverato, e per l'asseverazione era previsto che si istituisse un organo di monitoraggio... Abbiamo predisposto una macchina che è stata dotata di tutti gli accessori, ma adesso spetta a loro usarla sfruttando tutte le sue potenzialità* (Dirigente Confindustria Taranto).

In Sicilia invece l'iniziativa è presa dall'impresa capofila, che nel 2012 costituiva, con un supporto più esterno della Lega delle cooperative, una rete per accompagnare un progetto di investimento di circa 900 milioni di euro deciso allora dal gruppo Eni per l'impianto della raffineria di Gela. L'idea era quella di organizzare le competenze differenti per soddisfare le esigenze della raffineria. Con la crisi però l'investimento del grosso polo venne accantonato, e la rete delle imprese fornitrici, di fatto, rimase inattuata.

Un esito del resto non troppo dissimile dalla rete sviluppata in Puglia da Confindustria, per la quale le attese erano tante, *ma i risultati sono stati parecchio inferiori alle attese*. Le ragioni di questa delusione sono individuate nella mancata promozione commerciale dedicata alla rete, che avrebbe previsto dei costi, connessi all'individuazione di figure professionali incaricate di promuovere la rete, che le imprese in grave crisi di liquidità non potevano permettersi. Né è bastata la decisione di gestire la promozione della rete attraverso il contributo delle singole imprese partecipanti. L'amara conclusione cui giunge il dirigente di Confindustria, alla luce dell'insuccesso sostanziale di un altro contratto da loro promosso con analoghe modalità fra imprese del settore metalmeccanico, è allora che l'impegno profuso dall'associazione nella formazione delle reti non basta per assicurare il raggiungimento dei risultati.

Un settore strettamente connesso a quello dell'edilizia, ma che presenta delle dinamiche specifiche, è quello dell'impiantistica che si è sviluppata in ambito di fotovoltaico, energie rinnovabili ed efficientamento energetico. Come abbiamo visto, si tratta di un comparto che dal 2007 al 2011 aveva mostrato un forte dinamismo, per gran parte trainato dagli incentivi pubblici, a partire dalla costituzione del primo Conto Energia, che era corrisposto a trend di crescita di fatturati e di occupazione consistenti, ma che era anche valso il crescente interesse di gruppi criminali proprio a causa della struttura di incentivi particolarmente favorevole. Anche a causa del rilievo assunto da comportamenti opportunistici e da infiltrazioni mafiose¹¹, viene successivamente modificata la struttura degli incentivi pubblici, determinando un considerevole rallentamento del settore, che, in particolare nel caso del fotovoltaico, si registra a partire dal 2011. Va detto che, sebbene a un tasso inferiore rispetto agli anni passati la crescita degli impianti fotovoltaici è comunque continuata fino al 2013, quando si poteva osservare una preminenza delle regioni meridionali, in particolare Puglia, Sicilia e Campania con le quote più elevate, sulla potenza fotovoltaica complessivamente installata (Svimez 2015).

In questo settore, operano due micro-imprese: la Imed di Manduria, in provincia di Taranto, e la Iblea Engineering di Siracusa. Con classe di addetti e di fatturato del tutto analoghi e medesima natura giuridica, le imprese mostrano una buona propensione all'innovazione sia di prodotti che di processi e sembrano fortemente coinvolte nel mantenimento di elevati standard tecnologici. Gli imprenditori condividono un giudizio su un settore che, da un lato risente della crisi dell'edilizia *-non solo non si costruisce, ma non si riescono a fare nemmeno le manutenzioni* -chiarisce l'imprenditore di Taranto-; ma dall'altro ha una propria specifica dinamica legata alle alterne vicende del fotovoltaico. Anche il quadro delle difficoltà rappresentate è analogo, ma differente dal precedente. Per queste imprese di impiantistica con elevati standard tecnologici, infatti, oltre alle difficoltà legate alla ricerca di nuova committenza, se ne sommano altre legate al reperimento di personale adeguatamente qualificato. Le loro piccole dimensioni inoltre, le espongono alle difficoltà legate a un sistema bancario che rende l'accesso al credito sempre più difficoltoso, ma soprattutto, lamentano la difficile convivenza con la pubblica amministrazione che, in veste di cliente non paga, e in veste di interlocutore per le pratiche burocratiche costituisce, con le sue incomprensibili lungaggini, il reale freno all'attività imprenditoriale.

Le caratteristiche strutturali di queste reti sono relativamente analoghe, ma il destino dei due contratti è però parzialmente differente. In Puglia il contratto, una piccola rete di tre imprese tutte localizzate nello stesso territorio e di analoghe dimensioni, una specializzata nella carpenteria metallica, una nell'impiantistica, l'altra nella produzione di infissi, nasce nel 2010, in pieno boom del fotovoltaico. L'iniziativa sembra strumentale, una delle imprese doveva partecipare a un bando che aveva come criterio preferenziale la partecipazione a una rete, e propone agli altri due imprenditori che conosceva, ma con cui non aveva avuto fino a quel momento rapporti commerciali, l'adesione alla rete. Per la Imed la proposta arriva in un anno di intensa attività: *'stavamo lavorando tanto sul fotovoltaico e anche per il 2011 avevamo un portafoglio clienti pieno, volevamo spingere molto in quel settore, la proposta della rete ci sembrò interessante e rilanciammo la nostra adesione legandola a un nuovo progetto, volevamo costruire il prototipo di una struttura modulare da produrre in serie e adattabile alle varie esigenze'*. Il contratto viene rapidamente stipulato con grandi aspettative che però si infrangono molto presto nello shock determinato dal cosiddetto decreto

11 Per una rappresentazione della penetrazione degli interessi della criminalità organizzata nel settore del fotovoltaico vedi Macaluso 2016.

'ammazzarinnovabili'¹², che nel marzo del 2011 segnava una svolta nel settore del fotovoltaico. La Imed perde tutte le sue commesse e inizia un declino che si riflette sui fatturati (nel 2010 erano 4 milioni e nel 2014 arrivano a sotto il milione), sull'occupazione (passano dai 16 dipendenti ai 9 dichiarati) e sulla limitata disponibilità economica insufficiente per portare avanti i progetti della rete. Il programma di rete rimane dunque inattuato e gli obiettivi raggiunti non sono nemmeno parziali.

E' importante rilevare che le imprese mantengono un'idea di rete e continuano a fare riferimento l'una all'altra nelle attività routinarie: un sotto prodotto inatteso è dunque la partnership commerciale avviata e adesso consolidata, su cui poggiano tanti progetti futuri la cui realizzazione dipenderà però da una ripresa economica.

In Sicilia la rete, che anche in questo caso è piccola, composta da imprese di dimensioni simili e con profili di specializzazione in segmenti di mercato differenti, ma, contrariamente alla precedente rete, dislocate tutte in regioni diverse, nasce nel 2012. A unirsi sono imprese che si conoscevano perché avevano un comune committente. Il progetto che si danno è ambizioso (50 mila euro il capitale investito da ciascuna delle tre imprese aderenti), quello di coprire il territorio nazionale con una proposta di fornitura integrata e le attese rilevanti, anche se *la detassazione degli utili era stata una leva importante per determinare quella scelta*, come ammette l'imprenditore in sede di intervista. Ma i precedenti rapporti non impediscono il sorgere di alcuni contrasti e soprattutto non impediscono una divergenza strategica che si evidenzia nel tempo fra i contraenti dell'impegno. Mentre per le altre aziende della rete il contratto si è evoluto nella direzione della costituzione di una nuova società, da strutturare in tutte le aree coperte dalla rete e per tutti i settori di specializzazione, per quella siciliana la formazione di un nuovo soggetto e il relativo raddoppio dei costi di gestione non era desiderabile.

Tuttavia, anche in questo caso l'esperienza sembra lontana dall'essere negativa anche per la nostra impresa, la quale esprime un giudizio positivo basato su due circostanze: la prima è quella di aver potuto beneficiare comunque di obiettivi del contratto parzialmente raggiunti, la seconda quella di avere mantenuto la collaborazione con gli altri partner.

Un altro settore che viene rappresentato come stagnante, pur mostrando segnali di ripresa fortemente sostenuti dagli investimenti che la Regione Puglia ha fatto negli anni passati sul fronte dell'innovazione, è quello della ricerca e dello sviluppo. Ingenia srl è un ente non profit che svolge ricerca industriale per conto terzi, predisponendo prodotti tecnologici per le esigenze di innovazione delle imprese. Fortemente inseriti in rapporti di collaborazione con la Fondazione Gtechnology di Modena, l'ente, unico soggetto della regione Puglia, partecipa alla costituzione nel 2012 di un contratto di rete insieme ad altre 9 imprese prevalentemente dell'area di Bologna e di Modena, tutte molto innovative nel settore della ICT. L'obiettivo è quello del trasferimento della conoscenza, in particolare si trattava di sviluppare progetti nel settore del software per la gestione dei processi industriali. Le loro attese, che in quanto ente puro di ricerca, non erano di natura commerciale, risultano essere soddisfatte nel primo biennio di vita del contratto. Ma il lavoro intenso degli anni 2012 – 2013 viene successivamente a scemare fino all'attuale inattività della rete. Le richieste di trasferimento tecnologico infatti sono molto legate agli incentivi disponibili per le imprese, che nel protrarsi della crisi sono venute meno. E' tuttavia ferma convinzione dell'intervistato che il terreno è fertile per una ripresa del settore e della stessa operatività del contratto.

12 Si tratta del decreto Romani del Marzo 2011 che, partendo dal fatto che sull'energia eolica e sul fotovoltaico a terra si erano registrate intense ingerenze della criminalità organizzata, poneva con effetto retroattivo degli sbarramenti allo sviluppo delle rinnovabili ridimensionando drasticamente gli incentivi che fino a quel momento avevano costituito il volano dello sviluppo del settore e innalzando le tariffe.

Ancora nell'ambito della ICT e della produzione e sviluppo software abbiamo l'esempio di due profili di imprese più lontane dalla realtà del trasferimento tecnologico e della ricerca pura e che si spostano invece più sul fronte della fornitura di servizi specializzati. La AMT Service di Bari, è una piccola impresa che opera nella ricerca di soluzioni di innovazione e che dal 2008 ottiene l'accreditamento come laboratorio di ricerca. La struttura dei costi transattivi è in questo caso fortemente incentrata sulla *lotta continua per conquistare clienti*. Una lotta che ha portato l'azienda a diversificare quanto più possibile il portafoglio clienti e soprattutto a traghettare la sua operatività *dal mondo dei grandi progetti di ricerca per l'innovazione di pochi committenti, a quello delle piccole forniture di servizi a un numero più elevato e diversificato di clienti*. La strategia di sopravvivenza che in questi anni è stata intrapresa può in sostanza essere riassunta nel passaggio dai progetti ai servizi.

E' fra il 2013 e il 2014 che la AMT partecipa alla realizzazione di due contratti con imprese conosciute in precedenza dislocate in altre aree, per la partecipazione a rispettivi bandi regionali. Nel caso della rete Rescap l'obiettivo era lo sviluppo di una piattaforma di domotica per supportare persone fragili, in deficit cognitivo oppure motorio, in risposta a un fabbisogno espresso dal Dipartimento di Neuroscienze del Policlinico di Bari. Più in particolare si trattava di individuare sul piano virtuale le condizioni multi-sensoriali dell'ambiente di vita del paziente che potessero corrispondere al maggior benessere del paziente stesso. Il progetto è terminato, i risultati del contratto sono dunque, per la parte prevista dal bando, totalmente raggiunti. *Certo è -aggiunge l'imprenditore- che i risultati commerciali sono stati scarsi*. Quel che è mancata è una efficace spinta commerciale da parte delle imprese partecipanti, in quanto *le strategie commerciali o si sono sovrapposte fra loro, o hanno seguito percorsi individuali*.

Non per questo il giudizio sulla esperienza è negativo, tutt'altro. Innanzi tutto vi è il grosso valore delle relazioni che progetti simili cementano e giacché, per dirla con le parole dell'intervistato, *questo è un mondo di relazioni*, quello relazionale è un risultato della partecipazione alla rete non solo atteso ma anche pienamente conseguito. *Sapere che io posso offrire un prodotto più ampio delle mie possibilità se un cliente lo richiede perché posso contare su un partner per me è già un risultato*.

Un'altra azienda che non sembra soffrire della difficoltà di reperire partner ma che è impegnata in una strategica diversificazione dei servizi da offrire e di mercati da penetrare è la Murex, micro impresa di Bari che intraprende due contratti di ricerca su due rispettivi progetti, uno nel sociale e uno nel settore sanitario. *Noi che per tanti anni abbiamo fatto software di ogni genere avevamo maturato l'intenzione di fare qualcosa sul campo del sociale*. L'occasione arriva quando un ente non profit esprime il bisogno di predisporre un sistema per la raccolta e il riutilizzo dell'olio vegetale usato. La Murex attiva una relazione precedente con una impresa toscana che si stava cimentando in un progetto simile e coinvolge una terza impresa con sede a Bari. Si costituisce nel 2013 un contratto di rete. Una piccola rete dunque, ma con caratteristiche strutturali che si riveleranno significative. E' in particolare una rete molto diversificata sul piano delle dimensioni delle aziende partecipanti, la Murex è infatti il soggetto più piccolo, che sceglie come partner un'impresa più grande e localizzata in un'altra regione pensando in questo modo di potere affidare la commercializzazione del prodotto una volta realizzato. Il prodotto in questione è lo sviluppo di un supporto tecnologico per incentivare e facilitare la raccolta di olio vegetale usato.

Il contratto viene avviato attraverso una puntuale definizione dei compiti fra le aziende, una doveva ospitare il progetto nel cloud, Murex e la partner trentina dovevano sviluppare la parte tecnica, e l'azienda trentina facilitare la promozione commerciale nelle regioni del nord. Come in altri esempi già presentati, anche in questo caso il prodotto è stato realizzato, e dunque sul piano tecnico gli obiettivi sono stati conseguiti, ma non si riesce a venderlo. L'aver scommesso sulla promozione da parte di una delle imprese di grosse dimensioni e per di più

con una forte struttura commerciale ma di tipo tradizionale, si è infatti rivelato un errore. In primo luogo, emerge un'imprevista difficoltà. La struttura commerciale di tipo tradizionale si è presto rivelata inadeguata a veicolare un servizio innovativo di tipo non standard. *Vendere questo tipo di prodotto è complicato perché devi trovare l'interlocutore giusto, devi penetrare strutture amministrative e ambienti a volte anche chiusi. In quelle zone del paese, nel sociale, sui grandi investimenti fanno il bando, ma su piccole somme, se le iniziative non sono nate lì, fanno fatica ad accettarle e tendono a favorire le imprese locali.*

A pesare è poi il fatto che la disomogeneità dimensionale ha determinato un differente rilievo del progetto per le due aziende. Per Murex il progetto è rilevante, gli investimenti di energie, tempo e risorse sono stati cospicui, per IT si trattava di seguire un progetto in mezzo a tanti altri, e di fronte alle difficoltà incontrate, dopo un iniziale spiazzamento, non ha disposto strategie alternative. Non a caso l'imprenditore conclude: *se io dovessi cominciare da zero, guarderei ad imprese che hanno stesse dimensioni stessi addetti e che possono avere la stessa percezione dell'importanza del business per le rispettive aziende.* Per il futuro, l'intenzione è tuttavia di rinnovare il contratto, perché insieme alle difficoltà, la Murex intravede anche sbocchi commerciali su cui intende perseverare con strategie più mirate negli anni futuri.

Infine ad operare in un comparto definito stagnante è la Magazzini generali, società cooperativa a responsabilità limitata, che opera nel settore dello stoccaggio e deposito merci all'interno dell'area del porto di Palermo. La Magazzini generali è una azienda di piccole dimensioni ma strutturata, con una lunga storia di impresa, nel 1991 fallisce la progressiva società consortile e un gruppo di dipendenti fonda la cooperativa diversificandone però l'attività, dallo stoccaggio di caffè e deposito semi allo stoccaggio di merci per supermercati con fornitori provenienti dalla Cina. Oggi la Magazzini generali ha un fatturato in crescita e una buona propensione all'investimento e all'innovazione. Lavorando a stretto contatto con l'autorità portuale, la guardia di finanza, e le Dogane, i soci non sembrano risentire delle normali inefficienze della pubblica amministrazione; né risentono di una stretta creditizia definendo ottimi i rapporti con il sistema bancario. Nessuna difficoltà neanche sul fronte interno, relativo all'organizzazione e gestione del personale. I problemi si pongono semmai nel reperire partner adeguati, un aspetto della loro attività che viene definito molto difficoltoso a causa della generale inaffidabilità dei soggetti economici e che è indicativo di un ambiente imprenditoriale differente da quello che abbiamo appena lasciato. La Magazzini Generali trova però un interlocutore nella vicina OSP (Operazioni e servizi portuali Palermo), una srl partecipata al 10% dall'Autorità portuale di Palermo, che, fra le altre cose, gestisce nella zona portuale le forniture di acqua ed energia elettrica, e con cui intercorrevano rapporti di semplice conoscenza. Il progetto che si definisce prevedeva la realizzazione di un grande impianto fotovoltaico per l'approvvigionamento elettrico del fabbisogno dell'area portuale; a fronte del comune investimento iniziale di circa 3 milioni di euro la Magazzini avrebbe ceduto gli spazi e la Osp avrebbe gestito l'impianto. Grazie a Confimpresa i due soggetti stipulano un contratto di rete, e realizzano il progetto. Si tratta di uno tra i più grandi impianti fotovoltaici presenti negli scali italiani, un impianto che copre un'area di quasi 10.000 mq, denominato Sicheo, e che sarà in grado di produrre in un anno circa KWh 1.500.000 per la fornitura in autoconsumo di buona parte dell'intero porto di Palermo.

La soddisfazione per l'investimento è massima, fra un paio di anni le due società calcolano di recuperare l'investimento iniziale, mentre *ora è il sole a fare tutto il resto.* Grande soddisfazione anche per la partnership con OSP e per lo strumento utilizzato che ha consentito lo sviluppo di quella che viene definita *Una bella società nella pace degli angeli.*

Per il futuro la Magazzini generali e la OSP sono proiettate verso nuovi progetti di investimento che accompagnano la prospettiva di una generale trasformazione già avviata del porto di Palermo, da porto di merci a porto turistico: le due società coltivano ora l'idea di

realizzare le colonnine di rifornimento per consentire alle navi durante il loro attracco di spegnere i motori, agli autobus elettrici, agli scafi elettrici. Un'idea di servizi avanzati per un porto Green, insomma, in cui però la prima esigenza è quella di estendere la rete e trovare nuovi partner.

I settori in crescita

Due imprese del nostro piccolo campione operano in un settore, quello dei servizi nel campo sanitario e della cura, che viene definito un settore in crescita. Le imprese hanno però caratteristiche differenti che è bene richiamare. La ITEL telecomunicazioni, è un'azienda di Bari che, a dispetto della denominazione, che è ormai solo memoria di un passato nel settore dell'ICT, opera oggi in un ampio spettro di servizi nel settore dell'Health Care. Dalla produzione di radiofarmaci, alla progettazione e realizzazione di reparti di diagnostica e risonanza magnetica, alla ricerca e produzione per conto terzi. Si tratta di una srl di medie dimensioni, con elevata propensione all'innovazione e importanti investimenti svolti negli ultimi anni, che vanno dall'acquisto di macchinari alla apertura di una sede in medioriente, dove l'azienda esporta il 45% della sua produzione. L'azienda vanta inoltre una intensa attività di networking ed esperienze aggregative: fa parte del distretto meccatronico regionale della Puglia Medis, partecipa al Centro di competenza dell'ICT Sud rappresentato da Daisy-net, fa parte del consorzio interregionale Silab, partecipa al distretto tecnologico pugliese per la salute dell'uomo e le biotecnologie H-Bio. La ITEL è inoltre iscritta ad Assobiomedica, a Farminindustria e a Confindustria.

Dal momento che lo spettro delle sue attività è ampio, i mercati di riferimento sono diversificati, da un lato l'uso di radiofarmaci è in aumento perché trainato dalla l'incidenza del cancro; dall'altro il mercato delle risonanze magnetiche ha avuto una crisi negli anni passati ma da quest'anno vi è già una ripresa, e considerando il fatto che il parco macchine è ormai obsoleto e che di contro la risonanza sta sostituendo sempre di più la TAC, è prevista una crescita sostenuta anche nei prossimi anni. Il settore nel suo complesso viene definito in lenta ma costante crescita. L'impresa soffre però di alcune diseconomie legate innanzi tutto alla difficoltà di reperire lavoro qualificato, pur attingendo alle università locali, vi è un elevato onere di formazione del personale assunto prima che si inserisca nello standard produttivo dell'azienda. Inoltre, vi è una difficoltà di interlocuzione con le pubbliche amministrazioni a causa principalmente della loro lentezza e della carenza di competenze. La ITEL oggi non soffre però di mancanza di partner, pur ammettendo che fino a cinque anni fa i suoi interlocutori li trovava prevalentemente al Nord.

Olomedia è un'impresa di Palermo che nel campo della sanità sviluppa software e seppure da una prospettiva operativa differente, conferma la tenuta e la evoluzione dei servizi per il settore sanitario. Le problematiche che affronta rendono però l'immagine del differente ambiente in cui opera. Il reperimento del personale è reso difficoltoso oltre che dalla carenza di qualifiche anche dalla carenza di disponibilità alla mobilità. Il principale problema riscontrato nei confronti della controparte pubblica è che non pagano, e questo appare tanto più problematico quanto più si consideri che in Sicilia, contrariamente a quanto accade fuori dall'isola, i principali clienti sono le aziende pubbliche, mentre i soggetti privati sono meno inclini alla spesa in innovazione. Anche dal punto di vista delle possibilità di contare su partner adeguati e affidabili, la Olomedia si dice in difficoltà e dichiara di averli trovati solo in Lombardia. L'immagine trasmessa è insomma quella di una azienda dinamica ma che sconta nell'ambiente in cui opera un forte isolamento sia sul fronte della domanda che su quello dell'offerta. Queste differenze ambientali si riflettono nell'esperienza di rete che le due imprese hanno avviato.

Nel caso della Itel di Bari, il contratto di rete è sostanzialmente il sottoprodotto dell'esperienza aggregativa fatta nell'ambito del consorzio Daisy, le aziende partecipanti infatti formalizzano la loro rete nel 2010 per mettere in comune il servizio Cloud del consorzio al fine di intensificarne e valorizzarne l'utilizzo da parte di tutte le imprese. Il contratto si configura quindi come una rete di sei imprese territorialmente localizzate, di dimensioni variabili e coinvolte in precedenti collaborazioni ed esperienze aggregative.

Nel caso di Olomedia invece la rete è di più piccola ampiezza (3 imprese) ma di maggiore estensione territoriale (le altre due imprese sono nel Lazio, dove la Olomedia lavora da molti anni). La genesi in questo caso è legata alla iniziativa di un committente comune, l'Istituto San Raffaele, che riunisce i suoi tre fornitori (che fino a quel momento non avevano avuto precedenti rapporti fra loro) in un progetto sulla tracciabilità di biomarcatori con il quale partecipare a un bando di finanziamento all'innovazione della comunità europea.

Anche i destini dei due contratti differiscono, ma paradossalmente, la rete più ampia che aggrega imprese più strutturate e con precedenti relazioni consolidate, mostra una grande fragilità. Malgrado le condizioni di avvio del contratto di rete fossero particolarmente favorevoli e promettenti, per la Itel il contratto è rimasto del tutto inoperativo. A giocare a sfavore anche in questo caso, è stata la determinante 'tempo', che ha rivelato come l'idea motrice di questa rete fosse stata inefficiente. Nel 2010 infatti l'attesa era quella di potere ammortizzare i costi del cloud che in quella fase erano molto elevati, e che nessuna impresa poteva sostenere singolarmente, pur producendo software da sviluppare in Cloud. La Itel si aggrega proprio con l'intenzione di produrre un software che avrebbe poi sviluppato nel Cloud della rete. Tuttavia i costi sono successivamente scesi e ogni impresa si è procurata un proprio cloud sostenendo singolarmente la spesa, ciò che ha reso inattivo il contratto. Per la Itel, che ha terminato il software solo quando già usufruiva di un proprio Cloud, la partecipazione alla rete non ha conseguito nessun risultato: di fatto non ne ha usufruito.

Per la Olomedia, al contrario, l'esperienza è invece stata ben più soddisfacente. Il contratto, della durata di tre anni, malgrado le aziende non si conoscessero e fossero state messe insieme da un altro soggetto, si è svolto in un clima di rapporti fra le tre imprese talmente sereno che, a detta dell'intervistato, il comitato di gestione che era stato previsto è diventato nel tempo un organo del tutto formale. L'obiettivo del contratto è stato pienamente raggiunto, il finanziamento è stato ottenuto, il progetto è stato svolto e terminato. A questo risultato si aggiungono anche degli effetti non previsti, sostanzialmente rappresentati dall'avvio di nuovi contatti e di nuove partnership con cui l'azienda continuerà a collaborare anche al di fuori della rete formale, l'attivazione cioè di nuovo capitale sociale attraverso reti interregionali con cui la Olomedia supera i vincoli posti dall'isolamento nel contesto operativo di origine.

Altre due imprese siciliane operano in settori definiti in crescita. La Autodemolizioni Express è una micro impresa attiva nell'area di Catania nel settore dello smaltimento rifiuti speciali, un settore in espansione soprattutto per una maggiore regolamentazione normativa introdotta sui reati ambientali. L'azienda soffre una difficoltà di comunicazione con la pubblica amministrazione, che in questa attività è un interlocutore imprescindibile, ma la principale difficoltà lamentata è relativa alle relazioni con partner e o fornitori, qui il problema è la assenza di interlocutori nel mercato locale: *tutte le aziende di impiantistica sono al nord*. I contratti in cui l'azienda è coinvolta sono due, ed è interessante considerare che sono entrambi nati per iniziativa del nostro intervistato. Conosciuto lo strumento, il piccolo imprenditore lo ha studiato, ne ha ricostruito la normativa, ne ha seguito le evoluzioni e lo ha voluto realizzare, cogliendone soprattutto la possibilità di integrare l'attività con un altro soggetto, ma mantenendo la rispettiva autonomia. Lo strumento sembra particolarmente idoneo alle sue esigenze, e nel 2013 stipula il contratto con una azienda formata da ex dipendenti e attiva

dello stesso territorio. L'obiettivo era quello di *avere maggior peso per partecipare a gare, abbattere i costi di fornitura, effettuare con facilità i distacchi di lavoratori e gestire insieme gli aspetti più complessi del nostro settore* ma mantenendo la conquistata autonomia della nuova impresa. Si tratta qui di un felice equilibrio raggiunto nella rete, dopo il passaggio dalla gerarchia al mercato. L'obiettivo della rete è dichiarato raggiunto quasi interamente, salvo per la realizzazione di un nuovo impianto, per il quale l'iter previsto è lungo sul piano delle procedure amministrative ed è in corso di esecuzione. Di certo il giudizio è molto positivo, *ci siamo trovati veramente bene siamo molto soddisfatti*, e forte di questa esperienza ne avvia una seconda per puntellare un'altra debolezza della sua piccola impresa. Il secondo contratto viene invece realizzato l'anno successivo con una azienda dello stesso settore ma di maggiori dimensioni che ha sede ad Empoli, e con l'obiettivo del trasferimento di know how, *un'altra cosa per noi molto importante*. In questo caso, in aggiunta agli obiettivi dichiarati dal progetto di rete, l'esperienza del contratto sembra in effetti soddisfare le esigenze derivanti da una struttura dei costi transattivi influenzati dall'isolamento ambientale e corrisponde al modo in cui una micro impresa si dispone a superare i suoi limiti operativi e le diseconomie ambientali, potenziando la possibilità di sfruttare l'espansione del mercato.

Differente per caratteristiche dell'impresa analizzata e anche della rete è l'esperienza di Rid. La Licata Clean Service srl è una impresa di maggiori dimensioni che opera nel settore della sanificazione e disinfestazione, nell'area di Gela, dove ha fra i suoi clienti lo stabilimento Eni, oltre a varie altre strutture pubbliche e private. L'azienda, che è anche iscritta a due associazioni di categoria, la Ascom Confcommercio e quella del settore di riferimento, sembra avere maturato un buon radicamento sul proprio territorio. Non per questo non è esposta a difficoltà ambientali, fra le quali, soprattutto, le difficoltà di interlocuzione con la pubblica amministrazione per una diffusa mancanza di preparazione e professionalità degli operatori e funzionari pubblici, ma anche la difficoltà di reperire sul territorio partner adeguati per carenza di affidabilità dei colleghi. La soluzione è presto trovata: *la maggior parte dei miei partner sono nel Nord e quindi sono affidabili*. Il contratto si iscrive in questa strategia relazionale, combinandosi con obiettivi commerciali più ambiziosi.

Il contratto è una tipica rete orizzontale di 13 imprese dislocate su tutto il territorio nazionale per scopi commerciali.

L'iniziativa dell'aggregazione viene in questo caso dal nord, da un'azienda di Jesi, la capofila, che studia il mercato della disinfestazione in Italia, caratterizzato dalla presenza di due grandi colossi, due multinazionali estere, e un polverizzato tessuto di piccole e medie imprese italiane. L'azienda matura l'intenzione di aggregare queste ultime. Con l'ausilio di Confindustria, viene formata la rete con l'obiettivo strategico di costituire il terzo polo nel mercato della disinfestazione e competere con le due grandi multinazionali presenti. Rid, pur essendo ancora sostenuto dagli investimenti delle imprese che vi partecipano, e che il nostro intervistato definisce 'pesanti', è un soggetto ormai riconosciuto. Anche grazie all'investimento in una comune direzione commerciale, la rete è *decollata* e secondo le previsioni riportate in sede di intervista entro il 2018 starà sul mercato con una posizione economicamente autonoma rispetto alle singole contraenti. Al momento l'obiettivo commerciale non è ancora del tutto raggiunto dunque, ma a rafforzare la soddisfazione e la convinta adesione dell'impresa vi è nel frattempo stato uno scambio commerciale con le imprese partner. In altri termini, se i risultati commerciali della rete sono ancora da sostenere, sono però intanto arrivati i risultati commerciali derivante dalla nuova circolazione di capitale sociale che la rete ha generato fra operatori che prima non si conoscevano.

Un ulteriore esempio di aggregazione orizzontale di imprese dislocate su tutto il territorio nazionale è quella di Meet in action, alla quale partecipano una micro impresa che opera nell'area di Messina, Mine, e una piccola impresa di Bari, la Meeting Planner. Il settore è

quello della convegnoistica, organizzazione di eventi e meeting, un settore in espansione per la sempre maggiore propensione delle realtà associative ad organizzare incontri annuali, che si sommano agli eventi congressuali delle società scientifiche e alle iniziative a vocazione più strettamente turistiche. Le caratteristiche delle imprese divergono oltre che per dimensione, anche per radicamento relazionale nei rispettivi territori. La Meeting Planner, pur dichiarando che la principale aggregazione cui fanno riferimento è il contratto di rete, partecipano a una aggregazione promossa Gal club di Bari sudest per la promozione di turismo rurale; un club di prodotto per l'offerta congressuale ammesso al finanziamento della regione Puglia, un altro club di prodotto per sviluppare percorsi cicloturistici; un altro progetto, anch'esso ammesso a finanziamento regionale, per la promozione di Bari come sede di eventi. La meeting Planner è poi iscritta a Confindustria Bari e Bat (di cui l'imprenditrice intervistata riscopre il ruolo di vicepresidente), Federturismo nazionale (in cui ricopre il ruolo di membro del collegio dei probiviri), Federcongressi (di cui è delegato nazionale), MPI (che è l'associazione dei Meeting Planners Internationals). Una ricchezza relazionale strategica per l'azienda che la persegue con determinazione nelle sedi e nelle forme più diverse, nella convinzione che *tutto serve sempre*. Anche la Mine è iscritta alle associazioni di riferimento, la Federcongressi e la MPI, ed è proprio attraverso questa partecipazione che la Mine viene aggregata alla rete degli attuali 10 soggetti di Meet in action.

Quel che è interessante qui evidenziare è che, esattamente come nel contratto precedente, se l'associazione di riferimento di settore è il contenitore dove trovare partner da associare, e Confindustria svolge il ruolo di facilitatore, l'iniziativa e il motore dell'aggregazione è però di una o più imprese (in questo caso tre fra cui la Meeting Planner).

Secondo una forma delle reti tipica dell'orientamento al mercato, il contratto nasce e si sviluppa sull'idea di mettere in rete aziende dello stesso settore ma dislocate in aree differenti del paese. L'idea forte della rete orizzontale diventa quindi la messa in rete di territori, allo scopo di presentarsi in maniera più strutturata per competere, anche all'estero, con le grandi multinazionali, che -di nuovo- sono il competitor da scalare. Non a caso, dichiara l'imprenditrice intervistata, *a noi piace definirci una 'azienda diffusa'*.

Dalla aggregazione di 10 imprese, dopo qualche aggiustamento dovuto alla defezione di due soggetti e all'annessione di uno nuovo, il contratto ha portato la rete a dotarsi di un brand comune, di un sito, e gli obiettivi si dicono per buona parte raggiunti anche se è mancata una comune direzione commerciale, di cui adesso la rete si è dotata, e l'attesa è quindi quella di avere dei ritorni sugli investimenti fatti finora dalle aziende.

Ma è la Mine a chiarire un effetto positivo ma inatteso del contratto che si è dispiegato nel tempo. Esso corrisponde al passaggio da 'un insieme di territori' a 'un insieme di competenze'. In effetti, pur essendo imprese analoghe, operano con competenze e riferimenti a segmenti di mercato leggermente differenti, una ricchezza che nel tempo ha alimentato la possibilità di sfruttare la partnership anche singolarmente fra le singole imprese. In questo modo, la Mine ha per esempio già avuto benefici dalla partecipazione alla rete attraverso scambi commerciali con altri partner che hanno fatto leva, oltre che sulla dislocazione su territori diversi anche sulle differenti competenze. Si tratta di un effetto apprezzabile sul piano economico della diffusione di capitale sociale fra imprese che prima del contratto non avevano precedenti rapporti commerciali. Ed è ancora la Mine a chiarire che questo per una start-up costituisce un grosso valore aggiunto dell'esperienza, unitamente al fatto di potere collaborare con aziende più strutturate del nord.

3. Una lettura di insieme: quali fattori contano

I caratteri dei contratti di rete analizzati e sintetizzati nelle pagine precedenti presentano un quadro composito e articolato di esperienze aggregative che possono suggerire alcuni elementi di riflessioni. La più importante di queste, quella che vorremmo qui sviluppare, riguarda la capacità dei contratti di sostenere la competitività delle imprese che li hanno stipulati. Valutare questa funzione delle reti non è però un'operazione scontata. Alcuni tentativi di valutazione oggettiva sono stati fatti guardando alla connessione fra adesione a un contratto di rete e indicatori di performance di impresa, ma i risultati raggiunti sono stati di ambigua interpretazione e gli autori, pur mostrando evidenza dell'associazione fra buone performance e adesione alle reti formali, non hanno potuto esprimere valutazioni sul nesso causale della relazione, se cioè le imprese fossero migliori in conseguenza della partecipazione alla rete oppure la partecipazione alla rete fosse piuttosto un tratto delle imprese migliori (Bartoli et al. 2013). Era forse un esercizio precoce, ma anche a distanza di anni è difficile immaginare un metro unico e oggettivo di misurazione delle performance, per svariati ordini di ragioni. I contratti hanno infatti non solo durata ma anche forme differenti, che la letteratura ha ormai legato a finalità differenti della stessa rete (Rullani 2009¹³; Cafaggi et al. 2012; Negrelli e Pacetti 2016) e per le quali dunque dovrebbero differenziarsi anche i criteri di valutazione. In questo lavoro si è optato per una valutazione soggettiva, si è chiesto cioè agli imprenditori intervistati di definire in che misura i risultati raggiunti dalla rete corrispondessero agli obiettivi inizialmente posti. Si tratta ancora di un esercizio parziale e inadeguato a valutare la capacità complessiva dei contratti a migliorare la competitività delle imprese, per l'elevata presenza di effetti inattesi delle reti di cui questa ricerca dà ampia evidenza e che sono stati sommariamente richiamati nelle sintesi precedenti e su cui è già stata attirata l'attenzione (Azzolina e Foderà 2014; Negrelli e Pacetti 2016). Tuttavia si ritiene utile partire da questo esercizio, nel presupposto che la rete mantenga i caratteri di una organizzazione razionale rispetto a uno scopo e che la sua capacità debba anche essere, in qualche misura, quella di perseguire lo scopo che si era data.

Questo primo esercizio di valutazione può essere esemplificato dallo schema rappresentato nella figura 1, derivante dall'incrocio fra le valutazioni sull'andamento del settore e le dichiarazioni sui risultati raggiunti.

Figura 1. Settore di attività delle imprese e risultati conseguiti dalle reti in relazione agli obiettivi dichiarati

	Settore in crisi	Settore in espansione
Obiettivi raggiunti	Magazzini generali	Autodemolizioni Express; Olomedia; Licata Clean Service; Mine; Meeting in planner
Obiettivi parzialmente raggiunti	Iblea Engineering; Ingenia lab; AMT; Murex	
Obiettivi non raggiunti	Imed; Comes; Costr Edil Ponti	Itel telecomunicazioni

13 Nella ricerca di Rullani cui si fa riferimento l'autore adotta una definizione più estensiva di quella qui adottata e relativa al Contratto di rete.

Lo schema evidenzia una indicativa polarizzazione fra imprese che operano in settori in crisi e che non riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati o li raggiungono solo parzialmente; e imprese che operano in settori in espansione e che riescono a raggiungere i loro risultati o si approssimano ad ottenerli.

Questa polarizzazione suggerisce una prima considerazione: l'andamento del settore gioca un ruolo rilevante sulle possibilità che la rete raggiunta i suoi obiettivi espliciti e dichiarati. E' bene tenerne conto perché questa valutazione consente di focalizzare quale funzione la rete *non* riesce a svolgere per l'impresa. In questo senso una prima parziale conclusione cui potere giungere è che la rete non si configura come uno strumento per superare la crisi di settore.

Partendo dai quadranti dei settori in crisi, gli esempi delle imprese del quadrante in cui gli obiettivi sono del tutto inattuati, sono quelli relativi alle imprese di costruzioni, in cui vi è una certa indeterminatezza nel modello della rete per il tentativo di contemperare le esigenze del committente nella logica della filiera con l'orientamento al mercato. Ma la crisi e la carenza di liquidità delle imprese coinvolte è ciò che impedisce anche un fruttuoso passaggio verso un più compiuto modello di rete orizzontale. Nello stesso quadrante vi è anche un'azienda del fotovoltaico che all'indomani della costituzione del contratto, vede azzerato il suo portafoglio clienti e la rete stessa infrange le sue aspettative nel repentino calo del settore.

Nel quadrante immediatamente superiore, si trovano imprese che hanno conosciuto solo parziali risultati. Ingenia lab ha beneficiato della partecipazione ai progetti di ricerca per il trasferimento tecnologico solo nel primo biennio di intensa attività della rete, prima che la crisi e il calo degli incentivi determinasse la paralisi della rete. Ma sono particolarmente significativi i casi analoghi di altre due imprese presenti in questo quadrante e per le quali i risultati sono pienamente raggiunti sul piano tecnico, ma del tutto inattuati sul piano commerciale.

Nel ciclo di vita di questi contratti, quella della spinta commerciale è una fase che necessita di specifiche risorse -anche economiche- ed energie dedicate, supplementari rispetto a quelle necessarie per la realizzazione del prodotto o del servizio da vendere che sono già state realizzate nella fase precedente, e che vengono invece spesso sottovalutate dalle imprese che contraggono il contratto. Ma perché le imprese riescono a fare tutto insieme fuorché vendere il prodotto?

I meccanismi che stressano la rete in questa fase possono essere differenti. Innanzi tutto le imprese che hanno crisi di liquidità e versano in cattive acque, perché coinvolte nella stagnazione o peggio nella crisi del loro settore, indipendentemente dalle loro dimensioni, non avranno la possibilità di effettuare investimenti aggiuntivi.

Ma i casi analizzati suggeriscono anche altri meccanismi che possono influenzare negativamente il successo commerciale della rete. Nel caso della Murex, il problema principale emerso lo potremmo definire strutturale, derivante cioè da disomogeneità dimensionale, l'azienda di grosse dimensioni e quella di dimensioni micro avranno una differente percezione del rilievo del progetto condiviso per i rispettivi piani aziendali, e ne emergerà un differente impegno nella promozione commerciale o nella ricerca di nuove strategie commerciali.

Ma quando l'impresa deve dispiegare risorse ed energie per cercare clienti ed affidarli alla rete può insorgere, indipendentemente dalle dimensioni, anche una crisi di fiducia. E' infatti sulla spinta commerciale che si manifesta la massima tensione fra competizione e cooperazione e il partner torna a essere visto come un concorrente sul mercato. Lo esprime chiaramente una intervistata che si esprime sulle principali difficoltà delle reti orizzontali quando dice: *Insomma alla fine tu devi affidare un tuo cliente a un tuo competitor.*

Questi fattori di stress sono strettamente connessi alla decisione di gestire la parte commerciale in proprio da parte delle imprese partecipanti, ma, come vedremo in seguito,

l'incarico a una direzione commerciale si configura come la possibilità di fuoriuscita da questo dilemma.

Dall'altra parte dello schema troviamo imprese che dichiarano di avere raggiunto pienamente o quasi pienamente i risultati che si erano prefissati. Qui stiamo parlando di imprese che navigano con il vento in poppa, che godono cioè di un settore che ha mantenuto margini di crescita, e tuttavia la possibilità che la rete abbia funzionato è dipesa da alcuni elementi propri dell'aggregazione quali la capacità di commisurare forma e obiettivi della rete alle proprie esigenze; il dotarsi di una direzione commerciale e i meccanismi di formazione 'dal basso' della rete. I casi più piccoli, come Autodemolizione e Olomedia, mostrano la capacità di commisurare gli obiettivi e le caratteristiche stesse della rete alle proprie possibilità e fabbisogni operativi. Nel caso della micro-impresa la forma rete sembra un ottimo punto di equilibrio nel passaggio operato fra la gerarchia e il mercato. Nel caso di Olomedia la rete ha consentito l'esecuzione di un progetto e la partecipazione a un bando. Qui emerge una visione strumentale ma estremamente lucida degli imprenditori che adottano il contratto di rete, su cui non sono riposte attese particolari, ma le cui potenzialità sembrano pienamente dispiegate.

Nello stesso quadrante anche due reti orizzontali maggiormente strutturate, quanto a numero di aziende partecipanti, estensione della rete al territorio nazionale, obiettivi prefissati e strategie impiegate. E' utile rilevare che queste reti sembrano avere vissuto lo stesso dilemma sullo scoglio commerciale già incontrato in precedenza. Dopo una fase di allineamento verso una strategia comune, di standardizzazione delle procedure operative, e formazione di strutture comuni, le imprese hanno dovuto sostenere nuovi investimenti per dotarsi di una struttura centrale specificamente preposta alla commercializzazione del loro servizio. Una soluzione che viene definita costosa e impegnativa, ma che ha consentito il superamento di uno stallo operativo, in cui si era fatto molto, ma a mancare era il risultato commerciale.

L'esempio delle due reti orizzontali mostra però anche il funzionamento di altri fattori che si sono rivelati importanti per il loro successo e che attengono alla genesi delle reti.

Entrambe sono frutto dell'iniziativa di imprenditori che hanno promosso l'aggregazione. E' cioè il modello di una aggregazione dal basso in cui sono le imprese stesse le animatrici della rete alla quale prendono parte. Si noti che, perché questo processo di selezione si disponga spontaneamente, non è necessario che le imprese abbiano già sperimentato forme di cooperazione sul mercato (legami forti sul piano economico, partnership commerciali) è sufficiente un livello anche superficiale di conoscenza, legami deboli direbbe Granovetter, fra alcuni dei soggetti coinvolti che poi estendono la cooptazione ad altri legami deboli e così via. Sia nell'esempio di Rid che in quello di Meet in action, il contenitore in cui sono stati attivati questi legami deboli sono state le associazioni di categoria. Questo modello di aggregazione sembra più promettente rispetto al caso in cui è l'associazione a promuovere direttamente la rete, sia per la possibilità che meccanismi di selezione spontanei determinino compagini più solide, sia soprattutto perché le reti ad animazione 'interna' sono quelle che mantengono un effetto traino della leadership anche nelle fasi di vita della rete successive alla formazione.

Nel nostro schema altri due casi meritano qualche ulteriore considerazione. Magazzini generali è l'esempio di un'impresa che raggiunge pienamente i suoi risultati malgrado operi in un settore definito stagnante. ITEL telecomunicazioni, esattamente all'opposto, opera in un settore in espansione ma non raggiunge nessun risultato dalla partecipazione alla rete.

Questi casi mostrano innanzi tutto che il settore può giocare un ruolo rilevante ma, naturalmente, non decisivo. Altri fattori possono condizionare il successo o l'insuccesso degli obiettivi che si pone una rete, in questi casi ci sembra in funzione l'effetto di quella che Rullani (2009) ha definito l'*idea motrice* della rete. Nel caso della rete Zefiro l'idea forte si

mostra vincente anche in relazione alla prospettiva più ampia in cui si evolve l'economia del sistema – porto di Palermo, una prospettiva che informa anche i futuri progetti di investimento maturati dai due partner. Ma il ruolo dell'idea motrice appare rilevante, anche se giocato questa volta in negativo, anche nel caso della ITEL Telecomunicazioni, che investe su un progetto il cui valore risulterà svalutato nell'arco di poco tempo fino ad invalidare la funzione stessa che la rete si era data.

Quanto detto fin qui corrisponde al dire che è inutile che le imprese dei settori in crisi facciano rete? Certamente no, per la presenza di quelli che chi ha studiato le reti osserva frequenti e di cruciale rilevanza, ovvero gli *effetti inattesi* (Azzolina Foderà 2014; Negrelli Pacetti 2016) delle reti stesse.

Anche nei casi qui analizzati gli effetti inattesi emergono con grande chiarezza. Gli imprenditori intervistati li tematizzano in due modi, il primo dei quali ha un rilievo economico diretto. La circostanza cioè che, dal fatto di partecipare alla rete, emergono per le singole imprese scambi ed opportunità commerciali cui l'impresa non sarebbe giunta in assenza di quei legami. Accade cioè che all'interno della rete si stabiliscano scambi di clienti fra imprese aderenti e che questi legami si sovrappongano, anche senza tangerli, al funzionamento della rete nel suo insieme. Le imprese partecipanti entrano così in un nuovo mercato, e questo accade indipendentemente dal fatto che la rete realizzi o meno gli obiettivi dichiarati. Nel caso di Unica, per esempio, il nostro intervistato ha dichiarato raggiunti solo in minima parte gli obiettivi; e tuttavia mantiene un giudizio positivo sull'esperienza in ragione della cooperazione commerciale che si è comunque stabilita con le altre imprese. Il rilievo di questi effetti inattesi appare tanto maggiore quanto più le imprese dichiarano di non avere avuto precedenti rapporti commerciali con gli altri partecipanti alla rete e quanto più tali imprese sono dislocate in territori differenti. Questo è estremamente evidente nel caso di Rid, nel caso di Meet in action, nel caso della rete Unica, Crescendo, Synergy network.

Il secondo modo in cui i nostri intervistati rappresentano gli effetti inattesi è costituito dalla possibilità di confronto che emerge dall'interazione. Dalla sua prospettiva teorica Rullani le tematizza come le funzioni più rilevanti delle reti nel capitalismo globale, ovvero le funzioni cognitive. Per il sociologo la rete nel capitalismo globale: *'non serve tanto a rimediare a vecchie debolezze, quanto a creare la cornice organizzativa del nuovo modo di produrre: una cornice adatta alla produzione, condivisione, propagazione e uso della conoscenza impiegata nella generazione di valore economico. E questo vale sia per le piccole che per le grandi imprese, sia pure con urgenze e specializzazioni differenti* (2010, 27). I nostri intervistati dalla loro prospettiva pratica hanno una qualche consapevolezza di questo ruolo quando affermano: *la cosa più difficile nell'organizzazione interna dell'impresa per noi è mantenere elevati standard di efficienza interna, noi meridionali siamo tutti così, purtroppo*. E dunque la difficile strada di uniformare le procedure operative, non è solo la condizione per raggiungere l'obiettivo dichiarato, ma è anche la strada per abbassare i costi cognitivi e organizzativi del mantenimento dello standard di efficienza richiesto dal mercato. Ma anche il passaggio da unione di territori a unione di professioni, di cui ci parla con soddisfazione, come esempio più compiuto di esito inatteso, una delle socie di Mine, è ascrivibile alla connessione di know how che viene sviluppata nelle reti soprattutto quando si attivano complementarità di specializzazioni.

Infine l'ultimo modo in cui viene tematizzato l'effetto inatteso delle reti è quello della disponibilità dei contatti. La partecipazione alle reti aumenta un capitale sociale, nel senso di una disponibilità di contatti, che l'imprenditore immagazzina fra le sue risorse e che sa di potere attivare nel momento in cui il mercato e le circostanze lo richiedano. Questo è particolarmente evidente nelle reti nate per la ricerca e lo sviluppo, quello che cioè è

necessariamente *un mondo di reti*, dal momento che la realizzazione di progetti di ricerca applicati all'industria presuppongono l'unione di più soggetti.

Dal momento che nessuno di questi esiti inattesi è riconducibile agli obiettivi dichiarati dal programma, valutare le reti e la loro capacità di sostenere la competitività delle imprese non può dunque limitarsi alla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Da questo punto di vista, è molto importante sottolineare che questi effetti inattesi assumono una rilevanza cruciale se si considera che per queste imprese, specie per quelle che operano in Sicilia, essi offrono una risposta funzionale ad una precisa struttura dei costi di transazione maggiormente incentrata sul fronte del reperimento di partner, oltre che su quello dei clienti. In questa risposta riteniamo si possa definire la più rilevante funzione delle reti che connettono imprese meridionali a imprese di altri territori: la capacità dei contratti di migliorare la forza competitiva delle imprese consiste nella possibilità di superare l'isolamento e di ridurre il gap funzionale, cognitivo e operativo con le imprese del nord.

Bibliografia

Altomonte, C.; Ferri, G. 2012

Per lo sviluppo di impresa: reti non gabbie, in F. Cafaggi, P. Iamiceli, G.D.Mosco (a cura di), Milano, Giuffrè, pp. 15-28.

Azzolina, L.; Foderà, R. 2014

I contratti di rete in P.F. Asso, E. Pavolini (a cura di) <<Collaborare per crescere>> Roma, Donzelli, pp. 205-231.

Bagnasco, A. 1988

La costruzione sociale del mercato, Bologna, Il Mulino.

Bentivogli, C; Quintiliani, F., Sabbatini, D. 2013

Il contratto di rete: limiti e opportunità, in <<L'industria>> aprile-maggio, pp. 347-382.

Bartoli, F. Rotondi, Z. Ferri, G. Murro, P. 2013

Reti di impresa, performance e assetti banca-impresa, in <<Bancaria>>1, pp. 2-18.

Becattini, G. (a cura di) 1987

Mercato e forze locali: il distretto industriale, Bologna, Il Mulino.

Becattini, G. 2000

Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea, Torino, Bollati-Boringhieri.

Brusco, S. 1989

Piccole imprese e distretti industriali, Torino Rosenberg & Sellier.

Cafaggi, F. 2009

Il contratto di rete, Il commentario, Bologna, Il Mulino.

Cafaggi, F.; Iamiceli, P.; Mosco, G.D. 2012

Il contratto di rete per la crescita delle imprese, Milano, Giuffrè editore.

Capuano, G. 2013

La struttura delle micro, piccole e medie imprese italiane ed europee e le opportunità dello Small Business Act in A. Tunisini, G. Capuano, T. Arrigo, R. Bertani (a cura di) <<Contratto di rete>>, Milano, Franco Angeli, pp. 13-34.

Clerico, G.; Novarese, M.; Rizzello, S. 2007

I costi di transazione: analisi teorica e indagine empirica, Milano Giuffrè.

Iamiceli, P. (a cura di) 2009

Le reti di imprese e i contratti di rete, Torino, Giappichelli.

Macaluso, M. 2016

Il caso Nicastri e il "Sistema criminale" delle energie rinnovabili in <<A. Dino, M. Macaluso L'impresa mafiosa? Colletti bianchi e crimini di potere>>, Milano, Mimesis.

Negrelli, S.; Pacetti, V. 2016

I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane, Bologna, Il Mulino.

Pyke, F.; Becattini, G.; e Sengenberger, W. 1991

Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia, Firenze, Banca Toscana.

Rullani, E. 2009

Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere, Milano, Il sole24ore.

Rullani, E. (a cura di) 2010

Reti di impresa e idee motrici, Trento, Edizioni 31.

Schilirò, D. 2013

I Patti di Sviluppo dei Distretti Produttivi in Sicilia: 2011-2013, in Strumentires-Rivista online della Fondazione Res Anno V -n° 5 -Novembre 2013.

Schilirò, D.; Timpanaro, G. 2012

I distretti produttivi in Sicilia: l'esperienza degli anni 2007-2010 in Strumentires-Rivista online della Fondazione Res Anno V -n° 2 -Marzo 2013.

Svimez 2014

Rapporto Svimez 2014 sull'economia del Mezzogiorno, Bologna, Il Mulino.

Svimez, 2015

Rapporto Svimez 2015 sull'economia del Mezzogiorno, Bologna, Il Mulino.

Trigilia, C. 1986

Grandi partiti e piccole imprese, Bologna, Il Mulino

Trigilia, C. 1995

Dinamismo privato e disordine pubblico. Politica economia e società locali in <<Storia

dell'Italia repubblicana>>, II/1, Torino, Einaudi, pp.713/777.

Tunisini, A. 2013

Relazioni tra imprese, reti e contratto di rete in A. Tunisini, G. Capuano, T. Arrigo, R. Bertani (a cura di) <<Contratto di rete>>, Milano, Franco Angeli, pp. 55-80.

Viesti, G. 2000a

Mezzogiorno dei distretti, Roma, Donzelli.

Viesti, G. 2000b

Come nascono i distretti industriali, Bari, LaTerza.