

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

a cura di
Anna Cabigiosu e Anna Moretti



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



RETIMPRESA



IC
InfoCamera



Edizioni
Ca' Foscari

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

1



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Comitato scientifico

Diego Campagnolo (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali «M. Fanno», Università degli Studi di Padova, Italia)

Anna Comacchio (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Izzo (Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania «Luigi Vanvitelli», Italia)

Francesco Rullani (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

ISSN 2724-3931



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

a cura di
Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
2020

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020
Anna Cabigiosu, Anna Moretti (a cura di)

© 2020 Anna Cabigiosu, Anna Moretti per il testo
© 2020 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
Fondazione Università Ca' Foscari Venezia | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
<http://edizionicafoscari.unive.it> | ecf@unive.it

1a edizione dicembre 2020
ISBN 978-88-6969-484-4 [ebook]
ISBN 978-88-6969-485-1 [print]

Il presente volume è stato pubblicato grazie al contributo di



Realizzato da



Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020 / Anna Cabigiosu, Anna Moretti (a cura di)
— 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2020. — 102 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 1). — ISBN 978-88-6969-485-1.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-485-1/>
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

a cura di Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Ringraziamenti

Innanzitutto si vogliono ringraziare tutti gli autori di questo volume, che hanno contribuito ad approfondire la conoscenza del fenomeno dei contratti di rete con le loro ricerche e approfondimenti. In particolare, per RetImpresa ringraziamo Carlo La Rotonda, Lucia Pace e Arianna Lupo, per InfoCamere ringraziamo Antonello Meloni, Serafino Pitingaro e Silvia Corsini e per il Dipartimento di Management di Ca' Foscari ringraziamo Christine Mauracher, Vladi Finotto, Antonio Proto e Francesca Varotto.

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020

a cura di Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Sommario

Introduzione

Anna Cabigiosu, Anna Moretti 9

I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese

Serafino Pitingaro, Silvia Corsini 13

Il contratto di rete e la performance delle imprese in rete

Anna Cabigiosu, Anna Moretti 33

Il contratto di rete nel settore agroalimentare

Vladi Finotto, Carlo La Rotonda,
Christine Mauracher, Arianna Lupo 47

Il contratto di rete nel settore delle costruzioni

Carlo La Rotonda, Arianna Lupo, Lucia Pace 63

Le reti di confidi

Antonio Proto 85

Conclusioni

Anna Cabigiosu, Anna Moretti 97

Introduzione

Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 La rete come strumento per far fronte alla crisi. – 2 L'edizione 2020 dell'Osservatorio.

1 La rete come strumento per far fronte alla crisi

La stesura del rapporto 2020 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa si chiude all'inizio della seconda ondata di diffusione della pandemia di COVID-19, e all'alba dei nuovi lockdown a livello internazionale. La prima ondata di diffusione del virus aveva già avuto impatti pesantissimi sull'economia, i cui effetti probabilmente saranno ulteriormente amplificati da questa seconda fase della diffusione dei contagi. La Commissione Europea a maggio aveva formulato una previsione per il 2020 per il PIL dell'Eurozona del -7,4% e per l'Italia del -9,5%. Successivamente, a luglio, la Commissione ha dovuto aggiornare le previsioni a -8,7% per l'Europa e a -11,2% per il PIL italiano. La ripresa, infatti, si è dimostrata più difficile e lenta di quanto previsto inizialmente dagli analisti, portando alla considerazione di un rischio di chiusura per quasi il 40% delle imprese italiane.

A fronte di questa situazione di crisi gravissima, l'edizione 2020 dell'Osservatorio vuole proporre una riflessione su come le relazioni inter-organizzative possano rappresentare uno strumento per affrontare una situazione critica come quella attuale. Se, infatti, i lockdown dell'anno 2020 hanno creato gravi problemi di liquidità, la generale situazione di depressione economica dovuta anche al cambiamento dei comportamenti di acquisto e consumo della domanda ha ulteriormente aggravato la capacità di sopravvivenza del fitto tessuto di PMI italiane. Tuttavia, come evidenziato dalla preceden-

te edizione dell'Osservatorio 2019 e dalla letteratura organizzativa e manageriale, le reti d'impresa rappresentano un'importante occasione di miglioramento della performance per le imprese aderenti. In particolare, in questo momento, le imprese italiane sono di fronte alla grandissima sfida dell'innovazione: ad eccezione di pochissimi settori che sono stati toccati in modo solo tangente dal cambiamento (ad esempio, la grande distribuzione), l'emergenza legata alla diffusione del COVID-19 ha impattato profondamente sulle preferenze dei consumatori, così come sui loro comportamenti di acquisto e di consumo. La sfida dell'innovazione che le imprese si trovano ad affrontare, quindi, non riguarda solo il prodotto offerto ma anche, e soprattutto, i modelli di business.

Il contratto di rete nasce, nell'intenzione del legislatore, proprio per sostenere l'innovazione e la competitività delle imprese. Nella rete di relazioni, infatti, le imprese aderenti trovano occasione di condivisione della conoscenza, di apprendimento, di compartecipazione ai rischi e ai costi, di flessibilità, di entrata in nuovi mercati, e quindi, di profitto. E proprio in queste opportunità di scambio e crescita attraverso le relazioni inter-organizzative potrebbe risiedere la resilienza delle imprese, che grazie a questi legami possono trarre la capacità di rispondere al cambiamento, alla crisi, alla sfida dell'innovazione.

2 L'edizione 2020 dell'Osservatorio

Visto il focus di questa edizione dell'Osservatorio su come le reti d'impresa possano aiutare i propri membri a superare la crisi che stiamo vivendo, quest'anno l'attenzione della ricerca si è spostata dalla performance di rete (studiata nell'edizione 2019 dell'Osservatorio) alla performance d'impresa. Come sottolineato dalla letteratura organizzativa e manageriale, la rete può essere considerata nel suo complesso come una meta-organizzazione, per la quale è quindi possibile studiare funzionamento, meccanismi di coordinamento e performance. Come evidenziato dall'Osservatorio 2019, il funzionamento della rete (in termini di coordinamento e realizzazione di attività collettive) ha un impatto sulla performance della stessa, in termini di capacità di raggiungere i propri obiettivi. L'edizione 2020 pertanto vuole proporre un approfondimento sulla relazione tra il funzionamento della rete (dal punto di vista organizzativo e manageriale) e la performance delle imprese aderenti alla rete. Capire, infatti, come gli aspetti organizzativi e manageriali dei contratti di rete influenzino i risultati dei membri ha delle importanti implicazioni in termini di strategia aziendale e di policy. Da un lato, infatti, i manager d'impresa potranno cogliere meglio le opportunità offerte dalla collaborazione; dall'altro, il policy maker potrebbe orienta-

re in modo ancora più efficace l'utilizzo dei contratti di rete come strumento di coordinamento.

Stante questo indirizzo, il volume di quest'anno è articolato in 6 capitoli, oltre alla presente introduzione.

Il primo capitolo offre un quadro complessivo sul fenomeno dei contratti di rete, in continua crescita. Il dato al 3 giugno 2020, riferimento per questa edizione dell'Osservatorio, mostra come tale strumento di aggregazione coinvolga 36 mila imprese sul territorio nazionale, aggregate in 6.154 reti. In questo capitolo sono presentati i tratti principali del fenomeno, che aiutano il lettore a comprenderlo nelle sue specificità, inquadrando gli approfondimenti successivi nello scenario complessivo.

Il secondo capitolo approfondisce la principale domanda di ricerca del presente volume, sull'impatto degli aspetti organizzativi e manageriali di rete sulla performance delle singole imprese. L'analisi di questa relazione di questa relazione, infatti, offre i primi importanti spunti sulle possibili strategie di sviluppo delle reti per supportare la performance delle imprese aderenti, duramente provate dalla crisi attuale.

I successivi tre capitoli approfondiscono tre settori di particolare interesse per l'Osservatorio: l'agroalimentare, il settore delle costruzioni, i confidi. Questi settori, infatti, sono quelli tra i quali vi è un rilevante tasso di rappresentatività sul totale, e di crescita, dei contratti di rete.

Chiude il volume un capitolo finale che riporta i principali risultati dell'edizione 2020 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa, delineando i tratti che caratterizzeranno la sua evoluzione per la prossima edizione.

I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese

Serafino Pitingaro e Silvia Corsini

InfoCamere

Sommario 1 Introduzione. – 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa. – 3 Il profilo delle imprese retiste. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

La pandemia da COVID-19 ha impattato violentemente tutte le economie avanzate con ripercussioni significative in termini di caduta sia sul lato della domanda che dell'offerta.

Come la maggior parte delle economie europee, anche il sistema produttivo italiano ha accusato una battuta d'arresto, che secondo le previsioni più recenti si concretizzerà in una flessione del PIL attorno al 10% su base annua.

Nonostante il contesto sfavorevole, molti imprenditori italiani non hanno smarrito lo spirito collaborativo e solidaristico ed hanno saputo reagire positivamente alla profonda crisi recessiva: attraverso strategie di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta già nei mesi estivi sono stati in grado di ripartire gradualmente e di recuperare parte delle perdite accumulate durante i lunghi mesi di lockdown.¹

¹ Secondo Istat, la produzione industriale italiana è cresciuta su base congiunturale del 6,3% a luglio e del 7,7% ad agosto, tornando al di sopra del valore di dicembre 2019. Si tratta di un recupero più rapido rispetto alle altre economie occidentali, che, nonostante una minore caduta durante la fase acuta della crisi, stentano a tornare ai livelli ad essi precedenti.

In varie regioni italiane molte imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, hanno ad esempio provato ad attivare meccanismi virtuosi e strategie di collaborazione informale, attraverso la realizzazione di accordi, per la produzione di dispositivi di protezione individuale e altri prodotti funzionali a fronteggiare l'emergenza sanitaria, in molti casi riconvertendo processi produttivi e impianti tecnologici esistenti in diversi settori economici.

La maggior parte di tali partenariati sono stati attivati e sostenuti su iniziativa delle associazioni datoriali territoriali - in stretto coordinamento con la Protezione Civile e il Commissario straordinario all'emergenza sanitaria - per far fronte alle richieste di sostegno, non solo di natura sanitaria, manifestate soprattutto dal settore pubblico ma anche da quello privato.

Senza dubbio si tratta di spontanee iniziative di positiva collaborazione e di integrazione imprenditoriale, che potrebbero rivelarsi estremamente utili per ricostruire e/o rigenerare segmenti di filiere strategiche per il tessuto produttivo del Paese, delle quali - complice in alcuni casi l'eccessiva delocalizzazione delle produzioni alla ricerca di costi più bassi - la pandemia ha fatto emergere i limiti di autosufficienza in termini di capacità produttiva e di approvvigionamento.

Nel momento in cui affiorano i primi segnali di ripresa e di progressiva uscita dalla crisi, diventa fondamentale ragionare sulle misure che meglio possono favorire la transizione di questi meccanismi spontanei di collaborazione verso modelli di aggregazione stabile e organizzata tra imprese, come i contratti di rete, soprattutto nell'ambito delle filiere produttive di eccellenza considerate strategiche per il Paese.

Per rilanciare la capacità competitiva e garantire prodotti e servizi di qualità sia nei mercati internazionali sia nel mercato domestico, diventa infatti quanto mai necessario aggregarsi e collaborare secondo modalità che siano, ad un tempo, strutturate e flessibili, in un'ottica di medio-lungo periodo.

Introdotti nel 2009, i contratti di rete rispondono a questa necessità e oggi rappresentano un fenomeno economico crescente e diffuso su tutto il territorio nazionale, idoneo a realizzare i più svariati obiettivi aziendali, non solo di innovazione tecnologica e trasformazione digitale, ma anche di efficientamento di processi e costi di gestione nonché di miglioramento del *welfare* aziendale.

Per fronteggiare le crisi economiche, sia di carattere locale che di dimensioni globali - come nel caso della pandemia - e garantire una prospettiva di crescita sostenibile dell'economia italiana in chiave di maggiore, organizzazione, collaborazione e solidarietà tra le imprese, misure legislative di sostegno ai progetti di aggregazione e alle reti sul piano fiscale, finanziario e occupazionale possono rivelarsi di grande efficacia.

Di recente, su quest'ultimo aspetto il legislatore ha saputo cogliere alcune istanze provenienti dalle associazioni datoriali, approvando una

norma che introduce il *contratto di rete con causale di solidarietà*, al fine di sostenere le imprese, soprattutto quelle piccole e medie, che intendono affrontare la crisi collaborando in filiera per tutelare l'occupazione.²

La nuova norma riprende e valorizza l'esempio delle buone prassi di collaborazione imprenditoriale sviluppate durante l'emergenza sanitaria del COVID-19 in chiave di tutela dell'occupazione e riduzione degli oneri aziendali. Si tratta di una misura che dà anche un impulso decisivo all'attuazione dell'istituto della codatorialità,³ per consentire alle imprese in rete di condividere il personale in funzione degli obiettivi comuni da raggiungere con il contratto di rete.

Efficace da pochi mesi,⁴ la nuova fattispecie di contratto di rete va ad arricchire le forme di aggregazione esistenti,⁵ rendendo più agevole e flessibile l'utilizzo del personale nella rete attraverso il ricorso agli istituti del distacco semplificato e della codatorialità e quindi rendendo il contratto di rete ancora più attraente per le imprese normalmente poco propense alla collaborazione.

In questa fase, tanto incerta quanto delicata, appare evidente come disporre di un sistema di monitoraggio sulla diffusione dei nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese sia quanto mai strategico, soprattutto in considerazione del probabile perdurare dell'emergenza sanitaria e dei suoi riflessi negativi sull'economia e la società. In particolare, in vista di una misurazione dell'efficacia che tale normativa potrà avere nel ridurre il ricorso agli strumenti di integrazione salariale e i casi di licenziamento dei lavoratori a rischio, con minore impatto, quindi, sui costi generali di sistema.

In questo capitolo ci si propone di aggiornare la fotografia scattata nell'edizione precedente del presente rapporto, sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi imprese retiste)

2 Si tratta della norma contenuta nel d.l. 19 maggio 2020 n. 34 (c.d. d.l. Rilancio) convertito con modificazioni dalla l. 17 luglio 2020 n. 77. Il nuovo art. 43-*bis* infatti integra la disciplina in materia di reti d'impresa, inserendo una nuova fattispecie che consente di ricorrere al contratto di rete per finalità non solo di 'crescita' ma anche solidaristiche, con l'obiettivo di mantenere i livelli di occupazione nelle filiere in crisi, favorendo altresì la ripresa delle attività produttive attraverso progetti imprenditoriali condivisi e sinergie nella gestione del personale tra le aziende stesse.

3 Già introdotta per il contratto di rete nel 2013 dalla c.d. Legge Biagi (art. 30, comma 4-*ter*, d.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276), l'istituto della codatorialità era rimasto di fatto inattuato per mancanza di disposizioni operative sulle procedure di comunicazione necessarie per lo svolgimento delle prestazioni lavorative presso le aziende stesse della rete.

4 Tale tipologia di contratto di rete è efficace dal 19 luglio 2020 e per il momento la norma limita all'anno corrente la possibilità di costituire reti d'impresa per finalità di solidarietà.

5 Quello di solidarietà è la quarta forma di contratto di rete introdotto con la nuova normativa, che va ad aggiungersi alle tre tipologie esistenti (senza soggettività giuridica, con soggettività giuridica, agricolo).

corredandola con una serie di nuovi dati⁶ che registrano la loro diffusione all'interno del tessuto produttivo italiano e confermano la crescente propensione di molte imprese verso questa nuova modalità di aggregazione.⁷

2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa

Secondo i dati del Registro Imprese delle Camere di Commercio elaborati da InfoCamere, a fine maggio 2020 i contratti di rete hanno raggiunto quota 6.154 coinvolgendo oltre 36 mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale.⁸

Come noto, la maggior parte dei progetti di aggregazione hanno la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica (d'ora in poi reti-contratto) mentre solo un parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica (d'ora in poi reti-soggetto): si contano infatti 5.265 reti-contratto (86% del totale) a fronte di 889 reti-soggetto (14%).

Osservando l'ultimo decennio, possiamo individuare tre distinti periodi che corrispondono a tre diverse fasi di sviluppo: una prima fase caratterizzata da una crescita esponenziale dei contratti di rete, una seconda fase connotata da ritmi meno sostenuti e una terza fase di assestamento [fig. 1]. Il trend riflette sostanzialmente la dinamica degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale: nella fase di avvio della nuova modalità di aggregazione (fino al 2013) le imprese hanno potuto beneficiare di importanti incentivi e agevolazioni fiscali a livello nazionale che, tuttavia, negli anni successivi non sono stati rinnovati né bilanciati da misure e provvedimenti su base regionale.⁹

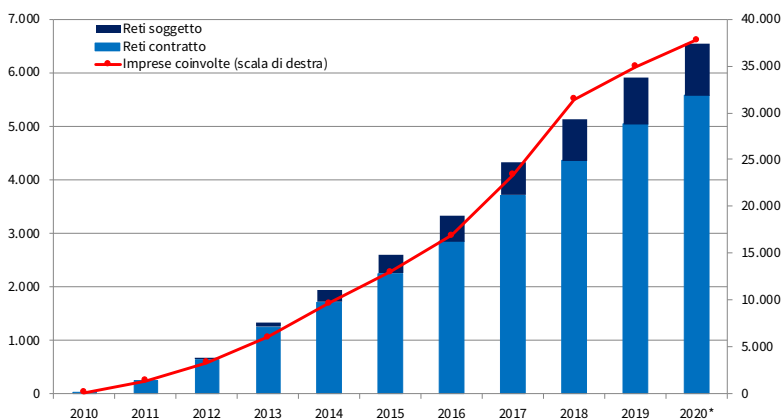
6 La novità di quest'anno è rappresentata dall'analisi per classe dimensione delle imprese retiste, basata sugli addetti dichiarati ai fini Inps.

7 Il presente lavoro intende aggiornare il contributo di analisi realizzato nella prima edizione del rapporto dell'Osservatorio, che si pone in stretta continuità con l'intensa attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da quasi un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a: RetImpresa, Fondazione Bruno Visentini, Unioncamere 2012; RetImpresa 2018, 2019, 2020a, 2020b; Cabigiosu, Moretti 2019.

8 Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono ai contratti di rete che risultano registrati al 3 giugno 2020. Sulla base dell'ultimo aggiornamento disponibile (3 novembre 2020) si contano 6.535 contratti di rete e 37.762 imprese coinvolte. A differenza della maggior parte delle analisi e delle ricerche, che si focalizzano esclusivamente sulle reti senza soggettività giuridica (a titolo di esempio si veda CSC-ISTAT 2016 e 2017), nel presente lavoro i dati si riferiscono alla totalità dei contratti di rete allo scopo di cogliere l'effettiva dimensione del fenomeno. Per maggiori dettagli si rinvia a <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

9 Per maggiori dettagli si veda RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome 2017.

Figura 1 Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (valori cumulati a dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)



* dati riferiti al 3 novembre

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

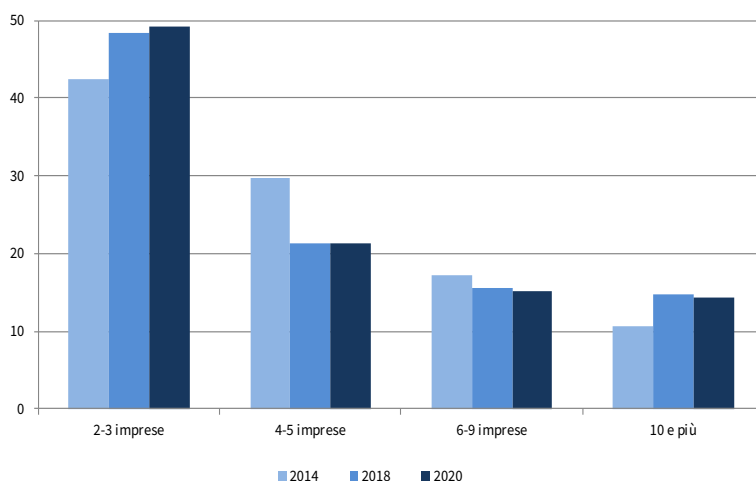
L'andamento delle iniziative di aggregazione potrebbe ora registrare un'accelerazione per effetto di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anticrisi.¹⁰ Si tratta di un altro passo avanti verso un nuovo concetto di rete che va oltre la semplice aggregazione finalizzata alla massimizzazione dei benefici per le imprese aderenti, mettendo al centro la flessibilità di impiego delle competenze e del capitale umano quale fattore in grado di aumentare la competitività delle singole aziende e dell'intera rete.

Un altro fattore di accelerazione dei progetti di aggregazione potrebbe derivare dalla semplificazione delle procedure di comunicazione agli Enti competenti (Inail e Inps) da parte dell'impresa della rete individuata quale referente nel contratto per gli adempimenti. L'interesse che si sta osservando per il modello di rete di solidarietà, infatti, è ascrivibile in modo particolare all'introduzione per tale fattispecie di una forma semplificata di pubblicità, in deroga alle regole generali, attraverso la firma digitale e l'assistenza qualificata delle parti ad opera delle associazioni datoriali più rappresentative a livello nazionale nelle fasi di redazione finale e sottoscrizione del contratto.

10 Oltre al credito d'imposta del 50% delle spese incrementali in Ricerca e Sviluppo sostenute nel periodo 2017-2020 che viene riconosciuto anche a favore dei consorzi e delle reti di impresa, la norma che introduce il contratto di rete di solidarietà potrebbe dare un forte impulso alla diffusione dei progetti di aggregazione.

Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano prevalentemente meno di 10 imprese [fig. 2]. Considerando la totalità delle aggregazioni registrate a metà 2020, l'86% risulta composto da meno di 10 imprese e quasi il 50% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese), quote non dissimili da quelle registrate lo scorso anno.¹¹

Figura 2 Contratti di rete per numero di imprese coinvolte (% sul totale)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

I dati mostrano una polarizzazione dei contratti di rete sui livelli estremi di densità imprenditoriale, con un rafforzamento delle micro-reti (dal 48 al 49%) e lieve decremento delle reti di maggiori dimensioni (dal 15% al 14%), a fronte di una tenuta delle reti di media dimensione.

Rispetto alla precedente rilevazione, il grado di concentrazione geografica delle imprese retiste è rimasto pressoché stabile [tab. 1]. Il peso delle reti uniregionali¹² è sceso sotto il 73% mentre quello delle reti interregionali si è lievemente rafforzato con riferimento alle aggregazioni sia biregionali che multiregionali.

11 Ai fini della presente analisi, il confronto temporale è stato effettuato sia con il 2014, a partire dal quale si dispone di informazioni strutturate ed omogenee sui contratti di rete, sia con il 2018 al fine di cogliere eventuali conseguenze derivanti dall'emergenza sanitaria.

12 I dati non si riferiscono alla localizzazione geografica dei contratti di rete, ma alla sede legale dell'impresa retista. Si definiscono uniregionali (uniprovinciali) le reti che coinvolgono solo imprese con sede nella medesima regione (provincia).

La tendenza media è la sintesi di dinamiche analoghe secondo la tipologia di contratto. Sia nel caso delle reti-contratto che delle reti-soggetto si osserva una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali a favore delle reti biregionali e multiregionali.

Raffinando l'analisi territoriale, si osserva che oggi oltre la metà delle reti coinvolgono imprese della stessa provincia e poco meno del 30% coinvolgono al massimo due province, non necessariamente confinanti, mentre il restante 20% aggrega imprese di almeno 3 province diverse. Nel periodo osservato si può notare un incremento delle aggregazioni uniprovinciali, più accentuato per le reti-contratto, e una stabilità delle aggregazioni multiprovinciali. Dinamiche simili caratterizzano le reti che aggregano imprese localizzate in due province diverse, dove si osserva una lieve flessione sia nel caso delle reti-contratto che delle reti-soggetto.

Tabella 1 Contratti di rete per livello di eterogeneità geografica e tipologia di contratto (% sul totale)

	2014	2018	2020	2014	2018	2020	2014	2018	2020
	Reti-contratto			Reti soggetto			Reti totali		
Uniregionali	72,9	74,0	73,5	64,8	70,3	69,5	72,0	73,5	72,9
Biregionali (2)	19,2	18,3	18,6	17,1	18,3	19,1	19,0	18,3	18,6
Pluriregionali (>2)	7,9	7,7	8,0	18,1	11,3	11,5	9,0	8,2	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Uniprovinciali	41,3	50,3	51,7	40,2	43,8	44,7	41,2	49,3	50,7
Biprovinciali (2)	32,9	30,2	28,7	25,6	30,7	29,9	32,1	30,2	28,9
Pluriprovinciali (>2)	25,8	19,6	19,6	34,2	25,5	25,5	26,6	20,4	20,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

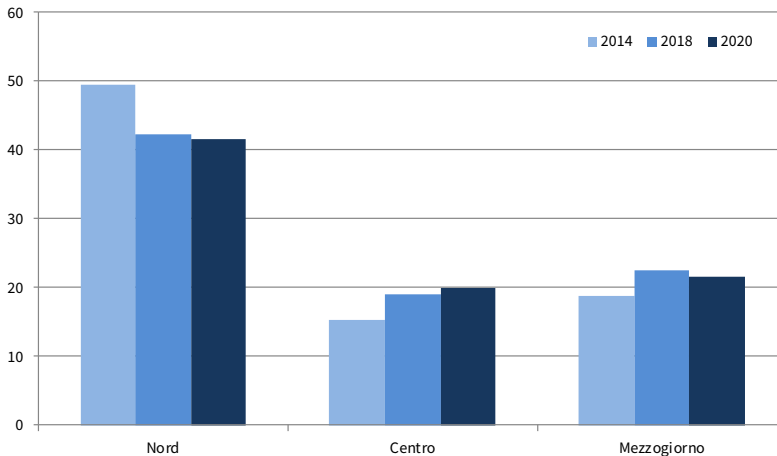
Le reti tendono a svilupparsi prevalentemente all'interno della medesima ripartizione geografica (83,4%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (41,7%) mentre risultano meno presenti nelle e tra le regioni del Centro-Sud (20% e 21,6% rispettivamente). [fig. 3].¹³ Tuttavia si sono sviluppate interessanti forme di aggregazione tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.021, pari al 16,6% del totale, le reti interregionali che han-

13 Osservando l'ultimo quinquennio si nota un incremento delle aggregazioni nelle e tra le regioni del Centro ma soprattutto del Mezzogiorno, dove la propensione delle imprese a trovare forme di collaborazione produttiva e commerciale è stata supportata tardivamente da bandi e fondi regionali rispetto a quanto avvenuto in altre aree del Paese. Per approfondimenti si rinvia a RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome 2017.

no coinvolto imprese di aree differenti contigue (325 Nord-Centro, 258 sia al Centro-Sud che al Nord-Sud). In 180 casi inoltre i contratti di rete hanno aggregato trasversalmente esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud del Paese [fig. 4].

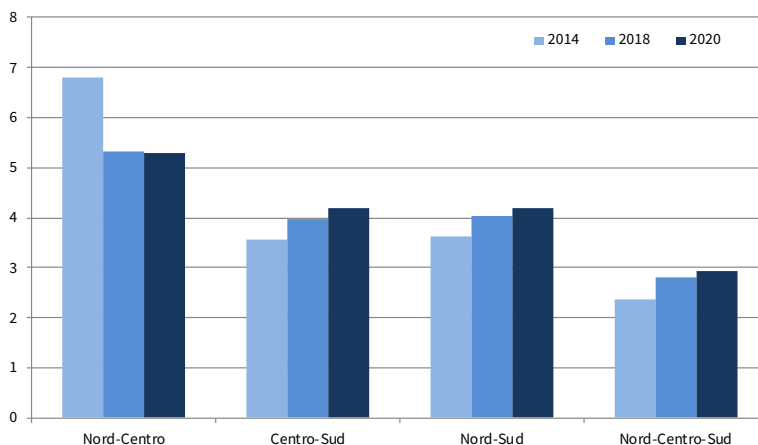
È interessante osservare che tre reti interregionali su cinque coinvolgono imprese appartenenti ad aree geografiche e sistemi produttivi differenti tra loro, a conferma dell'efficacia dello strumento, anche per collegare e ibridare esperienze imprenditoriali che si sono costituite e sviluppate in contesti economici estremamente eterogenei, consentendo alle imprese di integrare competenze differenti e ottenere performance economiche difficilmente raggiungibili autonomamente.

Figura 3 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate nella medesima ripartizione geografica (% sul totale)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Figura 4 Contratti di rete interregionali con imprese localizzate in ripartizioni geografiche diverse (% sul totale)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Il notevole livello di pervasività territoriale si coniuga con un elevato grado di eterogeneità intersettoriale delle imprese retiste [tab. 2]. Osservando la disaggregazione settoriale basata sulle 88 divisioni di attività economica (Ateco 2007 a 2 digit), oggi il 63% delle reti coinvolge imprese che operano in settori differenti. Tale quota si è ridotta nell'ultimo quinquennio di oltre 20 punti, favorendo la diffusione delle reti unisettoriali. La progressiva contrazione delle reti intersettoriali e il crescente sviluppo di aggregazioni tra imprese dello stesso settore riflette in qualche modo una maggior preferenza e/o facilità degli imprenditori a 'fare rete' tra realtà produttive simili, probabilmente dopo aver sperimentato senza successo forme di aggregazione plurisettoriali.

Tabella 2 Contratti di rete per livello di eterogeneità settoriale e tipologia di contratto (% sul totale)

	2014	2018	2020	2014	2018	2020	2014	2018	2020
	Reti-contratto			Reti soggetto			Reti totali		
Unisettoriali	16,3	27,5	40,0	14,9	20,5	21,1	16,2	26,4	37,3
Bisettoriali (2)	31,4	34,3	36,1	22,1	22,9	23,2	30,5	32,6	34,3
Trisettoriali (3)	25,5	18,6	13,4	22,6	15,3	15,2	25,2	18,1	13,6
Quadrisettoriali (4)	12,2	8,6	5,8	19,0	11,6	11,4	12,9	9,0	6,6
Multisettoriali (>4)	14,6	11,1	4,7	21,5	29,6	29,2	15,3	13,8	8,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Il livello di eterogeneità settoriale risulta più elevato tra le reti-soggetto, dove quattro imprese su cinque appartengono a diversi settori di attività economica, un dato che sembra indicare come aggregazioni con soggettività giuridica abbiano una maggiore propensione a stabilire relazioni produttive e commerciali durature tra comparati considerati complementari.

È interessante notare che, dal 2014 ad oggi, la quota di contratti di rete che aggregano imprese appartenenti ad almeno quattro diversi settori di attività economica si è quasi dimezzata, passando dal 28% al 15%, un dato che sembra riflettere una minor capacità e audacia da parte degli imprenditori nello sperimentare e/o sviluppare relazioni produttive plurisetoriali, probabilmente più impegnative delle aggregazioni unisetoriali, soprattutto se la priorità è superare il nanismo dimensionale e la frammentazione aziendale.

Ma quali sono le peculiarità delle imprese che stipulano un contratto di rete? Quali sono i settori di attività nei quali si concentrano le aggregazioni in rete? Come sono distribuite le imprese retiste a livello territoriale e dimensionale? Quale è la forma giuridica prevalente delle imprese che si aggregano?

Nel prossimo paragrafo ci si propone di aggiornare il quadro sulle caratteristiche delle imprese retiste attraverso gli ultimi dati disponibili del Registro Imprese.

3 Il profilo delle imprese retiste

Considerando come riferimento la situazione a fine maggio 2020, l'insieme delle realtà imprenditoriali che hanno aderito ad uno o più contratti di rete conta 36.042 imprese, di cui 3.162 (6%) presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto (c.d. imprese pluriaderenti).¹⁴

Si tratta di una platea di micro e piccole imprese che assorbono quasi un milione di addetti, di cui il 98% sono dipendenti [tab. 3].¹⁵ In termini assoluti le micro imprese (fino a 9 addetti) rappresentano oltre la metà del totale (52,3%) e occupano quasi 60 mila lavoratori (6%) mentre un quinto sono piccole imprese (10-49 addetti) e con-

14 Poiché un'impresa retista può aderire a più contratti di rete, il numero si riferisce alle imprese coinvolte (quindi nel caso di pluriadesioni, l'impresa è stata contata una volta sola). Fatto 100 il numero di imprese pluriaderenti, l'80% sono coinvolte in due contratti di rete, il 18% hanno aderito a 3-5 contratti di rete e il restante 2% sono presenti in almeno 6 progetti di aggregazione.

15 Per evitare di sovrastimare l'occupazione delle imprese retiste, sono state escluse dall'analisi le agenzie interinali e di somministrazione lavoro (codice Ateco 78.2) dal momento che per queste ultime non è possibile distinguere i dipendenti che operano all'interno e i dipendenti somministrati che operano presso le imprese richiedenti.

centrano quasi 152 mila lavoratori (16%). Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (quasi 2.600) danno lavoro a quasi 750 mila lavoratori (78% del totale).

Sotto il profilo della propensione delle imprese ad aderire ad un contratto di rete, i dati evidenziano alcune specificità che richiedono una certa cautela nella lettura del fenomeno.

Tabella 3 Imprese retiste e relativi addetti per classe dimensionale (anno 2020**)

Classe dimensionale	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10 mila imprese registrate
1-9 addetti	18.850	52,3	33
10-49 addetti	7.190	20,0	266
50-99 addetti	1.230	3,4	573
100-249 addetti	831	2,3	759
250 addetti e più	517	1,4	1.063
Totale*	36.027	100,0	59

Classe dimensionale	Addetti alle imprese retiste	Comp. % addetti alle retiste	Addetti alle imprese retiste ogni 10 mila addetti
1-9 addetti	59.970	6,3	70
10-49 addetti	151.836	15,8	310
50-99 addetti	84.993	8,9	581
100-249 addetti	128.662	13,4	785
250 addetti e più	532.968	55,6	1.023
Totale*	958.429	100,0	439

* Il totale include le imprese senza addetti e per le quali non è disponibile il numero di addetti. L'analisi non considera le agenzie interinali e di somministrazione lavoro

** dati riferiti al 3 giugno per le imprese e al 31 marzo per gli addetti

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese e Inps

A registrare una spiccata vocazione per i progetti di aggregazione sono le classi dimensionali superiori, dove il tasso di incidenza delle imprese retiste rispetto al sistema imprenditoriale raggiunge livelli particolarmente elevati. In particolare nelle classi relative alle medie imprese (50-99 e 100-249 addetti) i valori oscillano tra 573 e 759 imprese retiste per 10 mila registrate, ma il primato spetta alle grandi imprese (250 addetti e più), dove la propensione ad aggregarsi risulta estremamente accentuata (1.063 imprese per 10 mila

registrate).¹⁶ L'analisi basata sulle classi di addetti suggerisce, tuttavia, un'ulteriore e diversa valutazione della vocazione retista delle imprese, basata sull'incidenza degli addetti delle imprese retiste di una data dimensione sugli addetti delle imprese di riferimento.

Da questa visuale, la lettura dei dati aiuta a delineare meglio le caratteristiche che connotano i contratti di rete nell'esperienza italiana. Nel complesso ogni 10 mila addetti 439 lavorano per un'impresa aderente ad un contratto di rete, un dato che tuttavia nasconde una certa disomogeneità tra i diversi segmenti di imprese. Sono le classi dimensionali superiori ad evidenziare una maggiore vocazione ai progetti di aggregazione: ogni 10 mila addetti alle grandi imprese 1.063 operano all'interno di imprese retiste (come a dire un addetto su dieci), un valore che scende a 690 per le medie imprese, 310 per le piccole imprese e 70 per le micro imprese.

Analizzando la dimensione settoriale, territoriale e per forma giuridica emerge un quadro di capillare diffusione di queste forme di aggregazione.

Per cogliere in modo più efficace la concentrazione delle imprese retiste sotto il profilo settoriale, abbiamo impiegato un livello di disaggregazione meno spinto rispetto alle 88 divisioni Ateco, basato su 17 raggruppamenti settoriali,¹⁷ che consentono di osservare la concentrazione in alcuni settori di attività economica [tab. 4]. Basti pensare che quasi la metà delle imprese osservate opera nei settori dell'agroalimentare, nel commercio e nelle costruzioni e che circa un quarto si concentra nei servizi turistici, nella meccanica e nei servizi professionali.

In termini assoluti, la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare con oltre 8.091 mila unità, corrispondenti al 22% del totale.¹⁸ A distanza segue il commercio, in cui operano 5.471 imprese retiste (15%) e le costruzioni che concentrano 3.974 imprese (11%).

16 L'analisi condotta sulla distribuzione delle imprese per classe dimensionale (nr. addetti) risente inevitabilmente della presenza di poche grandi imprese che tuttavia occupano migliaia di addetti distribuiti su tutto il territorio nazionale. Nel momento in cui aderisce ad uno o più progetti di aggregazione, ciascuna di queste imprese 'porta in dote' al contratto di rete un volume significativo in termini occupazionali.

17 Per analizzare raggruppamenti settoriali più omogenei rispetto alle divisioni di attività economica è stata adottata una classificazione in 17 settori, definita in collaborazione con RetImpresa perfezionando l'aggregazione proposta da CSC-ISTAT (2016). La classificazione aggrega le divisioni di attività economica (2 digit Ateco) in 17 raggruppamenti, che consentono di cogliere i profili settoriali maggiormente coinvolti dai fenomeni aggregativi. La definizione dei raggruppamenti settoriali è disponibile in appendice.

18 Il contratto di rete nel settore agricolo fruisce di regole particolari in quanto può essere formato da sole imprese agricole singole o associate, di cui all'art. 2135 c.c., definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del regolamento CE n. 800/2008. Per lo svolgimento dell'attività in forma collettiva possono tuttavia partecipare alla rete anche le figure giuridiche societarie che recano nel loro oggetto sociale l'esclusivo esercizio delle attività previste dal suddetto art. 2135 c.c. e contengono nella propria denominazione o ragione sociale la locuzione di 'società agricola'.

Tabella 4 Imprese retiste per raggruppamento settoriale (anno 2020**)

Raggruppamento settoriale	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10 mila imprese registrate
agroalimentare	8.091	22,4	100
commercio	5.471	15,2	37
costruzioni	3.974	11,0	35
servizi turistici	3.649	10,1	75
meccanica	2.253	6,3	108
servizi professionali	2.236	6,2	102
trasporti e logistica	1.513	4,2	91
servizi operativi	1.393	3,9	77
servizi socio-sanitari	1.340	3,7	300
servizi tecnologici, di informazione e comunicazione	1.200	3,3	105
sistema moda e arredo	1.054	2,9	69
servizi formativi e per la persona)	1.032	2,9	37
altre attività manifatturiere	753	2,1	82
attività artistiche, creative e culturali	665	1,8	70
servizi finanziari e assicurativi	378	1,0	30
utilities e servizi ambientali	331	0,9	133
altro	709	2,0	440
Totale*	36.042	100,0	59

* Il totale include anche le imprese non classificate per settore di attività

** dati riferiti al 3 giugno

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Nei servizi turistici operano 3.649 imprese, pari al 10% del totale, mentre circa 4.500 imprese, pari al 12% del totale, si suddividono equamente tra i settori della meccanica (2.253) e servizi professionali (2.236).

Sul fronte della vocazione delle imprese aderenti, i dati evidenziano alcuni forti presidi in attività tra loro molto differenziate, a testimoniare il carattere trasversale della forma del contratto di rete. Considerando il rapporto tra imprese retiste, ogni 10 mila imprese registrate per settore di appartenenza, il valore più elevato si rileva nei servizi socio-sanitari (300 imprese ogni 10 mila registrate). A seguire troviamo, nell'ordine, le utilities e servizi ambientali (133), la meccanica (108) servizi tecnologici, di informazione e comunicazione (105) e i servizi professionali (102 imprese).

Sotto il profilo territoriale - esaminato a livello provinciale - la geografia delle aggregazioni in rete coincide invece perfettamente con quella del territorio nazionale, dato che in tutte le province è possi-

bile individuare almeno un'impresa retista. La mappa delle imprese retiste consente di interpretare la risposta delle comunità imprenditoriali locali non solo alle opportunità offerte dallo strumento del contratto, ma anche alla capacità delle policy pubbliche locali a stimolare - mediante provvedimenti ad hoc - l'interesse delle imprese.

Tabella 5 Imprese retiste per regione di localizzazione della sede (anno 2020*)

Regioni	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10 mila imprese registrate
Lazio	9.112	25,3	138
Lombardia	3.683	10,2	39
Veneto	2.849	7,9	59
Campania	2.723	7,6	46
Toscana	2.459	6,8	60
Emilia Romagna	2.232	6,2	50
Puglia	2.100	5,8	55
Friuli Venezia Giulia	1.787	5,0	177
Piemonte	1.672	4,6	39
Abruzzo	1.133	3,1	77
Sicilia	1.109	3,1	59
Marche	945	2,6	57
Liguria	909	2,5	56
Umbria	799	2,2	85
Calabria	702	1,9	117
Sardegna	673	1,9	40
Trentino-Alto Adige	609	1,7	55
Basilicata	333	0,9	7
Valle d'Aosta	130	0,4	106
Molise	83	0,2	24
Totale	36.042	100,0	59

* dati riferiti al 3 giugno

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

È in questa prospettiva, probabilmente, che si può interpretare, da un lato il primato del Lazio,¹⁹ che con 9.112 imprese aderenti a contratti di rete concentra il 25,3% del totale nazionale, dall'altro la netta distanza

19 L'elevata concentrazione di imprese retiste in alcune regioni, come ad esempio nel caso del Lazio ma anche di Umbria, Abruzzo e Friuli Venezia Giulia, sembra associata a misure fiscali delle rispettive amministrazioni regionali volte ad incentivare e/o agevolare la costituzione di contratti di rete.

dalle tre regioni che seguono: Lombardia con 3.683 imprese (10,2%), Veneto con 2.849 imprese (7,9%) e Campania con 2.723 imprese (7,6%).

Solo mettendo insieme Lombardia, Veneto e Campania, che con 9.255 imprese rappresentano il 25,7% del totale e aggiungendo il Lazio si supera abbondantemente la metà dell'universo analizzato [tab. 5].

Dal punto di vista della vocazione retista delle regioni, il profilo territoriale che si presenta alla lettura dei dati mostra alcune differenze. Qui il primato spetta al Friuli Venezia Giulia, dove il rapporto tra imprese retiste e sistema imprenditoriale locale si attesta a 177 imprese ogni 10 mila registrate, che supera di poco il Lazio (138 imprese). Oltre la soglia delle 100 imprese ogni 10 mila si collocano solo due regioni come la Calabria (117) e la Valle d'Aosta (106), un dato che sembra suggerire la presenza - in aree geografiche opposte ma non dissimili per profilo orografico - di analoghi fattori incentivanti/di stimolo alla scelta di aderire alla formula del contratto di rete. A seguire troviamo due regioni piccole e contigue come l'Umbria (85 imprese retiste ogni 10 mila) e l'Abruzzo (77), la cui propensione ai progetti di aggregazione risulta estremamente accentuata rispetto a due regioni di analoghe dimensioni, Molise e Basilicata, che si collocano in coda alla scala di misura.

Un'analisi dettagliata del territorio, attraverso il filtro delle province, restituisce conferme e ulteriori indicazioni rispetto all'analisi regionale. Il primato del Lazio è spiegato dalla presenza di quattro province nelle prime sei posizioni: alle spalle di Roma, che con 5.612 imprese retiste occupa la prima posizione, troviamo infatti Viterbo (1.209), Frosinone (1.049) e Latina (992). A interrompere questa continuità interviene la seconda piazza, appannaggio di Milano (1.363 imprese), e la quarta, occupata da Salerno (1.055 imprese). Nelle restanti posizioni delle 'top-10', troviamo sia grandi aree metropolitane come Bari (971), Napoli (815) e Torino (719), sia realtà intermedie e dinamiche, come Udine (945) che completa il quadro delle prime dieci posizioni.

Spostando l'analisi sulla propensione retista dei territori provinciali (imprese retiste per 10 mila imprese registrate), riaffiora per intero il profilo già evidenziato a livello regionale. Le prime dieci posizioni della classifica sono infatti appannaggio delle province del Lazio e del Friuli Venezia Giulia, sequenza interrotta dall'incursione dell'Aquila. Guardando ai numeri, il primato assoluto spetta a Viterbo (320 imprese retiste ogni 10 mila registrate in provincia), seguita da Frosinone (217), Udine (192) e Gorizia (178). Subito dopo viene il terzetto Pordenone (176), Latina (173) e Rieti (163), con i capoluoghi delle due regioni, Trieste (131) e Roma (112), a chiudere.

All'estremo opposto della scala, anche la minore attrattività del modello retista sembra seguire un modello segnato dalla contiguità territoriale. Nelle ultime posizioni della classifica per questo indicatore, troviamo infatti quattro province siciliane (Messina, Agrigento, Palermo e

Caltanissetta), una calabrese (Reggio Calabria) una molisana (Campobasso) ma anche una piemontese (Verbano Cusio Ossola), tutte con meno di 25 imprese retiste ogni 10 mila. Risalendo le posizioni, ulteriori contiguità emergono dalla presenza di alcuni territori della Lombardia (segnatamente Lodi, Varese, Monza-Brianza) e del Piemonte (Vercelli).

Significativa - anche se non altrettanto pervasiva rispetto al settore o al territorio - è infine la distribuzione delle imprese retiste per forma giuridica [tab. 6]. Sotto questo profilo, in estrema sintesi, si può affermare che il fenomeno delle imprese retiste ruota prevalentemente intorno alle due classi di nature giuridiche delle società di capitale (17.444 aziende, pari al 48,4% del totale) e delle imprese individuali (10.087, il 28%). Rilevante, ma decisamente meno significativa, la consistenza degli altri due aggregati delle società di persone (5.328 unità, in rappresentanza del 14,8% del totale) e delle cooperative (3.183 realtà, pari al 8,8% del totale).

Scendendo nel dettaglio delle singole formule giuridiche in cui sono classificate le attività d'impresa nel Registro Imprese, emerge una forte concentrazione (circa due terzi dell'universo) in due sole tipologie: le società a responsabilità limitata con 13.578 unità, pari al 37,7% del totale delle imprese retiste, e le imprese individuali con 10.087 unità (28%).

Tabella 6 Imprese retiste secondo la classe di forma giuridica (anno 2020*)

Classe di forma giuridica	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10 mila imprese registrate
Società di capitale	17.444	48,4	98
di cui: Società a responsabilità limitata	13.578	37,7	103
Imprese individuali	10.087	28,0	32
Società di persone	5.328	14,8	56
Cooperative	2.605	7,2	187
Consorzi	256	0,7	123
Altre forme	322	0,9	59
Totale	36.042	100,0	59

* dati riferiti al 3 giugno

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

L'analisi per vocazione retista rispetto al totale delle imprese di ogni natura giuridica fornisce qualche indicazione interessante. Seguendo lo schema già utilizzato, i dati rivelano una marcata preferenza delle società per azioni con socio unico verso l'adesione ad un contratto di rete. Sebbene le imprese retiste con questa forma giuridica siano solo 172 (0,5% del totale), esse esprimono un'incidenza di 434 imprese re-

tiste ogni 10 mila della rispettiva classe giuridica di riferimento. Anche le cooperative sociali, le società per azioni e le società cooperative evidenziano un'elevata propensione ai progetti di aggregazione, con un grado di apertura superiore a 300 imprese retiste ogni 10 mila.

4 Conclusioni

La fotografia scattata sulla base dei dati del Registro Imprese delle Camere di Commercio, elaborati da InfoCamere, mostra che lo strumento del contratto di rete, a distanza di oltre un decennio, sembra rispondere ancora oggi, nelle sue diverse forme, ai fabbisogni espressi delle imprese in termini di flessibilità e competitività. Lo dimostra innanzitutto il trend delle adesioni alle reti-contratto e alle reti-soggetto: il numero di imprese retiste coinvolte in progetti di aggregazione continuano a crescere, un dato che va letto come un segnale di fiducia degli imprenditori nei vantaggi potenziali che il contratto di rete può garantire.

I dati evidenziano anche un rafforzamento delle micro-reti e un consolidamento delle aggregazioni uniprovinciali, possibili effetti diretti delle politiche attive di promozione e sostegno realizzate a livello locale, spesso in collaborazione con associazioni imprenditoriali.

La progressiva contrazione delle reti intersettoriali e il crescente sviluppo di aggregazioni tra imprese dello stesso settore suggerisce tuttavia un mutato approccio verso lo strumento del contratto di rete, maggiormente orientato a superare il nanismo dimensionale delle imprese italiane, principale ostacolo all'aumento della produttività, che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori complementari.

Ciò avviene soprattutto nel settore agricolo e agroalimentare, che seguono regole e limiti particolari, molto meno in un contesto di diffusa presenza di imprese del terziario avanzato, a conferma di un elevato livello di complementarità con altri settori di attività, in particolare con il comparto manifatturiero (casi in cui il contratto di rete diventa una delle forme di aggregazione più efficace per accrescere la competitività delle imprese coinvolte).

In conclusione, la metamorfosi che sta interessando il sistema produttivo, unita ad un contesto di estrema incertezza dell'attuale fase economica, potrebbe incoraggiare molte imprese a sperimentare e sviluppare forme di aggregazione e collaborazione strategica che siano in grado sia di migliorare le performance economico finanziarie sia di salvaguardare i livelli occupazionali e le competenze professionali interne alle aziende.

Di queste tendenze avremo conferma solo quando potremo disporre di dati quantitativi e qualitativi sul ricorso delle imprese alla nuova fattispecie di contratto di rete che coniuga finalità economiche e solidaristiche.

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- CSC-ISTAT (2016). *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*. <http://www.retimpresa.it>
- CSC-ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. <http://www.istat.it>.
- RetImpresa (2018). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2018*. <http://www.retimpresa.it>.
- RetImpresa (2019). *Report sulle Reti di Imprese in Italia - 2018*. <http://www.retimpresa.it>.
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia - 2019*. <http://www.retimpresa.it>.
- RetImpresa (2020b). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2020*. <http://www.retimpresa.it>.
- RetImpresa; Fondazione Bruno Visentini; Unioncamere (2012). *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*. <http://www.fondazionebrunovisentini.eu/>.
- RetImpresa; GFinance; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2017). *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*. <http://www.retimpresa.it>.

Appendice

Aggregazione delle divisioni di attività economica (2 digit Ateco)
in 17 raggruppamenti settoriali

AGROALIMENTARE	CONSTRUZIONI	SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI
A 1	C 23	K 64
A 2	F 41	K 65
A 3	F 42	K 66
C 10	F 43	
C 11	L 68	SERVIZI TRASPORTI E LOGISTICA
C 12		H 49
	COMMERCIO	H 50
MECCANICA	G 45	H 51
C 25	G 46	H 52
C 26	G 47	H 53
C 27		
C 28	SERVIZI TURISTICI	SERVIZI SOCIO-SANITARI
C 29	I 55	Q 86
C 30	I 56	Q 87
C 33	N 79	Q 88
	N 82.3	
SISTEMA MODA E ARREDO		ATTIVITÀ ARTISTICHE, CREAT. E CULT.
C 13	SERVIZI TECN., INFORM. E COMUN.	J 58
C 14	J 60	J 59
C 15	J 61	R 90
C 16	J 62	R 91
C 31	J 63	R 93
ALTRE ATTIVITÀ MANIFATT.	SERVIZI PROFESSIONALI	SERVIZI FORMATIVI E PER LA PERSONA
C 17	M 69	P 85
C 18	M 70	S 95
C 19	M 71	S 96
C 20	M 72	
C 21	M 73	ALTRO
C 22	M 74	B 05
C 24		B 06
C 32	SERVIZI OPERATIVI	B 07
	N 77	B 08
UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	N 80	B 09
D 35	N 81	M 75
E 36	N 82 senza N 82.3	O 84
E 37		R 92
E 38		S 94
E 39		

Fonte: InfoCamere, RetImpresa, Università Ca' Foscari Venezia

Il contratto di rete e la performance delle imprese in rete

Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 Un cambio di prospettiva: dalla rete all'impresa. – 2 La descrizione del campione di imprese analizzate. – 3 Caratteristiche della rete e performance d'impresa. – 4 Considerazioni conclusive.

1 Un cambio di prospettiva: dalla rete all'impresa

Come evidenziato in introduzione del presente volume, l'edizione 2020 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa si differenzia dall'edizione precedente per l'unità di analisi, che dalla rete passa all'impresa aderente alla rete. L'analisi della performance delle imprese in rete, infatti, offre alcuni spunti di riflessione legati alla gestione delle relazioni inter-organizzative dal punto di vista del singolo membro aderente alla rete e suggerisce come la capacità delle imprese di sfruttare le opportunità da questa derivanti possano impattare in modo diverso sulla performance d'impresa.

La letteratura, infatti, ha dimostrato come le competenze e capacità dell'impresa di gestire le relazioni inter-organizzative abbiano un ruolo centrale nello spiegare la performance delle relazioni stesse (Kogut 1989; Sampson 2005; Simonin 1997). Due principali filoni di ricerca costituiscono i riferimenti principali di questo ambito di studi: l'uno focalizzato sull'*esperienza* dell'impresa nello gestire le relazioni inter-organizzative (Sampson 2005; Zollo, Reuer, Singh 2002) sia in termini di numero di relazioni, sia di lunghezza delle re-

lazioni; l'altro focalizzato sul cosiddetto «collaborative know-how» (Simonin 1997), ovvero le competenze e capacità dell'impresa specificamente legate alla gestione delle relazioni.

Il principale argomento proposto dal primo filone è che maggiori le relazioni di un'impresa, maggiore l'opportunità di apprendimento, maggiore la sua efficacia nello gestire le relazioni. L'altro filone di studi, invece, suggerisce che l'esperienza dell'impresa non sia sufficiente nello spiegare la performance delle relazioni inter-organizzative, ma che siano le competenze dell'impresa nell'«identificare, negoziare, gestire, monitorare, e terminare le collaborazioni» ciò che davvero conta (Simonin 1997, 1151).

L'idea che l'esperienza e le competenze di rete, che ciascuna impresa accumula e costruisce, possano costituire la chiave di lettura per interpretare il successo o fallimento delle relazioni inter-organizzative ha delle interessanti implicazioni nell'ambito dell'analisi dei contratti di rete. L'impresa che partecipa a più contratti di rete, ad esempio, potrebbe acquisire maggiori competenze di gestione delle relazioni, accumulando know-how che le permetta di sfruttare al meglio le opportunità derivanti dalla collaborazione. E in termini di esperienza, i contratti di più lunga data potrebbero essere quelli che permettono alle imprese di accumulare conoscenze e competenze nella gestione delle relazioni facendo sì che siano in grado di estrarre il maggior valore da tutte le proprie relazioni inter-organizzative.

Tuttavia, un altro campo di studi ha suggerito l'idea che la lunga esperienza di rete, per un'impresa, si possa anche trasformare in una *core rigidity* (Hoang, Rothaermel 2005): l'esperienza di rete, infatti, potrebbe condurre l'impresa su un percorso inerziale di replicazione di processi e strutture, senza affrontare il necessario percorso di adattamento ed innovazione nella gestione del proprio portafoglio di relazioni.

Il contratto di rete ha destato negli anni l'interesse crescente di diverse istituzioni che hanno cercato di comprendere se e quanto questo nuovo istituto è in grado di raggiungere gli obiettivi promessi e se le reti sono efficaci. Nel complesso gli studi prodotti in questo decennio convergono nel dire che il contratto di rete è positivamente correlato con la performance delle imprese in rete. Tuttavia, le ricerche ad oggi disponibili non si focalizzano esplicitamente su come i diversi aspetti *organizzativi e manageriali* delle reti di imprese possano influenzare la performance dei membri delle reti stesse.

Tra i principali studi relativi all'associazione tra performance d'impresa e partecipazione ad un contratto di rete, è possibile ricordare il rapporto del 2012 sviluppato dal Ministero dello Sviluppo Economico, nel quale si analizzavano le imprese aderenti ai contratti di rete individuando un effetto positivo del contratto di rete sulla loro performance. Oltre il 38,5% delle imprese intervistate segnalava un incremento del fatturato, il 33,3% un incremento degli investimen-

ti, e il 24,8% delle imprese una flessione dei costi di produzione. Anche Bartoli e al. (2013) giungono a conclusioni simili, mettendo in relazione l'appartenenza a un contratto di rete con la performance di impresa misurata come media pesata delle seguenti variabili: innovazione di prodotto, di processo, export, investimenti diretti esteri, e percentuale di impiegati laureati. La ricerca mostra l'esistenza di una correlazione significativa e positiva tra l'appartenenza a una rete e la performance della singola impresa. Più di recente, nel 2017, Confindustria, Istat e RetImpresa hanno realizzato uno studio sulla performance delle imprese in rete esaminando l'intervallo temporale 2011-2015 tramite analisi controfattuale. L'analisi mostra che il contratto di rete ha avuto un impatto positivo e significativo sulla performance delle imprese che vi hanno aderito, le quali, nonostante la crisi, hanno avuto una minore caduta di addetti e fatturato rispetto alle imprese non in rete. Infine, Cabigiosu, Moretti e Pacella (2018), studiando nello specifico il settore automotive, trovano una correlazione positiva tra l'appartenenza ad una rete e la redditività dell'impresa.

Il primo studio estensivo degli aspetti organizzativi e manageriali dei contratti di rete è stato proposto nel 2019 da questo stesso Osservatorio, che ha proposto per la prima volta l'analisi della performance complessiva di rete e delle sue determinanti strutturali ed organizzative (Cabigiosu, Moretti 2019). Quanto emerge dai risultati dell'Osservatorio è che la performance di rete è correlata con lo scambio di conoscenza al suo interno, effetto amplificato dall'esistenza di regole chiare per l'entrata e uscita dei membri, e la ripartizione dei benefici. Inoltre, la performance risulta positivamente e significativamente associata alle attività di monitoraggio delle attività di rete. Tuttavia, con diverso impatto e intensità, gli aspetti di stampo formale relativi alla costituzione della rete sono associati negativamente alla performance, evidenziando quindi come la performance di rete sia influenzata positivamente da strumenti organizzativi di coordinamento informale, basati su pratiche organizzative congiunte quali lo scambio di conoscenza e il monitoraggio delle attività.

Emerge quindi in modo chiaro che gli aspetti organizzativi e manageriali di rete siano un aspetto che, influenzando la performance di rete, possono avere un impatto importante sulla performance delle singole imprese.

Pertanto in questo capitolo, l'analisi che viene proposta unisce lo studio delle variabili specifiche di impresa (l'esperienza) alle variabili organizzative e manageriali della rete alla quale essa aderisce. L'obiettivo è quello di indagare: a) la relazione che esiste tra l'appartenenza ad una rete d'impres e la performance delle imprese in rete; b) la relazione che esiste tra struttura, organizzazione ed obiettivi della rete di appartenenza e la performance delle imprese in rete.

2 La descrizione del campione di imprese analizzate

L'analisi dell'impatto degli aspetti organizzativi e manageriali delle reti sulla performance d'impresa si è basata sui dati raccolti dall'Osservatorio nel 2019 che, attraverso un questionario inviato alle imprese capofila (per le reti contratto) e alle imprese aderenti (per le reti soggetto), ha raccolto 327 questionari completi, per un tasso di risposta complessivo del 22,7%.¹

Le 327 reti per le quali l'Osservatorio 2019 ha raccolto le informazioni sugli aspetti organizzativi e manageriali corrispondono ad un insieme di 2.633 imprese. L'analisi qui condotta, volta a valutare il miglioramento di performance delle imprese dalla loro entrata in rete, ha richiesto di ridurre il campione alle sole imprese che avessero almeno due anni di esperienza di rete (necessari per il manifestarsi di eventuali effetti positivi o negativi), escludendo quindi 972 imprese che hanno aderito ad un contratto di rete negli anni 2018, 2019 e 2020, portando il campione a 1.633 imprese.

Le imprese del campione sono localizzate per il 17% in Lombardia, per il 13% in Emilia-Romagna, e per circa il 12% in Veneto, che insieme alle altre regioni del Nord Italia portano oltre metà del campione analizzato in questa macro-area.

Tabella 1 Distribuzione regionale delle imprese

Regione	%
Lombardia	17,0
Emilia Romagna	13,2
Veneto	11,8
Abruzzo	8,2
Toscana	7,5
Lazio	6,6
Friuli V.G.	5,7
Piemonte	5,0
Puglia	4,3
Campania	4,1
Marche	3,3
Sardegna	3,3
Umbria	3,1
Basilicata	1,8
Sicilia	1,4
Liguria	1,3

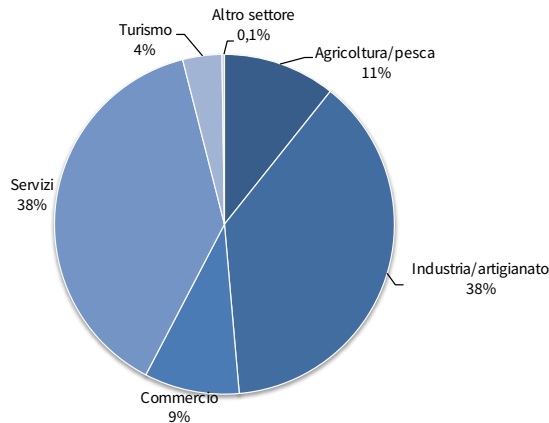
¹ Per ulteriori dettagli sull'indagine e sugli aspetti metodologici, si rimanda a Cabigiosu, Moretti 2019.

Calabria	1,2
Trentino-Alto Adige	1,1
Molise	0,1
Valle d'Aosta	0,1
Importo totale	100

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

Le imprese si dividono per una percentuale del 38% in imprese di servizi e per un altro 38% di imprese appartenenti all'industria e artigianato. L'11% di imprese è impiegata nel settore agricolo e il 9% nel commercio. Il restante 4% è rappresentato da imprese impiegate nel turismo.

Figura 1 Settore di appartenenza

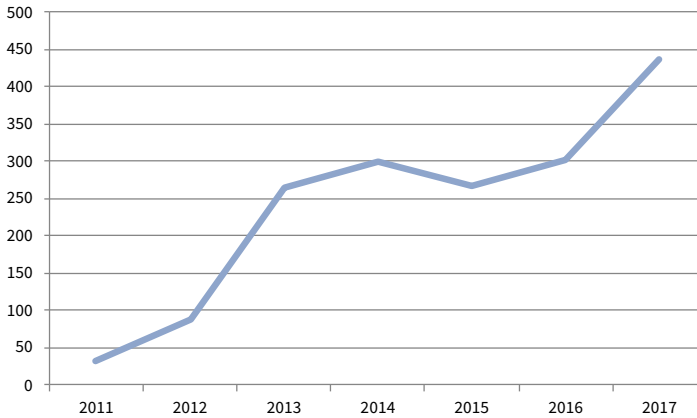


Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

Per quanto riguarda le due dimensioni dell'esperienza di rete delle imprese analizzate, le seguenti figura 2 e tabella 2 riportano la distribuzione delle imprese analizzate per gli anni di esperienza in rete e per il numero di legami rappresentati dalla rete stessa.

Circa un quarto del campione è costituito da imprese che hanno siglato il contratto di rete nel 2017, quindi con 3 anni di esperienza di rete. Circa il 70% è distribuito uniformemente tra gli anni 2016, 2015, 2014 e 2013, con imprese che quindi hanno 4, 5, 6 e 7 anni di esperienza. Il restante 5% circa è composto di imprese che hanno 8 e 9 anni di esperienza di rete.

Figura 2 Numero di imprese per anno di entrata in rete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

La dimensione media delle reti del campione analizzato è di 5,9 imprese aderenti. Tuttavia, è di maggior interesse per il presente elaborato la distribuzione del campione in termini di legami intrattenuti da ciascuna impresa, ovvero una rappresentazione più aderente dell'esperienza dell'impresa in termini di numero di relazioni. Circa il 40% delle imprese analizzate ha da 1 a 4 legami; il 23% delle imprese ha tra i 5 e i 10 legami; circa un'impresa su 4 ha da 11 a 20 legami; il 13% ha oltre 20 legami.

Tabella 2 Numero di legami delle imprese

Nr. legami	%
Da 1 a 4	39
Da 5 a 10	23
Da 11 a 20	26
Oltre i 20	13
Totale	100

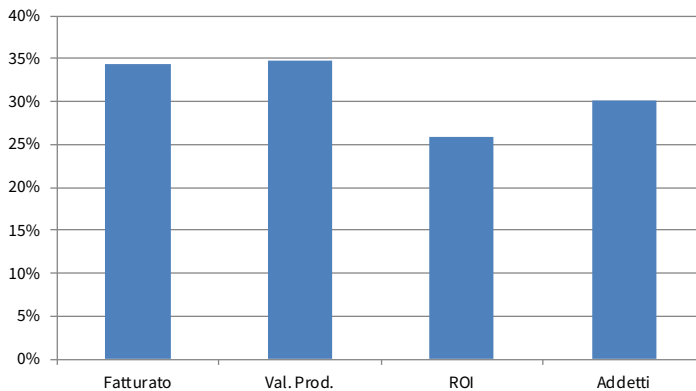
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

È interessante notare come dal punto di vista dell'esperienza temporale il campione sia rappresentato maggiormente da imprese con un'esperienza più breve, e lo stesso vale per l'esperienza in termini di numerosità di legami intrattenuti dai rispondenti.

Infine, la successiva figura 3 riassume la distribuzione del campione per le quattro dimensioni di performance oggetto dell'analisi del presente capitolo. Per moderare gli effetti di specifici eventi esterni

(shock esterno di un settore, investimenti specifici dell'impresa ecc.) sulle performance di un singolo anno, è stato preso come riferimento il triennio precedente ed il triennio successivo all'anno di entrata in rete della singola impresa. La performance è valutata come 'migliorata' se la media del triennio successivo all'entrata in rete dell'impresa è superiore alla media del triennio precedente. La performance è stata valutata su quattro criteri tradizionalmente adottati come parametri di valutazione della performance: il fatturato, il valore della produzione, il ROI (Return on Investments) e il numero di addetti.

Figura 3 Percentuale di imprese che hanno migliorato la performance dall'entrata in rete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

Come si evince dalla figura 3, circa il 35% del campione ha migliorato la sua performance in termini di fatturato e di valore della produzione dalla sua entrata in rete; circa il 25% delle imprese ha migliorato il suo indice ROI, e il 30% ha registrato una crescita dimensionale (in termini di numero di addetti).

3 Caratteristiche della rete e performance d'impresa

Al fine di analizzare quali effetti abbia l'appartenenza ad una rete su diversi indicatori di performance, viene qui proposta l'analisi approfondita delle variazioni di performance ottenute dalle singole imprese dal momento di adesione ad un contratto di rete. Sono quindi stati realizzati quattro modelli di regressione logistica per le quattro variabili di performance considerate, che assumono valore '1' se la performance dell'impresa è aumentata nel triennio successivo all'ingresso in rete e '0' altrimenti.

Una descrizione dettagliata delle variabili indipendenti utilizzate per spiegare la performance delle imprese è disponibile alla successiva tabella 3. Le variabili indipendenti possono essere classificate in cinque diversi gruppi, di seguito descritti.

- Il *primo gruppo* include le variabili di controllo sull'impresa: numero di addetti nel 2013 e settore di appartenenza. Le variabili di controllo sono necessarie per catturare l'effetto di quei fattori che, indipendentemente dall'attività di rete, possono influenzare la performance d'impresa. In questo caso, la dimensione e il settore di appartenenza, quali fattori esogeni potenzialmente coinvolti nell'influenzare l'andamento delle performance d'impresa.
- Il *secondo gruppo* include dati anagrafici e strutturali della rete. Il numero di anni del contratto di rete e il numero di imprese in rete, ovvero le variabili attraverso le quali è possibile descrivere l'esperienza di rete, in termini 'temporali' e in termini di numero di relazioni inter-organizzative gestite da ciascuna; la variabile relativa all'appartenenza dell'impresa ad una rete contratto o soggetto, e alla presenza o meno di un fondo comune di rete, entrambi elementi che descrivono il grado di formalizzazione delle relazioni tra imprese.
- Il *terzo gruppo* di variabili mira a catturare quanto le imprese hanno scelto di integrarsi dal punto di vista organizzativo guardando alle principali strutture comuni attivate: manager di rete, presidente, assemblea e un ufficio commerciale in comune. Esistono infatti reti con organi di integrazione diversi in base alla struttura organizzativa adottata e queste scelte strutturali possono essere correlate in modo diverso alle dimensioni di performance (Mandell, Keast 2008).
- Il *quarto gruppo* di variabili guarda ai meccanismi di coordinamento tra i partecipanti. Meccanismi di coordinamento formali possono infatti favorire lo sviluppo di una visione comune, il problem-solving e ridurre l'opportunismo (Kandemir, Yaprak, Cavusgil 2006; Schreiner, Kale, Corsten 2009) così come la presenza di un piano di rete di medio/lungo termine (3 anni) e di standard condivisi, come le norme ISO.
- Infine, nel *quinto gruppo*, sono comprese le variabili binarie che descrivono i principali obiettivi di rete, quali: l'aumento del potere contrattuale, lo sviluppo di progetti di innovazione congiunti, la condivisione degli acquisti, la riduzione dei costi di produzione, la partecipazione a bandi e gare, e l'utilizzo dello strumento del distacco/codatorialità. Il perseguimento di obiettivi specifici, infatti, può avere un impatto importante sulle attività di rete e sulla performance delle imprese aderenti.

I risultati delle analisi, per i quattro diversi modelli logit con errori robusti, sono presentati in tabella 4.

Tabella 3 Variabili esplicative della performance delle imprese in rete

Variabile	Descrizione	Unità di misura
Dipendenti	Numero dei dipendenti dell'impresa nel 2013	Numero
Settore	Settore di appartenenza secondo il codice Ateco a due cifre	Variabile dummy
Età	Numero di anni da quando è stato firmato il contratto di rete	Anni
Dimensione	Numero di imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete	Numero
Rete contratto	Sottoscrizione di una rete contratto	Variabile =1 se la rete è soggetto, =0 se la rete è contratto
Fondo comune	La rete ha un fondo comune	Variabile =1 se la rete è contratto =0 se la rete è soggetto
Fondo comune	La presenza di un fondo comune	Variabile =1 se la rete ha un fondo comune, =0 altrimenti
Manager di rete	La rete dispone di un manager	Variabile =1 se la rete ha un manager, =0 altrimenti
Presidente	La rete ha un Presidente	Variabile =1 se la rete ha un Presidente, =0 altrimenti
Assemblea	La rete ha un'assemblea	Variabile =1 se la rete ha un'assemblea, =0 altrimenti
Ufficio commerciale	La rete ha un ufficio commerciale	Variabile =1 se la rete ha un ufficio commerciale, =0 altrimenti
Piano di lungo periodo	Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo o Non applicabile
Rapporti formali	La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo o Non applicabile
Standard comuni di riferimento	La rete dispone di standard comuni di riferimento (es. norme ISO)	Variabile =1 se la rete ha standard comuni, =0 altrimenti
Aumento del potere contrattuale	Uno degli obiettivi principali della rete è l'aumento del potere contrattuale	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti
Innovazione congiunta	Uno degli obiettivi principali della rete è l'innovazione congiunta	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti
Condivisione acquisti	Uno degli obiettivi principali della rete è la condivisione degli acquisti	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti
Riduzione dei costi	Uno degli obiettivi principali della rete è la riduzione dei costi di produzione	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti
Partecipazione a bandi e gare	Uno degli obiettivi principali della rete è la partecipazione congiunta a bandi e gare	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti

Variabile	Descrizione	Unità di misura
Distacco/codatorialità	La rete ricorre al distacco / codatorialità / Altri (es. Staff Leasing)	Variabile =1 se 'sì', =0 altrimenti

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

Tabella 4 Analisi di regressione logistica sulle quattro variabili dipendenti della performance d'impresa

	Aumento del fatturato	Aumento addetti	Aumento del valore della produzione	Aumento ROI
Dipendenti	1,34e-06 (,00)	,00 (,00)	-,00 (,00)	,00 (,00)
Settore	,06 (,08)	-,07 (,08)	,02 (,08)	-,07 (,07)
Età	2,07*** (,36)	1,92*** (,37)	2,05*** (,36)	,21 (,32)
Età quadrato	-,13*** (,03)	-,12*** (,03)	-,13*** (,03)	,00 (,03)
Dimensione	-,015 (,01)	-,02 (,01)	-,02 (,01)	,00 (,01)
Rete contratto	-,06 (,55)	-,11 (,51)	,26 (,53)	,90** (,44)
Fondo comune	-,05 (,24)	-,31 (,23)	-,48** (,22)	-,18 (,20)
Manager di rete	-,05 (,24)	,26 (,24)	-,09 (,25)	-,00 (,21)
Presidente	,52* (,29)	,49* (,29)	,56** (,28)	-,15 (,23)
Assemblea	-,13 (,28)	,20 (,28)	-,09 (,28)	,24 (,23)
Ufficio commerciale in comune	-,21 (,28)	-,58** (,29)	-,27 (,28)	-,07 (,24)
Meccanismi di coordinamento formale	,11** (,05)	,04 (,06)	,12** (,06)	,01 (,05)
Piano di rete	,14*** (,05)	,18*** (,05)	,15*** (,05)	,03 (,05)
Standard comuni	,65* (,39)	,44 (,34)	,65* (,40)	,04 (,28)
Aumento del potere contrattuale	,15 (,20)	-,01 (,21)	,02 (,20)	-,23 (,18)
Innovazione congiunta	-,04 (,19)	-,06 (,19)	-,14 (,19)	,45*** (,16)
Condivisione acquisti	-,97*** (,26)	-,76*** (,27)	-,96*** (,26)	-,22 (,23)
Riduzione dei costi	,12 (,32)	,28 (,32)	,16 (,32)	,03 (,29)
Partecipazione a bandi e gare	-,47** (,20)	-,61*** (,20)	-,54*** (,20)	-,27 (,18)
Distacco/codatorialità	,44** (,24)	,43* (,25)	,36 (,24)	,06 (,22)
Costante	-7,59*** (,98)	-7,18*** (,98)	-7,26 (,97)	-1,55* (,86)
	N= 813	N= 813	N= 813	N= 813

*** p<0,01; **0,01<p<0,05; * 0,05<p<0,1

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

I risultati sulla performance delle imprese che appartengono a contratti di rete, rispetto alla diversa natura della rete, identificano dei pattern diversi per la crescita e la redditività.

La crescita delle imprese in rete è favorita dall'età della rete di appartenenza: maggiore è l'età della rete maggiore è il beneficio per

l'impresa in rete. Per le reti più anziane esiste un effetto a campana o a U rovesciata, per cui il beneficio dell'esperienza si perde oltre un certo numero di anni. In questo senso i risultati ottenuti sono coerenti con l'idea che la rete abbia una durata determinata correlata al raggiungimento di specifici obiettivi. Il numero di imprese in rete non è invece significativo.

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, l'essere una rete soggetto non influisce sulla crescita mentre la presenza di un fondo comune è negativamente correlata alla crescita del valore della produzione.

Questi risultati sono in linea con quanto emerso dall'Osservatorio 2019 sulla performance dei contratti di rete.

Abbiamo poi analizzato la scelta dei meccanismi di integrazione e l'averne un Presidente è l'unico elemento positivamente correlato alla performance. Sono invece più importanti i meccanismi di coordinamento formale, la presenza di un piano di rete di lungo periodo e di standard comuni. Anche questi risultati confermano e rafforzano i risultati dell'Osservatorio 2019.²

Infine crescono di più le imprese che appartengono a reti che utilizzano formule di distacco e codatorialità e crescono meno quelle imprese che appartengono a reti che condividono acquisti o partecipano a bandi e gare. La lettura della scelta fatta dal legislatore nel 2020 di potenziare lo strumento del distacco/codatorialità per le reti, a valle della crisi pandemica, sembra quindi un intervento mirato.

L'aumento della redditività appare invece seguire logiche differenti dove sono premiate le imprese che appartengono ad una rete contratto e perseguono obiettivi di innovazione congiunta. Resta tuttavia un'analisi che richiederà ulteriori approfondimenti per meglio delineare le caratteristiche dei contratti di rete che spingono la performance delle imprese in rete. Infine i risultati dell'analisi non sembrano essere legati alla dimensione originaria e al settore di appartenenza della rete.

4 Considerazioni conclusive

L'analisi delle performance di impresa dalla sua entrata in rete conferma che il miglioramento della performance d'impresa è legato sia all'esperienza di rete della singola impresa, sia alle caratteristiche organizzative e manageriali della rete stessa. In particolare, emerge come l'unica dimensione rilevante dell'esperienza sia quella tempo-

² Non compaiono invece nel modello ma non sono significativi i meccanismi di monitoraggio e di scambio della conoscenza che risultavano importanti per la performance della rete.

rale, con la particolarità dell'effetto quadratico della stessa: l'esperienza di rete è positiva, e contribuisce a migliorare la performance dell'impresa in rete, fino ad un certo punto oltre il quale perde il suo effetto positivo. Questo risultato è in linea con il filone di studi che indica l'esperienza di rete come positiva ma anche come un rischio di *core rigidity* per l'impresa stessa.

La dimensione dell'esperienza di rete relativa al numero di legami non sembra invece avere alcun effetto sulla performance d'impresa: probabilmente futuri approfondimenti potranno riguardare lo studio della diversità di questi legami, indagando l'effetto dell'intrattenere legami con reti diverse per la stessa impresa.

I risultati confermano come non sia solo importante *aderire ad una rete* ma risulti fondamentale per appropriarsi dei benefici derivanti dall'attività di rete, anche capire *come organizzare e gestire* la rete stessa. In linea con i risultati della precedente edizione dell'Osservatorio, emerge come possano avere un impatto positivo i meccanismi di coordinamento formale, la presenza di un piano di rete di lungo periodo e la definizione di standard comuni per avere un impatto positivo sulla performance d'impresa.

Tali risultati hanno importanti implicazioni in termini manageriali: l'impresa che vorrà aumentare la propria performance attraverso lo strumento delle collaborazioni inter-organizzative, infatti, dovrà avere una particolare attenzione e potrà attivamente contribuire all'efficace sviluppo organizzativo e manageriale della rete stessa.

Bibliografia

- Bartoli, F.; Ferri, G.; Murro, P.; Rotondi, Z. (2013). «Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa». *Bancaria*, 1, 57-78.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A.; Pacella, M. (2018). «Il contratto di rete nel settore dell'auto: uno strumento performante in un contesto turbolento». *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(105), 83-103.
- Dillman, D.A. (2000). «The Role of Behavioral Survey Methodologists in National Statistical». *International Statistical Review*, 68(2), 200-13.
- Hoang, H.; Rothaermel, F.T. (2005). «The Effect of General and Partner-specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance». *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-45.
- Istat, Centro Studi Confindustria, RetImpresa (2017). *Reti d'impresa – Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre. shorturl.at/msxGH.
- Kandemir, D.; Yaprak, A.; Cavusgil, S.T. (2006). «Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-40.
- Kogut, B. (1989). «The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry». *The Journal Of Industrial Economics*, 38(2), 183-98.
- Mandell, M.P.; Keast, R. (2008). «Evaluating the Effectiveness of Interorganizational Relations Through Networks: Developing a Framework for Revised Performance Measures». *Public Management Review*, 10(6), 715-31.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2012). *Indagine qualitativa sui contratti di rete: primi risultati Osservatorio sui contratti di rete*. Roma. <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/OsservatorioContrattidirete23luglio2012indaginequalitativ.pdf>.
- Sampson, R.C. (2005). «Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances». *Strategic Management Journal*, 26(11), 1009-31.
- Schreiner, M.; Kale, P.; Corsten, D. (2009). «What Really is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?». *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-419.
- Simonin, B.L. (1997). «The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization». *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-74.
- Zollo, M.; Reuer, J.J.; Singh, H. (2002). «Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances». *Organization Science*, 13(6), 701-13. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>.

Il contratto di rete nel settore agroalimentare

Vladi Finotto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo La Rotonda

RetImpresa

Christine Mauracher

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Arianna Lupo

RetImpresa

Sommario 1 Introduzione. – 2 Panorama della filiera agroalimentare in rete. – 3 I dati dell'Osservatorio. – 3.1 Il campione e l'indagine. – 3.2 Processo di nascita delle reti. – 3.3 Organizzazione e coordinamento. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

L'agroalimentare è un comparto di notevole importanza sotto molteplici punti di vista per l'economia nazionale: come è noto, rappresenta una voce ragguardevole del PIL nazionale ed è una delle specializzazioni di punta per quanto attiene all'export. Pur diverse a seconda della fonte, le cifre del *food and wine* italiano parlano chiaro: dal campo allo scaffale il settore vale il 12% del prodotto interno lordo, dà lavoro a quasi quattro milioni di italiani, impegnati in 740 mila aziende agricole, circa 60 mila industrie alimentari e in diverse centinaia di migliaia di attività di ristorazione e di vendita al dettaglio. L'agrifood italiano è tra gli esportatori più forti del nostro Paese, con 44 miliardi di prodotti venduti nel mondo e una vigorosa

crescita dell'attenzione da parte di molti mercati stranieri, in particolare Germania e Stati Uniti (fonte: Coldiretti 2020; Ismea 2018).

Oltre ai numeri assoluti, il settore è interessante per la resilienza che ha mostrato in occasione delle ultime crisi e per i differenziali di performance che ha registrato rispetto ad altre specializzazioni del made in Italy. Da comparto a lungo marginalizzato nel dibattito pubblico sull'economia di casa, oggi potrebbe dare delle indicazioni utili alla ripresa. Bastino due considerazioni. In occasione del lockdown generalizzato dovuto alla recente pandemia da COVID-19, il settore e le sue filiere hanno reso al Paese un importante servizio mantenendo continuità operativa diversamente da molte altre catene del valore (Ismea 2020). In seconda battuta, da un 2020 per molti versi drammatico, l'agroalimentare esce stabile in valori e prospettive di mercato a livello internazionale (Nomisma 2020). A fronte dell'inattesa evoluzione del contesto, le imprese del settore hanno accelerato l'adozione di tecnologie innovative per continuare a rifornire gli scaffali della distribuzione, le case degli italiani, preservando così flussi di cassa, posizioni sui mercati e occupazione.

Da ultimo: nonostante un percepito, soprattutto nel passato, negativo in termini di propensione all'innovazione e all'ammodernamento, il comparto si è caratterizzato negli ultimi anni per una dinamica in controtendenza. Mentre molti settori del made in Italy continuavano a far registrare una stagnazione della produttività, la componente agricola ha visto la produttività crescere del 9% tra il 2007 e il 2016. La componente dell'industria alimentare ha registrato nel medesimo periodo un +2,4%. Il resto dell'economia nazionale un -4,4% (Ismea 2018).

C'è di che stare tranquilli quindi? No, ovviamente. Per quanto ragguardevole, il processo di *upgrading* dell'agroalimentare italiano necessita di proseguire, in considerazione di una sua possibile funzione di guida nella attuale fase di incertezza. Molte sono ancora le opportunità da cogliere e le minacce da affrontare. Senza ambizione di esaustività, si pensi alle sfide che si presentano all'agroalimentare italiano. La prima ha a che fare con un suo aggiornamento a modelli competitivi più avanzati e sofisticati sul versante del marketing, della distribuzione e della comunicazione. Vale ancora tantissimo *l'Italian sounding* nel mondo: le stime di Coldiretti quantificano un ammanco, nelle casse delle aziende italiane, di oltre 100 miliardi (più di due volte l'export italiano di agrifood) riscossi da operatori esteri che vendono prodotti che 'suonano' italiani ma non lo sono. Il fenomeno, da combattere, testimonia un desiderio diffuso di cibo italiano all'estero che tuttavia si concretizzerà in vendite laddove le imprese italiane si attrezzino nel presidiare in maniera strutturata attività di comunicazione, marketing, promozione e distribuzione a livello globale.

Sempre guardando all'estero, per quanto si siano evocate le spettacolari opportunità commerciali del nostro agrifood in economie

emergenti (la Cina *in primis*), gran parte del nostro export si concentra sui partner commerciali usuali: USA, Germania, Francia e Gran Bretagna. Le opportunità, evidenti, sui 'nuovi mercati' potranno essere colte grazie a una evoluzione generalizzata delle strategie delle imprese, delle loro competenze, del profilo dei loro investimenti.

Le occasioni offerte dalle tecnologie del digitale in termini di tracciabilità ed efficientamento (agricoltura 4.0 in campo e industria 4.0 nella trasformazione) e di marketing e vendite (digital marketing ed e-commerce), promettono di rassicurare e informare, oltre che servire efficacemente, un consumatore sempre più attento a genuinità, qualità, e, ora più di prima, sicurezza. Tecnologie come queste, tuttavia, toccano tutti processi interni alle imprese e quelli a cavallo tra organizzazioni. Soprattutto, richiedono una revisione dei flussi informativi nella filiera, in logica *end-to-end*, e investimenti tutt'altro che banali sia dal punto di vista finanziario sia di competenze.

Due ultimi aspetti appaiono importanti terreni di sfida per l'agrofood italiano. Il primo è il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle denominazioni di origine: muoversi collettivamente per corroborare la valorizzazione di sistemi di imprese e territori diverrà ancora più importante alla luce delle trasformazioni della domanda mondiale. Il secondo ambito è rappresentato dal fare di più, e in chiave più coordinata, nella valorizzazione di specialità locali e patrimonio paesaggistico e culturale: in altre parole, fare rete per rilanciare il turismo nazionale anche grazie al volano dei prodotti tipici.

I diversi fronti su cui è chiamato a crescere ed evolvere l'agroalimentare italiano richiedono azioni coordinate, raccordi nelle filiere, relazioni competitive e collaborative, costruzione di ecosistemi che consentano di capitalizzare le complementarità tra catene del valore (agrifood, tecnologia, turismo) e ovviare alle difficoltà rappresentate dalla dimensione media d'impresa. Lo strumento del contratto di rete, come già illustrato nel volume presentato in occasione della nascita del presente Osservatorio (Mauracher 2018) e in altre analisi (Compagnucci, Cavicchi, Spigarelli 2019; Ievoli et al. 2019), si presta ad accompagnare lo sviluppo di un comparto che fa della dimensione media contenuta un punto di forza e della promozione di sistema un vantaggio a livello internazionale. Il resto del capitolo si occupa di illustrare lo stato dell'arte dei contratti di rete nel settore agroalimentare italiano per contribuire alle iniziative di stimolo e ulteriore diffusione di questi strumenti.

2 Panorama della filiera agroalimentare in rete

L'agroalimentare è la prima filiera in Italia per numero di imprese in rete, con 8.267 operatori economici impegnati in 1.655 contratti di rete, che rappresentano il 23% del totale nazionale delle imprese aggregate con questa innovativa forma di collaborazione inter-aziendale (dati InfoCamere al 3 giugno 2020).

La filiera agrifood è stata classificata prendendo in esame i codici Ateco delle principali lavorazioni connesse all'intero ciclo produttivo riguardante i beni alimentari e le bevande - così come indicati nella tabella seguente - dalle fasi di coltivazione e produzione, alla trasformazione industriale, alla distribuzione fino al consumo dei prodotti finali.

Tabella 1 Classificazione della filiera agroalimentare (codici Ateco a 2 digit)

SETTORI	CODICE ATECO	DESCRIZIONE
Agricoltura, prodotti animali, caccia e servizi connessi	A 01	Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi
Silvicoltura	A 02	Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali
Pesca e acquacoltura	A 03	Pesca e acquacoltura
Industrie alimentari	C 10	Industrie alimentari
Industria delle bevande	C 11	Industria delle bevande

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Osservando i dati in base alle due tipologie di contratto di rete esistenti, la rete-contratto risulta essere la più diffusa: il 78% delle imprese agroalimentari sceglie questa forma (in valori assoluti 6.442 imprese), a fronte del 22% che si aggrega tramite reti dotate di soggettività giuridica (1.825 imprese).

Tale tendenza si consolida considerando il totale dei contratti di rete della filiera (1.655), di cui l'82% è da ricondurre a reti-contratto, la tipologia prevalente (1.362 contratti), e il restante 17% a reti-soggetto (293 contratti).

Tabella 2 Distribuzione delle imprese agroalimentari, dei contratti di rete della filiera e dei partner di altre filiere per tipologia di contratto (con e senza soggettività)

	Imprese della filiera in rete	Contratti di rete	Imprese di altri settori coinvolte
Reti-contratto	6.442	1.362	2.730
Reti-soggetto	1.825	293	5.004
Totale	8.267	1.655	7.734

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

In generale, nel 2019 la filiera ha fatto registrare un tasso di crescita del fenomeno aggregativo pari a +13%, cui è seguito un aumento congiunturale del 4,8% delle imprese della filiera in rete nei primi 5 mesi del 2020¹ e una crescita tendenziale dello 0,6 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+4,8% a gennaio-maggio 2020 rispetto a +4,2% a gennaio-maggio 2019).

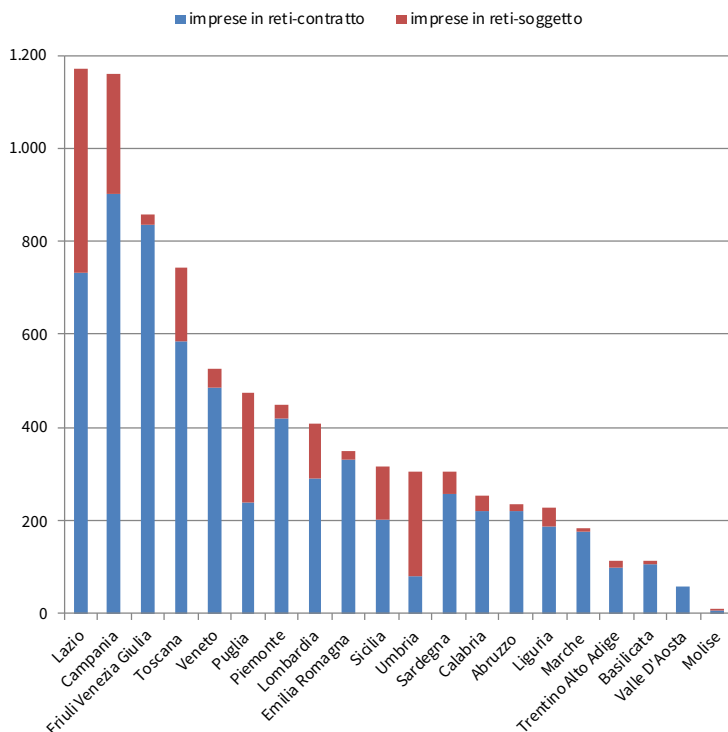
A livello di macro-aree, le reti di imprese della filiera sono presenti su tutto il territorio nazionale, distribuite per il 36% al Nord, per il 29% al Centro e per il 35% al Sud e Isole. Rispetto all'andamento generale, in base al quale al Sud al 3 giugno 2020 risiedono il 25% del totale delle imprese in rete italiane, si può notare come la filiera agroalimentare in rete nelle regioni meridionali abbia un peso molto più consistente.

Tra le regioni d'Italia, la prima per numero di imprese della filiera in rete è il Lazio (1.172), seguita da Campania (1.158), Friuli Venezia Giulia (859), Toscana (744) e Veneto (526).

A seguire, con un *range* tra le 250 e le 500 imprese in rete si posizionano la Puglia (474), il Piemonte (448), la Lombardia (408), l'Emilia-Romagna (350), la Sicilia (318), l'Umbria (307), la Sardegna (304) e la Calabria (254). Infine, con meno di 250 imprese agroalimentari in rete l'Abruzzo (235), la Liguria (229), le Marche (183), il Trentino-Alto Adige (113), la Basilicata (113), la Valle D'Aosta (60) e il Molise (12).

¹ Su base mensile, febbraio (+1,86%) e marzo (+1,40%) sono i mesi di maggiore crescita nel 2020, mentre ad aprile (+0,54%) e a maggio (+0,71%) si rileva una flessione probabilmente dovuta ai primi effetti sull'economia della pandemia COVID-19. Molto basso il tasso relativo a gennaio (0,20%).

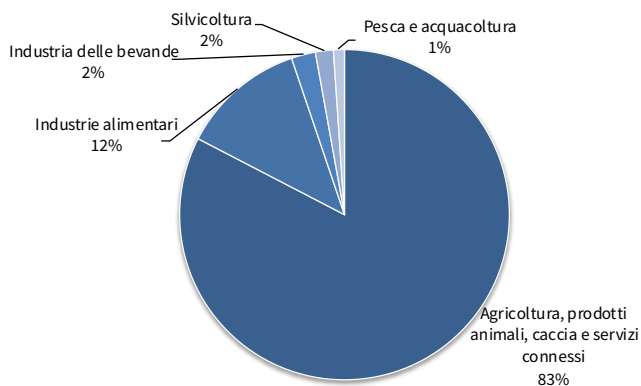
Figura 1 Distribuzione delle imprese della filiera agroalimentare in rete per regioni e per tipologia di contratto



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Tra i comparti in cui si articola la filiera, le imprese impegnate in *agricoltura, prodotti animali, caccia e servizi connessi* sono le più presenti in rete (83%), seguite da quelle dell'*industria alimentare* (12%); il 2% delle imprese agroalimentari in rete appartiene rispettivamente ai settori della *industria delle bevande* e della *silvicoltura ed utilizzo di aree forestali*, l'1% infine svolge attività di *pesca e acquacoltura*. Tale distribuzione rispecchia in gran parte l'articolazione del ciclo produttivo tipico delle filiere agroalimentari, caratterizzato da un gran numero di produttori e da una minore presenza di aziende industriali di trasformazione.

Figura 2 Distribuzione delle imprese agroalimentari in rete per settori di attività (codici Ateco 2007)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

In tal senso, seppur le aziende di trasformazione (industrie alimentari e delle bevande) incidano, complessivamente, in maniera ridotta sul totale delle imprese della filiera esaminate (14%), dimostrano una propensione a 'fare rete' più elevata rispetto alla media del settore, che è pari all'1,04% (in prima posizione vi è l'industria delle bevande con il 5,20%, seguita dall'industria alimentare con l'1,74%).²

Inoltre, ponendo il focus su questo comparto, le prime 10 regioni per numero di aziende della trasformazione in rete sono Lazio, Campania e Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Calabria, Abruzzo, Sicilia, Puglia e Sardegna, con una generale netta prevalenza della partecipazione a reti-contratto (845 imprese in reti-contratto e 359 in reti-soggetto), ad eccezione del Lazio, laddove i 2/3 delle imprese della trasformazione fanno ricorso al modello della rete-soggetto (174 imprese su 233).

Se analizziamo i rapporti di *partnership* con gli altri settori emerge in generale una accentuata trasversalità e spinta collaborativa da parte delle imprese dell'agrifood. Sono infatti 7.734 le imprese di altri settori che collaborano in rete con imprese agroalimentari, rappresentando insieme il 44% del totale delle imprese aggregate a livello nazionale.

Tra i principali partner in rete dell'agroalimentare rilevano le imprese del *commercio* (35%, 2.729 imprese) e quelle del *turismo* (26%,

² La propensione a fare rete delle imprese agroalimentari è calcolata sul primo trimestre 2020 (dati InfoCamere-Movimprese).

2.003 imprese), seguite a distanza da *costruzioni* (7%, 525 imprese), *servizi formativi e per la persona* (6%, 432 imprese), *servizi professionali* (5%, 393 imprese) e *servizi operativi* (5%, 355 imprese). Con un'incidenza minore si attestano, poi, diversi altri settori: il 2% rispettivamente per le imprese della *meccanica; sistema moda e arredo; trasporti e logistica; servizi tecnologici, di informazione e comunicazione, altre attività manifatturiere*; l'1% per quelle che si occupano, rispettivamente, di *attività artistiche, creative e culturali; servizi socio-sanitari; utilities e servizi ambientali, servizi finanziari e assicurativi*.

In generale, è interessante notare che il 65% delle imprese che collaborano con la filiera agroalimentare è coinvolto in reti-soggetto (benché tale tipologia contrattuale sia scelta solo dal 22% delle imprese appartenenti all'agrifood), mentre il 35% in reti-contratto.

Questo dato è coerente con l'andamento generale, secondo cui le reti dotate di soggettività giuridica aggregano un maggiore numero di imprese, spesso di piccole dimensioni: in media 23 imprese, a fronte di 7 imprese in media nelle reti-contratto, in linea con il dato medio nazionale (al 3 giugno 2020) di 5 imprese per rete-contratto e 13 per rete-soggetto.

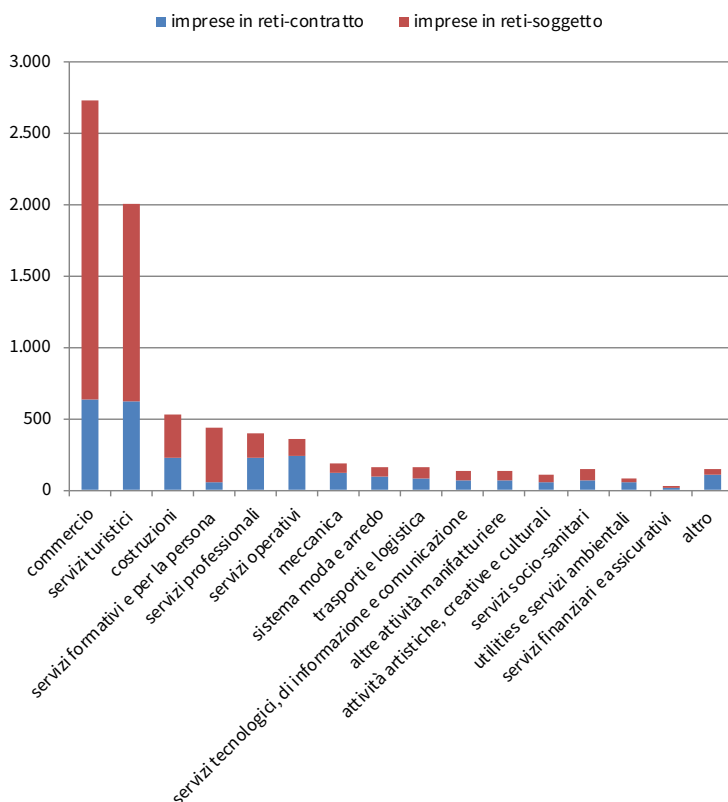
Se ci soffermiamo sui due principali comparti in rete con la filiera agroalimentare, vediamo che, nel caso del commercio, la gran parte delle collaborazioni avviene con imprese impegnate nella vendita al dettaglio o *retail* (76%), il 20% con imprese del commercio all'ingrosso e il 4% con imprese del commercio al dettaglio e all'ingrosso di autoveicoli e motocicli.

Nel comparto turistico, le collaborazioni con l'agroalimentare si sviluppano in prevalenza con imprese impegnate nei servizi di ristorazione (69%) e, in percentuale minore, con le strutture alberghiere e ricettive (24%), le agenzie di viaggio e i tour operator (7%).

Osservando più in dettaglio questo aspetto, in particolare se distinguiamo tra le due tipologie di reti esistenti, emerge inoltre che le reti-soggetto coinvolgono in prevalenza imprese di piccole dimensioni. Ciò è evidente, ad esempio, considerando il segmento del commercio che fa rete con l'agroalimentare: nelle reti-soggetto circa l'87% delle imprese partner è impegnata nel *retail* (solo l'8% nel commercio all'ingrosso), mentre nelle reti-contratto le imprese *retail* rappresentano circa il 41% dei casi di *partnership*, quelle all'ingrosso il 56%.

Nel turismo, le collaborazioni con le imprese agroalimentari tramite reti-soggetto avvengono in prevalenza con imprese impegnate in servizi di ristorazione (circa il 79%), genericamente composto da micro e piccole imprese. In relazione alle reti-contratto, il settore della ristorazione incide per una percentuale minore benché significativa, pari al 48%, seguito da quello delle imprese che offrono servizi di alloggio (alberghi e strutture ricettive), che pure mostrano un discreto peso collaborativo sul totale del comparto (42%).

Figura 3 Distribuzione delle imprese che collaborano in rete con la filiera agroalimentare suddivise per macro-ambiti di attività e per tipologia di contratto



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Commercio e turismo rappresentano, infine, anche i principali comparti che stringono relazioni collaborative strategiche, in prevalenza mediante la forma di rete con soggettività giuridica, con le industrie della trasformazione di prodotti alimentari (rispettivamente con percentuali del 41% e del 25%), seguite a distanza dalle imprese che svolgono servizi formativi e per la persona (7%), attività nella filiera delle costruzioni (6%) e servizi professionali (4%).

3 I dati dell'Osservatorio

3.1 Il campione e l'indagine

L'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa monitora 50 reti, pari al 3% del totale delle reti nell'agrifood. Obiettivo dell'osservazione è quello di produrre uno spaccato sui processi di genesi, sulla trasformazione delle reti e sulle dimensioni legate alla governance e all'innovazione. L'esiguità del campione rispetto al totale, ovviamente, non consente di misurare il 'quanto' dei fenomeni di interesse. Piuttosto questo gruppo di reti osservate consente di cogliere segnali sul 'come' si dipanano i percorsi e processi alla base della nascita delle reti, si affermano le motivazioni con cui le imprese sono mobilitate, si scelgono le forme di organizzazione e governo delle relazioni. Interessa cogliere, insomma, la varietà delle reti al fine di procedere, nelle rilevazioni successive, a una misurazione di aspetti rilevanti con ambizioni di rappresentatività statistica.

Nel dettaglio, tutte le reti del campione sono reti-contratto, mediamente partecipate da 6,5 imprese. Quasi la metà delle reti (44%) presenta una dimensione alquanto contenuta, arrivando a comprendere al massimo 3 imprese. Nella classe 4-10 partecipanti si colloca il 41% delle reti del campione. La quota rimanente è rappresentata da reti di maggiore dimensione: in un caso la rete comprende oltre 40 aziende.

Considerando la classificazione strutturale delle reti, articolata in verticali, orizzontali e miste, il campione è composto principalmente dalle prime (60%): si tratta di reti partecipate da imprese con diverse tipologie di prodotti e/o servizi, solitamente distribuite lungo una catena del valore e quindi estranee a forme di concorrenza diretta. Le reti orizzontali, che coinvolgono imprese dello stesso settore produttivo e della stessa specializzazione di fase o di analoga combinazione prodotto/mercato, rappresentano il 22% del campione. Nove sono i casi di reti miste, caratterizzate da elementi di entrambe le tipologie precedenti, mosse da motivazioni inerenti a ricerca e innovazione, scambio di know-how e competenze, condivisione di fattori produttivi e investimenti.

Quarantuno reti risultano attive per un totale di 293 aziende coinvolte. Le rimanenti 9 reti dichiarano di essere inattive per decorrenza dei termini del contratto (4 casi) o altre motivazioni quali ad esempio la costituzione di una nuova rete o il mancato raggiungimento degli obiettivi. Quanto all'adozione di un fondo patrimoniale comune, nel campione osservato si rileva che tre sono le reti ad essersene dotate sin dalla costituzione.

3.2 Processo di nascita delle reti

Restringendo l'analisi esclusivamente alle reti attive, emerge come si tratti di reti 'giovani' i cui contratti sono stati mediamente sottoscritti meno di tre anni fa tra aziende che collaborano da prima della formalizzazione del contratto. Per quanto concerne il turnover all'interno delle reti, in 8 casi si registrano uscite di imprese e in 9 nuove imprese in entrata. La questione della composizione delle reti e del governo dei flussi in entrata e in uscita è regolata in 25 reti da un apposito regolamento. In 15 casi le reti si sono dotate di un regolamento per la ripartizione dei benefici derivanti dalle attività della rete.

La genesi delle reti è un aspetto particolarmente rilevante agli occhi dell'analista e di chi formula politiche: riconoscere la molteplicità di inneschi dei contratti di rete, comprendere quanto e come contano determinate motivazioni e strategie di mobilitazione di aziende intorno a una o più imprese comuni è fondamentale per affinare il nostro sguardo e soprattutto per definire gli strumenti a supporto delle reti di impresa (Finotto 2019).

La survey usa una scala Likert a 5 valori (1=per nulla d'accordo, 5=molto d'accordo) per rilevare l'importanza dei fattori nel processo di nascita della rete. La tabella 3 riporta i valori positivi (4 e 5).

Tabella 3 Fattori rilevanti nella nascita della rete

Fattori	Frequenza
Il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali pre-esistente	71%
La nascita della rete è stata guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner	46%
La nascita della rete è stata guidata dalla mediazione dell'associazione di categoria di riferimento	15%
La nascita della rete è stata guidata da un professionista (commercialista, avvocato ecc.) che ha messo in contatto i diversi membri	41%
La nascita della rete è stata incentivata dall'amministrazione pubblica (municipalità, comune, regione ecc.) che ha creato l'occasione per mettere in contatto i potenziali partner	10%

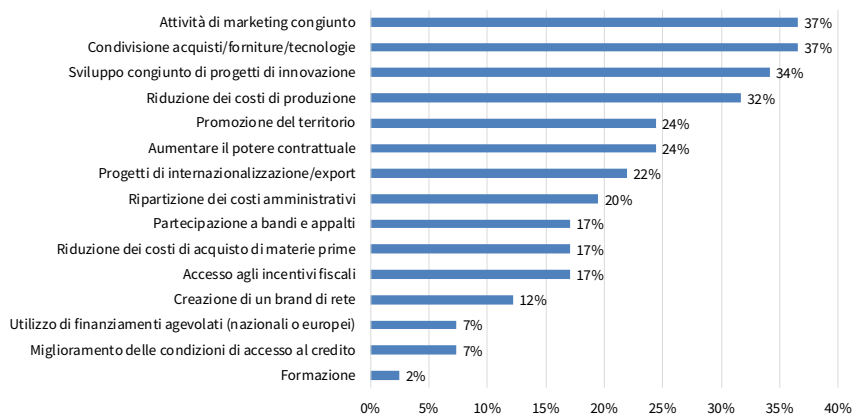
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Emerge chiaramente come per gran parte delle reti la preesistenza di relazioni e collaborazioni tra partecipanti abbia portato alla successiva formalizzazione. Il dato suggerisce che il percorso di approdo al contratto di rete potrebbe essere uno di maturazione. Dapprima la collaborazione tra imprese cementa la fiducia reciproca, rappresenta un modo per testare sinergie e iniziative congiunte e consente di

affinare le interdipendenze tra processi e strategie. Il contratto, in seguito, formalizza ruoli, dà visibilità a obiettivi e risorse, distribuisce responsabilità ai nodi delle reti.

Tutte le imprese del campione dichiarano che gli obiettivi strategici e il programma della rete sono stati definiti in modo chiaro e preciso sin dall'inizio. Focalizzandosi sui principali obiettivi che hanno indotto le imprese del settore a costituire una rete [fig. 4], emergono come principali quello di avviare attività di co-marketing e di condividere acquisti, forniture e/o tecnologie (37% in entrambi i casi). Distanziati di poco si collocano l'obiettivo di sviluppare in modo congiunto progetti di innovazione (34%) e quello relativo alla riduzione dei costi di produzione. Circa un quarto delle reti indica come obiettivo quello di promozione del territorio e di acquisizione di un maggior potere contrattuale. Nella lettura del dato va sottolineato come spesso nel medesimo contratto di rete coesistano molteplici obiettivi. Il dato, per quanto poco indicativo dati i numeri, suggerisce che possano esservi reti che sin dall'inizio colgono la 'multifunzionalità' del contratto vi si approssiano con la volontà di capitalizzare su tutte le dimensioni possibili il suo contributo di coordinamento.

Figura 4 Obiettivi dei contratti di rete



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

3.3 Organizzazione e coordinamento

Per quanto attiene alle modalità e alle soluzioni che toccano il coordinamento tra imprese retiste, si nota come metà delle unità osservate si sia dotata sin dall'inizio di strutture organizzative comuni. Risulta relativamente poco utilizzata la figura del manager di rete così come il ricorso a uffici di comunicazione e di rappresentanza commerciale comuni. Il dato, fosse confermato da una analisi maggiormente rappresentativa, potrebbe suggerire una sorta di 'specializzazione' delle reti. Alcune potrebbero prediligere la messa a fattore comune di funzioni di coordinamento interno, altre quella di funzioni di interfaccia con l'esterno, in particolar modo con i mercati (esteri magari). Fosse confermata l'ipotesi, si apre un interessante area di analisi e approfondimento: la specializzazione delle strutture comuni si configura come una scelta tra configurazioni alternative o piuttosto l'integrazione di strutture comuni per il coordinamento interno e strutture comuni per il presidio del mercato avviene come risultato di un processo di maturazione della rete?

Tabella 4 Strutture comuni nelle reti indagate

	Frequenza
Organo comune	61%
Presidente	51%
Assemblea dei partecipanti	46%
Segreteria/ufficio amministrativo	32%
Distacco / codatorialità / Altri (es. Staff Leasing)	27%
Manager di rete	22%
Responsabile della produzione	15%
Ufficio comunicazione	12%
Ufficio/agente commerciale	12%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Entrando nello specifico dei contenuti delle relazioni tra retisti, si può notare **[tab. 5]** come sia maggioritario un percepito di correttezza nelle negoziazioni tra partner e come sia prevalente un insieme di modi di coordinarsi prevalentemente informale (accordi verbali tra imprese). In questo senso, e come rilevato altrove, lo strumento del contratto di rete sembra integrarsi, piuttosto che confliggere, con le modalità di coordinamento tipiche delle reti informali a corto raggio che hanno da sempre caratterizzato il sistema dei distretti italiani.

La tabella 5 offre ulteriori elementi da approfondire in analisi future. Chiaramente, in conseguenza di quanto detto in precedenza, il coordinamento attraverso rapporti formali è poco diffuso. A segnare un ulteriore stacco rispetto ad approcci strutturati alla formula-

zione di strategie congiunte di rete, è il dato inerente al piano operativo della rete: solo nel 15% dei casi è aggiornato periodicamente. L'evidenza, passibile di molti approfondimenti, potrebbe alludere a processi interessanti. Per esempio, il piano di rete iniziale potrebbe avere più una funzione di 'mobilitazione' che una di disegno effettivo di obiettivi a lungo termine. Una volta 'mossa' la rete e convinti i partner, i retisti continuano a relazionarsi in modo informale e aggiornare i propri obiettivi nella sostanza e nella quotidianità, senza prevedere formali momenti di revisione dei piani operativi.

Tabella 5 La gestione delle relazioni tra imprese della rete

	Frequenza
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le negoziazioni	68%
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	66%
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	66%
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	44%
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	44%
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	34%
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	27%
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	20%
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	15%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

La quotidianità del coordinamento tra imprese retiste mostra una certa eterogeneità in termini di pratiche e modalità. In prima battuta, le imprese delle diverse reti si incontrano con frequenze che vanno da una volta a settimana (in 9 casi) a 2 o 3 volte all'anno (11 casi). Cinque reti prevedono incontri una volta l'anno e sette hanno momenti di incontro a fini di coordinamento almeno mensili.

L'informalità e la snellezza delle pratiche di coordinamento, oltre che dalla ridotta quantità di incontri formali e collettivi, è testimoniata dalla relativa ridotta presenza di sistemi di monitoraggio prevalentemente formali.

4 Conclusioni

Operare in rete, per il settore agrifood italiano, ha diversi significati. Come evidenziato dai dati, la rete rappresenta un modo per concretizzare l'idea di filiera tanto cara al dibattito sulle prospettive di mercato del comparto; è una soluzione che consente di ovviare alla parcellizzazione sia del segmento agricolo che di quello industriale; consente di mettere a sistema attori che solo distribuendo adeguatamente il rischio e mettendo a valore le rispettive caratteristiche e i rispettivi asset possono competere lungo le direttrici principali che segnano l'evoluzione del settore a livello nazionale e globale.

In merito a quest'ultimo punto, come ricordato, le sfide della globalizzazione, dell'upgrade tecnologico, della comunicazione più efficace dei mercati e del presidio della distribuzione reclamano una crescente capacità di operare in rete. Per quanto il *food and wine* italiano abbia saputo tenere, e per certi versi, rilanciare di fronte all'incertezza degli ultimi mesi, è chiaro che la rapidità di risposta all'emergenza non basta. Le lezioni apprese, e le consapevolezze maturate, durante la pandemia da COVID-19 hanno aperto orizzonti da decifrare e comprendere per garantire la sostenibilità nel tempo dell'intero sistema. Il consumo uscirà, sia nella dimensione domestica sia in quella globale, cambiato certamente; la varietà di mercati di sbocco e di combinazioni di canali distributivi - dal digitale al retail che uscirà dalla ristrutturazione post-COVID - richiederà una maggior strutturazione sia dei processi sia degli approcci alla vendita e al commerciale; la sfida di un mondo che sarà giocoforza sempre più attento alla salubrità e alla sicurezza impongono investimenti in tecnologie di processo che percorreranno intere filiere, richiedendo alle imprese maggior coordinamento e maggiore consapevolezza nella valorizzazione delle interdipendenze.

Il contratto di rete è oggi uno strumento che trova, nell'agroalimentare, un buon livello di accettazione. I dati a disposizione dell'Osservatorio rivelano attualmente una sua adozione entusiasta laddove non confligge con modalità di coordinamento ed eredità (si pensi alle relazioni pregresse) tipiche del made in Italy, basate sull'informalità, le dinamiche emergenti e un coordinamento *de visu*, a scapito di maggiore formalizzazione. Il dato in sé non è da interpretarsi negativamente o positivamente: ad oggi questa interpretazione del contratto ne ha velocizzato apparentemente la diffusione e ne ha distribuito i dividendi. Rimane da ragionare sull'adeguatezza di queste forme di coordinamento e gestione delle reti basate per lo più su dinamiche informali ed emergenti. Approcci più strutturati, processi più espliciti di definizione degli obiettivi a medio e lungo termine e meccanismi espliciti di controllo della performance e di feedback per rivedere i presupposti su cui i retisti collaborano, potrebbero aumentare l'efficienza e l'efficacia di questi sistemi di imprese. La qua-

si totale assenza di obiettivi dichiarati inerenti all'innovazione tra le reti osservate, per esempio, potrebbe suggerire che ad oggi il contratto funziona bene per gestire in modo coordinato attività su cui le aziende sono relativamente mature (co-marketing, commerciale) ma che è ancora distante dal condurre insieme di imprese a radicali percorsi di revisione di processi e modelli di business. Una maggiore strutturazione delle relazioni tra aziende retiste e una maggiore formalizzazione dei processi inerenti alla loro strategia potrebbero essere necessarie nel futuro per portare il contratto e le reti food italiane nel nuovo scenario di mercato e produttivo che uscirà dalla presente crisi.

Bibliografia

- Coldiretti (2020). «Covid: il cibo diventa la prima ricchezza del Paese». *Coldiretti*, 2 settembre. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-cibo-diventa-la-prima-ricchezza-del-paese-vale-538-mln>.
- Compagnucci, L.; Cavicchi, A.; Spigarelli, F. (2019). «The Network Contract in the Agrifood Industry: An Exploratory Study on Collaborative Drivers in Central Italy». *Economia agro-alimentare*, 2, 335-58.
- Finotto, V. (2019). «La genesi dei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson, 41-51.
- levoli, C.; Belligiano, A.; Marandola, D.; Pistacchio, G.; Romagnoli, L. (2019). «Network Contracts in the Italian Agri-Food Industry: Determinants and Spatial Patterns». *Economia agro-alimentare*, 2, 275-306.
- Ismea (2018). *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano*. <http://www.ismea.it>.
- Ismea (2020). *Emergenza Covid-19: rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nelle prime settimane di diffusione del virus*. <http://www.ismea.it>.
- Mauracher, C. (2018) «I contratti di rete del settore agroalimentare». Moretti, A.; Cabigiosu, A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*. Milano: Pearson.
- Nomisma (2020). *L'Industria alimentare italiana oltre il Covid-19. Compattività, Impatti socio-economici, prospettive*. Milano: Egea.

Il contratto di rete nel settore delle costruzioni

Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace

RetImpresa

Sommario 1 Introduzione. – 2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi. – 3 L'analisi quantitativa e qualitativa dei contratti di rete nella filiera delle costruzioni. – 3.1 I principali aspetti quantitativi e dimensionali della filiera in rete. – 3.2 I principali aspetti qualitativi delle reti operanti nella filiera. – 3.3 Focus Accesso al Credito. – 4 Conclusioni

1 Introduzione

La competizione globale e le sfide dell'innovazione, della sostenibilità, della sicurezza e della qualità che sta affrontando il nostro tessuto produttivo, amplificate dagli effetti derivanti dall'emergenza COVID-19, spingono le aziende, specie di minori dimensioni, a modificare il proprio modello competitivo e ad aprirsi alla collaborazione per ottenere attraverso meccanismi aggregativi massa critica, know-how, risorse e, più in generale, i benefici delle economie di scala e di scopo che tipicamente sono in grado di realizzare le sole imprese di medie e grandi dimensioni.

Con il contratto di rete le imprese possono infatti accedere ai vantaggi generati dalla condivisione di strumenti, macchinari, competenze e investimenti e dalla collaborazione progettuale ed esecutiva su iniziative imprenditoriali congiunte, senza dovere acquisire tutti questi *asset* autonomamente all'interno della singola azienda, riducendo sia i costi che il rischio del fare impresa e, soprattutto, le inefficienze e il *time to market*.

Attraverso i vari modelli possibili la rete rappresenta una strategia vincente e sufficientemente flessibile per raggiungere una pluralità di obiettivi.

Guardando alle tipologie di rete nel settore delle costruzioni, come vedremo, è molto diffuso il modello delle reti verticali o di filiera, costituite da imprese - non concorrenti - operanti nelle diverse fasi della filiera (dall'approvvigionamento, alla progettazione, costruzione, impiantistica, marketing, alle fasi di fornitura finale, distribuzione e assistenza, fino a quelle di recupero e riciclo dei rifiuti). Queste reti realizzano una collaborazione integrata sul piano delle specializzazioni produttive e delle competenze, rivolta ad esempio a progetti di ricostruzione, rigenerazione urbana, efficientamento energetico, con l'obiettivo di creare una catena logistica integrata o di coordinare le diverse fasi di un ciclo produttivo, nell'ambito della *supply chain* del cliente/committente.

Un secondo modello di aggregazione nella filiera delle costruzioni è la rete di tipo orizzontale, composta da imprese omogenee, dello stesso settore merceologico o di settori complementari (es. meccanica, elettronica, ingegneria, composito ecc.), talvolta anche in concorrenza tra loro (es. reti tra aziende di progettazione, immobiliari, di ingegneria, impiantistica), che trovano convenienza ad aggregarsi per realizzare economie di scala e aumentare i volumi di business. Spesso sono reti prive di governance complessa, che perseguono finalità di acquisto/approvvisionamento (*co-purchase*), di produzione (*co-production*), di coordinamento logistico, di commercializzazione e marketing (*co-market*), di formazione per certificazioni di prodotto/processo ecc.

Nel settore delle costruzioni sono inoltre diffuse anche le reti miste, che presentano aspetti delle due tipologie precedenti e solitamente mirano alla condivisione di know-how esistente o allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze mediante attività di R&S o la messa in comune di fattori produttivi e investimenti.

Il presente capitolo ha, dunque, l'obiettivo di fornire una fotografia del fenomeno delle reti d'impresa nel settore delle costruzioni, a partire dall'analisi dei risultati della *Survey* 2019 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa (Cabigiosu, Moretti 2019; di seguito anche solo: '*Survey*' e 'Osservatorio'), riferiti alle sole imprese appartenenti a questa filiera rispetto al totale del campione indagato (nr. 52 reti sulle 327 rispondenti alla *Survey*), e sulla base del raffronto con l'andamento e la rilevanza del fenomeno nella filiera delle costruzioni analizzati a livello nazionale sull'universo dei contratti di rete registrati in Italia (dataset InfoCamere, 3 giugno 2020).

La scelta di elaborare un focus sul comparto delle costruzioni è legata sia alla percentuale significativa di reti del settore rispondenti alla *Survey* (circa il 16%), sia ai numerosi vantaggi del ricorso al modello organizzativo e gestionale della rete per le imprese della filiera. Questa medesima valutazione ha motivato anche la scelta di RetImpresa e ANCE (Associazione nazionale costruttori edili), di realizzare nei primi mesi del 2020 la Guida operativa *Le Reti d'impre-*

sa nella filiera delle costruzioni,¹ con cui vengono fornite indicazioni pratiche su come articolare un progetto di rete tra imprese delle costruzioni e come sfruttarne al meglio, anche in chiave anti-crisi, strumenti e potenzialità (accesso a tecnologie e risorse, economie di scala e di scopo, crescita dimensionale, gestione flessibile del lavoro, gare d'appalto).

I contenuti di questo capitolo riprendono dunque alcuni aspetti - tra cui un focus sul credito - illustrati nella suddetta *Guida*, aggiornandone contenuti ed elaborazioni rispetto al dataset dell'universo-reti. Per ogni approfondimento sugli altri profili di interesse in materia di reti di imprese della filiera delle costruzioni si rinvia pertanto alla citata Guida.

2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi

Come anticipato, il presente focus rappresenta la sintesi di un lavoro di analisi rispetto alla diffusione del fenomeno aggregativo nella filiera delle costruzioni e alla valutazione di alcuni aspetti che contraddistinguono le reti della filiera.

La filiera è stata classificata prendendo in esame i codici Ateco delle principali attività riconducibili al mondo delle costruzioni - come riportati nella seguente tabella - dai tradizionali settori della progettazione e costruzione di edifici (edilizia residenziale e non residenziale), della costruzione di opere di ingegneria civile (quali strade, autostrade, ponti, gallerie, ferrovie, porti ed altre opere idrauliche ecc.), alle attività complementari costituite dai lavori di costruzione specializzati (tra cui, demolizione e preparazione di cantieri, installazione di impianti elettrici, idraulici, ascensori e altri servizi, finitura e completamento degli edifici), della fabbricazione di materiali per l'edilizia (vetro e prodotti in vetro, prodotti in ceramica, mattonelle e prodotti in terracotta, cemento e gesso ecc.) fino alle attività immobiliari (vendita, acquisto e affitto di immobili, altri servizi immobiliari, attività di agenti immobiliari per conto terzi ecc.).

¹ La Guida operativa *Le Reti d'impresa nella filiera delle costruzioni* realizzata da RetiImpresa e ANCE, in collaborazione con l'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, è stata pubblicata a giugno 2020 (su dati InfoCamere al 31 gennaio 2020).

Tabella 1 Classificazione della filiera delle costruzioni (codici Ateco a 2 digit)

CODICE ATECO	DESCRIZIONE
C 23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
F 41	Costruzione di edifici
F 42	Ingegneria civile
F 43	Lavori di costruzione specializzati
L 68	Attività immobiliari

Nella prima parte del capitolo (§ 3.1) vengono presentati i principali dati quantitativi della filiera in rete, prendendo in esame la banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete (sia reti-contratto sia reti-soggetto) iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 giugno 2020.²

Nella seconda parte (§§ 3.2 e 3.3) sono illustrati alcuni aspetti qualitativi che caratterizzano la filiera in rete, emersi valutando gli esiti della *Survey* condotta nei mesi di giugno e luglio 2019 dall'Osservatorio su un campione di 327 reti,³ attraverso le risposte fornite dalle rispettive imprese capofila. Osservando il suddetto campione, sono state individuate 52 reti della filiera delle costruzioni (16% del campione), di cui solo una dotata di soggettività giuridica.

3 L'analisi quantitativa e qualitativa dei contratti di rete nella filiera delle costruzioni

3.1 I principali aspetti quantitativi e dimensionali della filiera in rete

La filiera delle costruzioni conta, al 3 giugno 2020, 4.055 imprese in rete impegnate in 1.449 contratti di rete, a cui partecipano anche altre 9.820 imprese che operano in filiere diverse. Il peso della filiera nell'universo delle reti è quindi significativo, costituendo circa l'11% del totale delle imprese raggruppate in rete a livello nazionale, percentuale che aumenta se si considerano esclusivamente le reti-contratto, le quali sono composte per il 12% da imprese della filiera.

² In base a tali dati, sono presenti sul territorio nazionale 36.042 imprese raggruppate in 6.154 contratti di rete.

³ Nel campione che ha risposto alla *Survey* dell'Osservatorio risultano 320 reti-contratto e 7 reti-soggetto.

Nel dettaglio, sono 3.085 le imprese del settore costruzioni aggregate tramite reti-contratto (il 76% del totale della filiera), 970 tramite reti-soggetto. Questa tendenza trova conferma se osserviamo la ripartizione dei 1.449 contratti di rete della filiera tra le due tipologie esistenti di rete: l'80% assumono la forma della rete-contratto, il 20% quella della rete dotata di soggettività giuridica. Si tratta peraltro di valori in linea con il trend nazionale del fenomeno.⁴

Tabella 2 Distribuzione delle imprese della filiera delle costruzioni, dei contratti di rete e dei partner di altre filiere per tipologia di contratto (con e senza soggettività giuridica)

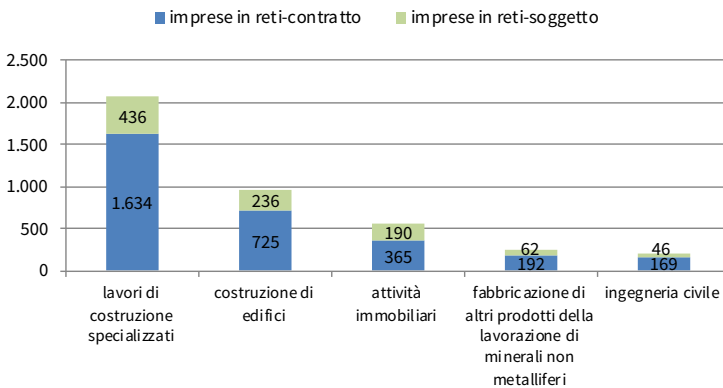
	Imprese della filiera in rete	Contratti di rete	Imprese di altri settori coinvolte
Reti-contratto	3.085	1.154	4.314
Reti-soggetto	970	295	5.506
Totale	4.055	1.449	9.820

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Esaminando le imprese della filiera in base al settore di attività Ateco, emerge che la gran parte (51%) è impegnata in *Lavori di costruzione specializzati*, il 24% in *Costruzione di edifici* e il 14% in *Attività immobiliari*. A seguire le imprese operanti nel campo della *Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi* (6%) e dell'*Ingegneria civile* (5%). Nel grafico seguente si può osservare la componente di imprese della filiera distinte per tipologia di contratto.

⁴ Sul totale di 6.154 contratti di rete circa l'86% - vale a dire 5.265 - assume la forma della rete-contratto, mentre le restanti 889 la forma della rete dotata di soggettività giuridica propria (dati InfoCamere al 3 giugno 2020).

Figura 1 Distribuzione in valori assoluti delle imprese in rete della filiera delle costruzioni per settori di attività (Ateco 2007)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

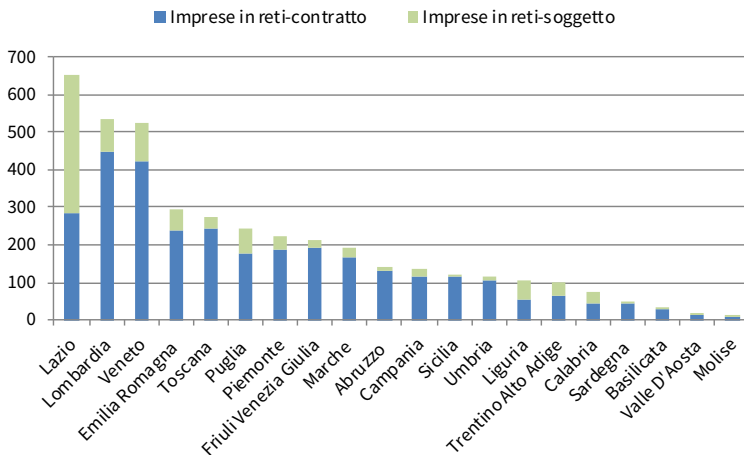
Le reti della filiera sono presenti sull'intero territorio nazionale, con un peso più rilevante delle imprese residenti al Nord, che rappresentano il 50% del totale delle imprese della filiera in rete. Al Centro e al Sud e Isole, invece, sono distribuite rispettivamente il 30% e il 20% delle imprese della filiera.⁵

A livello regionale, il Lazio (654 imprese) è la prima regione per numero di imprese della filiera in rete - e anche l'unica in cui prevale il modello della rete-soggetto - seguita da Lombardia (537) e Veneto (526). Leggermente distanziate, ma con oltre 200 imprese della filiera in rete, l'Emilia-Romagna (293), la Toscana (276), la Puglia (244), il Piemonte (223) e il Friuli Venezia Giulia (212).⁶ In fondo alla classifica, con meno di 100 imprese in rete, Calabria (74), Sardegna (50), Basilicata (31), Valle d'Aosta (14) e Molise (7).

⁵ Osservando i dati in maniera distinta per tipologia di contratto di rete, si nota che al Centro Italia risiede un numero maggiore di imprese di filiera che partecipano a reti-soggetto (45%) rispetto a quelle partecipanti a reti-contratto (26%), al Nord invece risiede il 52% delle imprese in reti-contratto (e il 40% in reti-soggetto), mentre al Sud risiedono il 22% di imprese di filiera che partecipano a reti-contratto e il 15% di quelle partecipanti a reti-soggetto.

⁶ Prendendo in esame solo le imprese in reti-contratto, che rappresentano la prevalenza delle imprese della filiera aggregate, si nota che la prima regione per numero di imprese delle costruzioni in rete è la Lombardia (450), seguita da Veneto (422), Lazio (286), Toscana (243), Emilia-Romagna (237) e Friuli Venezia Giulia (194).

Figura 2 Distribuzione delle imprese della filiera costruzioni per regioni e per tipologia di rete



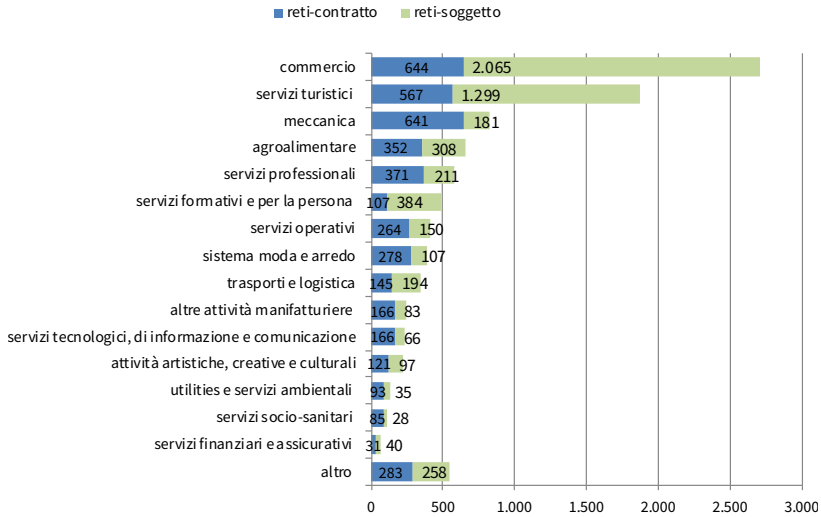
Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Sul piano dei rapporti di collaborazione con imprese di altri ambiti produttivi, dall'analisi dei dati emerge la natura multisettoriale e trasversale della filiera delle costruzioni: nell'ambito dei 1.449 contratti di rete riconducibili a questa filiera sono coinvolte, infatti, quasi 14 mila imprese (*rectius*: 13.875), di cui 4.055 appartenenti al mondo delle costruzioni e 9.820 ad altri comparti [fig. 3].

In particolare, le imprese delle costruzioni tendono a stringere stabili collaborazioni di rete con le imprese del *commercio* (28%) e dei *servizi turistici* (19%), prevalentemente nella forma della rete-soggetto, e a seguire con imprese della *meccanica* (8%), dell'*agroalimentare* (7%) e dei *servizi professionali* (6%), dei *servizi formativi e per la persona* (5%), dei *servizi operativi* e del *sistema moda e arredo* (entrambi con il 4%).

La scarsa rilevanza del livello di *partnership* con imprese del settore dei *trasporti e logistica* (3%) e dei *servizi ambientali* (1%) induce a ritenere ancora limitata la diffusione di reti tra imprese operanti nel campo delle costruzioni che perseguono obiettivi di economia circolare e di simbiosi industriale.

Figura 3 Macro-ambiti delle imprese con cui collaborano in rete le imprese della filiera costruzioni



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

3.2 I principali aspetti qualitativi delle reti operanti nella filiera

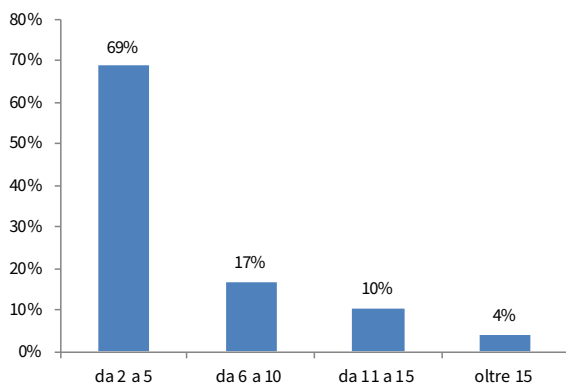
Dai risultati della *Survey* 2019 dell'Osservatorio su un campione di 52 reti appartenenti alla filiera delle costruzioni (pari al 16% del totale delle 327 reti intervistate),⁷ è stato possibile ricavare interessanti informazioni su natura, genesi, obiettivi, assetti organizzativi, governance e performance delle reti d'impresa operanti nella filiera, in particolare rispetto agli obiettivi di innovazione, marketing e comunicazione.

Va anzitutto precisato che l'analisi qualitativa si riferisce pressoché esclusivamente alle reti-contratto, dal momento che una soltanto delle reti della filiera delle costruzioni appartenente al campione della *Survey* è dotata di soggettività giuridica.

⁷ Ai fini dell'indagine sugli aspetti qualitativi, la classificazione della filiera delle costruzioni è stata estesa a codici Ateco oltre i 2 digit (fino a 4 digit), ottenendo un maggiore livello di dettaglio e includendo alcune categorie di imprese della filiera che altrimenti sarebbero state escluse. Nel dettaglio, oltre ai codici Ateco riportati nella tab. 1 (vedi *supra* § 2), sono stati considerati i seguenti: 16.21 *Fabbricazione di fogli da impiallacciatura e di pannelli a base di legno*; 16.22 *Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato*; 16.23 *Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia*; 22.23 *Fabbricazione di articoli in plastica per l'edilizia*; 71.1 *Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici*.

Le reti del settore costruzioni mostrano di essere un fenomeno relativamente giovane e dinamico, almeno sotto il profilo della effettiva operatività (l'82% del campione dichiara di avere avviato le attività congiunte solo negli ultimi 3 anni, in particolare il 40% nell'ultimo anno), e quindi ancora poco conosciuto e utilizzato dal tessuto economico di riferimento, con una composizione prevalente che va da 2 a 5 imprese.⁸

Figura 4 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Quante imprese partecipano attualmente alle attività della rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Dal campione intervistato, in linea con l'andamento rilevato sul totale delle reti sottoposte alla *Survey*,⁹ emerge che i 2/3 delle imprese del settore (67%) preferiscono aggregarsi in reti verticali, con aziende che operano lungo la stessa catena del valore ma con diverse tipologie di prodotti o servizi, mentre la restante parte è suddivisa in reti orizzontali (19%) tra imprese dello stesso settore merceologico o di ambiti complementari per finalità di condivisione e di economie di scala, e in reti miste (14%).

⁸ Sulla base delle risposte alla *Survey* del campione di imprese in rete del settore costruzioni, la composizione prevalente della rete varia da 2 a 5 imprese (69%). Nel 17% dei casi partecipano alla rete da 6 a 10 imprese, mentre solo nel 14% dei casi le reti sono composte da oltre 10 imprese. Queste informazioni relative alla composizione riflettono l'assenza di soggettività giuridica delle reti esaminate, dal momento che anche a livello nazionale (al 3 giugno 2020) il numero medio delle imprese che partecipano alle reti è più che doppio nelle reti soggetto (13 imprese in media in ciascuna rete) rispetto alle reti-contratto (5 imprese per rete).

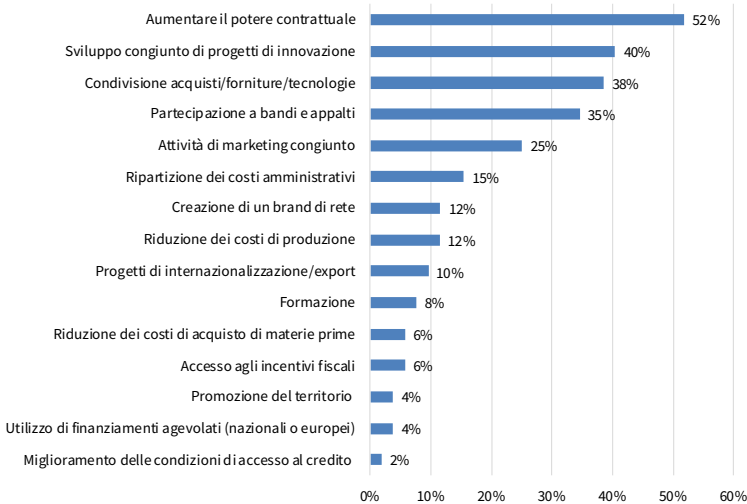
⁹ Il 60% del campione di 327 reti rispondenti alla *Survey* 2019 risulta essere composto da reti verticali, il restante 40% suddiviso in parti uguali tra reti orizzontali e miste.

I principali obiettivi alla base della scelta di fare rete - spesso coesistenti nella stessa aggregazione - risultano essere il rafforzamento della capacità contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%), le azioni di promozione, *branding* e marketing (complessivamente, 41%), lo sviluppo di progetti di innovazione (40%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (38%), la partecipazione a bandi e gare (35%), la riduzione dei costi aziendali per l'acquisto di materie prime, la produzione e gli adempimenti amministrativi (complessivamente, 33%).¹⁰

Poco significativo, invece, il ricorso allo strumento aggregativo per l'utilizzo di finanziamenti agevolati (4%) e per il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (2%); in tale ultimo caso specie in ragione della scarsa attenzione che ancora oggi gli istituti di credito riservano alla valutazione qualitativa dei progetti imprenditoriali in rete (sul punto, cf. *infra* § 3.3). Non si è invece manifestato l'interesse delle reti-campione della filiera delle costruzioni verso obiettivi di *welfare* e di economia circolare, a conferma dell'esigenza di dover lavorare ancora molto su questi aspetti per rafforzare tra gli imprenditori la consapevolezza e la convenienza che il benessere dei lavoratori e la sostenibilità del business determinano in termini di crescita culturale e di competitività economica.

10 Secondo l'Istat (*Censimento permanente delle imprese 2019: Primi risultati*, <https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>), l'attivazione di relazioni fra imprese, in quasi tutti i macrosettori, è legata alla necessità di agevolare le possibilità di accesso a nuovi mercati o segmenti di mercato (per circa il 37% delle imprese di industria e commercio e il 31% di quelle di costruzioni e terziario), o a finalità di contenimento dei costi di produzione, in particolare per le unità industriali e delle costruzioni (con percentuali comprese tra circa il 30 e il 35%).

Figura 5 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda
«Qual è stato l'obiettivo principale che ha motivato l'avvio della rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Particolare importanza ai fini dell'efficacia dei progetti gestiti in rete rivestono le caratteristiche strutturali e l'assetto organizzativo-gestionale di cui il network si dota fin dall'inizio: si tratta della capacità delle imprese della rete di darsi un'organizzazione stabile e coerente rispetto agli obiettivi da raggiungere, una disciplina chiara e trasparente dei ruoli e delle responsabilità dei retisti, regole di funzionamento sia riguardo ai rapporti interni alla rete che nei confronti dei potenziali partner e degli *stakeholder* esterni.

In questo senso, una percentuale significativa delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di essersi dotata già in fase di avvio di strutture organizzativo-decisionali istituite ad hoc, come l'Organo comune (nel 44% dei casi), il Presidente (38%) e l'Assemblea delle imprese partecipanti (38%). Quasi un terzo del campione afferma di avere assunto ex novo o condiviso risorse interne di singole imprese della rete, con il ruolo di manager di rete (29%), di segreteria amministrativa (31%), mentre minore è la percentuale di utilizzo di figure quali il responsabile della comunicazione (16%) o commerciale (12%). Circa un terzo del campione (31%) dichiara inoltre di utilizzare strumenti di flessibilità

organizzativa del lavoro dedicati, come il distacco e la codatorialità.¹¹

Sulla base di tali evidenze empiriche si rende necessario rafforzare i percorsi di crescita manageriale nelle reti di imprese, accompagnati dalla previsione di strumenti organizzativi e gestionali di natura finanziaria (es. *export credit*, *voucher temporary manager* per l'*export*, la finanza o l'innovazione, *plafond* dedicati), lavoristica (es. piena attuazione della codatorialità) e formativa (percorsi formativi specializzati che facciano crescere l'offerta di queste figure qualificate), senza i quali le reti rischiano spesso di rimanere solamente progetti 'sulla carta'.

Con riferimento all'assetto patrimoniale della rete, l'83% del campione risulta non avere istituito un fondo patrimoniale comune,¹² optando per una organizzazione economico-finanziaria interna più leggera. Tra le reti che invece fanno ricorso al fondo comune (17%), meno della metà (6%) dichiara di aver pianificato il regime di contribuzione al fondo, lasciando massima flessibilità alla rete in funzione del verificarsi delle specifiche esigenze operative - e di spesa - della compagine aggregata.

La creazione di un fondo patrimoniale può tuttavia rappresentare un valore aggiunto - e una garanzia - per la rete, specie nei rapporti esterni con fornitori, committenti e istituti finanziari, laddove il fondo sia coerente e adeguato (anche nell'ammontare) alle finalità del programma comune di rete.

Tuttavia, le reti del settore costruzioni ancora denotano un ridotto livello di maturità nella pianificazione e gestione economico-finanziaria delle attività di rete, dal momento che solo il 15% del campione intervistato prevede un *business plan* di rete. In soli 2 casi le reti della filiera rispondenti alla *Survey* dichiarano poi di redigere il bilancio previsto per le reti-soggetto, mentre il 21% delle reti intervistate adotta altre forme - volontarie - di rendicontazione contabile dell'attività comune, quali ad esempio un report economico-finanziario annuale.

Tali limiti sul piano della trasparenza finanziaria rischiano di incidere negativamente sulla sostenibilità economica dei programmi di rete, dal momento che l'accesso alla liquidità necessaria per supportare i piani di investimento dipende dalla disponibilità di informazioni economico-finanziarie dettagliate e affidabili, che consentano

11 L'efficacia dell'istituto della codatorialità, introdotto nell'ordinamento nel 2013 con esclusivo riferimento ai contratti di rete (art. 30, co. 4-ter, d.lgs. n. 276/2003), è rimessa all'emanazione da parte del Ministero del Lavoro di un decreto che disciplini le necessarie istruzioni tecniche e operative per procedere alle comunicazioni da parte delle imprese presso cui si svolgeranno le prestazioni in codatorialità nei confronti degli Enti competenti (su tutti, Inail e Inps). Tale decreto è atteso entro la fine del 2020.

12 Tale scelta è per legge obbligatoria solo nel caso delle reti con soggettività giuridica, che in tali casi devono istituire anche l'Organo comune.

ai finanziatori di valutare al meglio la rete e il sottostante progetto imprenditoriale.

Per consentire di misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici condivisi, come prescritto dalla normativa sul contratto di rete, il 60% delle reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver implementato un sistema di monitoraggio interno, che nel 46% risulta essere di natura informale, nel 14% formalizzato in un documento. La restante parte del campione (40%) non adotta invece alcun meccanismo di monitoraggio.

La discreta presenza di sistemi di monitoraggio delle performance nelle reti della filiera fa ben sperare in ordine alla capacità del contratto di rete di essere riconosciuto come utile strumento per organizzare e gestire programmi imprenditoriali comuni, nonché per verificarne periodicamente il livello di implementazione rispetto, da un lato, al raggiungimento di obiettivi strettamente economici da parte delle imprese aderenti al network (*in primis*, ottimizzazione dei costi aziendali e/o aumento dei fatturati); dall'altro, a raccogliere le sfide competitive dettate dal contesto esterno (a partire da quelle della trasformazione digitale, dell'economia circolare e della sostenibilità), che richiedono di misurare le performance per poter dimostrare il raggiungimento degli obiettivi prefissati (si pensi al tema dell'*end of waste*, ai vincoli imposti per la riduzione di sprechi ed emissioni, all'uso più efficiente delle risorse).

Tuttavia, è bassa la percentuale delle reti della filiera delle costruzioni che si sono dotate di regole per ripartire i benefici dell'attività di rete (29%), a fronte del prevalere di un atteggiamento orientato a mantenere informali e non organizzate le modalità con cui le imprese del network partecipano alla percezione dei vantaggi derivanti dall'attività congiunta.

Queste carenze nei meccanismi di coordinamento dell'azione della rete andrebbero pertanto colmate, per assicurare alla rete un assetto complessivo efficace, coeso e allo stesso tempo flessibile, basato su strutture organizzative comuni ma snelle, sulla pianificazione periodica delle attività e degli aspetti economico-finanziari, su procedure - più o meno formali - di coordinamento e di scambio di conoscenza tra i partecipanti e su sistemi di monitoraggio delle performance coerenti con l'impianto e l'evoluzione dell'aggregazione.

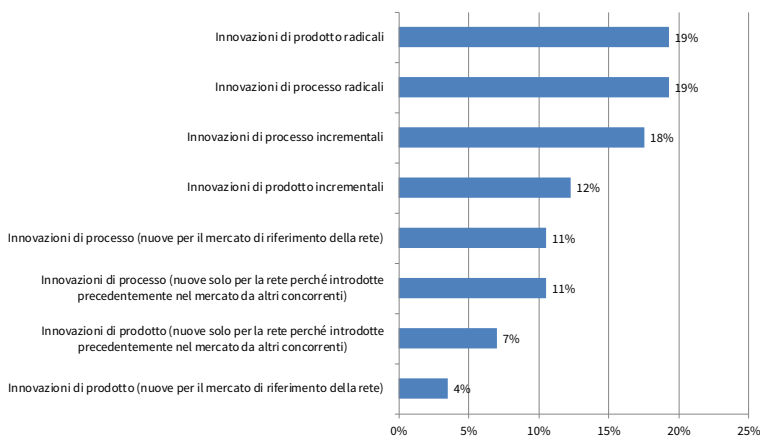
Per quanto riguarda la definizione delle regole di entrata e di uscita (volontaria e obbligatoria) dalla compagine aggregata, la maggior parte delle reti del campione dell'indagine ha disciplinato fin dall'avvio della rete specifici criteri funzionali a consentire l'ingresso di nuovi membri (54% delle risposte), quali ad esempio il possesso di requisiti dimensionali, settoriali, di certificazioni, ai quali talvolta (21% dei casi) è stato affiancato anche l'obbligo di versare un contributo economico iniziale. Analoghe risultanze emergono con riferimento alla previsione di clausole di recesso ed esclusione dalla rete,

che nel 75% dei casi sono state regolate fin dall'inizio. Nel 25% delle risposte, invece, le reti della filiera non hanno adottato alcuna previsione volta a disciplinare l'entrata o l'uscita dei membri dalla rete.

Osservando le performance delle reti della filiera delle costruzioni rispetto agli obiettivi di innovazione, l'analisi svolta mostra una scarsa attenzione agli investimenti in risorse umane e materiali per finalità di crescita della propria capacità innovativa: solo il 10% di queste reti possiede personale specificamente dedicato ad attività di R&S e solo il 25% di esse ha investito economicamente in tali attività.

Sul piano dei risultati dell'innovazione, nel triennio 2016-2018 risulta che il campione delle reti della filiera intervistato ha realizzato innovazioni radicali (completamente nuove rispetto a precedenti soluzioni) sia di prodotto (19%) sia di processo (19%), seguite da innovazioni incrementali (cioè migliorative dello stato dell'arte esistente) di processo (18%) e di prodotto (12%). Le innovazioni di processo realizzate, in pari misura (11%), presentano inoltre carattere di novità assoluta per il mercato di riferimento della rete o sono nuove per la rete ma non per il mercato in quanto già introdotte da realtà concorrenti.

Figura 6 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Nel triennio 2016-2018, quante delle seguenti innovazioni sono state introdotte dalla rete?»

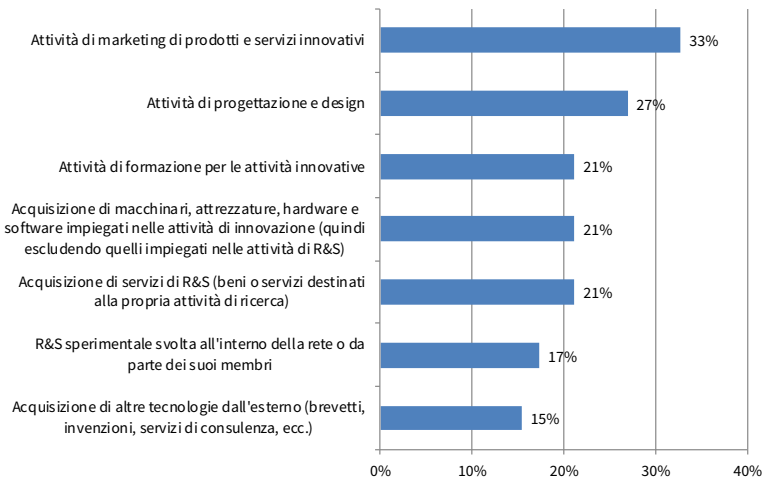


Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Sempre con riguardo agli investimenti nel triennio 2016-2018, il campione di reti della filiera delle costruzioni dichiara di aver investito prevalentemente nell'attività di marketing di prodotti e servizi innovativi (33%) e nella progettazione e design (27%). Seguono con la medesima percentuale (21%) gli investimenti in formazione sull'in-

novazione, l'acquisizione di beni materiali e immateriali (macchinari, hardware e software) impiegati in attività innovative, e l'acquisizione di beni e i servizi destinati ad attività di R&S; chiudono la classifica le reti che hanno sostenuto spese per attività di R&S sperimentale (17%) e per acquisire tecnologie e consulenze esterne (15%).

Figura 7 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «la rete ha investito in una o più delle seguenti attività in almeno uno degli anni del triennio 2016-2018?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Infine, con riguardo alla capacità della rete di perseguire efficaci strategie e obiettivi di marketing e comunicazione, va anzitutto rilevato che nel 37% dei casi esaminati le reti del settore costruzioni hanno adottato un marchio o altro segno distintivo comune e che nel 31% dei casi dichiarano di dare visibilità esterna all'entità aggregata. Sembra pertanto prevalere la tendenza delle reti del settore a sfruttare poco la leva della comunicazione per promuovere la compagine nel mercato come soggetto unitario.

D'altra parte, sono nettamente in maggioranza le reti della filiera (81%) che preferiscono utilizzare marchi e loghi delle singole aziende per promuovere le attività svolte in forma aggregata, in modo da preservare nel mercato l'autonomia, l'identità e la storia imprenditoriale di ciascuna componente della rete.

Queste risultanze trovano conferma nella percentuale di reti del comparto costruzioni che indica con quale frequenza utilizza strumenti di comunicazione social o tradizionali per dare visibilità all'esterno alla compagine. Solo il 6% delle reti del campione usa i siti In-

ternet (sia della rete sia della singola azienda) con cadenza almeno settimanale, mentre prevale il ricorso al proprio sito Internet aziendale se si guarda a una prospettiva temporale più ampia (87% del campione). In generale, il 50% delle reti del campione utilizza il sito Internet della rete e solo il 31% usa il social network di rete, a fronte di una percentuale maggiore (50%) di imprese della rete che preferisce usare i propri social network aziendali con finalità di marketing.

Al contrario, rispetto allo scarso utilizzo anche di tutti gli altri strumenti di pubblicità e comunicazione, resiste il ricorso ai mezzi tradizionali, come eventi e fiere, per promuovere la rete e le singole aziende che la compongono (complessivamente nel 50% dei casi).

3.3 Focus Accesso al Credito

Avviare un modello di business di rete significa anzitutto effettuare una pianificazione delle attività comuni da svolgere e del correlato fabbisogno finanziario. Questa pianificazione è essa stessa valore aggiunto per la rete nel suo complesso e per le singole imprese che ne fanno parte, laddove troppo spesso nella maggioranza delle imprese, soprattutto micro e piccole, è carente proprio l'attività di analisi strutturale finalizzata alla valutazione degli strumenti più adeguati ai reali fabbisogni.

In questa ottica, la *Survey* 2019 dell'Osservatorio contiene una sezione dedicata al rapporto reti - sistema finanziario, che in questa sede viene ripresa mettendo a fuoco le principali risposte fornite dalle reti operanti nel settore delle costruzioni.

In primo luogo, tra le 52 reti appartenenti alla filiera delle costruzioni,¹³ si rileva che solo una ha richiesto finanziamenti/servizi dedicati, ottenendoli, e che si è trattato di finanziamenti agevolati concessi da enti regionali, anziché di credito bancario, destinati a investimenti per l'innovazione (tali evidenze sono in linea con quelle fornite dal campione complessivo) (cf. Cabigiosu, Moretti 2019, 110).

Ciò evidenzia sostanzialmente che esiste un problema di scarsa domanda di finanziamenti e servizi dedicati correlata a una scarsa offerta del sistema bancario, limitata a poche banche di grandi dimensioni. Per questo motivo, è importante rafforzare la *partnership* con gli intermediari finanziari e costruire servizi *tailor-made* per le reti.

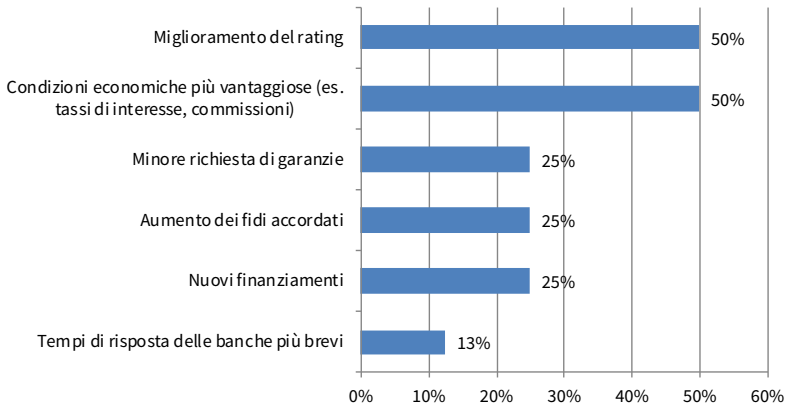
Inoltre, delle 52 reti esaminate solo il 15% dichiara che la partecipazione alla rete ha migliorato l'accesso al credito delle singole imprese (% leggermente più alta rispetto a quella del campione complessivo, che è pari al 12,2%). Tra i fattori di miglioramento, metà

13 Per un corretto inquadramento della filiera delle costruzioni analizzata nel presente paragrafo, si rinvia alle precisazioni contenute nella nota 7.

del campione segnala condizioni economiche più vantaggiose e miglioramento del merito di credito (c.d. *rating*), mentre un quarto degli intervistati riscontra effetti positivi in termini di minore richiesta di garanzie, di aumento dei fidi accordati e nell'accesso a nuovi finanziamenti.

Il dato riferito al miglioramento del *rating*, in particolare, presuppone che l'appartenenza a una rete sia effettivamente riconosciuta dal comparto finanziario come un valore aggiunto. Questo dimostra che è percorribile - nonostante sia ancora poco diffuso - l'approccio di mettere a sistema questo valore aggiunto e valutare i rischi in maniera aggregata, arrivando così a calcolare il '*rating* di rete'.

Figura 8 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Quali sono gli aspetti nell'accesso al credito che sono migliorati grazie alla partecipazione alla rete?»



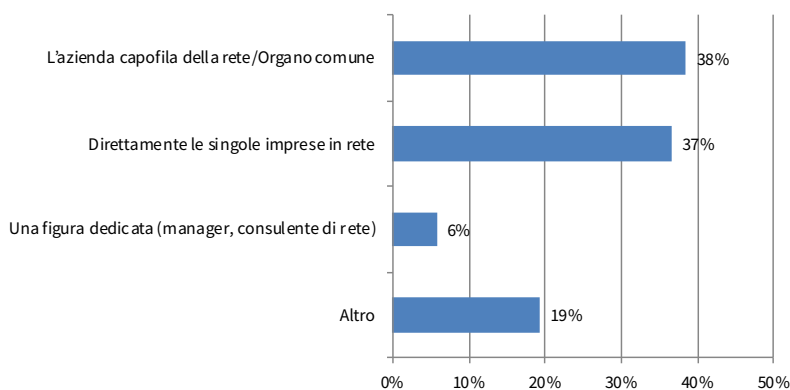
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

Con riferimento alla gestione dei rapporti con le banche per finalità connesse all'attività di rete, il 38% del campione di reti della filiera delle costruzioni esaminato dall'Osservatorio dichiara che è l'impresa capofila/Organo comune a curarne i rapporti, mentre per il 37% la gestione dei rapporti con le banche è in capo a ogni singola impresa aderente al network. Più bassa è la percentuale delle imprese che dispongono di una figura dedicata alla gestione di tali rapporti (6%). Questo dato evidenzia come tra le imprese del comparto costruzioni in rete sia necessario rafforzare la funzione aziendale competente in materia di credito e rapporti con le banche e, più in generale, la loro capacità manageriale.

A riprova di questo, nel constatare comunque che nel campione complessivo della *Survey* è ancora più bassa la percentuale di re-

ti che dispongono di una figura dedicata (4%), è tuttavia proprio in quest'ultima casistica che si registra una maggiore percentuale di reti che dichiarano un miglioramento dell'accesso al credito (cf. Ca- bigiosu, Moretti 2019, 112).

Figura 9 Distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda «Chi gestisce i rapporti con le banche per i finanziamenti e servizi alla rete?»



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019

4 Conclusioni

Le reti d'impresa nella filiera delle costruzioni rappresentano un fenomeno relativamente giovane ma diffuso sull'intero territorio nazionale, in particolare al Nord, con oltre 4 mila imprese (l'11% del totale nazionale delle imprese in rete) coinvolte in 1.449 contratti di rete, in prevalenza secondo lo schema privo di soggettività giuridica, che resta l'opzione preferita dagli imprenditori (per il 76%). Queste reti, che aggregano in larga parte (75%) imprese che effettuano attività di lavori di costruzione specializzati e di costruzione di edifici, nonché imprese immobiliari (14%), si caratterizzano per la loro natura 'verticale', integrando diverse fasi della *supply chain* o della catena del valore di un determinato prodotto finale, e multisettoriale, attivando collaborazioni con svariate imprese (quasi 10 mila) di altri comparti, *in primis* quelli del commercio, dei servizi turistici e della meccanica.

I contratti di rete si stanno, dunque, dimostrando particolarmente efficaci per valorizzare le competenze e il know-how delle imprese italiane della filiera delle costruzioni, per accorciare la filiera e gestire le catene di fornitura rispetto a committenti pubblici e pri-

vati, per efficientare processi interni e accrescere l'innovazione e la capacità di affermarsi nei mercati internazionali.

In termini di obiettivi, infatti, dalla *Survey* è emerso che nella filiera delle costruzioni si fa rete prevalentemente per rafforzare la propria capacità contrattuale nei confronti dei partner esterni (52%), per finalità di promozione e marketing commerciale, (41%), di innovazione (40%), per condividere acquisti, forniture e tecnologie (38%), partecipare a bandi e gare (35%), efficientare la gestione aziendale e ridurre costi e adempimenti (33%). È carente, al contrario, l'attenzione verso obiettivi di *welfare* e di economia circolare, che pure costituiscono leve fondamentali per la crescita competitiva della filiera, incidendo direttamente sul benessere dei lavoratori e sulla sostenibilità del business.

Sul piano prettamente qualitativo, i contratti di rete della filiera delle costruzioni mostrano una discreta cura per gli assetti organizzativi e di governance, contemplando fin dall'inizio strutture decisionali congiunte (Organo comune, Presidente, Assemblea), regole per il funzionamento della compagine aggregata (es. per l'entrata e l'uscita dal network, nel 75% dei casi esaminati) e per il monitoraggio delle performance (60%). Da potenziare invece la capacità manageriale dei network operanti nelle costruzioni (il 29% fa ricorso al manager di rete, solo il 6% dispone un responsabile per i rapporti con il sistema creditizio), specie mediante strumenti organizzativi e gestionali di natura finanziaria (es. *voucher temporary manager*, *plafond* dedicati), lavoristica (es. piena attuazione della codatorialità) e formativa, così come vanno rafforzati i meccanismi di coordinamento interno tra i partner di rete (es. per lo scambio di informazioni, la ripartizione dei benefici) e di supporto alla pianificazione e gestione economico-finanziaria delle decisioni di rete.

Sul fronte patrimoniale, infatti, le reti del settore prediligono una organizzazione economico-finanziaria interna leggera (solo il 17% ha un fondo patrimoniale comune), che solo in pochi casi prevede il *business plan* di rete (15%) o forme di rendicontazione contabile delle attività (21%). Questi aspetti vanno necessariamente migliorati per rafforzare l'organizzazione, gli assetti operativi e la trasparenza economico-finanziaria della rete nel suo complesso e, con essa, la capacità di sostenere investimenti e attrarre finanziamenti a supporto dei progetti imprenditoriali condivisi.

Per quanto riguarda le performance delle reti della filiera delle costruzioni rispetto agli obiettivi di innovazione e marketing, l'analisi svolta fa emergere l'esigenza di aumentare gli sforzi investendo maggiormente, da un lato, in R&S (sia su risorse umane che su attività), su cui pure le imprese del campione hanno dichiarato positivi risultati in termini di innovazioni (radicali e incrementali, di prodotto e di processo) realizzate nel triennio 2016-2018; dall'altro lato, in strategie di comunicazione e marketing più integrate tra i partner di

rete (si tende ancora a preferire canali e modalità di comunicazione individuali, anziché collettive) per promuovere la rete nel mercato come soggetto unitario, e diversificate quanto agli strumenti (*online* e social accanto a quelli tradizionali).

Con riferimento all'accesso al credito, il modello di business in rete anche per il settore delle costruzioni - così come per gli altri comparti a cui appartengono trasversalmente le reti - va progettato, realizzato e gestito con una chiara e dettagliata pianificazione degli obiettivi da raggiungere e degli strumenti da utilizzare, tra cui in particolare le fonti di finanziamento e i canali di approvvigionamento.

Su quest'ultimo punto, sarebbe opportuno sperimentare con uno o più partner finanziari i modelli applicabili all'intero *business network*, con l'obiettivo di favorire l'accesso delle imprese in rete a finanziamenti pubblici e privati e ad agevolazioni (per investimenti, tecnologie 4.0, attività di ricerca e sviluppo, tutela IPR, *export*, sostenibilità), nonché di migliorare i flussi informativi tra le reti e gli *stakeholder* esterni (finanziatori/soggetti istituzionali/altri soggetti in *partnership* con la rete), anche grazie al ricorso a strumenti di valutazione automatici e digitalizzati.

Infatti, dalla *Survey* condotta dall'Osservatorio emerge chiaramente, con riferimento tanto all'universo delle reti intervistate quanto al campione rappresentativo della filiera delle costruzioni, che esiste un problema di scarsa domanda di finanziamenti e servizi dedicati correlata a una scarsa offerta del sistema bancario, limitata a poche banche di grandi dimensioni. Per questo motivo, occorre fare uno sforzo maggiore per far evolvere l'attuale livello di *partnership* delle reti con il comparto finanziario attraverso strumenti e servizi finanziari dedicati, una crescita delle competenze e del profilo manageriale da ambo i lati e un approccio innovativo di valutazione del merito creditizio della rete, che vada oltre quello della singola impresa per raggiungere uno stadio di 'valutazione aggregata'.

È necessario, in altri termini, introdurre meccanismi che agevolino la 'finanza di progetto di rete', per superare la tradizionale logica della 'finanza di soggetto' e valorizzare nel rapporto con gli *stakeholder* pubblici e privati l'analisi di caratteristiche quantitative e qualitative dell'attività di rete, oltre che la solvibilità delle singole imprese aderenti.

In linea con questo scopo, si segnala che RetImpresa sta sviluppando il progetto *Reference*, finanziato da Fondirigenti,¹⁴ per creare un modello che individua gli indicatori più rappresentativi della

14 Fondirigenti G. Taliercio è il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti, nato nel 1998 su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese. Per approfondimenti sul progetto *Reference* si rinvia al seguente link: <https://www.retimpresa.it/reference/>.

qualità di rete per consentire, attraverso un processo digitalizzato di posizionamento del network rispetto al livello ottimale di tali indicatori, l'autovalutazione' della rete stessa.

Ci troviamo, in conclusione, di fronte a un modello vincente per caratteristiche e potenzialità, che si affianca senza sostituirsi ai tradizionali strumenti di collaborazione tipici nel settore delle costruzioni (RTI, ATI e consorzi) e che può fare la differenza nel costruire relazioni fiduciarie e sinergie stabili nel tempo, superando alcuni tradizionali limiti (dimensionali, organizzativi, tecnologici e finanziari) e la frammentazione tipica della filiera delle costruzioni, a favore della creazione di operatori più forti, specie tra piccole imprese, e pronti ad affrontare le sfide della trasformazione tecnologica e digitale, della sostenibilità e dell'internazionalizzazione.

Bibliografia

- ANCE (2020). *Osservatorio Congiunturale sull'industria delle costruzioni - Gennaio 2020*. <http://www.ance.it/search/ultimenotizie.aspx?docId=38210&id=16&pid=11&pcid=12>.
- ANCE; RetImpresa (2020). *Le Reti d'impresa nella filiera delle costruzioni*. Giugno 2020. <https://www.retimpresa.it/guida-operativa-le-reti-d-impresa-nella-filiera-delle-costruzioni/>.
- Banca d'Italia (2019). *L'economia delle regioni italiane*. Dicembre.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- CSC Confindustria; Istat; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre.
- RetImpresa (2018a). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio.
- RetImpresa (2018b). *Indagine sul fabbisogno finanziario della Rete. Report dei risultati*. Ottobre.

Le reti di confidi

Antonio Proto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 Introduzione. – 2 Le reti di confidi. – 3 Gli obiettivi. – 4 Le performance. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

I confidi sono soggetti che svolgono l'attività di garanzia collettiva dei fidi¹ e possono essere considerati delle reti di piccole e medie imprese che operano con l'obiettivo comune di migliorare le condizioni di accesso al credito delle imprese associate.²

I confidi si dividono in due categorie, maggiori e minori, che si distinguono per dimensione e operatività (art. 112 del Testo unico bancario - T.u.b.).

1. *Confidi maggiori*: intermediari finanziari iscritti in un apposito albo (art. 106 del T.u.b.),³ soggetti a una vigilanza prudenziale equivalente a quella prevista per le banche,⁴ che svol-

1 Tale attività consiste nell'utilizzo delle risorse provenienti dalle imprese consorziate per la prestazione mutualistica e imprenditoriale di garanzie volte a favorirne il finanziamento da parte delle banche e degli altri soggetti operanti nel settore finanziario (art. 13, co. 1, d.l. n. 269/2003).

2 Sul ruolo dei confidi nel miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle piccole e medie imprese cf. Columba, Gambacorta, Mistrulli 2009. Per un'analisi aggiornata sul sistema dei confidi in Italia cf. Bolognese, D'Auria, Vescina 2020. Sull'attività dei confidi cf. Baldan, Geretto, Zen 2018 e la bibliografia ivi citata.

3 Sono iscritti all'albo i confidi con un volume di attività finanziaria pari o superiore a 150 milioni di euro.

4 Banca d'Italia, *Disposizioni di vigilanza per gli intermediari finanziari*, circolare nr. 288/2015, Titolo VII, cap. 1.

gono *prevalentemente* l'attività di garanzia collettiva dei fidi e le attività previste dall'art. 112, comma 5, del T.u.b.⁵ In via residuale possono concedere altre forme di finanziamento entro il limite del 20% del totale dell'attivo;⁶ entro tale limite possono anche garantire l'emissione di strumenti di debito da parte delle piccole e medie imprese socie. I confidi maggiori possono inoltre svolgere attività connesse e strumentali, che consentono di sviluppare l'attività esercitata, comprese quelle di informazione, di consulenza e di assistenza alle imprese, anche non consorziate o socie, per il reperimento e il migliore utilizzo delle fonti finanziarie, nonché le prestazioni di servizi per il miglioramento della loro gestione finanziaria.⁷

2. *Confidi minori*: soggetti iscritti in un apposito elenco (art. 112 del T.u.b.) tenuto dall'Organismo Confidi Minori (OCM)⁸ che svolgono *esclusivamente* l'attività di garanzia collettiva dei fidi nei confronti delle imprese associate, non sottoposti alla vigilanza prudenziale della Banca d'Italia, che si limita alla verifica dei requisiti per l'iscrizione all'elenco. Anche in questo caso sono consentite attività connesse e strumentali, ma i servizi di consulenza in materia di finanza d'impresa possono essere svolti solo a favore delle imprese associate, a condizione che siano strettamente finalizzati al rilascio della garanzia mutualistica (art. 5 del Decreto n. 53/2015 del Ministero dell'Economia e delle Finanze).

La maggior parte dei confidi appartiene a quelli minori [tab. 1], caratterizzati, come detto, da una dimensione e da un'operatività inferiori, ma esentati dagli adempimenti e controlli previsti per i confidi maggiori.

5 I confidi iscritti nell'albo possono svolgere, prevalentemente nei confronti delle imprese consorziate o socie, le seguenti attività: prestazione di garanzie a favore dell'amministrazione finanziaria dello Stato, al fine dell'esecuzione dei rimborsi di imposte alle imprese consorziate o socie; gestione di fondi pubblici di agevolazione; stipula di contratti con le banche assegnatarie di fondi pubblici di garanzia per disciplinare i rapporti con le imprese consorziate o socie, al fine di facilitarne la fruizione. Per quanto riguarda la gestione di fondi pubblici di agevolazione, il d.l. n. 76/2020 (c.d. 'Decreto Semplificazioni'), convertito con modificazioni dalla legge n. 120/2020, ha semplificato le procedure per l'affidamento della gestione di fondi pubblici comunitari, nazionali, regionali e camerali destinati a sostenere l'accesso al credito delle imprese (art. 1, co. 5-ter, d.l. n. 76/2020).

6 Peraltro, va rilevato che il d.l. n. 34/2020 (c.d. 'Decreto Rilancio'), convertito con modificazioni dalla legge n. 77/2020, ha eliminato il vincolo della residualità, consentendo l'erogazione di finanziamenti sotto qualsiasi forma, fermo restando l'esercizio prevalente dell'attività di garanzia (art. 31-bis).

7 L'attività nei confronti delle imprese non socie deve essere funzionale allo sviluppo dell'attività prevalente di concessione di garanzie collettive dei fidi o dell'attività residuale.

8 L'OCM ha iniziato la gestione dell'elenco a partire dal 10 febbraio 2020.

Tabella 1 I confidi in Italia (dati al 2 giugno 2020)

	N.	%
Confidi maggiori	34	11,2
Confidi minori	269	88,8
Totale	303	100,0

Fonte: Banca d'Italia, *Albi ed elenchi* (<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/albi-e-lenchi/index.html>)

A differenza di quanto avvenuto nei settori bancario e assicurativo, interessati da un processo di consolidamento che ha determinato la riduzione del numero di soggetti e la formazione di entità di maggiore dimensione, prevalentemente attraverso la creazione di gruppi, il sistema dei confidi ha registrato anch'esso una diminuzione dei soggetti a seguito di fusioni e cessazioni di attività (erano 557 nel 2010⁹), ma il consolidamento si è realizzato soprattutto attraverso la costituzione di reti; ciò consente di ampliare l'operatività senza dover ricorrere a operazioni di aggregazione e, per quanto riguarda i confidi minori, di conservare l'autonomia giuridica e i vantaggi derivanti da una regolamentazione meno stringente. Peraltro, la scelta del modello di rete può anche rappresentare il primo step di un processo di riorganizzazione destinato a concludersi con la fusione fra i confidi aderenti, che permette di sperimentare i benefici derivanti dalla creazione di un'unica entità di maggiore dimensione.

Per quanto riguarda i benefici, l'adesione a una rete può consentire un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa attraverso la condivisione di attività e funzioni di servizio e coordinamento e dei processi produttivi e distributivi, per esempio adottando procedure di valutazione del merito creditizio basate su modelli automatizzati evoluti, non accessibili al singolo confido, e utilizzando un modello distributivo comune.

Il modello di rete può inoltre determinare un miglioramento nei rapporti con le imprese associate, attraverso l'ampliamento della gamma di servizi offerti e condizioni di accesso al credito più convenienti grazie all'aumento del potere contrattuale dei confidi aderenti nei confronti delle banche convenzionate.

Infine, la rete può rappresentare un'opportunità per agevolare l'accesso ai fondi, nazionali ed europei, a supporto delle imprese associate o destinati al rafforzamento patrimoniale dei confidi aderenti.

⁹ Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino 2010, 18.

2 Le reti di confidi

I dati confermano la prevalenza del modello di rete nel sistema dei confidi:¹⁰ vi aderiscono 173 confidi, il 57% del totale (59% dei confidi minori, 44% di quelli maggiori), suddivisi in 28 reti, di cui solo due sono reti soggetto [tab. 2].¹¹ In dieci reti sono presenti anche confidi maggiori e ciò dimostra che la rete non è solo una modalità di aggregazione fra confidi minori, ma anche fra soggetti appartenenti a categorie diverse, dove i confidi maggiori possono assumere il ruolo di promotori o capofila della rete, consentendo a quelli minori di collaborare con entità più strutturate e dotate di competenze e risorse più elevate, mentre una rete è composta solo da confidi maggiori. Per quanto riguarda l'andamento del fenomeno negli anni, le prime reti sono state costituite nel 2013 (2), con una crescita più significativa nel biennio 2014-2015 (10) e nel 2017 (10).¹²

Tabella 2 Le reti di confidi

Denominazione	Nr. confidi	Di cui maggiori	Soggettività giuridica	Anno di costituzione
Rete.promo.fidi	18	1	No	2019
Rete asconfidi	15	1	No	2017
Intercredit rete	12		No	2017
Rete fidi dei territori	12		No	2015
Confidi in rete Emilia-Romagna	11		No	2015
Sistema fidi – La rete dei confidi territoriali	11		No	2017
Coordinamento confidi campani	10		Sì	2014
Confartigianato-Fidinrete	10		No	2018
Rete fidi Italia	10	7	No	2017
Confidi Abruzzo net	7		No	2014
Rete confidi CNA	7		No	2017
Commerfinnet	6		No	2017

10 Database InfoCamere, dati al 3 giugno 2020. I dati non comprendono i confidi non attivi perché cessati o in liquidazione e le reti che, al netto di tali casi, risultano composte da un unico confidi.

11 Per completare l'analisi va rilevato che otto confidi aderiscono a reti con soggetti che non svolgono attività finanziarie.

12 La crescita è al netto di eventuali cessazioni, poiché i dati disponibili permettono di individuare solo le reti non attive perché alcuni confidi hanno cessato l'attività o sono in liquidazione.

Denominazione	Nr. confidi	Di cui maggiori	Soggettività giuridica	Anno di costituzione
Contratto rete fidi dei territori	6		No	2015
Confidi Sicilia in rete	5	2	No	2017
Rete Baricentro Confidinsieme	5		No	2014
Rete confidi d'Abruzzo	5		No	2014
Rete confidi Confartigianato Sardegna	4		No	2014
Confidi imprese venete	4	1	No	2018
Reteconfidi nordest	3		No	2015
Cooperfidinet	3	2	No	2013
Rete confidi pugliese	3		No	2017
Confidi terziario Veneto	2	1	No	2017
Contratto di rete di confidi a struttura aperta	2		No	2016
Paris-confidi sardi in rete	2		No	2016
Rete confact	2	1	No	2017
Rete confidi italiana	2	1	No	2019
Rete fidi nord est	2	2	No	2015
Rete trentina incentivi	2	1	Sì	2013
Totali*	173	15		

* Tre confidi minori aderiscono a due reti: Intercredit Confidi (Confidi Abruzzo net, Intercredit rete); Ital Confidi (Rete fidi dei territori, Confidi Abruzzo net); Fincredit (Confidi Abruzzo net, Rete Confidi d'Abruzzo). Cinque confidi maggiori partecipano a due reti: Neafidi (Rete fidi Italia, Rete fidi nord est); Cooperfidi s.c. (Cooperfidinet, Rete trentina incentivi); Fidi Impresa & Turismo Veneto (Confidi imprese venete, Confidi terziario veneto); Fidimed (Confidi Sicilia in rete, Rete fidi Italia); Confeserfidi (Confidi Sicilia in rete, Rete confidi italiana).

Fonte: database InfoCamere, dati al 3 giugno 2020

3 Gli obiettivi

L'analisi degli obiettivi per realizzare le finalità del contratto di rete (aumento della capacità innovativa e della competitività sul mercato) evidenzia diverse aree di intervento, relative sia alla gestione interna dei confidi, sia ai rapporti con i terzi (banche convenzionate, imprese associate, enti pubblici, autorità di vigilanza).¹³

¹³ Database InfoCamere, *Obiettivi delle reti*, dati al 3 giugno 2020.

Efficienza ed efficacia operativa

L'obiettivo più indicato nei contratti di rete riguarda il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia attraverso la creazione di una struttura organizzativa comune, con la condivisione di attività e funzioni e l'adozione di un unico modello distributivo per l'erogazione dei servizi, non solo alle imprese associate ma anche ai confidi aderenti; fra gli interventi più segnalati vi sono l'accentramento delle funzioni legale e contenzioso e la gestione comune degli approvvigionamenti di beni e servizi, finalizzata alla riduzione dei costi operativi e di formazione del personale. Lo stesso obiettivo è perseguito anche attraverso la collaborazione e lo scambio di informazioni, know-how, prestazioni di servizi e la condivisione di *best practices*. Vi sono poi reti che si focalizzano sulla qualità del credito, attraverso il miglioramento del processo di rilascio delle garanzie e di gestione delle posizioni deteriorate, la standardizzazione e l'automazione del processo di valutazione del merito creditizio, l'adozione di una piattaforma unica per la gestione del rischio di credito e l'assegnazione del rating. In alcuni casi l'obiettivo è quello di collaborare per migliorare la qualità degli impieghi attraverso la diversificazione geografica e settoriale e l'utilizzo comune di strumenti per la mitigazione del rischio. Un'altra attività 'critica' riguarda la capacità di gestire l'adeguamento alle normative (*compliance*), in particolare quelle sull'antiriciclaggio e sulla trasparenza, elaborando studi e analisi di impatto per individuare le soluzioni ottimali sotto i profili economico e organizzativo. Alcune reti, infine, intendono migliorare l'accesso ai fondi destinati alla patrimonializzazione dei confidi¹⁴ e per integrare il fondo patrimoniale comune; per altre l'obiettivo è anche quello di utilizzare benefici finanziari, fiscali e contributivi non accessibili ai singoli confidi.

Sviluppo del mercato

Gli obiettivi più indicati riguardano il consolidamento del mercato di riferimento, la ricerca di sinergie per l'ingresso in nuovi mercati, la crescita reputazionale e l'incremento dell'attività di rilascio di garanzie e del numero di imprese associate; importanti, a tale scopo, sono gli accordi di cogaranzia e controgaranzia (*risk sharing*), se-

14 Il riferimento è alla legge di stabilità 2014 (l. n. 147/2013, art. 1, co. 54), che prevede «misure volte a favorire i processi di crescita dimensionale e di rafforzamento della solidità patrimoniale dei confidi sottoposti alla vigilanza della Banca d'Italia, ovvero di quelli che realizzano operazioni di fusione finalizzate all'iscrizione nell'elenco o nell'albo degli intermediari vigilati dalla Banca d'Italia e di quelli che stipulano contratti di rete finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa dei confidi aderenti i quali, nel loro complesso, erogano garanzie in misura pari ad almeno 150 milioni di euro».

gnalati fra gli obiettivi di molte reti, in particolare di quelle composte da confidi maggiori e minori.¹⁵

Rapporti con le imprese associate

L'obiettivo più indicato è l'aumento del potere contrattuale e della capacità negoziale nei confronti delle banche convenzionate, al fine di migliorare le condizioni di accesso al credito ampliando le opportunità di finanziamento e riducendo gli oneri finanziari a carico delle imprese associate. Inoltre, molte reti si propongono di offrire nuovi servizi di assistenza e consulenza, di migliorare la qualità dei servizi esistenti e di sviluppare nuovi prodotti finanziari; l'obiettivo è quello di proporre, accanto alle garanzie, una gamma di strumenti innovativi per la finanza d'impresa allo scopo di supportare le imprese più piccole a fronte di una minore disponibilità del sistema bancario, che tende a privilegiare le imprese finanziariamente più solide e grandi (cf. Banca d'Italia 2019, 21). In alcuni casi, infine, sono previsti obiettivi specifici, come la progettazione di servizi informatici che consentano una relazione diretta con le imprese associate e l'intervento della rete in caso di sospensione di una convenzione fra una banca e un confidi aderente.

Rapporti con enti pubblici e autorità di vigilanza

La possibilità di migliorare l'accesso ai fondi agevolati pubblici regionali, nazionali (fondo di garanzia per le piccole e medie imprese) ed europei a favore delle imprese associate rappresenta l'obiettivo più indicato. Tale obiettivo si collega a quello di sviluppare le relazioni con le istituzioni pubbliche locali e le associazioni di categoria per favorire la crescita del sistema economico del territorio di riferimento, ottimizzando il ricorso alle norme sull'accesso al credito e al sistema di garanzie per le micro e piccole e medie imprese. Fra gli obiettivi della rete vi è anche quello di assistere i confidi aderenti nella gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza.

Per quanto riguarda, infine, le informazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi,¹⁶ solo due reti dichiarano che la valutazione sullo stato di avanzamento è affidata all'assemblea degli aderenti e solo una (rete confidi Confartigianato Sardegna) indica le modalità di misurazione.¹⁷

15 I confidi minori non possono concedere finanziamenti e fidejussioni, operazioni consentite ai confidi maggiori, ma possono controgarantire tali operazioni.

16 Database InfoCamere, *Obiettivi delle reti*, dati al 3 giugno 2020.

17 La misurazione avviene annualmente con le seguenti modalità: analisi dell'andamento commerciale rispetto ai seguenti parametri: numero di operazioni effettuate per

4 Le performance

Per verificare se il modello di rete ha determinato, nel medio termine, un miglioramento dell'efficienza operativa e dell'efficacia in termini di qualità del credito garantito, che rappresentano due delle principali aree di intervento dichiarate nei contratti, sono state esaminate le reti meno recenti, costituite negli anni 2013 e 2014. Si tratta di sette reti, a cui partecipano 34 confidi,¹⁸ il 20% dei confidi in rete. Utilizzando i dati di bilancio tratti dalla banca dati AIDA (Analisi Informattizzata delle Aziende Italiane), sono stati calcolati due indicatori, riferiti all'ultimo esercizio prima dell'adesione alla rete (2012 o 2013) e all'ultimo esercizio di cui è disponibile il bilancio (2017, 2018 o 2019):

- *cost income ratio* (costo del personale + altre spese amministrative / margine di intermediazione),¹⁹ per misurare l'efficienza operativa;
- *garanzie deteriorate*²⁰ *su garanzie rilasciate*, per misurare la qualità del credito.

In grassetto sono evidenziati i casi di miglioramento rispetto ai dati riferiti all'anno che precede l'adesione alla rete **[tab. 3]**.

tipologia (garanzia, garanzie di più confidi, cogaranzie); acquisizione di nuovi clienti/soci; analisi e valutazione rispetto ai seguenti indicatori di bilancio: incremento del fatturato e riduzione dei costi derivanti dalle azioni intraprese dalla rete; riduzione delle posizioni in sofferenza. Le metodologie di calcolo degli indicatori ed eventuali ulteriori indicatori per misurare specifici processi di rete sono contenuti in un regolamento deliberato dall'organo comune.

18 Due confidi (Cooperfidi s.c., Fincredit) partecipano a due reti.

19 (commissioni attive - commissioni passive) + (interessi attivi e altri proventi finanziari - interessi passivi e altri oneri finanziari).

20 Posizioni di rischio verso soggetti non in grado di adempiere alle proprie obbligazioni. Comprendono le sofferenze (esposizioni verso soggetti in stato di insolvenza), le inadempienze probabili (esposizioni per le quali è improbabile, senza il ricorso ad azioni quali l'escussione delle garanzie, che il debitore adempia alle proprie obbligazioni) ed esposizioni scadute (esposizioni, diverse dalle precedenti, scadute o eccedenti il limite di fido da oltre 90 giorni e oltre una determinata soglia di rilevanza). Cf. Banca d'Italia, *Matrice dei conti*, Circolare nr. 272/2008, B.7.

Tabella 3 Indicatori di efficienza ed efficacia²¹

Confidi	Cost income ratio ante rete	Cost income ratio in rete	Garanzie deteriorate / rilasciate ante rete	Garanzie deteriorate / rilasciate in rete
Cooperfidinet (2013)				
1. Cooperfidi Italia	105,30	71,56	16,86%	14,38%
2. Fidicoop Sardegna	70,65	90,43	7,81%	28,72%
3. Cooperfidi s.c.	67,17	77,66	4,46%	7,44%
Rete trentina incentivi (2013)				
1. Confidi Trentino Imprese	65,40	106,74	7,10%	22,55%
2. Cooperfidi s.c.	67,17	77,66	4,46%	7,44%
Coordinamento confidi campani (2014)				
1. Creditart confidi	96,89	101,31	n.d.	20,44%
2. Co.Na.Ga.	116,52	122,58	n.d.	n.d.
3. Confidi del Mezzogiorno	59,61	108,82	2,01%	22,16%
4. Confidi Pmi Campania	109,06	115,85	2,52%	17,68%
5. Centrale garanzia fidi	140,80	117,36	n.d.	35,04%
6. Artigiancredito	96,26	131,02	n.d.	n.d.
7. Consorzio API fidi	80,54	81,82	n.d.	n.d.
8. Impresa confidi	51,09	129,69	6,67%	37,50%
9. Italconfidi	230,00	60,00	n.d.	n.d.
10. Cofidi sviluppo imprese	115,48	92,49	9,10%	n.d.
Confidi Abruzzo net (2014)				
1. Coop. artigiana di garanzia Avezzano	237,97	925,00	n.d.	5,22%
2. Confidi Finascom L'Aquila	117,39	128,48	n.d.	20,99%
3. Co.Fidi Chieti	69,21	145,86	n.d.	11,76%
4. Arte Progresso confidi	141,33	59,22	10,47%	24,90%
5. Ital Confidi	74,15	87,24	2,52%	19,25%
6. Intercredit Confidi	82,17	106,86	36,98%	23,77%
7. Fincredit	87,97	105,14	5,97%	12,64%
Rete Baricentro Confidinsieme (2014)				
1. Coopfidi	92,05	102,91	39,28%	37,80%
2. Confidi Lazio	96,42	67,26	n.d.	9,50%
3. Confesercenti fidi Lazio	385,15	2118,85	n.d.	n.d.
4. Confidi Roma	350,81	1200,00	61,45%	82,97%
5. Imprefidi Lazio	65,76	654,54	n.d.	20,82%
Rete confidi d'Abruzzo (2014)				
1. Fidit	107,10	167,60	14,97%	n.d.
2. Confidi la Sicurezza	106,11	165,00	n.d.	n.d.
3. Confidi Coopcredito	76,14	151,22	n.d.	n.d.
4. Fidimpresa Abruzzo	65,97	80,94	19,66%	18,55%
5. Fincredit	87,97	105,14	5,97%	12,64%

²¹ In alcuni casi il secondo indicatore non è disponibile perché il bilancio non riporta il dato sulle garanzie deteriorate.

Confidi	Cost income ratio ante rete	Cost income ratio in rete	Garanzie deteriorate / rilasciate ante rete	Garanzie deteriorate / rilasciate in rete
Rete confidi Confartigianato Sardegna (2014)				
1. Fidarti	129,41	214,63	15,98%	28,85%
2. Artigianfidi Nuoro	142,45	105,17	n.d.	12,83%
3. Eleonora Fidi	152,78	91,67	24,44%	25,02%
4. Consorzio fidi Finart	114,86	180,64	n.d.	95,58%

Fonte: Banca dati AIDA

5 Conclusioni

La rete rappresenta il modello organizzativo prevalente nel sistema dei confidi. È uno strumento per ampliare l'operatività in termini di volumi (garanzie) e gamma di servizi evitando, per i confidi minori, il superamento della soglia dimensionale che impone l'iscrizione all'albo dei confidi maggiori e il rispetto delle norme di vigilanza previste per questa tipologia di intermediari finanziari. Può anche consentire di sperimentare i vantaggi derivanti dalla crescita dimensionale, nella prospettiva di una successiva fusione fra i confidi aderenti.

Gli obiettivi perseguiti dalle reti di confidi riguardano principalmente l'aumento dell'efficienza ed efficacia operativa, lo sviluppo del mercato di riferimento, il miglioramento delle condizioni di accesso al credito, l'ampliamento della gamma di servizi per le imprese associate e una maggiore capacità di interazione con i diversi soggetti interessati (banche convenzionate, enti pubblici, autorità di vigilanza).

Poche sono le informazioni disponibili sullo stato di avanzamento degli obiettivi, in particolare sulle metodologie di misurazione. Resta poi da valutare se le azioni intraprese si siano tradotte in risultati quantificabili che evidenziano una migliore performance dei confidi in rete rispetto a quelli *stand alone*; a tale riguardo gli indicatori applicati ai confidi aderenti da più tempo alle reti evidenziano che solo otto hanno registrato un miglioramento dell'indicatore di efficienza operativa, quattro dell'indicatore di qualità del credito e solo uno ha migliorato entrambi gli indicatori.

Le motivazioni che spiegano la formazione delle reti sembrano perciò essere più di natura 'relazionale', sia all'interno del sistema dei confidi, sia nei confronti degli *stakeholder* (imprese associate, banche, enti pubblici e autorità di vigilanza). Peraltro, va rilevato che, a prescindere dalle iniziative intraprese dalle reti, entrambi gli indicatori risentono delle condizioni di mercato, in particolare dell'andamento dell'economia che, in caso di crisi, si ripercuote sul fabbisogno finanziario delle imprese e sulla loro affidabilità.

Riferimenti bibliografici

- Baldan, C.; Geretto, E.; Zen, F. (2018). *Le performance gestionali dei Confidi*. Torino: Giappichelli.
- Banca d'Italia (2019). *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, nr. 2. Roma. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2019-2/RSF_2_2019.pdf.
- Bolognese, D.; D'Auria, C.; Vescina, S. (2020). *I confidi in Italia*. Torino: Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino.
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino (2010). *I confidi in Italia*. Torino. https://www.to.camcom.it/sites/default/files/promozione-territorio/11374_CCIAATO_16112010.pdf.
- Columba, F.; Gambacorta, L.; Mistrulli, P.E. (2009). «Mutual Guarantee Institutions and Small Business Finance». *Temi di discussione (Working Papers)*, 735. Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area.

Conclusioni

Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 Le competenze di rete: un fattore chiave per competere. – 2 Reti e resilienza.
– 3 Uno sguardo al futuro.

1 Le competenze di rete: un fattore chiave per competere

La fotografia scattata nel capitolo 1 sui contratti di rete mostra che questo strumento, a distanza di oltre un decennio dalla sua nascita, sembra ancora rispondere, nelle sue diverse forme, ai fabbisogni espressi dalle imprese in termini di flessibilità e competitività: il numero di imprese retiste continua a crescere, un dato che va letto come un segnale di fiducia degli imprenditori rispetto ai vantaggi che il contratto di rete può garantire.

In questo contesto, come evidenziato nell'Introduzione del presente volume, l'edizione 2020 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa si differenzia dall'edizione precedente per l'unità di analisi, che dalla rete passa all'impresa aderente alla rete, e indaga come l'essere in rete e la capacità di fare rete siano variabili in grado di spiegare la crescita e la redditività delle singole imprese.

Se da un lato gli studi di management hanno ampiamente dimostrato quanto le *relational capabilities* o il *collaborative know-how* sono fondamentali per sfruttare le opportunità che derivano dalle relazioni inter-organizzative (cf. cap. 2), capire come strutturare la rete, come collaborare all'interno dei contratti di rete e quali specifici meccanismi di coordinamento e soluzioni organizzative adottare è un passo in più che l'Osservatorio fa per aiutare le nostre imprese in rete a massimizzare il ritorno dalla loro collaborazione.

Per questo motivo l'Osservatorio 2020 (cap. 2) ha approfondito l'analisi delle performance delle imprese in rete e di come l'appartenenza a reti diverse, con differenti strutture o modelli organizzativi o obiettivi, sia più o meno correlata alle prestazioni delle singole imprese aderenti alla rete.

Il primo importante risultato del capitolo 2 è la conferma di una correlazione positiva tra l'appartenenza ad una rete e la crescita ed aumentata redditività delle imprese. Le imprese più performanti appartengono a reti senior, che hanno maturato assieme una specifica esperienza di cooperazione e collaborazione, e con particolari caratteristiche organizzative e manageriali.

Questi risultati confermano ancora una volta quanto sia importante essere in rete e sapere come organizzare e gestire la rete stessa. Ad esempio, sono particolarmente rilevanti i meccanismi di coordinamento formale, la presenza di un piano di rete di lungo periodo e la definizione di standard comuni per riuscire a coordinare le attività in rete e trasformare l'apporto delle singole imprese in un impatto positivo sulla loro performance.

Servono quindi specifiche conoscenze e competenze manageriali per identificare il mix di soluzioni di coordinamento e integrazione più efficaci.

Emerge come risultato interessante il fatto che l'esperienza di rete, oltre una certa soglia, possa trasformarsi in un aspetto di rigidità delle imprese, avendo un impatto negativo sulla performance. Probabilmente quando le relazioni diventano lunghe e stabilizzate cessano di offrire l'opportunità di apprendimento e innovazione solitamente attribuita alle relazioni inter-organizzative, a meno che non ci siano delle buone pratiche di rinnovamento.

Data la rilevanza di questi aspetti l'Osservatorio 2020 ha deciso quindi di andare in profondità indagando natura e specificità dei contratti di rete siglati nei principali settori di appartenenza delle reti.

In termini assoluti, nel 2020 la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare (22% del totale). A distanza seguono il commercio (15%), le costruzioni (11%) e i servizi turistici (10%).

In questa edizione l'Osservatorio ha iniziato l'esplorazione dall'agroalimentare (cap. 3) seguito dal settore delle costruzioni (cap. 4). Abbiamo inoltre dedicato il capitolo 5 ai confidi, che pur rappresentando una percentuale limitata delle imprese in rete, per oltre il 50% dei casi scelgono la forma della rete per operare.

Nel settore agrifood la rete è particolarmente rilevante perché rappresenta uno strumento per concretizzare l'idea di filiera, è una soluzione che consente di ovviare alla parcellizzazione sia del segmento agricolo che di quello industriale, consente di creare sinergie tra attori che tramite la rete possono valorizzare le loro complementarità, i rispettivi asset e delineare traiettorie di crescita a livello nazionale e internazionale contenendo al contempo il rischio.

Il contratto di rete è oggi uno strumento che trova, nell'agroalimentare, un buon livello di accettazione ma dove prevalgono ancora logiche basate sull'informalità, dinamiche relazionali emergenti, a scapito di un maggiore livello di formalizzazione. Se da un lato questa interpretazione agile del contratto ne ha favorito la diffusione, dall'altro rimane da ragionare sull'adeguatezza di queste forme di coordinamento e gestione delle reti basate per lo più su dinamiche informali ed emergenti, proprio a partire dai risultati di questo Osservatorio.

Le reti d'impresa nella filiera delle costruzioni rappresentano un fenomeno relativamente giovane ma diffuso sull'intero territorio nazionale, in particolare al Nord. Queste reti aggregano in larga parte imprese di lavori costruzioni e immobiliari, sono reti verticali che integrano diverse fasi della stessa catena del valore. In questo contesto, i contratti di rete sono efficaci per valorizzare le competenze e il know-how delle imprese della filiera, per migliorare l'efficienza e la gestione delle relazioni di fornitura, la capacità di dialogare con committenti pubblici e privati, ed infine per crescere anche oltre i confini nazionali.

Le imprese della filiera delle costruzioni hanno alcune strutture decisionali congiunte (Organo comune, Presidente, Assemblea), regole per il funzionamento della compagine aggregata e per il monitoraggio delle performance. Da potenziare invece è la capacità manageriale dei network operanti nelle costruzioni e i meccanismi di coordinamento.

I capitoli 3 e 4 forniscono quindi una fotografia dettagliata dei contratti di rete in questi settori e raccontano perché e come le reti operano in questi comparti.

Infine il capitolo 5 approfondisce il contratto di rete nel sistema dei confidi ed in particolare gli obiettivi che perseguono i confidi in rete e le performance ottenute. Per i confidi la rete è uno strumento per aumentare l'efficienza ed efficacia operativa, per crescere, per migliorare le condizioni di accesso al credito, ampliare la gamma di servizi per le imprese associate e per ottenere una maggiore capacità di interazione con e tra diversi attori. Poche sono le informazioni disponibili sullo stato di avanzamento degli obiettivi, ma gli indicatori applicati alle imprese aderenti da più tempo alle reti mostrano ancora timidi miglioramenti di performance.

Sottolineiamo come la lettura congiunta dei capitoli dell'Osservatorio, e in particolare dei capitoli 2, 3 e 4, suggerisce come nel complesso ci sia ancora ampio spazio di miglioramento per le imprese in rete rispetto alla capacità di adottare approcci più strutturati (e mirati) di governance, processi più espliciti di definizione degli obiettivi a medio e lungo termine e formali meccanismi di coordinamento. Questi potrebbero aumentare l'efficienza e l'efficacia di questi sistemi di imprese dove in molti casi il loro tasso di adozione è inferiore al 50%.

Resta da indagare quali reti in questi settori, distinte in base ai loro obiettivi, sono più efficaci e quali soluzioni e modelli di business hanno adottato per uscire dalla presente crisi.

2 Reti e resilienza

La pandemia da COVID-19 ha avuto un impatto violento su tutte le economie avanzate e, come la maggior parte delle economie europee, anche il sistema produttivo italiano ha accusato una battuta d'arresto.

Nonostante il contesto sfavorevole, tuttavia, molti imprenditori italiani hanno attivato strategie di innovazione collaborativa dei modelli di business, prodotti, servizi e processi produttivi per adeguarsi alle mutate condizioni della domanda e operative, per poi ripartire gradualmente, già dall'estate, dimostrando la capacità di recuperare parte delle perdite accumulate durante il primo lockdown.

Queste collaborazioni sono state formalizzate da contratti di rete, altre sono rimaste relazioni informali, sostenute da associazioni datoriali territoriali per far fronte alle richieste di sostegno nel settore pubblico e privato. Il capitolo 1 suggerisce l'importanza di valorizzare queste forme di collaborazione spontanea motivate dalla necessità di fronteggiare un'emergenza per rendere queste *partnership* stabili e quindi rafforzare il nostro tessuto imprenditoriale e l'integrazione di filiere strategiche per il tessuto produttivo del Paese.

Per difendere prima, e rilanciare poi, la capacità competitiva delle nostre imprese diventa quanto mai necessario aggregarsi e collaborare secondo modalità che siano ad un tempo strutturate e flessibili, in un'ottica di medio-lungo periodo.

In questo momento di recrudescenza della pandemia diventa quindi particolarmente importante capire come utilizzare queste aggregazioni per affrontare ed uscire dalla crisi.

Diventa fondamentale ragionare a) su come aiutare le imprese aderenti, o che vogliono aderire, ai contratti di rete ad orientarsi al meglio e rapidamente rispetto alle diverse alternative che hanno per strutturare e organizzare la loro collaborazione; b) sulle misure e norme che meglio possono favorire la transizione delle collaborazioni spontanee che già esistono verso modelli di aggregazione più stabili e robusti, come i contratti di rete, soprattutto nell'ambito delle filiere produttive di eccellenza e strategiche per il Paese.

In questo contesto l'Osservatorio 2019 e 2020 contengono delle indicazioni coerenti e precise rispetto ai modelli organizzativi di riferimento per le reti e le imprese in rete aiutando le imprese ad orientarsi rispetto alla necessità di comprendere come rendere operativa (ed efficace) la loro collaborazione.

Per fronteggiare la crisi economica legata all'attuale pandemia attraverso una maggiore organizzazione, collaborazione e solidarietà-

tà tra le imprese, sono inoltre necessarie misure legislative di sostegno ai progetti di aggregazione e alle reti sul piano fiscale, finanziario e occupazionale.

Per questo motivo il legislatore ha introdotto il contratto di rete con causale di solidarietà, al fine di sostenere le imprese, soprattutto quelle piccole e medie, che intendono affrontare la crisi collaborando in filiera per tutelare l'occupazione attraverso l'istituto della codatorialità, che consente alle imprese in rete di condividere il personale in funzione degli obiettivi comuni da raggiungere con il contratto di rete. La nuova fattispecie rende più agevole e flessibile l'utilizzo del personale nella rete attraverso il ricorso agli istituti del distacco semplificato e della codatorialità.

Proprio il capitolo 2 di questo Osservatorio conferma l'efficacia del distacco/codatorialità rispetto alla crescita delle imprese in rete, sia per fatturato sia per numero di addetti, e quindi supporta scientificamente la scelta del legislatore che vede nella collaborazione in rete tra imprese e nella capacità di condividere le loro risorse umane una possibile risposta alla crisi attuale.

In questa fase, tanto incerta quanto delicata, appare quindi evidente come disporre di un sistema di monitoraggio e comprensione del funzionamento delle reti sia quanto mai strategico.

3 Uno sguardo al futuro

Il capitolo 1 mostra come, osservando l'ultimo decennio, possiamo individuare tre distinti periodi che corrispondono a tre diverse fasi di sviluppo e diffusione del contratto di rete: una prima fase caratterizzata da una crescita esponenziale dei contratti di rete, una seconda fase connotata da ritmi meno sostenuti e una terza fase di assestamento. Il trend riflette sostanzialmente la dinamica degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale.

L'andamento delle iniziative di aggregazione potrebbe ora registrare uno scossone. Da un lato potremmo assistere ad una accelerazione nel tasso di crescita dei contratti di rete per effetto di ulteriori vantaggi previsti dalla normativa per le imprese che si aggregano per tutelare l'occupazione, valorizzare il loro capitale umano e affrontare la crisi. Dall'altro la seconda ondata di crisi potrebbe sia distogliere risorse e attenzione da questa forma di aggregazione sia, al contrario, incoraggiare ulteriormente le imprese a sperimentare e sviluppare forme di aggregazione e collaborazione strategica che siano in grado di migliorare le performance economico-finanziarie oltre che salvaguardare i livelli occupazionali e le competenze professionali interne alle aziende.

Di queste tendenze avremo conferma solo con l'Osservatorio 2021, nel quale avremo a disposizione: a) i dati sui nuovi contratti di rete

per tutto il 2020 e su buona parte del 2021; b) i dati sull'efficacia che tale nuova normativa potrà avere nel ridurre il ricorso agli strumenti di integrazione salariale e i casi di licenziamento.

Inoltre l'Osservatorio 2021 continuerà i suoi approfondimenti settoriali e ad analizzare le caratteristiche, strutturali, organizzative e di funzionamento, delle reti più performanti sulla base questa volta degli obiettivi principali per cui sono state create.

L'anno 2020 ha visto svilupparsi una crisi senza precedenti a causa della pandemia. A fronte di questa situazione, l'edizione 2020 dell'Osservatorio vuole proporre una riflessione su come le reti d'impresa possano rappresentare uno strumento di resilienza delle imprese, guardando alle relazioni inter-organizzative come strumento di flessibilità, cambiamento e adattamento. L'edizione 2020 dell'Osservatorio sviluppa un approfondimento sulla relazione tra il funzionamento della rete e la performance delle imprese in rete ed è arricchito da alcuni approfondimenti settoriali. I risultati presentati aiuteranno i manager a massimizzare le opportunità offerte dalla rete ed i policy maker ad orientare in modo ancora più efficace l'utilizzo dei contratti di rete come strumento di resilienza.



Università
Ca'Foscari
Venezia