

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

a cura di
Anna Cabigiosu



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



RETIMPRESA



IC
InfoCamere



Edizioni
Ca' Foscari

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

2



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)

Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Dipartimento di Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

<https://www.unive.it/pag/42688>

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



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

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

a cura di
Anna Cabigiosu

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
2021

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021
Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2021 Anna Cabigiosu per il testo

© 2021 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 | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
<https://edizionicafoscari.unive.it> | ecf@unive.it

1a edizione dicembre 2021

ISBN 978-88-6969-574-2 [ebook]

ISBN 978-88-6969-575-9 [print]

Il presente volume è stato pubblicato grazie al contributo di



Realizzato da



Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2021. — 150 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 2). — ISBN 978-88-6969-575-9.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-575-9/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>

Ringraziamenti

Innanzitutto voglio 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 ringrazio Carlo La Rotonda, Lucia Pace, Laura Pilone e Arianna Lupo, per InfoCamere ringrazio Antonello Meloni, Serafino Pitingaro e Silvia Corsini e per il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia ringrazio Anna Moretti, Massimiliano Nuccio, Antonio Proto, Chiara Saccon, Francesco Rullani e Francesco Saverio Fraccaro.

Si ringraziano le startup Innova Srl (Rete Gruppo Nova Quadri), Carbon Mind Srl (Polo dei materiali compositi), Cyclando Srl (Rete di imprese Active Italy) che hanno risposto alla Survey del 2021 e prestato il consenso ad essere citate nel capitolo 8, la Rete di imprese SAIHUB, che è al centro del focus del capitolo 9, e la Rete Toscana Pharma Valley, associate a RetImpresa.

Si ringraziano inoltre la rete SAIHUB e tutti coloro hanno partecipato all'approfondimento sul settore toscano delle Scienze della vita; in particolare si vuole ringraziare la Achilles Vaccines per la disponibilità e costante collaborazione.

Infine, ringrazio Edizioni Ca' Foscari e Francesca Prevedello per il costante supporto.

Sommario

Introduzione

L'edizione 2021 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa Anna Cabigiosu	9
---	---

1 I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese Serafino Pitingaro, Silvia Corsini	15
---	----

2 Caratteristiche, nascita ed evoluzione dei contratti di rete Anna Cabigiosu	35
---	----

3 La comunicazione economico-finanziaria delle reti Chiara Saccon	47
---	----

4 L'evoluzione delle relazioni banche-reti Antonio Proto	53
--	----

5 Digitalizzazione e reti di impresa Massimiliano Nuccio, Francesco Rullani	61
---	----

6 La performance e l'innovazione nei contratti di rete Anna Cabigiosu	75
---	----

7 I contratti di rete che coinvolgono imprese di grandi dimensioni Carlo La Rotonda, Arianna Lupo	89
---	----

8 Startup in rete Carlo La Rotonda, Arianna Lupo, Laura Pilone	107
--	-----

9 Competere e innovare nelle Scienze della vita: il contratto di rete SAIHUB Anna Moretti, Francesco Saverio Fraccaro	127
---	-----

Conclusioni Anna Cabigiosu	143
--------------------------------------	-----

Introduzione

L'edizione 2021 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 In rete per la ripresa. – 2 L'indagine 2021: cenni metodologici. – 3 Struttura del volume.

1 In rete per la ripresa

Le difficoltà vissute dalle nostre imprese a causa della pandemia di COVID-19 ha riportato l'attenzione sul ruolo che la collaborazione tra imprese ha nel promuovere la crescita di un territorio.

In questo contesto, le pubblicazioni dell'Osservatorio hanno permesso negli anni di dare maggiore risalto al ruolo delle reti e a comprobarne l'efficacia, intesa come capacità delle reti di raggiungere gli obiettivi per cui sono state create, e di contribuire alla performance delle singole imprese in rete. L'Osservatorio ha inoltre permesso di identificare caratteristiche, meccanismi di coordinamento e di governance che contraddistinguono le reti più performanti.

Nell'edizione del 2021 l'Osservatorio contribuisce all'analisi e dibattito sulla ripresa della nostra economia attraverso quattro filoni di indagine.

In primo luogo, in quanto Osservatorio, l'edizione 2021 sintetizza ed elabora i dati InfoCamere disponibili a maggio 2021 su tutte le reti, propone una sintesi e analisi dei dati raccolti attraverso una nuova survey condotta tra giugno e luglio 2021, e offre una fotografia aggiornata dei

contratti di rete e una comparazione con i dati raccolti nella precedente survey del 2019. Questa survey permette inoltre di leggere l'orientamento delle reti di imprese sul finire del secondo anno di pandemia.

In secondo luogo, l'Osservatorio continua ad approfondire il tema dell'efficacia della rete e delle determinanti della performance delle reti, per aiutare manager e policy maker a disegnare reti coese e performanti.

In terzo luogo, l'Osservatorio inizia ad approfondire il ruolo delle reti rispetto ai macro-temi di policy che interessano il tessuto imprenditoriale italiano, come il ruolo della grande impresa o la transizione digitale. In questo senso emerge esplicitamente l'impegno dell'Osservatorio a fornire dati e informazioni utili ai policy maker.

Infine, continua l'impegno dell'Osservatorio volto all'approfondimento del ruolo e del funzionamento delle reti all'interno di specifici settori. La pandemia ci ha quindi spinto ad approfondire il settore delle scienze della vita attraverso un case study.

La prossima sezione presenta la metodologia della ricerca impiegata per la survey 2021, mentre la terza sezione presenta in dettaglio i contenuti dell'opera.

2 L'indagine 2021: cenni metodologici

L'universo di riferimento delle reti di impresa è stato definito utilizzando i dati del Registro delle Imprese di InfoCamere individuando, al 1° maggio 2021, le aziende aderenti a reti-contratto e quelle aderenti a reti soggetto. Il Registro delle Imprese rappresenta un utile dataset per avere informazioni aziendali riguardanti: natura giuridica, data di costituzione, capitale sociale, numero di addetti, attività svolta, dati di contatto, forme di collaborazione ed aggregazione, etc. L'analisi di questi dati ha consentito di mappare la distribuzione di 6.970 reti sul territorio italiano, di cui 5.955 sono registrate come reti-contratto (85,4%) mentre le restanti 1.015 come reti soggetto (14,6%).

Per reperire i contatti aziendali sono stati aggiornati i dati delle reti italiane adottando due diverse strategie: per le reti-contratto sono stati trovati i contatti delle imprese capoliste, mentre per le reti soggetto, dato che non esistono contatti ufficiali afferenti al nuovo soggetto giuridico, sono stati reperiti i dati di contatto di tutte le imprese partecipanti. Nonostante l'aggiornamento dei contatti, l'analisi dei dati relativi alle reti-contratto ha messo in evidenza l'assenza, nel Registro delle Imprese, dei nominativi di alcune imprese. La mancanza di questi nominativi non ha permesso di indentificare i dati di contatto di alcune reti, comportando una riduzione delle reti raggiungibili e restringendo il campione di indagine a 5.190 reti. Un'ulteriore riduzione del campione è legata al rispetto della normativa sulla privacy in base al Regolamento generale sulla protezione

dei dati (Reg. UE nr. 2016/679). In particolare, per poter intervistare le reti sono stati inviati tutti i dati di contatto al Registro pubblico delle opposizioni, servizio progettato per raccogliere le utenze degli abbonati presenti negli elenchi telefonici pubblici che non desiderano essere contattati telefonicamente per scopi commerciali, promozionali o per il compimento di ricerche di mercato. Il passaggio al Registro pubblico delle opposizioni ha comportato un'ulteriore riduzione delle reti-contattabili che sono scese a 4.671 reti.

Al fine di reperire le informazioni dalle 4.671 reti italiane, l'indagine è stata condotta in modalità sia CAWI (Computer Assisted Web Interview)¹ che CATI (Computer Assisted Telephone Interview),² dalla metà del mese di giugno 2021 fino alla fine del mese luglio 2021, da dodici intervistatori appositamente formati per assistere i referenti e/o i manager delle reti nella compilazione del questionario. In particolare, per raggiungere tutte le imprese afferenti al campione di indagine sono state effettuate circa 9.000 telefonate. Il primo contatto telefonico ha permesso di raggiungere 3.270 reti di imprese, di cui 1.336 si sono rese disponibili alla compilazione del questionario. La partecipazione parziale delle imprese all'indagine è probabilmente correlata sia al periodo particolare che l'Italia sta vivendo a causa dell'emergenza COVID-19 (personale in cassa integrazione, smart working, chiusure aziendali. etc.), sia alla coincidenza con alcune scadenze fiscali per le imprese come il deposito del bilancio. In questa prima fase dell'indagine, il contatto telefonico con i 1.336 referenti delle reti ha permesso di reperire, per la totalità di queste reti, l'indirizzo e-mail per l'invio del link univoco di compilazione del questionario. In questa fase dell'indagine, la somministrazione del questionario in modalità CATI/CAWI si è dimostrata inefficace, considerando che sono stati restituiti solo 42 questionari compilati [tab. 1].

Tabella 1 Somministrazione del questionario e risultati

	Nr.	% sulle reti disponibili alla compilazione
1° fase - questionari compilati dopo 1° mailing	42	1,3
2° fase - questionari compilati dopo sollecito	199	14,9
Totale compilati	241	18

1 Il termine CAWI indica una modalità di rilevazione di unità statistiche attraverso una metodologia d'indagine che si basa sulla compilazione di un questionario fornito attraverso un link, un panel o un sito web. Tale tecnica consente ai rispondenti di compilare il questionario direttamente online.

2 Il termine CATI indica una modalità di rilevazione diretta di unità statistiche realizzata attraverso interviste telefoniche, dove l'intervistatore legge le domande all'intervistato e registra le risposte su un computer, tramite un apposito software.

Pertanto si è deciso di avviare una seconda fase dell'indagine volta a sollecitare la compilazione del questionario sia attraverso una fase di ricontatto telefonico sia tramite un'e-mail di sensibilizzazione alla compilazione. In particolare, attraverso tale strategia si è voluto informare della proroga dell'indagine fino all'ultima settimana di luglio, in modo da evitare che la somministrazione del questionario si sovrapponesse con alcune scadenze fiscali e aziendali del mese di giugno. L'attività di sollecito, condotta da dodici intervistatori, ha permesso di ricontattare 1.177 reti d'impresa restituendo 199 questionari compilati in modalità CATI/CAWI **[tab. 1]**.

I risultati dell'indagine hanno permesso di raccogliere un totale di 241 questionari coprendo il 3,5% dell'universo di riferimento e il 7,4% delle imprese contattabili e il 18% delle imprese disponibili alla compilazione.

Il questionario somministrato contiene domande a risposta multipla o con scala Likert 1-5. La prima sezione contiene domande relative all'anagrafica dell'impresa, la seconda è dedicata alla genesi della rete e agli obiettivi per cui è stata costituita, la terza si focalizza sulla struttura organizzativa e il coordinamento delle reti, la quarta sulla performance in generale e sull'innovazione in rete, la quinta introduce il tema dell'evoluzione della rete e infine la sesta è dedicata solo alle startup (se applicabile).

Le principali statistiche descrittive dei contratti di rete che hanno partecipato alla survey sono contenute nei capitoli 2, 3, 4, 5, 6, e 8.

3 Struttura del volume

Il volume è articolato in nove capitoli e offre una panoramica sui contratti di rete oggi, in termini di diffusione e finalità, per poi approfondire i sopra elencati filoni di indagine.

Nella prima parte del volume, ai capitoli uno e due, gli autori propongono un inquadramento del fenomeno. Nel primo capitolo InfoCamere offre una ricognizione generale su tutti i contratti di rete firmati in Italia e sviluppa un'analisi delle caratteristiche delle reti d'impresa, fornendo i dati sulla dimensione complessiva del fenomeno (numerosità di contratti e imprese coinvolte), sulla distribuzione territoriale e settoriale, sull'identità delle imprese retiste e sulla dimensione delle reti.

Nel secondo capitolo, la professoressa Anna Cabigiosu propone una descrizione dei contratti di rete inclusi nella survey 2021 in termini di obiettivi e finalità, una sintesi della configurazione delle reti partecipanti alla survey, come la loro natura verticale o orizzontale, l'utilizzo di un fondo comune o la natura delle risorse che i partner decidono di condividere in rete. Inoltre, il capitolo approfondisce il tema dell'evoluzione dei contratti di rete, dalla loro genesi alla loro

trasformazione organizzativa, sino a sfociare in forme contrattuali diverse. Il capitolo intende iniziare una riflessione per comprendere se e in che misura il contratto di rete può essere o meno uno strumento di transizione che spinge le imprese ad acquisire risorse e competenze necessarie per crescere individualmente o che traghetta le imprese in rete verso forme di aggregazione di natura diversa.

Il terzo capitolo, a cura della professoressa Chiara Saccon, analizza la dimensione informativo-contabile delle reti. In particolare, il capitolo si sofferma sulle reti soggetto che hanno l'obbligo di rendicontazione del soggetto giuridico rete, come ulteriore livello di informazione rispetto al bilancio individuale delle singole retiste, e volto a presentare le risorse investite e gestite nel progetto comune intrapreso dal network. Inoltre il capitolo analizza la produzione del bilancio aggregato di rete, che accosta i valori parziali espressi nei bilanci delle singole retiste, ed è riconosciuto capace di rispondere alle esigenze informative degli stakeholder che si rapportano con la rete, rappresentando uno strumento informativo che evidenzia le potenzialità di sviluppo e di risultato della rete, e contemporaneamente uno strumento indispensabile a supporto dei processi decisionali interni all'aggregato.

Nel quarto capitolo, il professor Antonio Proto si sofferma sulla rete come strumento per consentire di migliorare le condizioni di accesso al credito e, in generale, le relazioni con le banche. Anche per le banche la rete può essere un'opportunità, sia sotto il profilo commerciale, sia sotto il profilo del controllo dei rischi.

Nel quinto capitolo, i professori Massimiliano Nuccio e Francesco Rullani analizzano le tecnologie digitali più diffuse nelle reti e le reti più propense all'adozione di queste tecnologie. Nel capitolo si descrive la penetrazione di nove tra le tecnologie digitali più rilevanti nelle reti di impresa in relazione a tipologia, attività, composizione, età e dimensione. Due approfondimenti specifici riguardano la capacità delle tecnologie di facilitare il raggiungimento di alcuni obiettivi di performance e di favorire la resilienza della rete agli shock come la pandemia di COVID-19.

Il capitolo sei, sempre a cura della professoressa Cabigiosu, studia la performance dei contratti di rete intesa come efficacia, performance di mercato e coesione dei membri della rete. Inoltre, il capitolo si sofferma sulla capacità del contratto di aiutare i membri della rete a sviluppare nuove competenze, a svolgere in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete, per crescere ed essere resilienti. Infine, il capitolo indaga il tema dell'innovazione in rete.

Le imprese di grandi dimensioni ricoprono una funzione determinante per l'intero tessuto produttivo, delineando benchmark in diversi ambiti con effetti positivi per le PMI e per le rispettive filiere. Il capitolo sette, a cura di RetImpresa, analizza i contratti di rete con al loro interno almeno una grande impresa e discute il ruolo del con-

tratto di rete come alternativa a beneficio delle grandi imprese per l'attivazione di collaborazioni e per la gestione delle relazioni tra di esse e con le PMI.

Le startup innovative rappresentano un fenomeno dinamico e in crescita nel nostro Paese, che presenta finalità e caratteristiche coerenti con le reti d'impresa: il contratto di rete è un modello organizzativo flessibile in grado di supportare lo sviluppo delle startup. Il capitolo otto, sempre a cura di RetImpresa, studia le startup innovative in rete utilizzando i dati InfoCamere, i dati della survey 2021 e attraverso il ricorso a dei casi studio.

Il nono capitolo, a cura del dottor Saverio Fraccaro e della professoressa Anna Moretti, descrive il settore delle Scienze della vita, le dimensioni su cui si gioca la competitività delle imprese che vi operano e la generale complessità che lo caratterizza, per poi spiegare attraverso un caso studio come le relazioni inter-organizzative possono essere un fattore chiave per affrontare l'incertezza e il cambiamento, perseguendo obiettivi di efficienza e competitività.

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

Serafino Pitingaro
InfoCamere

Silvia Corsini
InfoCamere

Abstract The recession caused by the COVID-19 pandemic has only partially limited the propensity of entrepreneurs to activate integration initiatives and collaboration strategies through network contracts. Since the beginning of the year, many companies have been able to gradually restart by networking, and to recover part of the losses accumulated during the lockdown. Now that the indicators show strong economic growth, it is necessary to improve the measures that can favor the transition of spontaneous mechanisms of collaboration towards stable and organized aggregation models between companies, especially in the context of production chains.

Keywords Recession. Network contracts. Aggregation. Innovation. Growth.

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

1 Introduzione

La recessione globale provocata dalla crisi sanitaria è stata violenta e di breve durata per tutte le economie avanzate, compresa quella italiana, con un immediato rimbalzo favorito dalle misure di sostegno e dal progressivo attenuarsi della pandemia per effetto delle misure di contenimento del contagio.

Come la maggior parte delle economie europee, l'impatto della crisi sanitaria ha colpito il sistema produttivo italiano in maniera particolarmente acuta, con una caduta del PIL dell'8,9% nel 2020, di ampiezza senza precedenti dal secondo dopoguerra.¹

Tuttavia l'Italia sembra avere agganciato la ripresa internazionale e, in particolare, gli stimoli positivi provenienti dall'area europea, dove il superamento delle restrizioni legate alla pandemia sembra associato a un clima di aspettative favorevoli, alimentato dal varo del piano *Next Generation Europe*.

In particolare, negli ultimi mesi, il contenimento dell'epidemia ha lasciato spazio a segnali robusti di ripresa della congiuntura internazionale, trainata dal settore industriale la cui produzione è tornata i molti Paesi sui livelli precedenti la crisi.

In questo contesto molti imprenditori italiani hanno conservato lo spirito collaborativo e solidaristico, sapendo reagire positivamente alla profonda crisi recessiva. Attraverso strategie di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta, con l'avvio del nuovo anno sono stati in grado di ripartire gradualmente e di recuperare parte delle perdite accumulate durante i lunghi mesi di lockdown.²

La collaborazione tra imprese che appartengono ad una rete rappresenta un fattore fondamentale per garantire maggiore competitività sui mercati nazionale e internazionale, ancora di più se le attività si basano su processi in cui prevalgono innovazione digitale, sostenibilità ed efficientamento energetico. È per questo che molte imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, hanno tentato di 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 superare l'emergenza sanitaria, in molti casi riconvertendo processi produttivi e impianti tecnologici esistenti in diversi settori economici.

¹ Per maggiori dettagli si rinvia a ISTAT 2021.

² Secondo ISTAT, nel secondo trimestre il PIL è cresciuto su base congiunturale del 2,7%. Si tratta di un recupero più marcato sia rispetto alle altre economie occidentali (+1,6% negli Stati Uniti, +0,9% in Francia e +1,6% in Germania) che nei confronti dell'area euro (+2%). Anche su base annua la crescita dell'economia italiana (+17,3%) è la più elevata dopo la Francia (+18,7%), sopra l'eurozona (+13,6%) e davanti a Stati Uniti (12,2%) e Germania (9,4%).

Anche dinanzi agli effetti negativi causati dalla pandemia, le imprese che operano in rete o all'interno di filiere produttive, risultano più innovative, sono più aperte ai mercati internazionali e mostrano maggiore fiducia e ottimismo verso il futuro rispetto a quelle che operano in modo isolato.³

Ecco allora che spontanee iniziative di positiva collaborazione e di integrazione imprenditoriale 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.

Oggi che i principali indicatori economici mostrano una notevole accelerazione della ripresa italiana, profondamente diversa dagli asfittici recuperi iniziali registrati dopo le crisi del 2009 e 2012-13, diventa fondamentale perfezionare le 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.

L'introduzione del *contratto di rete con causalità di solidarietà*, al fine di sostenere le imprese, soprattutto quelle piccole e medie, che intendono affrontare la crisi collaborando in filiera per tutelare l'occupazione⁴ e la successiva proroga al 31 dicembre 2021 per la loro sottoscrizione rappresentano segnali di particolare interesse nello scenario post pandemico e di conseguente ripresa sistemica che sta attraversando l'economia italiana.

La crisi innescata dall'emergenza sanitaria sta mettendo in evidenza come vi siano alcuni settori produttivi in forte espansione e altri che sono, al contrario, in crisi o stentano a ripartire. Abbiamo però sperimentato come la rete si alimenti della collaborazione e della cooperazione tra imprese a cui si aggiunge un altro elemento fondamentale rappresentato dalla fiducia. La rete consente un'aggregazione sulla base di interessi confluenti e può essere un'alternativa anche alla cessazione di attività che non sono in grado di competere se restano in forma singola, dando luogo a chiusure o a dismissioni.

³ Per approfondimenti si rinvia a Centro Studi Tagliacarne 2021.

⁴ Si tratta della norma contenuta nel D.L. 19 maggio 2020 nr. 34 (c.d. 'D.L. Rilancio') convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020 nr. 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.

Pertanto la rete di imprese può veramente essere uno strumento non solo per fronteggiare le crisi economiche ma anche garantire una prospettiva di crescita sostenibile dell'economia italiana in chiave di maggiore organizzazione, collaborazione e solidarietà tra le imprese. Accanto a misure legislative di sostegno ai progetti di aggregazione e alle reti sul piano fiscale, finanziario e occupazionale è inoltre necessario creare un clima culturale che faccia comprendere le potenzialità dello strumento e che favorisca lo scambio e la condivisione tra le micro, piccole e medie imprese del Paese.

L'emergenza sanitaria e la crisi economica e sociale che ne è seguita hanno reso ancora una volta chiaro quanto sia strategico un sistema di monitoraggio sul sistema produttivo e in particolare sulla diffusione dei nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra aziende, quale presupposto per scelte consapevoli e fondate sulla conoscenza, soprattutto in considerazione della fase di forte crescita e dei suoi riflessi positivi sull'economia e la società.

In questo capitolo ci si propone di aggiornare la fotografia scattata nelle precedenti edizioni del presente rapporto, sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi imprese retiste) fornendo una serie di nuovi dati⁵ 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.⁶

2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa

Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, ad inizio maggio 2021 i contratti di rete hanno raggiunto quota 6.970 coinvolgendo quasi 40mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale.⁷

5 La novità di quest'anno è rappresentata dall'analisi per le imprese retiste del Mezzogiorno.

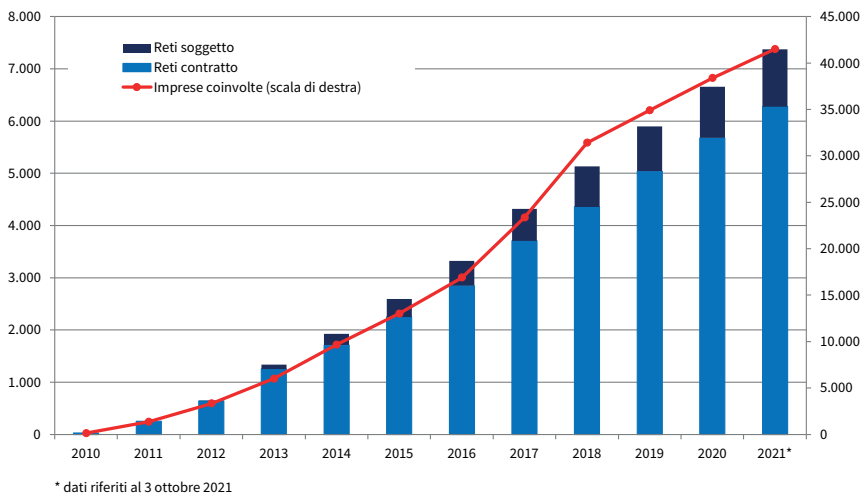
6 Il presente lavoro intende aggiornare il contributo di analisi realizzato nelle prime due edizioni del rapporto dell'Osservatorio, ponendosi in stretta continuità con l'intensa attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da quasi un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; RetImpresa 2019; 2020a; 2020b; 2021.

7 Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono ai contratti di rete che risultano registrati al 3 maggio 2021. Sulla base dell'ultimo aggiornamento disponibile (3 ottobre 2021) si contano 7.371 contratti e 41.506 imprese coinvolte. A differenza della maggior parte delle analisi e delle ricerche, che si focalizzano esclusivamente sulle reti senza soggettività giuridica, 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 CSC, ISTAT 2016; 2017; <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

La maggior parte dei progetti di aggregazione hanno la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica (d'ora in poi reti-contracto) mentre solo una parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica (d'ora in poi reti soggetto): si contano infatti 5.955 reti-contracto (85% del totale) a fronte di 1.015 reti soggetto (15%).

Gli ultimi dati confermano la fase di assestamento nello sviluppo e diffusione dei contratti di rete in Italia, dopo una prima fase caratterizzata da una crescita esponenziale dei contratti di rete e una seconda fase connotata da ritmi meno sostenuti [fig. 1]. Osservando il trend del decennio, si può cogliere l'impatto iniziale degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale: durante la fase di avvio della nuova modalità di aggregazione (fino al 2013) le imprese hanno potuto usufruire di importanti incentivi e agevolazioni fiscali a livello nazionale che, tuttavia, negli anni successivi non sono state rinnovate né bilanciate da misure e provvedimenti su base regionale.⁸

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



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

⁸ Per maggiori dettagli si veda RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome 2017, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

La dinamica delle iniziative di aggregazione risente della mancata accelerazione, prevista quanto auspicata, per effetto di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anticrisi. Ci si riferisce in particolare al contratto di rete con causale di solidarietà (d'ora in poi di solidarietà), introdotto lo scorso anno, il cui limite per la sottoscrizione era stato fissato al 31 dicembre 2020, ma che è stato prorogato al 31 dicembre 2021.⁹

Si tratta di uno strumento offerto alle imprese molto significativo, che estende e valorizza il concetto di rete: da semplice aggregazione finalizzata alla massimizzazione dei benefici per le imprese aderenti si avvia a diventare una leva operativa malleabile e utile alle PMI per una molteplicità di scopi,¹⁰ favorendo 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.

Per facilitare il ricorso a questo strumento, il legislatore ha introdotto una semplificazione anche sul piano formale, stabilendo che il contratto di rete di solidarietà, nella forma di rete senza soggettività giuridica, potrà costituirsi mediante un atto firmato digitalmente. Si tratta di una semplificazione che potrebbe spingere le imprese in situazione di crisi dichiarata con provvedimento amministrativo, a costituire una rete di imprese con causale di solidarietà, valorizzando uno strumento che ha impiegato tempo a decollare dalla sua nascita ma che oggi sembra finalmente richiamare un crescente interesse.

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 2021, l'86% risulta composto da meno di 10 imprese e oltre il 50% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese), quote non dissimili da quelle registrate lo scorso anno.¹¹

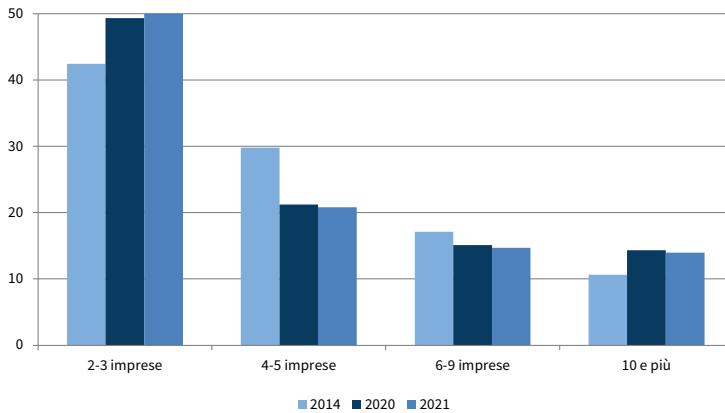
I dati mostrano una polarizzazione dei contratti di rete sui livelli estremi di densità imprenditoriale, con un rafforzamento delle micro-reti e lieve decremento di tutte le altre dimensioni.

⁹ Tale strumento non è riuscito a dare l'impulso atteso alla diffusione dei progetti di aggregazione, anche per effetto di numerose altre misure di ristoro e di sostegno introdotte dal governo per arginare gli effetti negativi dell'emergenza pandemica.

¹⁰ Pur mantenendo la struttura del contratto di rete ordinario, il contratto di rete di solidarietà è finalizzato alla tutela del livello di occupazione delle imprese di filiere colpite da crisi economiche in seguito a situazioni di crisi o stati di emergenza dichiarati con provvedimento delle autorità competenti.

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 2020 al fine di cogliere eventuali conseguenze derivanti dall'emergenza sanitaria.

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



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

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

La tendenza media è la sintesi di dinamiche differenziate secondo la tipologia di contratto. Rispetto al 2020 per le reti-contratto si osserva una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali e biregionali a favore delle reti multiregionali mentre per le reti soggetto emerge una sostanziale invarianza per le aggregazioni uniregionali e pluriregionali a fronte di una flessione di quelle biregionali.

Affinando l'analisi territoriale, si osserva che oggi il 51% delle reti coinvolgono imprese della stessa provincia e poco meno del 29% coinvolgono al massimo due province, non necessariamente confinanti, mentre il restante 20% aggrega imprese di almeno tre province diverse. Nel periodo osservato si può notare un incremento delle aggregazioni uniprovinciali, più accentuato per le reti soggetto, e una stabilità delle aggregazioni pluriprovinciali. Dinamiche simili caratterizzano le reti che aggregano imprese localizzate in due province diverse, dove si osserva una lieve flessione solo nel caso delle reti soggetto.

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).

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

	2014	2020	2021	2014	2020	2021	2014	2020	2021
	Reti-contratto			Reti soggetto			Reti totali		
Uniregionali	72,9	73,5	73,2	64,8	69,5	69,6	72,0	72,9	72,7
Biregionali (2)	19,2	18,6	18,6	17,1	19,1	18,8	19,0	18,6	18,7
Pluriregionali (>2)	7,9	8,0	8,2	18,1	11,5	11,6	9,0	8,5	8,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Uniprovinciali	41,3	51,7	51,9	40,2	44,7	45,6	41,2	50,7	51,0
Biprovinciali (2)	32,9	28,7	28,7	25,6	29,9	29,1	32,1	28,9	28,7
Pluriprovinciali (>2)	25,8	19,6	19,4	34,2	25,5	25,4	26,6	20,4	20,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

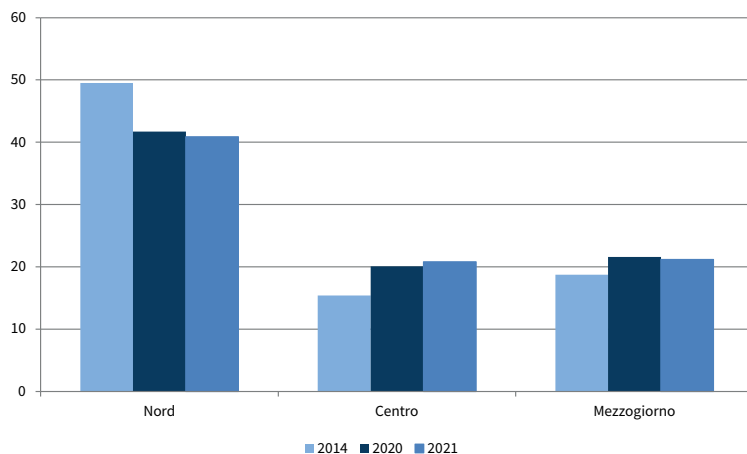
Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Le reti tra imprese tendono a svilupparsi prevalentemente all'interno della medesima ripartizione geografica (82,9%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (40,9%) mentre risultano meno presenti nelle e tra le regioni del Centro-Sud (20,8% e 21,2% rispettivamente) [fig. 3].¹³ Tuttavia si sono sviluppate interessanti forme di aggregazione tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.189, pari al 17% del totale, le reti interregionali che hanno coinvolto imprese di aree differenti contigue (387 Nord-Centro, 293 Centro-Sud, 296 Nord-Sud). In 213 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 un progressivo consolidamento delle reti interregionali che coinvolgono imprese appartenenti al Mezzogiorno, che conferma l'efficacia dello strumento per collegare e ibridare esperienze imprenditoriali che si sono costituite e sviluppate nelle aree del Nord e del Centro, consentendo alle imprese del Sud di integrare competenze differenti e ottenere performance economiche difficilmente raggiungibili autonomamente.

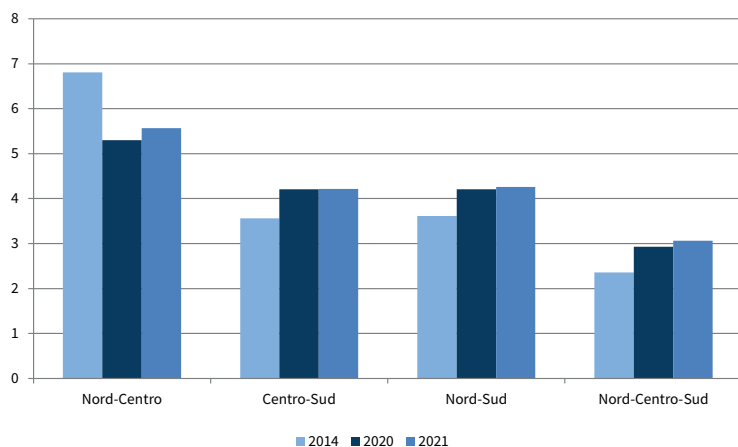
13 Osservando l'ultimo triennio si nota un incremento delle aggregazioni nelle e tra le regioni del Centro, dove la propensione delle imprese a trovare forme di collaborazione produttiva e commerciale è stata supportata tardivamente da bandi e fondi regionali rispetto a quanto avvenuto in altre aree del Paese.

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

L'elevato livello di pervasività territoriale si coniuga con un notevole 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 62% delle re-

ti coinvolge imprese che operano in settori differenti. Tale quota si è progressivamente ridotta di oltre 22 punti tra il 2014 e il 2021, favorendo la diffusione delle reti unisetoriali. La lenta 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 plurisetoriali.

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

	2014	2020	2021	2014	2020	2021	2014	2020	2021
	Reti-contratto			Reti soggetto			Reti totali		
Unisetoriali	16,3	40,0	40,9	14,9	21,1	21,9	16,2	37,3	38,2
Bisetoriali (2)	31,4	36,1	35,4	22,1	23,2	25,6	30,5	34,3	34,0
Trisetoriali (3)	25,5	13,4	13,3	22,6	15,2	14,3	25,2	13,6	13,4
Quadrissetoriali (4)	12,2	5,8	5,8	19,0	11,4	10,6	12,9	6,6	6,5
Multisetoriali (>4)	14,6	4,7	4,6	21,5	29,2	27,7	15,3	8,2	7,9
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 grado di eterogeneità settoriale risulta più elevato tra le reti soggetto, dove nel 78% dei casi le imprese appartengono a settori diversi di attività economica, una quota che si è stabilizzata nell'ultimo triennio e sembra indicare una maggiore propensione per le aggregazioni con soggettività giuridica nello stabilire relazioni produttive e commerciali durature tra comparti considerati complementari.

Nel contempo appare interessante notare un lento consolidamento delle reti unisetoriali (oggi il 38% del totale) a fronte di una flessione dei contratti di rete plurisetoriali, che nel periodo osservato si è ridotta di oltre 15 punti percentuali, sebbene con dinamiche diversificate: le reti che aggregano imprese appartenenti a tre o più diversi settori di attività economica si è quasi dimezzata mentre si è rafforzata la quota di reti bisettoriali. Si tratta di 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 e bisettoriali, soprattutto se la priorità è superare il nanismo dimensionale e la frammentazione aziendale.

Ma quali sono le caratteristiche 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 re-

tiste 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

A maggio 2021 l'insieme delle realtà imprenditoriali che hanno aderito ad uno o più contratti di rete conta 39.776 imprese, di cui 3.591 (9%) presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto (c.d. 'imprese pluriaderenti').¹⁴

Figura 5 Imprese retiste per numero di contratti di rete di appartenenza (% sul totale). Anno 2021*



* dati riferiti al 3 maggio 2021

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Si tratta di una platea di micro e piccole imprese che assorbono oltre 1,2 milioni 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 (51,3%) e occupano quasi 65mila lavoratori (5,2%) mentre un quinto sono piccole imprese (10-49 addetti) e concentrano quasi 165mila lavoratori (13%). Il maggior volume occupazionale

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, il 78% sono coinvolte in 2 contratti di rete, il 20% 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.

è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (quasi 2.900) danno lavoro a oltre un milione di lavoratori (81% 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 secondo la classe dimensionale. Anno 2021*

Classe dimensionale	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
1-9 addetti	20.396	51,3	47
10-49 addetti	7.855	19,8	320
50-99 addetti	1.351	3,4	656
100-249 addetti	952	2,4	887
250 addetti e più	585	1,5	1.215
Totale*	39.744	100,0	65

Classe dimensionale	Addetti alle imprese retiste	Comp. % addetti alle retiste	Addetti alle imprese retiste ogni 10mila addetti
1-9 addetti	64.759	5,2	77
10-49 addetti	165.583	13,4	370
50-99 addetti	93.574	7,6	665
100-249 addetti	147.398	11,9	911
250 addetti e più	767.512	62,0	1.517
Totale**	1.238.826	100,0	592

* dati riferiti al 3 maggio 2021 per le imprese e al 31 marzo 2021 per gli addetti

** Il totale include le imprese senza addetti e per le quali non è disponibile il numero degli addetti mentre esclude le agenzie interinali e di somministrazione lavoro. Pertanto il totale differisce da quello indicato nel prosieguo

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 656 e 887 imprese retiste per 10mila registrate, ma il primato spetta alle grandi imprese (250 addetti e più), dove la propensione ad aggregarsi risul-

ta estremamente accentuata (1.215 imprese per 10mila 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 10mila addetti 592 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 10mila addetti alle grandi imprese 1.517 operano all'interno di imprese retiste, un valore che scende a 797 per le medie imprese, 370 per le piccole imprese e 77 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 utilizzato 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 8.816 unità, corrispondenti al 22% del totale.¹⁸ A distanza segue il commercio, in cui operano

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 e 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 nr. 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'.

5.708 imprese retiste (14,4%) e le costruzioni che concentrano 4.817 imprese (12%).

Tabella 4 Imprese retiste per raggruppamento settoriale. Anno 2021*

Raggruppamento settoriale	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
agroalimentare	8.816	22,2	109
commercio	5.708	14,4	38
costruzioni	4.817	12,1	41
servizi turistici	4.000	10,1	82
servizi professionali	2.488	6,3	109
meccanica	2.467	6,2	119
trasporti e logistica	1.900	4,8	114
servizi operativi	1.617	4,1	86
servizi socio-sanitari	1.436	3,6	313
servizi tecnologici, di informazione e comunicazione	1.319	3,3	113
sistema moda e arredo	1.145	2,9	76
servizi formativi e per la persona)	1.095	2,8	39
altre attività manifatturiere	778	2,0	86
attività artistiche, creative e culturali	708	1,8	73
servizi finanziari e assicurativi	391	1,0	30
utilities e servizi ambientali	388	1,0	153
altro	703	1,8	431
Totale**	39.776	100,0	65

* dati riferiti al 3 maggio 2021

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

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Nei servizi turistici operano 4mila imprese, pari al 10% del totale, mentre circa 5 mila imprese, pari al 12% del totale, si suddividono equamente tra i settori dei servizi professionali (2.488) e della meccanica (2.467).

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 10mila imprese registrate per settore di appartenenza, il valore più elevato si rileva nei servizi socio-sanitari (313 imprese ogni 10mila registrate). A seguire troviamo, nell'ordine, le utilities e servizi ambientali (153), la meccanica (119), i trasporti (114) e i servizi tecnologici, di informazione e comunicazione (113).

Guardando al 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 possibile 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 2021*

Regioni	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Lazio	9.681	24,3	148
Lombardia	4.173	10,5	44
Veneto	3.119	7,8	65
Campania	2.986	7,5	49
Toscana	2.822	7,1	69
Emilia Romagna	2.389	6,0	53
Puglia	2.321	5,8	60
Friuli Venezia Giulia	2.009	5,1	199
Piemonte	1.955	4,9	46
Abruzzo	1.301	3,3	87
Sicilia	1.267	3,2	27
Marche	1.056	2,7	63
Liguria	970	2,4	60
Umbria	894	2,2	95
Calabria	782	2,0	41
Sardegna	778	2,0	45
Trentino Alto Adige	672	1,7	60
Basilicata	371	0,9	61
Valle d'Aosta	139	0,3	113
Molise	91	0,2	26
Totale	39.776	100,0	65

* dati riferiti al 3 maggio 2021

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 9.681 imprese aderenti a contratti di rete concentra il 24,3% del totale nazionale, dall'altro la netta distanza dalle tre regioni che seguono: Lombardia con 4.173 imprese (10,5%), Veneto con 3.119 imprese (7,8%) e Campania con 2.986 imprese (7,5%).

Solo mettendo insieme Lombardia, Veneto e Campania, che con 10.278 imprese rappresentano il 26% 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 sfiora le 200 imprese ogni 10mila registrate, che supera non di poco il Lazio (148 imprese). Oltre la soglia delle 100 imprese ogni 10mila, si colloca solo la Valle d'Aosta (113), un dato che sembra suggerire la presenza di 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 (95 imprese retiste ogni 10mila) e l'Abruzzo (87), la cui propensione ai progetti di aggregazione risulta estremamente accentuata rispetto ad altre regioni di analoghe dimensioni.

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 6.184 imprese retiste occupa la prima posizione, troviamo infatti Viterbo (1.209), Latina (1.067) e Frosinone (962). A interrompere questa continuità interviene la seconda piazza, appannaggio di Milano (1.577 imprese) e la quarta, occupata da Salerno (1.148 imprese). Nelle restanti posizioni delle 'top-10', troviamo sia grandi aree metropolitane come Bari (1.100), Napoli (936) e Torino (833), sia realtà intermedie e dinamiche come Udine (1.074) che completa il quadro delle prime dieci posizioni.

Spostando l'analisi sulla propensione retista dei territori provinciali (imprese retiste per 10mila 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 di Siena. Guardando ai numeri, il primato assoluto spetta a Viterbo (316 imprese retiste ogni 10mila registrate in provincia), che di-

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.

vide il podio con Udine (218) e Pordenone (202). A seguire troviamo Frosinone (196), e Gorizia (193). Subito dopo viene il terzetto Latina (184), Rieti (165) e Trieste che condivide la posizione con Siena (141) 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 molisana (Campobasso) ma anche una piemontese (Verbanò Cusio Ossola), tutte con meno di 25 imprese retiste ogni 10mila. Risalendo le posizioni, ulteriori contiguità emergono dalla presenza di alcuni territori della Lombardia (segnatamente Lodi, Varese, Monza-Brianza) e del Piemonte (Vercelli).

4 Conclusioni

L'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese mostra che il contratto di rete, dopo oltre un decennio dalla sua introduzione, continua a rispondere ancora oggi, nelle sue diverse forme, ai fabbisogni espressi delle imprese in termini di flessibilità e competitività. Il trend delle adesioni alle reti-contratto e alle reti soggetto mostra che il numero di imprese retiste coinvolte in progetti di aggregazione continua 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 mostrano inoltre un consolidamento delle micro-reti e un rafforzamento delle aggregazioni uniprovinciali, potenzialmente ascrivibili agli effetti delle politiche attive di promozione e sostegno realizzate a livello locale, spesso in collaborazione con associazioni imprenditoriali.

La flessione delle reti intersettoriali e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra evidenziare tuttavia un nuovo approccio verso lo strumento del contratto di rete, più orientato a superare il nanismo dimensionale delle imprese italiane, che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori complementari.

Si tratta di una tendenza che si registra soprattutto nel settore agricolo e agroalimentare, 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.

Il ritmo della ripresa economica che sta interessando il sistema produttivo, unito ad un aumento generalizzato del clima di fiducia degli imprenditori, potrebbe incoraggiare molte aziende a sperimentare e sviluppare forme di aggregazione e collaborazione strategi-

ca che siano in grado sia di migliorare le performance economico finanziarie sia di salvaguardare i livelli occupazionali e le competenze professionali interne alle aziende.

Solo la disponibilità di ulteriori dati quantitativi e qualitativi potrà fornire elementi utili per valutare il ricorso delle imprese ad aggregarsi in rete, anche attraverso la 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.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Centro Studi Tagliacarne (2021). «L'effetto filiera fa bene alle imprese: il 41% fuori da crisi già quest'anno». Comunicato stampa del 17 agosto 2021. https://www.tagliacarne.it/files/210817/cs_filiera_08_21.pdf.
- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT (2016). *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1582310967Identikit-di-chi-si-aggrega---competitivo-e-orientato-ai-mercati-esteri.pdf.
- CSC; ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589214048Analisi_delle_Reti_17_11_2017.pdf.
- ISTAT (2021). «Conti economici nazionali 2020». Comunicato stampa del 22 settembre 2021. https://www.istat.it/it/files//2021/09/CS_Conti-economici-nazionali_2020.pdf.
- RetImpresa; GFinance; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2017). *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589211064LE_REGIONI_A_FAVORE_DELE_RETI_DI_IMPRESA_2017.pdf.
- RetImpresa (2019). *Report sulle Reti di Imprese in Italia - 2018*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_reti-2018-1.pdf.
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia 2019*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf.
- RetImpresa (2020b). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2020*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1596006938Report-RetImpresa_I-semestre-2020.pdf.
- RetImpresa (2021). *Foto delle Reti d'Impresa. I semestre 2021*. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1627935349foto_reti_primosem_2021.pdf.

Appendice

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

AGROALIMENTARE	COSTRUZIONI	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

2 Caratteristiche, nascita ed evoluzione dei contratti di rete

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The chapter offers a description of network contracts involved in the 2021 survey in terms of objectives and goals and a summary of the configuration of the networks participating in the survey, such as their vertical or horizontal nature or the use of a common fund, and the nature of the resources that the partners decide to share in the network, with a focus on their complementarity. In addition, the chapter explores, for the first time, the theme of the evolution of network contracts, from their genesis to their transformation over time. The chapter then opens a reflection on the developments and evolution of the network contract, whether or not it is a transitional tool to allow small and medium-sized enterprises to acquire the resources and skills necessary to grow and move towards more structured forms of collaboration, or a durable tool suitable over time to support the performance of network companies without necessarily transforming itself into a different legal institution. Finally, the chapter proposes a comparison with the data collected in 2019 to discuss the trend of evolution of network contracts with respect to the variables investigated.

Keywords Genesis. Objectives. Resources. Configuration. Evolution of the networks.

Sommario 1 Anagrafica delle reti. – 2 Nascita, obiettivi, e risorse in rete. – 3 L'evoluzione della rete. – 4 Discussioni e conclusioni.

1 Anagrafica delle reti

Per inquadrare il fenomeno dei contratti di rete, l'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa nella survey 2021 ha raccolto dati sia quantitativi che qualitativi sulle caratteristiche delle reti che hanno partecipato all'indagine. Mentre il capitolo 1 e il 9 utilizzano i dati InfoCamere di maggio 2021, questo capitolo offre una panoramica delle reti che hanno partecipato alla survey 2021.

Il 75,5% delle imprese che partecipano alla survey del 2021 non hanno partecipato alla survey del 2019.

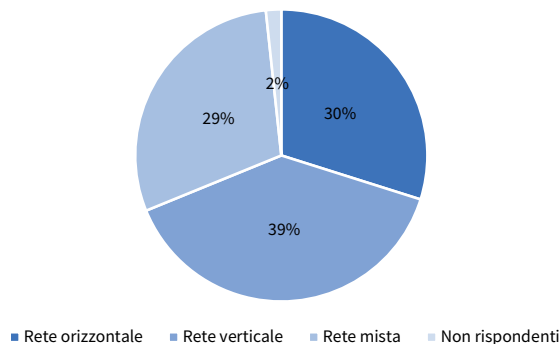
Le reti intervistate nel 2021 sono state costituite tra il 2012 e il 2021. In media (e mediana) le reti analizzate sono state registrate nel 2017, con una deviazione standard di circa 2 anni e mezzo.

La survey, come avvenuto nel 2019, ha chiesto alle reti di esplicitare la loro natura rispetto a tre tipologie: reti verticali o di filiera, caratterizzate da imprese che siglano accordi con clienti e fornitori della stessa filiera produttiva e operano quindi in settori diversi ma nell'ambito della stessa catena del valore e collaborano per la realizzazione di un prodotto finito; reti orizzontali, caratterizzate da accordi con partner di altre filiere, solitamente omogenee e appartenenti allo stesso settore merceologico o a settori complementari, che entrano in rete per beneficiare di economie di produzione, coordinandosi e collaborando per contribuire congiuntamente al raggiungimento dell'obiettivo comune - possono essere reti nate per abbattere i costi di acquisto delle materie prime, per aumentare i volumi di produzione, migliorare la logistica o condividere servizi; infine, le reti miste combinano elementi delle due tipologie precedenti e nascono per creare sinergie produttive negli investimenti oppure per condividere sforzi di R&S ed innovazione.

Il campione delle 327 reti intervistate nel 2019 era composto da reti verticali nel 60% dei casi, il 20% erano reti orizzontali e il rimanente 20% miste (La Rotonda, Pace 2019).

I dati del 2021 mostrano una composizione più equilibrata dove il 39% delle reti sono verticali, il 29,9% orizzontali e il 30% miste [fig. 1].

Figura 1 Contratti di rete per tipologia: verticale, orizzontale e mista



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

I settori di attività dichiarati dal campione intervistato sono stati individuati utilizzando la riclassificazione proposta dall'Osservatorio anche nella rilevazione del 2019. La riclassificazione comprende 16 ambiti di attività ed è quindi semplificata rispetto alla classificazione Ateco.

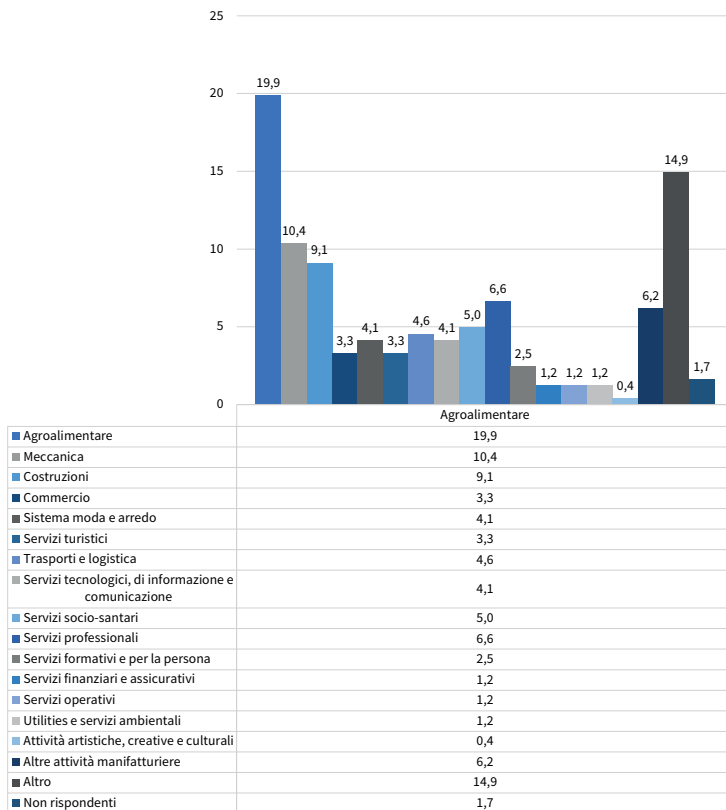
Nel 2019 gli ambiti di attività più rilevanti erano l'agroalimentare (14%), le costruzioni (12%), la meccanica (11%), i servizi professionali e operativi (8%), il turismo, i servizi ICT e il commercio (7% ciascuno).

Nel 2021 l'Osservatorio ha chiesto di indicare il principale ambito di attività e sostanzialmente i dati raccontano una distribuzione delle reti per settore simile a quella del 2019, con il prevalere del settore agroalimentare (19% delle imprese intervistate), seguite da meccanica (10,4%), costruzioni (9,1%), altre attività manifatturiere (6,45%), i servizi professionali (6%), i servizi socio-sanitari (5%), con una percentuale tra il 4 e il 5% i servizi di trasporti e logistica, del sistema moda e arredo, tecnologici, di informazione e comunicazione. A seguire le altre tipologie **[fig. 2]**.

I dati riferiti all'intera popolazione dei contratti di rete sono riportati nel capitolo 1, tabella 4 e confermano il prevalere dell'agroalimentare (22,2%). Cambia invece l'ordine relativo di importanza dei seguenti settori dove a livello di popolazione spiccano il commercio (14,4% contro il 3,3% del campione) e i servizi turistici (10,1% contro il 3,3% del campione).

Abbiamo poi analizzato la composizione delle reti partecipanti alla survey dal punto di vista della numerosità delle imprese che popolano i contratti di rete ma anche della loro dimensione distinguendo tra piccole, medie e grandi imprese.

Figura 2 Distribuzione in percentuale delle imprese partecipanti alla survey per settore



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

I contratti di rete analizzati raggruppano in media 8 imprese con una mediana pari a 4 e una deviazione standard molto elevata, di 23,8, per la presenza di poche e grandi reti. La rete più popolosa ha 350 membri e opera nel turismo. I dati sono in linea con quanto trovato per tutta la popolazione dei contratti di rete e con i dati del 2019 sulla mediana. Guardano ai dati raccolti nella survey del 2019 le reti coinvolte dichiaravano da 2 fino a un massimo di 50 membri. Dall'analisi emergeva come la tipologia di rete più diffusa aveva in media e mediana circa 4 imprese retiste, con una deviazione standard di 5,3. I dati sulla popolazione discussi nel capitolo 1 mostrano un andamento simile con il prevalere di reti piccole composte da 2-3 imprese.

L'Osservatorio 2021 ha deciso di approfondire la composizione delle reti dal punto di vista della numerosità delle imprese di medie e grandi

dimensioni. Il contratto di rete è pensato dal legislatore per aggregare principalmente piccole e micro imprese, coerentemente i dati della survey ci dicono che il 59,7% dei contratti di rete è formato solo da piccole o micro imprese e che l'87,1% non ha al suo interno imprese di grandi dimensioni. È interessante però notare che tra le reti rispondenti il 12,9% ha al suo interno un'impresa con oltre 250 dipendenti e il 40,3% ha almeno un'impresa con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250. Diventa quindi importante approfondire il ruolo di queste imprese nella rete e le implicazioni che la loro presenza ha sulla genesi delle reti, sulla loro struttura, longevità e performance della rete. Inoltre le piccole e micro imprese, seppur prevalenti nei contratti di rete, sono di gran lunga sottorappresentate rispetto alla popolazione generale di tutte le imprese italiane dove le medie e grandi imprese oscillano tra il 2 e il 3% (ISTAT 2020). Dati confrontabili si ottengono guardando all'intera popolazione dei contratti di rete (vedi cap. 1, tab. 3).

Abbiamo poi chiesto alle reti se hanno un fondo patrimoniale comune e nel caso se hanno un piano di contribuzione definito. Il fondo patrimoniale è infatti obbligatorio solo per le reti soggetto con personalità giuridica. Il fondo patrimoniale comune è un elemento che segnala una rete più strutturata ed è un elemento di garanzia nei confronti dei soggetti che interagiscono con la rete.

Nel 2019 le reti soggetto erano 7 in totale, le reti dotate di un fondo patrimoniale erano il 24,2%, e il 6,7% aveva un programma di contribuzione definito.

Nel 2021 le reti soggetto sono 7 in totale e quelle con un fondo patrimoniale sono il 19,5% e oltre a queste il 5,8% hanno un fondo con un programma di contribuzione. Le reti soggetto sono quindi il 2,9% delle reti che hanno partecipato alla survey contro il 15% della popolazione (vedi cap. 1).

2 Nascita, obiettivi, e risorse in rete

I dati sulla genesi delle reti del 2021 e 2019 vedono inalterato il ranking degli antecedenti la formazione di una nuova rete. Nel 2019 il 65% delle reti dichiarava d'essere d'accordo nell'affermare che il contratto di rete è stato lo strumento con cui dare ufficialità a relazioni già instaurate (Finotto 2019). Nel 2021 questo dato tende ad essere confermato con il 58% delle imprese che ritiene il contratto di rete uno strumento per formalizzare partnership pregresse. Dall'analisi emerge dunque che il contratto di rete consente di rinforzare e dare nuovo slancio a reti informali preesistenti dove diventa possibile definire meglio compiti, responsabilità e obblighi dei partner e legittimare ed istituzionalizzare la loro collaborazione.

Nel 2021 le reti che dichiarano d'essere d'accordo con l'affermazione che la nascita delle reti è guidata dalla volontà di pochi membri

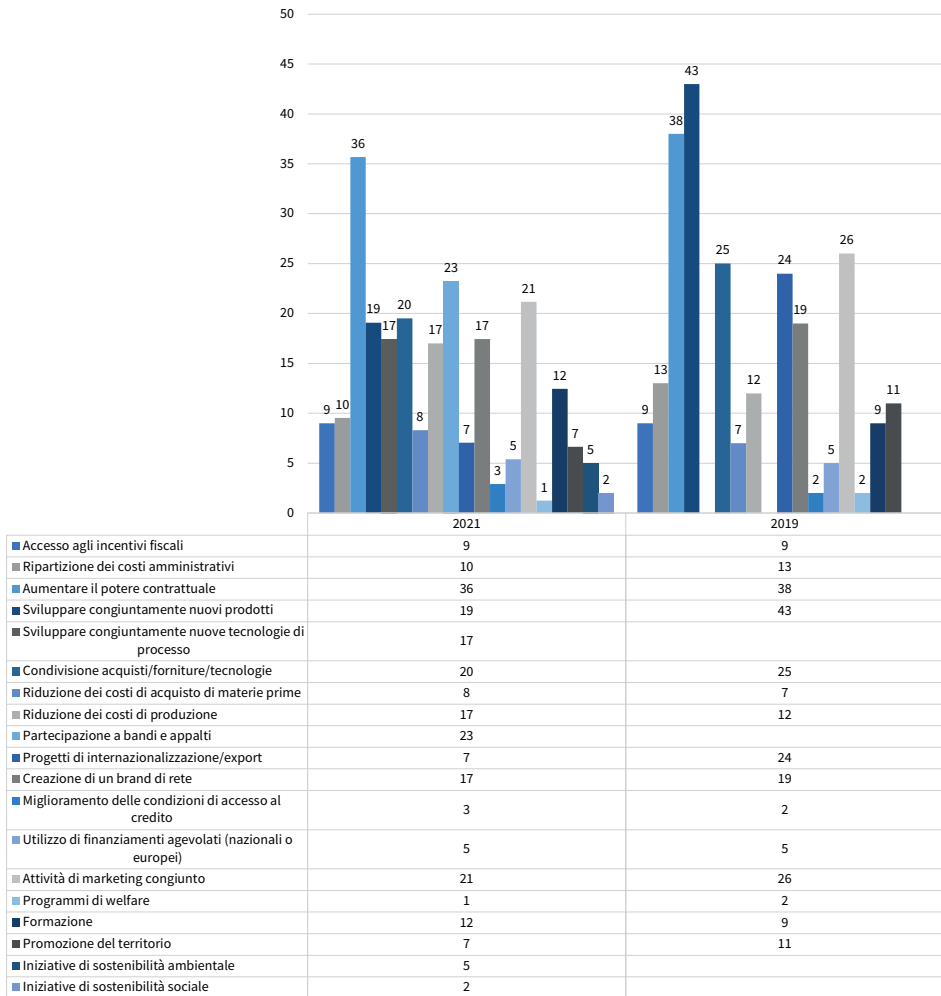
che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner è del 48%. Infine il 16,6% delle reti valorizza il ruolo delle associazioni di categoria, il 27,4% quello dei professionisti e a chiudere l'azione della pubblica amministrazione (5,8%).

La survey ha poi chiesto alle reti di indicare il 'principale' motivo di costituzione di una rete, dando la possibilità di indicare un massimo di tre risposte.

Nel 2019, la risposta fornita con maggior frequenza è stata lo «sviluppo congiunto di progetti di innovazione» (43%), e a seguire l'esigenza di fare massa critica e aumentare il potere contrattuale nei confronti degli stakeholder (38%), l'attivazione di strategie condivise di marketing (26%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (25%), progetti di internazionalizzazione (24%), creazione di un brand di rete (19%), ripartizione dei costi amministrativi (13%), riduzione dei costi di produzione (12%) e la promozione del territorio (11%).

I dati del 2021 raccontano uno scenario solo in parte simile in cui il 35,7% delle reti si forma per accrescere il potere contrattuale mentre cresce e arriva ad oltre il 23% delle reti la scelta di aggregarsi per partecipare a bandi e appalti. Il 21,2% delle reti nasce per attività di marketing congiunto e il 17,4% per creare un brand di rete, il 19,5% per condividere acquisti, il 19,1% per sviluppare nuovi prodotti e il 17,4% nuovi processi, il 17% per ridurre i costi di produzione e il 12,4% per esigenze di formazione. A seguire gli altri obiettivi riportati nel grafico di figura 3.

Figura 3 I principali obiettivi delle reti identificati nelle survey del 2019 e del 2021, dati espressi in percentuale. Celle vuote indicano che il dato non è stato rilevato



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2019 e 2021

Il confronto tra il 2019 e il 2021 mette in evidenza come a valle della pandemia le reti hanno mantenuto il loro focus su obiettivi legati alla possibilità di beneficiare di economie di scala, scopo e apprendimento, come un aumento del potere contrattuale e la riduzione dei costi di produzione, e hanno posto l'accento sulla ricerca di maggiore efficienza. La rete è poi sempre più diventata uno strumento per partecipare a gare e appalti, e per poter accedere a fondi pubblici. Resistono ma calano di importanza i temi dell'innovazione, internazionalizzazione e del marketing.¹ Cresce la rilevanza della formazione.

Infine l'Osservatorio 2021 ha introdotto per la prima volta il tema della complementarietà delle risorse apportate dai singoli membri della rete e rispetto agli attori con cui dialogano (*market overlap*) (Jin, Wang 2021). Questa sezione vuole comprendere in che misura le imprese retiste scelgono partner diversi e distanti da loro e quanto invece le reti vanno a istituzionalizzare relazioni tra imprese simili.

Le risorse a disposizione delle imprese sono diverse e distribuite in modo eterogeneo. Molte di queste non possono essere facilmente sviluppate internamente o acquistate nei mercati, e per questo la collaborazione tra imprese diventa rilevante (Harrison et al. 2001; Lavie 2006). Le risorse sono considerate complementari quando differiscono in alcuni aspetti chiave e se sono combinate creano più valore di quando sono impiegate da sole. In questi casi, la presenza di un tipo di risorsa aumenta il rendimento marginale dell'altra (Stieglitz, Heine 2007).

Nel contesto dell'Osservatorio 2021 abbiamo misurato la complementarietà delle risorse delle imprese in rete chiedendo alla rete di valutare, usando una scala 0 (nessuna condivisione), 1 (poco) fino a 5 (molto), il livello di complementarietà delle risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti ecc.) dei partner, delle esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni ecc.) e tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche ecc.). Con la stessa scala abbiamo anche valutato la vicinanza in termini di mercato chiedendo se i partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro, se c'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti, e in termini di fornitori. Come sopra specificato, se non c'era alcuna condivisione di risorse o sovrapposizione di mercato, i rispondenti potevano segnalarlo e in questo caso abbiamo assegnato un punteggio pari a zero. La scala spazia dunque dallo 0 al 5 (Jin, Wang 2021).

La tabella 1 riassume le principali statistiche descrittive.

1 L'Osservatorio 2019 non distingueva tra innovazione di prodotto e processo. La somma delle reti che nel 2021 hanno come obiettivo l'innovazione di prodotto o processo è del 36% contro il 43% del 2019.

Tabella 1 Complementarietà di risorse e sovrapposizione di mercato

	Complementarità tra le risorse tangibili	Complementarità tra le esperienze manageriali	Complementarità tra le risorse intangibili, o conoscenze	I prodotti/servizi dei partner sono simili	Strategia di posizionamento e un'offerta simili	Sovrapposizione in termini di distributori/clienti	Sovrapposizione in termini di fornitori
Media	2,8	2,8	3,1	3,3	3,2	2,5	2,5
Mediana	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Deviazione standard	1,6	1,5	1,5	1,4	1,3	1,3	1,4
Assenza di condivisione (numero)	17	20	18	2	2	5	5
Tot. rispondenti	237	237	237	237	237	237	237
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021							

La tabella 1 racconta di reti in cui i partner hanno risorse mediamente complementari, in particolar modo intangibili, e una strategia di posizionamento e offerta simili, mentre la sovrapposizione di mercato, in termini di fornitori e clienti, è inferiore.

Infine, è interessante specificare come le variabili legate alla complementarietà delle risorse e alla sovrapposizione di mercato e la dimensione verticale/orizzontale della rete hanno coefficienti di correlazione molto bassi (compresi tra 0,0 e 0,01) e non significativi e catturano quindi fenomeni differenti.

3 L'evoluzione della rete

L'Osservatorio 2021 ha poi deciso di indagare l'evoluzione della rete nel tempo sotto molteplici aspetti. La rete nasce infatti per aiutare le imprese di minori dimensioni a sviluppare progetti che richiedono risorse e competenze rilevanti.

Mentre nel capitolo sulle performance ci chiediamo se le imprese in rete, e grazie alla rete, hanno acquisito la capacità di realizzare individualmente questi progetti (hanno imparato dalla rete), in questa sezione cerchiamo di capire se il fenomeno delle reti ha impattato sulla propensione delle imprese a fare rete e in quale forma (se hanno imparato a fare rete).

Sul fronte del turnover le reti confermano una compagine stabile. Circa l'82% delle rispondenti non ha membri in uscita e il 79% non

vede ingressi, con mediane pari a zero e medie inferiori ad un'impresa in entrata (0,8) e in uscita (0,5).

La survey rileva 44 contratti di rete già rinnovati dopo la loro scadenza (18,6%) e 37 reti che hanno terminato, senza rinnovarle, le loro attività su 237 imprese rispondenti alla domanda (15,6%).

Abbiamo poi chiesto alle reti attive se la loro unione verrà rinnovata alla scadenza, utilizzando una scala 1= poco d'accordo e 5= molto d'accordo. I risultati ci dicono che le reti in media pensano di continuare le loro attività (valore 3,3), mentre i manager non pensano che le attività di rete termineranno, né per il raggiungimento degli obiettivi e nemmeno perché non sono stati raggiunti [tab. 2].

Nel complesso i dati segnalano una certa propensione a rimanere in rete. Le reti hanno inoltre aumentato le attività svolte in rete e accresciuto gli accordi informali per governarle.

Le reti non hanno invece ritenuto necessario aumentare nel tempo accordi formali e contratti tra le parti né gli strumenti di governance della rete.

Infine l'esperienza di rete non sembra essersi tradotta in aggregazioni più strutturate, come fusioni o joint venture, o nell'ingresso in altre reti di impresa.

Tabella 2 Abbiamo chiesto alle reti quanto sono d'accordo con le seguenti informazioni, utilizzando una scala 1 (poco) - 5 (molto).

Domanda	Media	Mediana	Dev. st.	Nr.
La rete sarà rinnovata alla prossima scadenza?	3,3	3,0	1,4	192
Le imprese retiste, o alcune di esse, hanno creato insieme una nuova impresa (fusioni, joint venture ecc.)	1,6	1,0	1,1	188
Le imprese retiste hanno creato o sono entrate in altre reti	1,6	1,0	1,1	179
La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete	2,1	2,0	1,2	217
Nel tempo sono aumentati gli accordi verbali/informali tra le imprese retiste	2,8	3,0	1,2	217
La rete nel tempo ha aumentato il numero di attività (o obiettivi) svolte congiuntamente	2,6	3,0	1,3	219
La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.)	1,8	1,0	1,2	206
Le imprese retiste, nel tempo, hanno aumentato la frequenza dei loro incontri	2,4	2,0	1,2	219

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4 Discussioni e conclusioni

Il confronto tra il 2019 e il 2021 mette in evidenza come le reti tendono ad essere prevalentemente verticali, anche se la compagine del 2021 è più equilibrata rispetto alle tre dimensioni indagate (verticale, orizzontale e mista). I settori dominanti nella survey continuano ad essere l'agroalimentare, la meccanica e le costruzioni. Le reti sono poi compagini piccole, con una mediana di 4 imprese a loro volta di piccole dimensioni. La percentuale di piccole imprese è però inferiore a quella della popolazione delle imprese italiane e questo dato suggerisce come la rete sia un fenomeno rilevante anche per imprese medie e grandi, alle quali abbiamo dedicato uno specifico capitolo (vedi cap. 8).

Queste reti si formano prevalentemente per istituzionalizzare relazioni pregresse o sulla spinta di poche imprese che promuovono la nascita della rete.

L'Osservatorio 2021 rispetto al 2019 racconta poi uno scenario parzialmente diverso rispetto agli obiettivi delle reti per cui queste nascono per accrescere la loro competitività e per beneficiare di economie di scala, scopo e apprendimento, come un aumento del potere contrattuale e la riduzione dei costi di produzione, e hanno posto l'accento sulla ricerca di maggiore efficienza. Calano invece le reti che nascono per fare innovazione, obiettivo che era dominante nel 2019, e crescono le reti che partecipano a bandi e appalti e sviluppano progetti di formazione.

Nel complesso, i dati presentati mostrano un'evoluzione dei contratti di rete che rispetto alla survey precedente sono maggiormente aperti a collaborazioni orizzontali con imprese di filiere diverse e che rivedono l'ordine di grandezza degli obiettivi ai quali lavorano. I dati presentati possono in parte essere letti come conseguenza della pandemia in corso: reti che cercano di ottimizzare le risorse delle imprese in rete, maggiormente propense a diversificare le loro attività e meno orientate ad investire in marketing ed innovazione.

L'Osservatorio 2021 ha anche analizzato quali risorse sono maggiormente condivise in rete. I risultati suggeriscono che le reti hanno risorse mediamente complementari, in particolar modo intangibili, e una strategia di posizionamento ed offerta simili, mentre la sovrapposizione di mercato, in termini di fornitori e clienti, è inferiore. Nel complesso le reti sono quindi un luogo di condivisione di risorse simili e di risorse diverse ma additive (complementari) rispetto al business di origine delle singole imprese. Torneremo sull'impatto di queste variabili e sulla scelta della natura delle risorse da mettere in rete rispetto alla performance delle reti nel capitolo 7.

Infine, i dati sul turnover delle reti dipingono reti dalle compagini stabili, come nel 2019. Queste reti dimostrano una timida capacità di modifica e arricchimento degli strumenti di coordinamento e gover-

nance utilizzati per le attività che svolgono al loro interno e per farlo prediligono strumenti e accordi informali. L'esperienza in rete rafforza le singole reti più che aumentare la propensione delle imprese in rete ad aprirsi ad altre collaborazioni. Questa evoluzione sembra comunque caratterizzata da una certa cautela e coerente con le dimensioni e le risorse delle imprese coinvolte. L'evoluzione delle reti è quindi un processo di rinnovo e leggero rafforzamento della struttura della compagine mentre non sembra rappresentare uno step intermedio verso nuove aggregazioni in rete o altre forme contrattuali di aggregazione.

Il contratto di rete non è ad oggi uno step intermedio in un percorso di evoluzione verso altre forme contrattuali o verso la crescita per aggregazioni, quanto piuttosto uno strumento che può entrare stabilmente nella strategia delle nostre imprese per aiutarle a perseguire obiettivi specifici.

I dati suggeriscono che le imprese in rete continuano a scegliere la rete e che questo strumento è un unicum diverso adatto alla struttura industriale italiana.

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Finotto, V. (2019). «La genesi dei contratti di rete». Cabigiosu, Moretti 2019, 41-51.
- Harrison, J.S.; Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland, R.D. (2001). «Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances». *Journal of Management*, 27, 679-90. <https://doi.org/10.1177%2F014920630102700605>.
- ISTAT (2020). *Censimento permanente delle imprese 2019*. <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/imprese>.
- La Rotonda, C.; Pace, L. (2019). «Il contratto di rete: uno sguardo d'insieme». Cabigiosu, Moretti 2019, 27-40.
- Lavie, D. (2006). «The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View». *Academy of Management Review*, 31(3), 638-58. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>.
- Jina, J.L.; Wang, L. (2021). «Resource Complementarity, Partner Differences, and International Joint Venture Performance». *Journal of Business Research*, 130, 232-46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.037>.
- Stieglitz, N.; Heine, K. (2007). «Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm». *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/smj.565>.

3 La comunicazione economico-finanziaria delle reti

Chiara Saccon

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The network of companies is configured as an aggregation composed of different units that can find some form of economic-financial representation through measurement processes that start from the single unit, and move on to significant parts of the same, perhaps superordinate to it, until reaching the entire complex. The production of information by business networks, as for any other organisation, contributes to respond to the cognitive needs of different stakeholders, both external and internal to the aggregation, for different decision-making processes. The informative-accounting dimension that emerges from the empirical research, despite presenting a slight improvement with respect to the situation that emerged from the previous survey, still shows spaces of uncertainty both in the formal fulfilments and in the evaluation of the opportunity of aggregated information of a substantial nature.

Keywords Firm networks. Disclosure. Financial information. Networks financial reports. Combined financial statements.

Sommario 1 Introduzione. – 2 La *disclosure* obbligatoria. – 3 La *disclosure* dell'aggregato rete.

1 Introduzione

La rete di imprese si configura come un'aggregazione composta di diverse unità che possono trovare una forma di rappresentazione economico-finanziaria attraverso processi di misurazione che partono dalla singola unità, per passare a parti significative della stessa, magari ad essa sovraordinate, fino a raggiungere l'intero complesso. La

produzione di informazioni da parte delle reti di imprese, come per ogni altra organizzazione, concorre a rispondere alle esigenze conoscitive dei vari stakeholder, sia esterni che interni all'aggregazione, per i diversi processi decisionali.

La dimensione informativo-contabile che risulta dalla ricerca empirica, nonostante presenti un lieve miglioramento rispetto alla situazione emersa dalla precedente indagine, manifesta ancora spazi di incertezza sia negli adempimenti formali che nella valutazione dell'opportunità di una informazione aggregata di natura sostanziale.

La ricerca condotta, e riportata nei paragrafi che seguono, poggia su basi teoriche di analisi proposte e presentate nell'indagine 2019 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa (Saccon 2019). A quelle basi si rimanda per una trattazione approfondita dei diversi temi e una più ampia letteratura sia economico-aziendale che giuridica.

2 La disclosure obbligatoria

Le informazioni prodotte per l'esterno sono regolate nell'ambito del quadro giuridico delle reti e, in linea con la normativa dedicata al bilancio delle imprese, hanno finalità di protezione nei confronti dei terzi. Il maggior carico informativo è nel tempo ricaduto sulle reti soggetto, per le specificità che presentano rispetto alle reti-contratto. Presentando queste reti una soggettività giuridica, l'obbligo di una rendicontazione del soggetto giuridico rete si è affermato nella regolamentazione come ulteriore livello di informazione rispetto al bilancio individuale delle singole retiste, e volto a presentare le risorse investite e gestite nel progetto comune intrapreso dal network. L'insieme dei bilanci delle singole unità con il bilancio della rete costituisce il set, di derivazione giuridica, di informazioni economico-finanziarie a disposizione di terzi, attuali o potenziali, quali ad esempio i finanziatori, i clienti e i fornitori ma anche altre imprese interessate ad entrare nella rete. La loro visione contestuale informa sulla situazione delle singole unità nonché sui risultati della gestione comune composta del contributo di ognuna.

La chiara disposizione in materia di comunicazione economico-finanziaria trova però nella realtà un'applicazione singolare nella sua estensione oltre la previsione normativa.

Dall'analisi dei questionari emerge che più del 12% delle reti presenta il bilancio di rete. Il dato è in linea con quello emerso dall'indagine del 2019 che mostrava una percentuale dell'11,9%. Le reti che affermano di redigere il bilancio di rete sono 26 sulle 237 osservate [tab. 1] contro le 35 su 327 del 2019.

Tabella 1 La presenza di bilanci della rete

Bilancio di rete	2019 Numero reti	2021 Numero reti
Presente	35	26
Non presente	292	211

Tipologia reti		
Reti soggetto	7	7
Reti contratto	320	230
Totale	327	237

Tuttavia dalla tabella 1 si evince che non coincide il numero delle reti soggetto con il numero dei bilanci di rete, obbligatori per le sole reti soggetto. Le reti soggetto infatti rappresentano una percentuale minore delle reti del campione e sono pari al 3%, rispetto alle reti contratto che corrispondono invece al 97%. I bilanci di rete rilevati sono invece 26 su 237 reti e riguardano dunque il 12% del campione. Una situazione simile è stata rilevata anche nell'analisi del 2019.

Il motivo potrebbe collegarsi all'obbligatorietà del bilancio per le reti-contratto prima del 2016, anno in cui, a seguito di un cambiamento normativo di semplificazione contabile, il bilancio di rete è stato richiesto solo alle reti aventi soggettività giuridica. Una continuità insomma di produzione del rendiconto riconducibile alla precedente applicazione dispositiva. Tuttavia l'osservazione degli anni dalla costituzione delle diverse reti non consente di avvalorare questa ipotesi.

Inoltre, la formulazione della domanda del questionario faceva esplicito riferimento alla condizione di rete soggetto e, dunque, l'estensione pare attribuibile più ad una scarsa consapevolezza degli aspetti formali dell'aggregazione che a una precisa volontà informativa. Un altro elemento che solleva perplessità in questo senso è la presenza di una rete soggetto che dichiara di non provvedere alla redazione del bilancio, nonostante la costituzione della rete sia recente e l'obbligo informativo chiaro [tab. 2].

Il maggior numero di bilanci rispetto alle reti soggetto potrebbe ascriversi ad una presenza di rendicontazione volontaria da parte delle reti e, in particolare, il ripetersi della situazione rispetto all'anno precedente potrebbe indurre a ritenere questa spiegazione plausibile. Una *disclosure* volontaria per generare maggiore legittimazione nell'ambiente economico e agevolare il riconoscimento e l'operatività della rete. Il monitoraggio dei risultati raggiunti, della patrimonializzazione, degli investimenti e della struttura finanziaria per mezzo delle misurazioni contabili permette una più facile relazione con gli stakeholder e incentiva il loro supporto alla crescita della rete. Attraverso la predisposizione di un bilancio di ordine superiore rispet-

to alle retiste consente inoltre di ottenere un miglioramento dei processi di integrazione e coordinamento tra le unità di rete e una più efficace attuazione delle strategie e delle attività previste.

Tabella 2 La presenza di reti soggetto nel campione

	2021 Numero reti	2021 Bilanci di reti soggetto
Reti soggetto	7	6
Reti contratto	230	
Totale	237	

3 La disclosure dell'aggregato rete

L'informazione contenuta nel bilancio di rete, sia pure in combinazione con i bilanci individuali delle unità componenti, non descrive adeguatamente il complesso delle attività che risentono della partecipazione alla rete e che determinano la performance della rete stessa (Geretto, Zanin 2017, 186). Che non si tratti di un'informazione soddisfacente per rispondere alle esigenze dei diversi stakeholder lo conferma sia la letteratura sulle reti in generale, e sulla rendicontazione di rete in particolare, che gli interventi propositivi di associazioni di categoria.

Gli studi che intendono dimostrare la performance della rete ricorrono alla misurazione di grandezze economiche dell'insieme complessivo delle retiste prima e dopo la loro partecipazione al progetto comune (Confindustria Centro Studi, ISTAT, RetImpresa 2017). Una forma di rappresentazione completa della rete è considerato l'*integrated balance* (Lombardi 2015) che esprime la performance dell'aggregazione attraverso la raccolta di un insieme organico di informazioni quali-quantitative tra cui i dati quantitativi sulla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica complessiva della rete. La produzione del bilancio aggregato di rete, che accosta i valori parziali espressi nei bilanci delle singole retiste, è riconosciuto capace di rispondere alle esigenze informative degli stakeholder che si rapportano con la rete, rappresentando uno strumento informativo che evidenzia le potenzialità di sviluppo e di risultato della rete, e contemporaneamente uno strumento indispensabile a supporto dei processi decisionali interni all'aggregato (Corvino, Mancini 2008).

Un modello di rappresentazione complessivo, di recente elaborazione, mira ad evidenziare e analizzare gli *intangibile* della rete quali indicatori della qualità della stessa. L'analisi passa attraverso la valutazione dell'organizzazione, della governance, dei processi, della comunicazione, della capacità di relazione e di performance (RetImpresa 2021).

Nonostante sia indubbia l'importanza dei modelli innovativi di valutazione dell'aggregato rete, il modello tradizionale di bilancio mantiene un significativo valore informativo dato dal grado attuale di *financial literacy* del contesto economico. Un bilancio aggregato esprime dunque le grandezze economiche di reddito, fatturato, solidità patrimoniale, autonomia finanziaria, solvibilità, per una comunicazione della rete verso l'esterno che risulta adeguata ed efficace nei processi di misurazione e presentazione dell'avanzamento verso gli obiettivi strategici e della capacità competitiva, nella valutazione della concessione di credito, nelle gare d'appalto nazionali e internazionali, nella relazione con partner commerciali, tecnologici ed istituzionali. L'informazione aggregata è indubbiamente essenziale poi nella gestione interna della rete, come strumento direzionale nel governo della stessa (Provati, Monti 2015, 45). Oltre a dare evidenza delle condizioni patrimoniali e finanziarie nonché del raggiungimento dei risultati complessivi consente di valutare le aree di generazione reddituale e il peso delle relazioni nello sviluppo della rete. La disponibilità di dati aggregati permette la programmazione e il controllo delle attività al fine di valutare la convenienza dei rapporti di collaborazione tra le unità della rete (Lombardi 2015).

L'indagine sulla produzione dei bilanci aggregati da parte delle reti del campione non ha mostrato una significativa attenzione verso questo strumento informativo che risulta presente solamente in 8 reti di imprese [tab. 3]. È da sottolineare che si tratta di una produzione di dati aggregati su base volontaria ed emerge comunque chiara la consapevolezza, da parte delle poche reti che presentano il bilancio aggregato, della valenza informativa ad esso riconosciuta. La predisposizione del bilancio aggregato è infatti motivata, a detta delle reti, dalla necessità di misurare la performance complessiva e di valutare lo stato di avanzamento del progetto comune.

Un segnale positivo emerge dalla comparazione dei risultati dell'indagine empirica con quelli del 2019 che mostra quasi un raddoppio nella percentuale di reti che presentano il bilancio aggregato, dall'1,8% al 3,4%, anche se va ribadita la ancora scarsa diffusione di questa forma di rendicontazione.

Tabella 3 La presenza di bilanci aggregati

Bilancio aggregato	2019 Numero reti	2021 Numero reti
Presente	6	8
Non presente	321	229
Totale	327	237

Bibliografia

- Confindustria Centro Studi; ISTAT; RetImpresa (2017). *Reti d'impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. https://www.istat.it/it/files//2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf.
- Corvino, A.; Mancini, D. (2008). «Il controllo della governance nelle aggregazioni di aziende: il bilancio combinato». *Controllo di gestione*, 2, 27-35.
- Geretto, E.; Zanin, F. (2017). *Aggregazioni e reti di impresa*. Torino: Giappichelli Editore.
- Lombardi, R. (2015). *Le reti di impresa in economia aziendale. Profili critici e interpretativi*. Torino: Giappichelli Editore.
- Provati, R.; Monti, A. (2015). «Le reti d'impresa come nuovo modello di governance». *Economia Aziendale Online*, 6(1), 35-47.
- RetImpresa (2021). *Reference-valuta la qualità della tua rete. Analisi e 'scoring' della qualità delle reti d'impresa. Report finale dei risultati*. https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/2021/03/Report-Reference_feb21.pdf.
- Saccon, C. (2019). «Il bilancio della rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A., *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson, 67-76.

4 L'evoluzione delle relazioni banche-reti

Antonio Proto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The firms network model is an important form of aggregation and cooperation for small and medium-sized enterprises which can improve their access to credit. Banks also are now considering networks as an opportunity, both in marketing terms and for risk control. The 2021 survey confirms the results of the 2019 survey: the number of networks that have improved their access to credit is increasing, but few are those that use dedicated loans and services, while the importance of a dedicated figure to manage banks relationships is confirmed.

Keywords Firms networks. Access to credit. Banks relationships. Risk management. Loans.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Le relazioni banche-reti. – 3 I risultati dell'indagine 2021 e un confronto con l'indagine 2019. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

La gestione delle relazioni con le banche è un tema di particolare rilevanza per il conseguimento delle finalità del contratto di rete. Accrescere la capacità di innovazione e la competitività richiede infatti:

- il miglioramento delle condizioni di accesso al credito bancario, sia dal punto di vista qualitativo (rating più favorevole) che quantitativo (maggiore fido accordato, condizioni economiche agevolate): la rete può disporre di una maggiore forza contrattuale in grado di acquisire finanziamenti non ottenibili dalle singole imprese e a condizioni migliori;

- l'accesso a finanziamenti destinati alla realizzazione del programma comune: la rete può utilizzare strumenti di finanziamento, anche agevolati, dedicati alle piccole e medie imprese e alle reti.

Nei programmi di alcune delle 7.066 reti¹ compaiono in modo esplicito i due obiettivi:

- miglioramento delle condizioni di accesso al credito (57 reti);
- utilizzo di finanziamenti, pubblici e privati (107 reti).

In altre reti (89) l'acquisizione di fondi, per esempio attraverso la partecipazione a bandi per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione, è indicata come strumento per il conseguimento degli obiettivi della rete. Complessivamente, il tema dell'accesso al credito e delle relazioni con le banche è presente nel 3,6% dei contratti di rete, la stessa percentuale rilevata nel 2017 (Proto 2018, § 7.1) **[tab. 1]**.

Tabella 1 Obiettivi delle reti

	2017	%	2021	%
Reti	3.985	100,0	7.066	100,0
Miglioramento delle condizioni di accesso al credito	27		57	
Utilizzo di finanziamenti pubblici e privati (obiettivo / strumento)	83 / 33	3,6	107 / 89	3,6

Fonte: Proto 2018; database InfoCamere, dati al 3 giugno 2021

2 Le relazioni banche-reti

Il tema delle relazioni fra banche e reti è importante per entrambe le parti (Proto, Cabigiosu 2015).

Per le reti il miglioramento delle condizioni di accesso al credito e, più in generale, delle relazioni con le banche, rappresenta, come detto, uno dei possibili obiettivi per la realizzazione del programma comune e, in questa fase, per mitigare gli effetti della crisi pandemica sulla situazione economica e patrimoniale delle imprese (Banca d'Italia 2021, 19 e ss.). In particolare, l'accesso al credito rappresenta un problema soprattutto per le imprese di minore dimensione (European Central Bank 2021, § 4), che proprio attraverso il contratto di rete possono rafforzare la loro posizione nei confronti delle banche, poiché l'adesione a una rete può influire positivamente nel processo di affidamento delle singole imprese aderenti.

¹ Database InfoCamere, dati al 3 giugno 2021.

Per le banche la rete rappresenta una forma di aggregazione di imprese che può assumere rilevanza sotto il profilo regolamentare, della gestione dei rischi e commerciale. Sotto il primo profilo una rete può configurarsi come 'gruppo di clienti connessi',² che deve essere considerato come un'unica posizione di rischio (Proto 2018, § 7.2). Per quanto riguarda la gestione dei rischi, la collaborazione fra più imprese per la realizzazione di un programma comune può determinare l'insorgere di un rischio di contagio, ma rappresenta anche un possibile asset intangibile che migliora le performance delle singole imprese e determina una riduzione del rischio per la banca. Le reti, infine, costituiscono un'opportunità di mercato, poiché rappresentano una nuova tipologia di clientela alla quale le banche possono offrire finanziamenti e servizi dedicati.³ Per questi motivi le banche possono anche promuovere e partecipare a reti.

Nel 2017 erano tre le banche in rete (Banca Antonveneta, BCC del Garda, Banca Prossima),⁴ nel 2021 sono sei (Banca Antonveneta, Banca Prossima, Banca Alpi Marittime CC, Banca Reale, Banca Sella, ICCREA Banca). I contratti di rete e gli obiettivi sono indicati nella tabella 2; come si può notare, quattro reti operano in settori non finanziari (agroalimentare, servizi alla persona, servizi alle imprese, turismo), mentre due (*Rete del welfare*, composta da una banca, dalle imprese del gruppo assicurativo Assimoco e da altri intermediari assicurativi; *Together more*, composta da alcune imprese appartenenti al gruppo assicurativo Reale Group) svolgono attività strumentali rispetto a quelle esercitate dalle imprese aderenti.

2 Nel caso delle reti si tratta di connessione economica, cioè di «due o più persone fisiche o giuridiche tra le quali non vi sono rapporti di controllo, ma che devono essere considerate un insieme unitario sotto il profilo di rischio poiché sono interconnesse in modo tale che, se una di esse si trova in difficoltà finanziarie, in particolare difficoltà di finanziamento o di rimborso dei debiti, anche l'altra o tutte le altre incontrerebbero con tutta probabilità difficoltà di finanziamento o di rimborso dei debiti» (Regolamento UE nr. 575/2013, art. 4, punto 39).

3 Sull'offerta di servizi dedicati alle reti da parte delle banche cf. Proto 2018, tab. 7.2.

4 Cf. Proto 2018, § 7.2.

Tabella 2 Le banche in rete

Banca	Rete	Aderenti	Obiettivi
Banca Antonveneta	Il buongusto veneto	16	Accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese agroalimentari aderenti attraverso il loro miglioramento qualitativo e il loro sviluppo commerciale in Italia e all'estero.
Banca Prossima	Rete italiana benessere e salute	20	Promuovere e migliorare lo sviluppo economico e tecnologico e la qualità del servizio prestato dai partecipanti; incentivare e strutturare la collaborazione tra i partecipanti; perseguire la realizzazione di uno standard di qualità e accrescere la competitività dei partecipanti sul mercato attraverso la realizzazione di un modello gestionale comune, sulla base delle relative esperienze; promuovere, nel campo dei servizi alla persona, lo sviluppo dei partecipanti, il benessere dei lavoratori e delle comunità facendo leva sulle competenze e sugli asset tangibili e intangibili nel campo della cura e salute della persona dei partecipanti.
Banca Alpi marittime CC	Rete del welfare	10	Offrire, attraverso la sperimentazione di un sistema di educazione finanziaria di qualità, un servizio di consulenza e di pianificazione finanziaria che sia innovativo e che rafforzi il livello di fidelizzazione dei clienti attuali e potenziali degli intermediari assicurativi aventi in essere un rapporto di intermediazione con il gruppo Assimoco.
Banca Reale	Together more	6	Rafforzare la competitività nei settori assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi per rispondere ai bisogni dei soci, assicurati e clienti in modo più innovativo, efficiente ed efficace.
Banca Sella	Fab4 digital innovation hub Confartigianato Salerno	4	Promuovere la trasformazione digitale delle piccole e medie imprese e la crescita di competenze ai vari livelli dell'istruzione, formazione, lavoro attraverso la creazione di un'ampia rete di competenze e servizi che possa facilitare la transizione verso Industria 4.0.
ICCREA Banca	Intour rete d'impresa	6	Accrescere clientela, visibilità ed espansione delle aziende nei mercati nazionali e verso nuovi mercati nell'ambito turistico, attraverso strategie commerciali, di marketing e di comunicazione condivise e la valorizzazione del marchio di rete e del modello di business elaborato dal progetto Intour; diversificare e ampliare le linee del business aziendale, potenziando e ottimizzando la capacità di strutturare servizi innovativi, moderni sostenibili e di qualità, per la filiera turistica in maniera personalizzata.

Fonte: database InfoCamere, dati al 3 giugno 2021

3 I risultati dell'indagine 2021 e un confronto con l'indagine 2019⁵

I risultati sono presentati considerando:

- a. le reti che hanno dichiarato un miglioramento delle condizioni di accesso al credito;
- b. le reti che hanno utilizzato finanziamenti e/o servizi bancari dedicati;
- c. le modalità organizzative per la gestione delle relazioni con le banche.

a) 34 reti su 241 (14,1% del campione) dichiarano che la rete ha consentito il miglioramento delle condizioni di accesso al credito, anche se solo cinque lo indicano fra gli obiettivi principali della rete. Si tratta di una percentuale più elevata rispetto a quella osservata nell'indagine 2019 (12,2%) [tab. 3] e che peraltro non tiene conto dell'eventuale miglioramento rilevato dalle singole imprese, poiché i questionari sono stati somministrati alle imprese capofila. Queste reti operano principalmente nei settori dell'agroalimentare (8), dell'industria (7) e dei servizi (6), sono composte in maggioranza da non più di cinque imprese (18, 53% rispetto al 72% del 2019), anche se aumenta la quota delle reti più numerose (47% rispetto al 28% del 2019), sono in prevalenza verticali (16), ma anche miste (9) e orizzontali (7). Infine, si tratta di reti relativamente 'giovani': 19 reti dichiarano un'età⁶ non superiore a tre anni.

Tabella 3 Reti che hanno migliorato le condizioni di accesso al credito

	2019	%	2021	%
Reti	40	12,2	34	14,1
Campione	327	100,0	241	100,0

Fonte: Proto 2019; database InfoCamere, dati al 3 giugno 2021

Per quanto riguarda la soggettività giuridica e la presenza di un fondo patrimoniale, considerate caratteristiche importanti dalle banche per la concessione di finanziamenti (De Laurentis 2011), solo 1 rete su 34 è rete soggetto (2 su 40 nel 2019), mentre cresce la presenza del fondo patrimoniale (11 reti su 34, 9 su 40 nel 2019). 26 reti dispongono di un sistema di monitoraggio di attività e obiettivi (76%), di cui 9 formalizzato in un documento, mentre 14 redigono un business plan (41%); si tratta di percentuali più alte rispetto al campione

⁵ Proto 2019, cap. 8.

⁶ Da quanti anni è stato firmato il contratto di rete.

(59% e 18%), che evidenziano l'importanza della capacità di pianificare e gestire lo stato di avanzamento del programma comune per migliorare le relazioni con le banche.

b) Solo 10 reti (4,1%) hanno utilizzato finanziamenti e/o servizi bancari dedicati, un dato comunque superiore a quello rilevato nel 2019 (3,1%); di queste cinque (quattro su 10 nel 2019) dichiarano di aver ricevuto un rating di rete, che indica come la banca abbia considerato la rete una specifica posizione di rischio. Si tratta di un dato che può segnalare una scarsa considerazione del modello di rete da parte delle banche, ma anche la difficoltà di valutare la rete come un'unica entità sotto il profilo del rischio in mancanza di un adeguato set informativo.

c) Per quanto riguarda le modalità organizzative adottate dalle reti per la gestione delle relazioni con le banche si conferma il quadro emerso dall'indagine 2019: solo 17 reti dispongono di una figura dedicata (manager, consulente di rete), 74 reti accentrano la gestione delle relazioni presso l'impresa capofila o un organo comune, mentre la maggioranza delle reti (134) non ha una gestione comune. Va rilevato che, a conferma dei dati relativi al 2019, la presenza di una figura dedicata si associa a una maggiore percentuale di reti che dichiarano un miglioramento delle condizioni di accesso al credito (29%) [tab. 4].

Tabella 4 La gestione delle relazioni con le banche

Soggetto	Miglioramento delle condizioni di accesso al credito			
	2019	2021	2019	2021
Figura dedicata	14	17	7 (50%)	5 (29%)
Azienda capofila	133	74	17 (13%)	13 (18%)
Imprese della rete	124	134	16 (13%)	16 (12%)
Altro / non risponde	56	16	-	-
Totale	327	241	40	34

Fonte: Proto 2019; database InfoCamere, dati al 3 giugno 2021

4 Conclusioni

I risultati dell'indagine 2021 confermano le considerazioni finali relative ai risultati dell'indagine 2019. Il modello di rete, a prescindere dagli obiettivi dichiarati, può influire sulle condizioni di accesso al credito consentendo alla rete e alle imprese aderenti di acquisire dalla banca, in forma ordinaria o agevolata, le risorse finanziarie necessarie per realizzare il programma comune e di migliorare il profilo di rischio nei confronti del sistema bancario. Per quanto riguarda i finanziamenti e servizi dedicati, sono poche le reti che li utilizzano; tale situazione risente di un'offerta limitata da parte delle banche (cf. Proto 2018, tab. 7.2.), che può dipendere da una scarsa conoscenza del contratto di rete, ma anche da una dimensione del fenomeno che, seppure in crescita, è ancora limitata e non sufficiente a trasformare le reti in una reale opportunità di mercato.⁷ In questo contesto è importante la scelta di alcune reti di utilizzare un soggetto dedicato per la gestione delle relazioni con le banche, che sembra essere l'opzione più efficace per conseguire un effettivo miglioramento delle condizioni di accesso al credito.

Riferimenti bibliografici

- Banca d'Italia (2021). *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, nr. 1. Roma. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2021-1/index.html>.
- De Laurentis, G. (2011). «Il finanziamento delle reti d'impresa». AIP (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*. Milano: Gruppo 24Ore, 17-36.
- European Central Bank (2021). *Survey on the Access to Finance of Enterprises in the euro area*, May. https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202106~3746205830.en.html.
- Proto, A. (2018). «Le relazioni banche-reti». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*. Milano: Pearson Italia, 139-48.
- Proto, A. (2019). «I rapporti con le banche e l'accesso al credito». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson Italia, 107-13.
- Proto, A.; Cabigiosu, A. (2015). «Le reti di imprese: accesso al credito e misurazione delle performance». *Bancaria*, 2, 70-83.

⁷ Al 3 settembre 2021 i contratti di rete sono 7.310 (+28% rispetto al 3 settembre 2019), a cui aderiscono 41.212 imprese (+21%) (<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>).

5 Digitalizzazione e reti di impresa

Massimiliano Nuccio

Bliss – Digital Impact Lab / NOIS, Dipartimento di Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesco Rullani

Bliss – Digital Impact Lab / NOIS, Dipartimento di Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Although the growing impact of digital innovation at the enterprise level is known, little is known about the adoption of digital technologies in business networks. What are the most popular digital technologies and which business networks are most likely to adopt them? The chapter describes the diffusion of nine technologies in business networks in relation to their type, activity, composition, age and size. Two specific insights concern the ability of digital technologies (1) to ease the achievement of certain performance objectives and (2) to foster the resilience of the network with respect to shocks such as the COVID-19 pandemic.

Keywords Digital transformation. Digital innovation. Firm networks.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Diffusione e importanza delle tecnologie digitali nelle reti del campione. – 3 Tecnologie digitali e caratteristiche della rete. – 3.1 Reti orizzontali, verticali e miste. – 3.2 Analisi per principale ambito di attività. – 3.3 Analisi per età, numerosità e tipologie di imprese. – 3.4 Il Digitale e la pandemia. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

In questo capitolo viene analizzato lo stato di avanzamento della trasformazione digitale nel campione di reti che ha risposto all'indagine.

Come noto in letteratura, il livello di penetrazione delle tecnologie digitali è molto eterogeneo a livello di Paesi (Estolatan et. al. 2021) in quanto riflette sia una diversa composizione della base produttiva, sia una diversa attenzione e un diverso tempismo nelle politiche di incentivi all'adozione. Sebbene quando riferite all'universo produttivo le tecnologie digitali vengano spesso raccolte in unico insieme indicato con il termine Industria 4.0, in realtà esse includono sia grappoli di tecnologie applicate indistintamente in quasi tutti i settori, sia innovazioni specifiche ad alcune produzioni (Geuna et al. 2021).

Per determinare le tecnologie identificabili come 'digitali' e al contempo in stretta relazione ai sistemi produttivi locali italiani, su cui insistono le reti prese in esame nella presente indagine, abbiamo seguito il recente studio di Corò et al. (2021). L'analisi degli autori prende infatti in esame una «traditional manufacturing region» italiana (il Veneto) e guarda alla diffusione delle tecnologie digitali al suo interno. Vengono così identificate come rilevanti le seguenti nove tecnologie: *cloud*, *cyber security*, *data analytics*, *intelligenza artificiale (AI)*, *robotica*, *Internet of Things (IoT)*, *additive manufacturing*, *virtual and augmented reality*, e *blockchain*. Adottando lo stesso grappolo di tecnologie nella presente indagine abbiamo quindi potuto determinare il grado di diffusione e utilizzo delle stesse tra le reti interrogate, e verificarne la relazione con alcune caratteristiche chiave sia della rete nel suo complesso (ad es. età, principale ambito di attività, effetti che la rete ha avuto sulla performance) sia delle specifiche imprese che la compongono (es. in termini dimensionali e di numerosità delle imprese retiste).

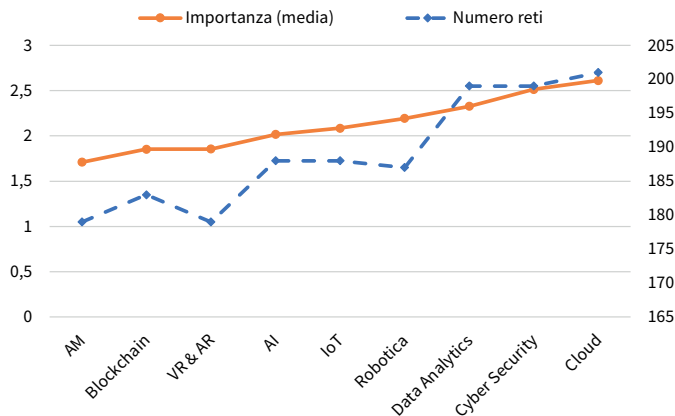
2 Diffusione e importanza delle tecnologie digitali nelle reti del campione

La prima osservazione che i risultati dell'indagine permettono di avanzare riguarda il grado di penetrazione delle tecnologie in esame all'interno delle compagini retiste. Il dato presente nel questionario non solo permette di capire l'adozione delle nove tecnologie in esame, cosa che di per sé può non essere particolarmente indicativa se la tecnologia in questione viene adottata ma non utilizzata a pieno, ma restituisce anche l'importanza che ogni tecnologia ricopre nelle attività della rete, misurata in una scala da 1 a 5. I risultati dell'indagine mostrano come lo stato di adozione e di utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle reti del campione sia molto avanzato: solo circa 40 imprese su circa 240 non hanno risposto alle domande relativa

alle tecnologie, dimostrando quindi di non utilizzarle, o di utilizzarle in maniera marginale, o di non dar loro importanza. Sebbene vi possa essere stata una risposta superiore da parte di reti che adottano il digitale (quindi più propense a rispondere ad una indagine svolta via e-mail), e quindi una distorsione del campione dell'indagine in favore di reti con un ruolo rilevante del digitale nelle proprie operazioni e attività, 200 reti su 240 sono solo circa l'85%: se non possiamo ricavare l'evidenza che il digitale sia diffuso tra le reti, possiamo certamente affermare che non è estraneo alle attività delle imprese retiste.

Mettendo ora meglio a fuoco le specifiche tecnologie digitali adottate dalle 200 reti che hanno risposto alle domande relative, il quadro che ne ricaviamo è abbastanza omogeneo, senza una polarizzazione tra tecnologie marginali e tecnologie cruciali [fig. 1].

Figura 1 Diffusione e importanza delle tecnologie digitali nelle reti del campione



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tutte le tecnologie prese in esame sono adottate da un numero di reti che oscilla tra 179 e 201, e la cui importanza media va da 1,709 a 2,612 sulla scala da 1 a 5, per cui le tecnologie con la minor diffusione sono solo il 10% meno adottate di quelle più utilizzate, e l'importanza che viene data alla tecnologia meno rilevante è minore di quella che viene data alla più importante di neanche un punto (0,903, sempre sulla scala da 1 a 5). Sia come diffusione che come importanza, le tecnologie cloud giocano il ruolo di protagonista: sono le più diffuse e sono giudicate come mediamente come le più importanti (2,612). Rispetto a questi due indicatori, sono seguite a brevissima distanza da cyber security e data analytics, adottate da due imprese in meno, e con un'importanza media che viene giudicata, rispettivamente, pari a 2,513 e 2,327. All'estremo opposto abbiamo additive

manufacturing, e virtual and augmented reality, entrambe adottate dal numero minimo di reti e con un'importanza media di, rispettivamente, 1,709 e 1,855. A questo gruppo di 'coda' appartiene anche blockchain, che ha una importanza media simile a quella di virtual and augmented reality (1,852) ed è stata adottata da solo 4 imprese più di quest'ultima. Tra questi due estremi possiamo porre AI, robotica, e IoT, tutte adottate da 187/188 di imprese, e la cui importanza media oscilla tra il 2 e il 2,2.

Vi sono quindi tre gruppi di tecnologie, non particolarmente diversi tra loro in termini d'impatto generale, ma chiaramente ordinabili in termini di diffusione e importanza relativa:

- tecnologie *Tier I*: cloud, cyber security, data analytics;
- tecnologie *Tier II*: AI, robotica, IoT;
- tecnologie *Tier III*: additive manufacturing (AM), virtual and augmented reality (VR_AR), blockchain.

Da quanto emerso possiamo intuire come le reti impieghino le tecnologie digitali, in primo luogo, per gestire i dati e i processi a queste collegati, occupandosi anche di sicurezza e analisi degli stessi. In secondo luogo, il digitale viene utilizzato nelle operation e nella parte manifatturiera, intervenendo direttamente 'sull'hardware della realtà' con sistemi IoT e robotica. Sistemi misti, come additive manufacturing, virtual and augmented reality, e blockchain restano invece indietro, probabilmente anche a causa di una più difficile identificazione di un loro diretto utilizzo rispetto ai primi due gruppi di tecnologie.

Questa osservazione restituisce un quadro interessante del livello tecnologico delle reti.

Oggi il contraltare concreto, fattivo di una compagine di attori che si sono uniti in un unico progetto per raggiungere insieme un unico scopo, sfruttando le proprie complementarità e connessioni, è la condivisione della conoscenza, delle informazioni, delle coordinate delle proprie operazioni e dei propri clienti e fornitori. Senza questo livello di gestione condivisa dei dati è molto difficile creare un sistema capace di performance superiori a quelle ottenibili dalla sola somma delle attività degli attori. Gestire i dati come rete, immaginare alcuni meccanismi di condivisione che mettano a sistema le informazioni di tutti e le interpretino con un'analisi dai tratti uniformi e condivisi, è dunque un passo fondamentale. In questo contesto, robotica e IoT acquistano un ruolo più evoluto e probabilmente dei costi di adozione più elevati: non più mera automazione, ma strumenti utili a calare nelle operation le analisi ricavate dai dati.

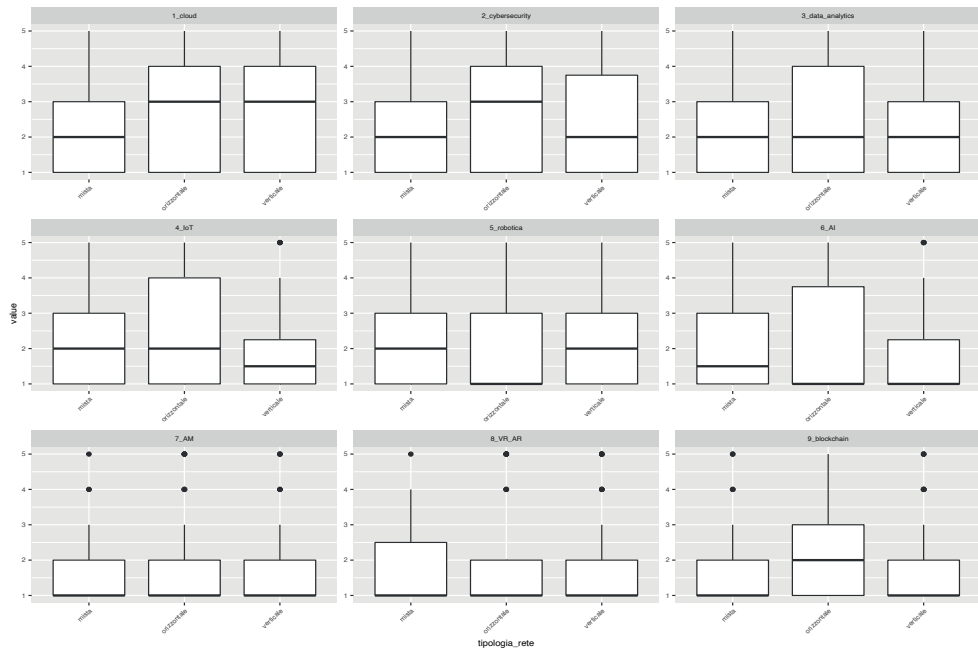
Da quanto ci restituisce l'indagine, dunque, è possibile affermare che le imprese retiste hanno capito la portata del cambiamento, e vedono nei dati e nella loro gestione, sicurezza e analisi il vero valore aggiunto dello stare insieme, accoppiato al necessario investimento in automazione che rende i processi produttivi reattivi in tempo reale a quando emerge dai dati.

3 Tecnologie digitali e caratteristiche della rete

3.1 Reti orizzontali, verticali e miste

Scendendo più nel dettaglio, possiamo anche ricavare come diffusione e importanza delle tecnologie digitali cambi a seconda delle caratteristiche della rete. Cominciamo con il mostrare le differenze in termini di rete orizzontale, verticale o mista. Per ricavare un'intuizione su come le diverse tecnologie sono state adottate, e con che ruolo, dalle reti del campione utilizziamo una rappresentazione detta 'box-plot' [fig. 2]. Nella figura ogni quadrante corrisponde ad una tecnologia, mentre le tre colonne che lo popolano rappresentano le tre tipologie di rete. Il modo in cui è divisa ogni colonna restituisce la distribuzione delle reti in termini di importanza data alla tecnologia di quel quadrante: i due quadrati centrali, divisi da una linea orizzontale più marcata, rappresentano le reti che si posizionano nel secondo e terzo quartile della distribuzione, mentre la linea in questione è la mediana, vale a dire il valore che prende la rete che si posiziona a metà della distribuzione. La linea verticale al di sopra della seconda scatola mostra l'estensione del quarto quartile, mentre i puntini che a questa 'sfuggono' verso l'alto sono le reti che possiamo considerare *outliers*, che presentano cioè valori particolarmente alti. Ciò che ci interessa cogliere è il secondo quadrato: la sua base è la mediana (vale a dire l'importanza data alla tecnologia di quel quadrante da parte della rete che, per quella tipologia di rete, si pone 'in mezzo' alla distribuzione) mentre il suo lato superiore indica l'estensione del terzo quartile (che corrisponde al valore per la rete che si trova al 75% della stessa distribuzione). Più è alta la mediana, più quella tecnologia è importante per quella tipologia di reti, e più il terzo quartile si stacca dalla mediana andando verso l'alto, più vi sono reti 'eccezionali' che popolano la coda alta della distribuzione, dando una elevata importanza a quella tecnologia.

Figura 2 Importanza delle tecnologie digitali nelle reti orizzontali, verticali e miste



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Com'era atteso, dividendo le tecnologie nei tre *Tier* visti in precedenza e organizzandoli come in figura 2, ritroviamo gli stessi livelli di importanza definiti in precedenza: il primo *Tier* (la prima riga della fig. 2) presenta mediane e terzi quartili più alti rispetto al secondo *Tier* (seconda riga), e specialmente al terzo *Tier* (terza riga).

Tuttavia, vi sono alcune ulteriori considerazioni che possiamo fare andando a guardare la differenza che all'interno di ogni riga assumono i due indicatori per diverse tipologie di rete. In particolare, le reti orizzontali paiono dare un'importanza superiore rispetto a quella assegnata dalle reti verticali o miste alle tecnologie che abbiamo chiamato *Tier* I, o perché hanno mediane superiori (come per cloud e cyber security) o perché il terzo quartile è più esteso (come per data analytics), indicando che nella distribuzione vi sono reti che danno una importanza superiore a queste tecnologie rispetto a quanto fanno le reti miste o verticali. Mentre per le reti miste non vi è differenza tra le tre tecnologie *Tier* I, le reti verticali si pongono a metà, con una importanza data al cloud simile a quella che viene assegnata dalle reti orizzontali, ma una distribuzione su data analytics pressoché identica a quella delle reti miste. Dunque, le reti orizzontali

sono quelle per le quali la ‘rivoluzione dei dati’ che abbiamo identificato precedentemente appare più rilevante, mentre per le reti verticali questo avviene soprattutto relativamente al cloud, e per le miste in modo più omogeneo rispetto alle tre tecnologie. Questo risultato – che può essere messo a sistema con l’inaspettata importanza data dalle reti orizzontali alla blockchain – appare indicare una certa compatibilità tra reti orizzontali e gestione dei dati non solo a livello azienda, ma anche in termini di rete. Probabilmente, in queste reti è più semplice immaginare processi di condivisione, per maggior compatibilità o complementarità di attività, e probabilmente anche per una potenzialmente più omogenea distribuzione del potere.

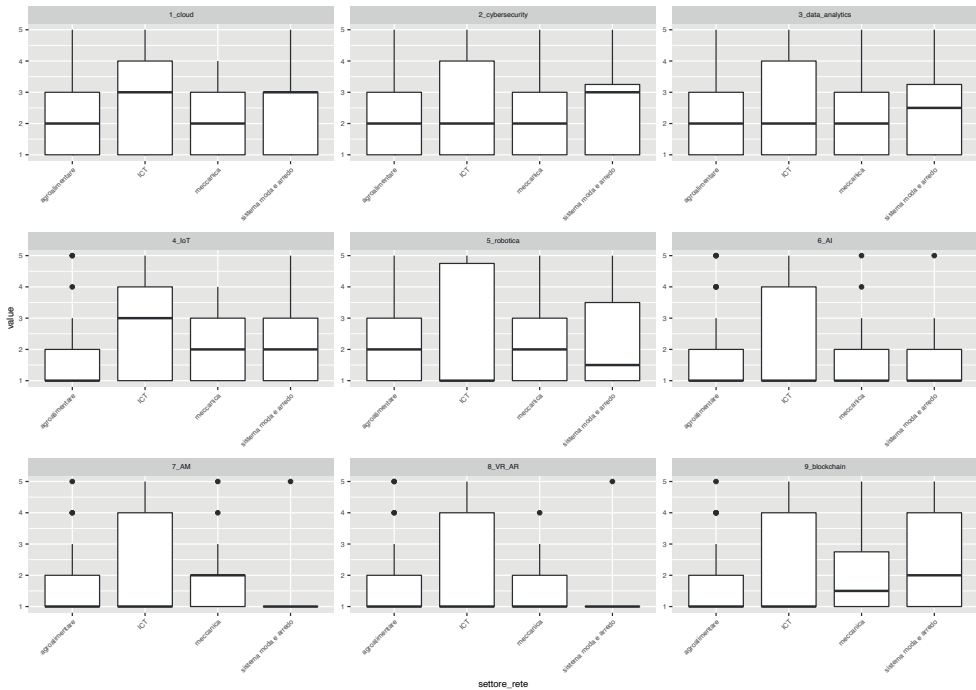
L’opposto emerge per le tecnologie che abbiamo definito *Tier II*, dove le reti orizzontali sembrano essere meno presenti, ed a cui invece le verticali, e le miste in particolare, assegnano molta più importanza. Le reti verticali probabilmente hanno necessità di integrare, più che i dati e la loro gestione, i processi, automatizzando le risposte agli stimoli che provengono dalla rete anche quando questi abbiano una natura più ‘analogica’.

Colpisce infine il fatto che data analytics sia, tra le tre tecnologie *Tier I*, quella meno rilevante, e questo in modo abbastanza omogeneo tra le diverse tipologie di rete. Probabilmente la tecnologia di analisi dei dati richiede ancora uno sviluppo importante per realizzare le proprie potenzialità a livello dell’intera rete.

3.2 Analisi per principale ambito di attività

Ulteriori intuizioni possono essere ricavate andando a stratificare il campione per i diversi ambiti di attività delle reti. Per semplicità, selezioniamo alcuni ambiti significativi: il Made in Italy (composto dalle 48 reti dell’agroalimentare, le 25 di meccanica e le 10 di moda e arredo) da un lato, e l’ICT (Information and Communication Technologies) dall’altro (composto da 10 imprese) che è utile usare come *benchmark*. I numeri sono molto esigui, e dunque possiamo considerare le evidenze empiriche qui identificate solo come indicative. Ciò detto, analisi come quella proposta in figura 3 possono comunque dare alcune suggestioni sulle differenze tra ambiti di attività

Figura 3 Importanza delle tecnologie digitali nelle reti con diversi ambiti di attività principale



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Mentre le reti che assegnano la maggior importanza alle tecnologie digitali, o come mediana o come estensione del terzo quartile, hanno quasi sempre come principale ambito di attività l'ICT, questo non accade per l'additive manufacturing e la robotica, verso le quali sono le reti della manifattura a mostrare il più alto interesse. Mentre questi risultati sono tutt'altro che sorprendenti, dato che l'ICT è spesso legato ai servizi, e che l'automazione ha invece un ruolo chiave nella meccanica, stupiscono invece i risultati relativi alle reti il cui principale ambito di attività è la moda e l'arredamento. Cyber security, data analytics e blockchain risultano più importanti per queste reti che per le altre, incluse quelle incentrate sull'ICT. Le reti attive sui due fronti, ICT e moda e arredamento, inoltre, assegnano la stessa importanza mediana alle tecnologie cloud. Poiché, escludendo casi eccellenti, le imprese che operano nella moda e nell'arredamento sono approdate solo di recente alla trasformazione digitale (si veda ad es. De Luca, Pegan, Fazio 2015), possiamo dire che ad oggi l'organizzazione a rete sembra aiutare le imprese attive in questi ambiti a crescere nell'uti-

lizzo di queste tecnologie, specialmente per quanto riguarda la parte di gestione, analisi e sicurezza dei dati.

Considerando che anche le reti agricole danno più importanza alla robotica di quanto non facciano le reti il cui principale ambito di attività è l'ICT, possiamo dire che nel complesso il Made in Italy non appare particolarmente in affanno rispetto alle reti che operano nell'ICT, con ogni probabilità più avanzate nel tragitto verso la trasformazione digitale. Di nuovo, la sensazione è che la rete sia una forma organizzativa che aiuta le imprese tipicamente impegnate in attività meno immediatamente collegabili allo strumento digitale (come il Made in Italy) ad innovare in questo campo, immaginando di uscire dai modelli di business classici per proiettarsi verso sperimentazioni nuove.

3.3 Analisi per età, numerosità e tipologie di imprese

Spostandoci su altre caratteristiche delle reti, appare subito evidente il ruolo chiave della variabile demografica per eccellenza: l'età della rete. Grafici simili a quelli prodotti per il principale ambito di attività e per il tipo di rete mostrano come le reti più vecchie (con un'età maggiore alla mediana) diano sempre una importanza superiore a tutte le tecnologie, o nella mediana o nell'estensione del terzo quartile. Questo probabilmente perché, immaginando che il business model congiunto delle diverse imprese retiste faccia leva sulla gestione e l'analisi integrata dei dati, è certamente necessario del tempo per poter assorbire la tecnologia a livello rete. È anche vero, tuttavia, che questo risultato mostra come le nuove reti non siano nativamente digitali, nonostante la crescente attenzione verso la trasformazione digitale e nonostante le reti spesso si formino proprio per creare innovazione. In questo senso, immaginare delle policy di accompagnamento alle nuove reti che pongano l'utilizzo dei dati e dell'automazione al centro dei processi condivisi e dell'innovazione a livello rete potrebbero essere molto d'aiuto per supportare una trasformazione digitale più diffusa, veloce ed efficace anche tra le nuove compagini retiste.

L'altra variabile interessante è quella relativa alla dimensione delle reti. Sebbene vi sia un certo primato, nella forma di una più alta mediana o di una maggiore estensione del terzo quartile, delle reti più grandi per tecnologie quali cloud, cyber security, AI e blockchain, è molto interessante notare come reti grandi e piccole assegnino in realtà la stessa importanza alle altre tecnologie (data analytics, robotica, IoT, additive manufacturing, e virtual and augmented reality). Le reti con più imprese, dunque, sembrano assegnare la stessa importanza di fondo alle tecnologie legate all'automazione e alla data analytics delle reti più piccole, ma premiano più di queste ultime le tecnologie legate allo scambio e alla gestione dei dati, come cloud, cyber security, e blockchain, dando anche una maggior rilevanza

all'AI probabilmente come metodo più avanzato per l'elaborazione. Questo conferma quanto detto inizialmente sul fatto che la connessione tra le imprese retiste appare incentrata più su strategie volte a valorizzare il dato a livello rete che sulla semplice trasformazione e integrazione dei processi grazie all'automazione, tanto è vero che, quando il numero di imprese retiste cresce, sono proprio i primi i processi ad acquisire importanza, e non i secondi.

Se consideriamo infine la tipologia delle imprese parte della rete andando a recuperare dal questionario le risposte relative alla percentuale di grandi e medie imprese (con più di 50 addetti) nella compagine retista possiamo andare a studiarne la distribuzione usando la mediana creare due sotto-campioni, uno in cui la percentuale di grandi e medie imprese è superiore alla mediana, e un altro in cui è inferiore. Avremo così un sotto-campione in cui non vi è alcuna rete con grandi o medie imprese al proprio interno, e un sotto-campione invece in cui le reti avranno almeno una impresa che sia grande o piccola. Da grafici simili a quelli prodotti in precedenza si evince subito il vantaggio che genera avere imprese medie e/o grandi nella propria compagine retista: solo per additive manufacturing le distribuzioni dei due sotto-campioni sono identiche; in tutti gli altri casi le reti con imprese più grandi danno una importanza maggiore, quasi sempre con una mediana più alta, alle tecnologie in esame. Si conferma dunque un modello in cui i capofila hanno un ruolo fondamentale di guida anche in termini tecnologici e di tensione verso l'innovazione come attività chiave della rete.

3.4 Il Digitale e la pandemia

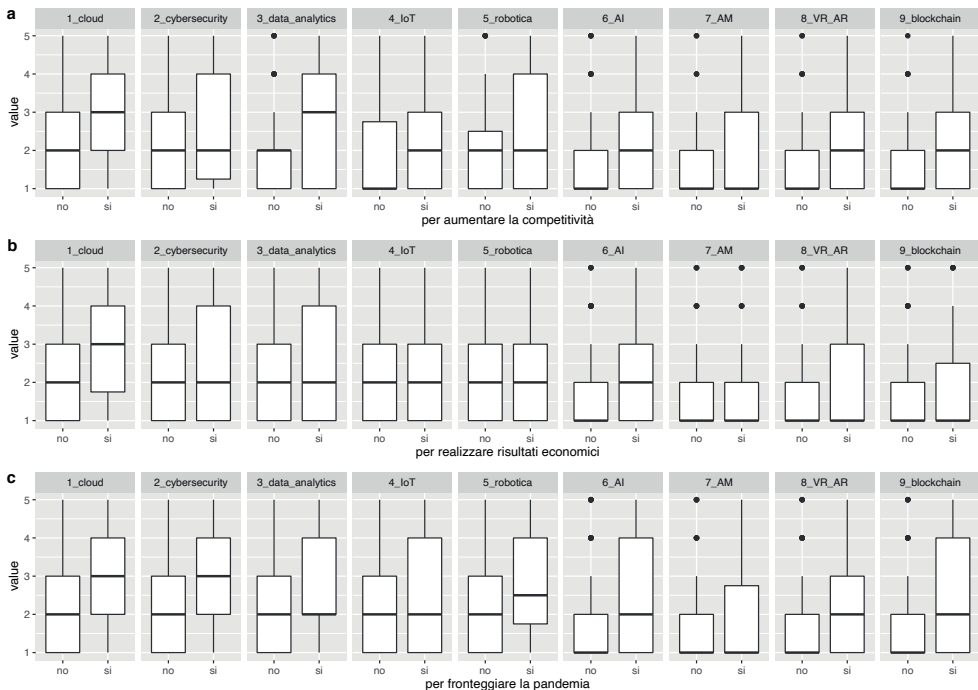
L'indagine ci permette di fare un'ultima osservazione relativamente al ruolo che hanno avuto le tecnologie digitali durante la recente pandemia. In particolare, isolando le seguenti tre risposte alla domanda «L'appartenenza ad una rete ha aiutato a...»: (1) «...fronteggiare la pandemia»; (2) «...realizzare risultati economici positivi»; (3) «...aumentare la competitività», abbiamo potuto costruire gli stessi grafici visti per le altre caratteristiche della rete. In questo modo, abbiamo potuto valutare se una (o più) tra le tecnologie digitali considerate sono state giudicate rilevanti laddove la rete è stata vista come meccanismo in grado di aumentare la resilienza delle imprese colpite dalla pandemia, e comparare questo risultato con quello relativo all'importanza della stessa tecnologia laddove invece la rete è stata vista come utile a produrre vantaggi economici, come risultati economici positivi o aumento della competitività.

L'analisi in figura 4 mostra differenze restano minime tra i tre casi presi in esame. Alle diverse tecnologie digitali, infatti, non viene assegnata un'importanza particolarmente diversa in funzione dell'uti-

lità che ha avuto la rete per le imprese ad essa affiliate. Il ruolo delle tecnologie resta più o meno invariato sia che la rete venga vista come foriera di vantaggi economici sia che assuma la funzione di meccanismo utile ad affrontare crisi come quella pandemica.

Organizzando l'analisi per *Tier* di tecnologie emergono tuttavia alcune interessanti differenze. La figura 4 riporta un estratto significativo di quest'analisi comparativa focalizzandosi su una tecnologia emblematica per ogni *Tier*.

Figura 4 L'appartenenza ad una rete ha aiutato a...



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

È possibile notare come le tecnologie del primo *Tier* abbiano sempre un livello di importanza mediana che si attestano su 2 o 3. Inoltre, in questo caso, vi è quasi sempre un delta positivo tra l'importanza data alle tecnologie *Tier* I da parte di chi giudica la rete utile per ottenere uno dei tre risultati, e chi invece non considera rilevante questo effetto. Nel secondo *Tier* osserviamo la stessa differenza per l'AI, ma partendo da un livello inferiore, in cui chi vede l'effetto della rete su un certo risultato conferisce importanza mediana all'AI pari a 2 contro 1 assegnato da chi invece non rileva l'importanza della rete

per raggiungere quel risultato. Robotica e IoT invece hanno importanza mediana pari a 2 sia per gli uni che per gli altri. Nel terzo *Tier*, l'importanza che viene assegnata alla tecnologia presenta un delta positivo tra coloro che giudicano la rete utile ad ottenere un certo risultato e coloro che invece pensano il contrario per la blockchain (nel caso della resilienza nei confronti della pandemia e della competitività) e per la virtual and augmented reality (solo per la competitività) che passano da 1 a 2, mentre l'additive manufacturing ha importanza 1 in tutti i casi. Possiamo quindi dire che, finché restiamo all'interno del primo *Tier*, il ruolo delle tecnologie nel supportare la rete è giudicato come rilevante sia per produrre risultati economici e competitività sia per rispondere alle crisi improvvise come la pandemia, ma tale importanza scende rapidamente mano a mano che ci spostiamo al secondo *Tier* e poi al terzo. Possiamo inoltre affermare che a mano a mano che si scende dal *Tier* I verso il *Tier* III il delta di importanza delle diverse tecnologie che distingue chi pensa che rete sia utile a raggiungere uno dei risultati rilevanti considerati da coloro che invece non la considerano tale diminuisce, dimostrando che le tecnologie *Tier* I sono più funzionali a raggiungere i risultati considerati di quelle nel *Tier* III.

In conclusione, cloud, cyber security e data analytics sono le tecnologie che più di altre stanno supportando le reti nelle loro funzioni, siano esse di aiutare le imprese retiste ad affrontare la crisi pandemica, a generare risultati economici positivi o aumentare competitività.

4 Conclusioni

L'indagine conferma una certa diffusione delle tecnologie digitali non solo a livello di singola impresa, ma anche di rete, ed una generale rilevanza di queste tecnologie agli occhi delle imprese retiste. Quando si scende nel particolare, però, emergono delle chiare differenze.

Prima di tutto si rilevano tre gruppi di tecnologie che corrispondono a tre diversi livelli di penetrazione nei modelli di business delle reti: tecnologie *Tier* I, vale a dire cloud, cyber security e data analytics; tecnologie *Tier* II, cioè AI, robotica e IoT; e infine tecnologie *Tier* III, composte da additive manufacturing, virtual and augmented reality e blockchain. Il primo *Tier* è formato da tecnologie che mostrano di avere una importanza relativa superiore alle altre, e così vale per le tecnologie del *Tier* II rispetto a quelle nel terzo *Tier*.

I *Tier* I e *Tier* II corrispondono anche a tecnologie con impronte diverse, laddove il primo include tecnologie volte a gestire, analizzare e proteggere i dati, mentre il secondo comprende tecnologie basate sull'automazione e l'interazione con il mondo reale. Questa differenza suggerisce che le reti del campione in analisi stiano costruendo il proprio universo tecnologico a partire proprio dalla rivoluzione dei

dati, ed in seconda battuta sull'automazione, che probabilmente ha il compito di portare i risultati della analisi dei dati all'interno dei processi produttivi. Coerentemente con quanto rilevato sull'impatto delle tecnologie digitali nel management (Franco, Nuccio, 2021) le imprese comprendono che l'utilizzo di tecnologie legate ai dati non favorisce solo l'efficienza di molteplici processi e funzioni aziendali, ma riguarda innanzitutto la capacità di prendere decisioni operative e strategiche fondate su evidenza empirica. Le reti dunque si presentano come uno dei meccanismi chiave attraverso cui le imprese possono mettere a frutto il valore dei dati.

Questa tendenza viene confermata dal fatto che sono proprio le reti orizzontali più delle verticali e delle miste a dare importanza alle tecnologie del *Tier I*, probabilmente proprio in virtù della possibilità di usare i dati per valorizzare la propria complementarità e compatibilità, mentre quelle del *Tier II* vengono valorizzate più dalle reti verticali e miste, dove sembra più importante integrare i processi lungo la filiera che mettere a valore i dati della rete. Similmente, un'ulteriore conferma può essere ricavata dal fatto che reti grandi conferiscano più importanza alle tecnologie che favoriscono lo scambio e la gestione dei dati, proprio perché la più ampia ed eterogenea compagine di membri permette di sfruttare meglio i flussi di dati tra imprese retiste.

Il ruolo fondamentale delle reti d'impresa nel promuovere la digitalizzazione si evince anche da un'altra serie di osservazioni. Se si guarda all'ambito di attività, infatti, emerge come i settori tipicamente legati al Made in Italy, come moda e arredo, diano un giudizio positivo delle tecnologie digitali, soprattutto quelle legate alla gestione e sicurezza dei dati, anche più favorevole di quello che viene assegnata dalle imprese che operano nell'ICT. Se si combina questa informazione con il ruolo chiave che paiono avere le tecnologie digitali per l'automazione nella meccanica e nell'agricoltura, il quadro che emerge restituisce una immagine della rete funzionale alla messa a valore delle tecnologie digitali, anche nei settori più tradizionali del Made in Italy.

Questo risultato può essere collegato all'ultima analisi condotta nel capitolo, laddove si evince come le tecnologie *Tier I* più legate ai dati, e in misura minore quelle *Tier II* legate all'automazione, siano considerate più importanti dalle reti per le quali l'aggregazione ha determinato un vantaggio sia in termini di risultati economici, che di competitività, che di resilienza di fronte alla pandemia. La rete, dunque, appare non solo un mezzo per facilitare la digitalizzazione del Made in Italy, ma in generale come strumento utile a mettere a valore le tecnologie digitali offrendo risultati concreti dal lato economico anche per fronteggiare la pandemia.

Un'ultima nota imposta dalle ultime due osservazioni emerse dall'analisi:

1. le nuove reti non nascono già digitali, ma sono le più vecchie a sviluppare gradualmente i modi migliori per mettere a frutto il digitale;
2. le reti composte solo da piccole imprese, senza imprese grandi o medie che le guidino, danno meno importanza alle tecnologie digitali.

Sono due osservazioni che abbiamo tenuto per ultime perché forniscono qualche chiara indicazione di policy. In primo luogo, risulta opportuno favorire compagini di reti miste, dove possono trovare posto piccole, medie e grandi imprese. Secondariamente, sebbene la trasformazione organizzativa intrinseca a quella digitale suggerisca strutture più orizzontali, risulta impossibile sfuggire alla divisione del lavoro e alla necessità di una leadership che riconosca il valore dell'innovazione digitale. Nuova organizzazione del lavoro e leadership dovrebbero favorire l'apprendimento dalle reti con maggiore esperienza su come implementare il digitale, per trasformare la rete stessa in una vera opportunità di innovazione e non solo in una ulteriore aggregazione da esibire a fianco dei distretti.

Bibliografia

- Corò, G.; Plechero, M.; Rullani, F.; Volpe, M. (2021). «Industry 4.0 Technological Trajectories and Traditional Manufacturing Regions: The Role of Knowledge Workers». *Regional Studies*, 55(10-11), 1681-95. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1934433>.
- De Luca, P.; Pegan, G.; Fazio, M. (2015). «Innovazioni di canale nell'arredamento made in Italy». De Luca, P.; Pegan, G.; Fazio, M. (a cura di), *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: percorsi di ricerca e casi aziendali*. Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste, 150-71. <http://hdl.handle.net/10077/11274>.
- Estolatan, E.; Geuna, A.; Guerzoni, M.; Nuccio, M. (2021). «Mapping the Evolution of the Robotics Industry: A Cross Country Comparison». Cantner, U.; Guerzoni, M.; Vannuccini, V. (eds), *Handbook of Research Methods and Applications in Industrial Dynamics and Evolutionary Economics*. Cheltenham (UK): Edward Elgar..
- Franco, S.; Nuccio, M. (2021). *Trasformazione digitale e sostenibile. Una prospettiva di management*. Torino: Giappichelli.
- Geuna, A.; Guerzoni, M.; Nuccio, M.; Pammolli, F.; Rungi, A. (2021). *Resilience and Digital Disruption: Regional Competition in the Age of Industry 4.0*. Cham: Springer Springer Briefs in Business.

6 La performance e l'innovazione nei contratti di rete

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter analyses the performance of network contracts measured as effectiveness, market performance and cohesion of the network members. In addition, the chapter analyses the ability of the contract to help network members developing new skills, to carry out independently some activities previously carried out only in the network, and to grow. The survey results emphasise the importance of complementary resources and market proximity in sustaining network performance. Finally, the chapter investigates the topic of innovation, and again, the network is perceived as effective when it gives access to complementary expertise to do innovation. The chapter therefore offers important guidelines for the construction of high-performance networks by identifying the key attributes of shared resources and prior competencies of the partners.

Keywords Performance. Effectiveness. Learning. Complementarity. Proximity.

Sommario 1 La performance delle reti di imprese. – 2 La performance dei contratti di rete nel 2021. – 3 L'innovazione nei contratti di rete. – 4 Discussioni e conclusioni.

1 La performance delle reti di imprese

Un contratto di rete è costituito da imprese autonome e indipendenti che perseguono uno o più obiettivi comuni, spesso non accessibili alle singole imprese in rete. Gli studi di network governance hanno infatti individuato numerosi vantaggi connessi al perseguimento di obiettivi comuni in rete. Le reti sono performanti poiché rappresentano un mezzo di accesso privilegiato ed efficiente a risorse, informazioni, conoscenze, beni e servizi (Wilkinson, Young 2002).

I contratti di rete rappresentano una forma ibrida, tra mercato e gerarchica, che offre l'opportunità di ridurre i costi di transazione derivanti dalla ricerca di informazioni sui partner, dalla loro selezione e dalla negoziazione delle condizioni contrattuali, dalla gestione delle relazioni e dalla necessità di esercitare un certo livello di controllo sui partner e sui risultati della transazione (Williamson 1979; 1985). Nel contratto di rete le imprese stabiliscono ex ante il perimetro dei loro scambi, condividono più informazioni, sono maggiormente propense ad allineare i loro interessi e l'azienda è inserita in una rete di relazioni e interazioni ripetute, caratterizzate da maggiore fiducia e maggiori meccanismi di coordinamento. I contratti di rete sono quindi teoricamente più efficienti se comparati a relazioni di mercato ma anche più efficaci: in questo contesto di maggiore fiducia aumenta la propensione a condividere conoscenza e risorse, aumenta la capacità di apprendimento individuale e collettivo (Helper, MacDuffie, Sabel 2000).

I contratti di rete possono quindi aiutare le imprese a perseguire insieme obiettivi sfidanti in modo più efficace ed efficiente rispetto a relazioni di puro mercato e senza dover incorrere nei costi della gerarchia tipici di forme contrattuali più complesse, come le joint venture, e senza dover sostenere una strategia di crescita dimensionale.

Diventa quindi importante misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla, comprenderne le determinanti e sviluppare indicazioni per il management e di policy. Ad oggi, la letteratura si è principalmente focalizzata sull'analisi dei benefici che la rete dà ai singoli membri, piuttosto che sulla performance ed efficacia della rete nel suo complesso e rispetto alla capacità di perseguire obiettivi comuni. Su questo punto, per la prima volta nel 2019 l'Osservatorio sui contratti di rete è andato in questa direzione e ha proposto delle misure di performance adatte sia a reti generaliste sia a reti focalizzate (Cabigiosu, Moretti 2019).

Molti contratti di rete sono definiti come generalisti poiché le imprese in rete condividono più obiettivi oppure perseguono obiettivi di ampio respiro, come una maggiore competitività (Proto, Cabigiosu 2015). Dall'altro lato ci sono quelle reti estremamente focalizzate attorno a uno specifico progetto comune, come la partecipazione a una fiera o l'acquisto di materie prime in comune.

Nel 2019 l'Osservatorio si è quindi posto l'obiettivo di studiare il tema della performance di rete con un nuovo approccio focalizzato sull'analisi della performance complessiva di rete e delle sue determinanti strutturali e organizzative, adatto sia a reti generaliste sia a reti focalizzate, per poi approfondire specifiche dimensioni di performance e in primis la capacità di fare innovazione in rete.

Nel 2021 l'Osservatorio continua questo approfondimento sulle determinanti della performance delle reti andando ad indagare se e come le risorse che i partner mettono in rete e la loro vicinanza di merca-

to influisce sulla performance della rete, intesa in senso generalista. In questa edizione l'Osservatorio ha poi analizzato altre dimensioni di performance generaliste come l'apprendimento generato dall'operare in rete e qui inteso come elemento di performance della rete. Infatti, i risultati del 2019 suggerivano che reti efficaci, coese, e performanti, sono basate su un intenso scambio di conoscenza tra i membri, sostenuto da precise e chiare 'regole del gioco'. Nel 2021 abbiamo chiesto alle reti di tradurre questo scambio in termini di apprendimento.

Infine, anche questa edizione dell'Osservatorio analizza una dimensione di performance specifica, l'innovazione, adottando un approccio descrittivo per comprendere quanto le reti innovano.

2 La performance dei contratti di rete nel 2021

In questo studio la performance è misurata utilizzando tre indicatori: efficacia della rete, coesione della rete e performance di mercato [tab. 1]. Le variabili sono calcolate come media di item che utilizzano una scala Likert 1-5. Per ogni variabile è stata calcolata l'Alpha di Cronbach, che risulta sempre superiore alla soglia raccomandata di 0,7. La variabili così costruite *Efficacia della rete*, *Coesione della rete* e *Performance di mercato* sono state precedentemente testate in letteratura e utilizzate nell'edizione 2019 dell'Osservatorio (Kandemir, Yaprak, Cavusgil, 2006; Zollo, Sidney 2002).

Tabella 1 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili¹

Variabile dipendente	Descrizione
Efficacia della rete ($\alpha=0,7$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi b) La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri
Coesione della rete ($\alpha=0,8$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a) La forza competitiva del network b) La forza delle relazioni tra i membri della rete c) Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance di mercato ($\alpha=0,8$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete genera risultati economici positivi b) La quota di mercato della rete è in crescita c) Le vendite generate dalla rete sono in crescita

¹ Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco) -5 (molto) oppure 'non applicabile'.

La tabella 2 riporta le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione.

I risultati del 2021 riportano livelli di performance soddisfacenti e comparabili con quelli del 2019.

Per quanto riguarda la performance complessiva, tutte e tre le diverse misure utilizzate, ovvero la capacità della rete di raggiungere i propri obiettivi (Efficacia), la forza competitiva e organizzativa della rete (Coesione), e i risultati economici della rete (Performance di mercato), le analisi del 2021 e del 2019 evidenziano un livello di compreso tra 3 e 3,3 su una scala 1-5.

Tabella 2 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
Efficacia della rete	217	3	3,2	1,0
Coesione della rete	237	3,3	3,4	1,0
Performance di mercato	202	3	3,0	1,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

L'edizione dell'Osservatorio 2021 ha poi approfondito il tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete. I dati, sintetizzati in tabella 3, mostrano come la rete è percepita come strumento che permette ai partner di sviluppare nuove competenze. Più tiepidi, ma sempre incoraggianti, sono i risultati che vedono la rete come strumento per internalizzare competenze e processi, come leva di crescita delle singole imprese in rete, e come strumento per fronteggiare la pandemia.

Tabella 3 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	223	4	3,5	1,1
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	211	3	2,6	1,2
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	217	3	2,9	1,2
L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia	221	3	2,7	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Mentre nel 2019 abbiamo visto come le reti più performanti sono quelle caratterizzate dal maggiore scambio di conoscenza e da chiare regole di monitoraggio, nel 2021 abbiamo guardato alla correlazione che esiste tra performance e tipologia di rete sul fronte della complementarietà delle competenze tra imprese in rete e sovrapposizione di mercato (vedi cap. 2). Abbiamo anche controllato per la natura delle reti (orizzontale, verticale o mista) e per la presenza di medie/grandi imprese, altro tema approfondito dall'Osservatorio 2021.

Abbiamo quindi costruito le variabili in tabella 4.

Tabella 4 Complementarietà dei partner in rete²

Variabile dipendente	Descrizione
Complementarietà ($\alpha=0,7$) Media= 2,9 Mediana= 3 Dev. st.= 1,2 N= 237	Rispetto alle risorse apportate dai singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) C'è un'alta complementarietà tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner. b) C'è un'alta complementarietà tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.). c) C'è un'elevata complementarietà tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.).
Sovrapposizione di mercato ($\alpha=0,7$) Media= 3 Mediana= 3 Dev. st.= 1,0 N= 237	Rispetto al mercato dei singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) I prodotti/servizi dei partner sono simili. b) I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro. c) C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti. d) C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori.

Per valutare le determinanti della performance abbiamo usato un modello di regressione lineare con errori robusti in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, le variabili contenute nelle tabelle 2 e 3, e le principali indipendenti sono descritte in tabella 4. Abbiamo poi inserito l'interazione tra le variabili in tabella 4 ed i seguenti controlli: rete verticale o orizzontale/mista (variabile dummy), l'età della rete (misurata come anno di sottoscrizione del contratto), il numero di imprese in rete e il numero di imprese grandi e medie.³

² Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco) -5 (molto) oppure 'non applicabile'.

³ Ulteriori statistiche descrittive sono disponibili contattando l'autrice del capitolo.

Tabella 5 Risultati dell'analisi rispetto a efficacia, coesione e performance come da tabella 3

	Efficacia della rete	Coesione	Performance
Verticale	-0,04 (0,15)	-0,05 (0,14)	-0,19 (0,15)
Età	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
Numero di imprese in rete	0,00 (0,01)	0,00 (0,01)	0,00 (0,00)
Numero di imprese grandi	0,00 (0,03)	-0,02 (0,03)	-0,04 (0,03)
Numero di imprese medie	0,02 (0,03)	0,05 (0,03)	0,03 (0,04)
Complementarietà	0,22*** (0,06)	0,18*** (0,06)	0,19*** (0,06)
Sovrapposizione di mercato	0,16** (0,07)	0,25*** (0,07)	0,29*** (0,07)
Interazione tra Complementarietà e Sovrapposizione di mercato	-0,03 (0,06)	0,04 (0,06)	0,17*** (0,05)
Costante	-56,40 (48,00)	-56,32 (47,41)	-57,57 (46,11)
	N= 217	N= 237	N=202
	R2= 0.12	R2= 0.15	R2= 0,21

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

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

I risultati in tabella 5 mostrano una costante correlazione tra l'efficacia, performance e coesione della rete e la complementarietà delle risorse e la vicinanza di mercato delle imprese in rete, ed un effetto additivo di queste due variabili rispetto alla performance.

Tabella 6 Risultati dell'analisi rispetto ad apprendimento, crescita e resilienza in rete

	La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia
Verticale	-0,31* (0,17)	-0,04 (0,19)	-0,18 (0,17)	-0,37*** (0,18)
Età	-0,03 (0,03)	-0,03 (0,03)	0,00 (0,03)	0,00 (0,03)
Numero di imprese in rete	0,00 (0,00)	-0,00** (0,00)	-0,00*** (0,00)	0,01*** (0,00)
Numero di imprese grandi	0,04 (0,02)	0,04*** (0,02)	-0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)
Numero di imprese medie	0,05 (0,03)	-0,01 (0,04)	-0,02 (0,03)	0,05 (0,03)
Complementarietà	0,24*** (0,06)	0,21*** (0,08)	0,12* (0,07)	0,19*** (0,08)
Sovrapposizione di mercato	0,05 (0,07)	-0,02 (0,09)	0,28*** (0,08)	0,31*** (0,08)
Costante	-68,10 (54,89)	60,84 (66,68)	-8,66 (61,47)	-8,75 (62,85)
	N= 223 R2= 0,11	N= 211 R2= 0,06	N=217 R2= 0,11	N=221 R2= 0,15

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

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

I risultati in tabella 6 mostrano come obiettivi di apprendimento sono legati alla complementarietà tra competenze e risorse in rete mentre obiettivi di crescita economica e resilienza sono sostenuti anche da sovrapposizioni di mercato.

3 L'innovazione nei contratti di rete

Nel 2019, l'Osservatorio sui contratti di rete ha realizzato l'analisi della performance innovativa delle reti d'impresa nel triennio 2016-18, individuando quelle caratteristiche strutturali e organizzative maggiormente associate ai migliori risultati in campo innovativo.

L'innovazione è infatti uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative

(Zeng et al. 2010). In questo contesto, la letteratura sottolinea la particolare efficacia delle reti verticali nel sostenere l'innovazione collaborativa, mentre nelle relazioni orizzontali, dove abbiamo maggiori tensioni competitive, i risultati non sono univoci (Nieto, Santamaria 2007).

Per quanto riguarda i contratti di rete, la normativa prevede che le reti debbano nascere per perseguire obiettivi di innovazione e competitività, ed infatti l'innovazione congiunta è uno degli obiettivi più frequentemente perseguiti.

Per questo l'Osservatorio del 2019 ha misurato l'efficacia della rete rispetto all'innovazione, intesa come maggiori innovazioni, risorse e competenze ottenute grazie alla rete. Nel 2019, i risultati delle statistiche descrittive mostrano una soddisfazione inferiore al 2, utilizzando una scala 1-5, delle imprese intervistate e confermano la rilevanza della condivisione di conoscenze e del monitoraggio come strumento di controllo e apprendimento, entrambi significativamente e positivamente correlati alla performance innovativa.

I risultati dello studio suggeriscono inoltre che gli investimenti in R&S di rete sono molto efficaci, ma ancora troppo bassi (media di 51.000 euro e mediana pari a zero): oltre al set di risorse iniziali diventa quindi importante identificare risorse addizionali e aree di investimento a sostegno dei progetti di rete.

I dati del 2021, sul triennio 2018-20, relativi agli investimenti in R&S confermano una media bassa e in diminuzione (43.000 euro) con una mediana sempre a zero. Non sono le reti che dichiarano di fare innovazione ad investire in media di più in R&S.

Nel triennio 2016-18 le reti che hanno dichiarato di fare innovazione in rete hanno una media di innovazioni introdotte compresa tra 0,2 e 0,3 per le innovazioni di processo radicali, nuove per la rete e per il settore, e per le innovazioni di prodotto incrementali, nuove per la rete e per il settore. Leggermente più alti erano i dati per le innovazioni di processo incrementali (media=0,7) e le innovazioni di prodotto radicali (media= 0,5). La mediana è sempre zero.

Nel triennio 2018-20, le reti che hanno dichiarato di fare innovazione di processo sono 42 e hanno valori medi compresi tra 0,3 e 0,7 e mediana pari a zero [tab. 7]. Le reti che hanno dichiarato di fare innovazione di prodotto hanno valori medi tra 0,4 e 0,3 e mediana pari a zero. Rispetto al triennio precedente si conferma quindi la ri-

levanza dell'innovazione incrementale di processo e nonostante la pandemia i numeri sono coerenti e leggermente migliori rispetto al quadro precedente.

Tabella 7 Statistiche descrittive sull'innovazione in rete

2020-18	Innovazioni di processo incrementali	Innovazioni di processo radicali	Innovazioni di processo nuove per la rete	Innovazioni di processo nuove per il settore
Media	0,7	0,5	0,4	0,3
Mediana	0	0	0	0
Dev. st.	0,4	0,4	0,4	0,3
N	42	42	42	42
2020-18	Innovazioni di prodotto incrementali	Innovazioni di prodotto radicali	Innovazioni di prodotto nuove per la rete	Innovazioni di prodotto nuove per il settore
Media	0,4	0,4	0,3	0,3
Mediana	0	0	0	0
Dev. st.	1,0	0,9	0,9	0,6
N	45	45	45	45

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

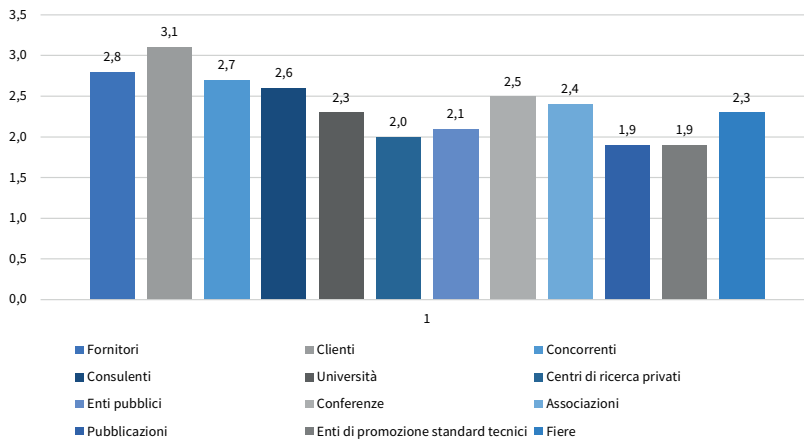
I dati in tabella 8, in miglioramento a livello aggregato rispetto alla rilevazione del 2019, confermano l'importanza della rete come strumento di accesso a competenze complementari per fare innovazione ed enfatizzano, come i dati sugli investimenti in R&S, la mancanza di risorse per fare innovazione.

Infine abbiamo chiesto di indicare, sempre utilizzando una scala 1-5, quanto sono importanti diverse fonti di informazioni e conoscenza per fare innovazione di prodotto o processo in rete. I dati enfatizzano l'importanza dei clienti, per tutte le reti e in particolare per le reti che fanno innovazione di prodotto con un valore medio superiore al 3 e mediana pari a 3. Inoltre, per tutte le reti e per le reti che fanno innovazione sono importanti fornitori e concorrenti (valori medi prossimi al 3 e mediana pari a 3). Questi dati suggeriscono quanto sia importante per le reti mantenersi aperte ad altre collaborazioni [fig. 1].

Tabella 8 Statistiche descrittive sui benefici della rete rispetto all'innovazione

2020-18	La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni	La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione	La rete ha dato ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione	La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni
Reti per l'innovazione di prodotto				
Media	2,6	3,1	2,1	2,6
Mediana	3	3	2	3
Dev. st.	1,1	1,0	1,0	1,1
N	40	43	41	43
Reti per l'innovazione di processo				
Media	2,5	3,0	1,9	2,5
Mediana	2	3	1	3
Dev. st.	1,3	1,1	1,1	1,2
N	37	37	38	37

Figura 1 Media dell'importanza che diverse fonti hanno per l'innovazione in rete, su una scala 1 (poco importante)-5 (molto importante). Dati riferiti a tutti i rispondenti alla survey



Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

4 Discussioni e conclusioni

Il capitolo conferma da parte delle reti una percezione mediamente positiva dell'efficacia della rete, della sua performance economica e capacità aggregante. La crescita della performance e l'acquisizione di nuove competenze risultano sempre correlate ad una elevata complementarità delle risorse, tangibili e intangibili, messe in rete e alla vicinanza di mercato, intesa come strategia o partner a monte o a valle della filiera.

Reti performanti sono quindi costituite da partner diversi per risorse ma simili come mercato di riferimento: hanno una buona conoscenza e comprensione comune del mercato in cui operano ma lo fanno attraverso risorse diverse che sono messe a sistema nella rete.

La rete nasce come strumento per permettere alle imprese, anche piccole, di perseguire obiettivi da 'grandi'. Il capitolo 2 ha messo in evidenza che le reti non sono (per il momento) un passaggio intermedio verso forme di aggregazione diverse. In questo contesto, i risultati della survey ci dicono che la rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze e se queste sono complementari la rete è più efficace, ma la rete resta la struttura di riferimento per sviluppare questi progetti poiché permette solo in parte ai singoli partner di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete. Anche in questo caso la performance della rete come strumento di acquisizione di competenze, di crescita delle imprese e di resilienza dipende molto dalla natura delle risorse condivise e dalla vicinanza di mercato dei partner. Infine, è interessante notare come la resilienza alla pandemia sia negativamente correlata all'essere una rete verticale, suggerendo la presenza di una maggiore diversificazione del rischio all'interno di reti orizzontali.

I dati sull'innovazione sono più timidi e sicuramente influenzati dalla pandemia perché riferiti al triennio 2018-20. In questo contesto emerge ancora una volta come la rete è considerata uno strumento per accedere a competenze complementari per fare innovazione ma non è il luogo dove trovare sufficienti risorse economiche aggiuntive per fare innovazione. La rete può quindi essere un buon moltiplicatore degli investimenti in innovazione ma ha bisogno di specifici finanziamenti per aiutare le imprese più piccole ad avviare un percorso di investimenti e crescita.

Infine, le imprese in rete considerano clienti e fornitori le loro principali fonti di informazioni e conoscenza per fare innovazione di prodotto o processo in rete, e questo risultato è in linea con quanto noto in letteratura (Laursen, Salter 2006).

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Helper, S.; MacDuffie, J.; Sabel, C.F. (2000). «Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism». *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443-88. <https://doi.org/10.1093/icc/9.3.443>.
- Laursen, K.; Salter, A. (2006). «Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms». *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-50. <https://doi.org/10.1002/smj.507>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>.
- Proto, A.; Cabigiosu, A. (2015). «Le reti di imprese: accesso al credito e misurazione delle performance». *Bancaria*, 2, 70-83.
- Nieto, M.J.; Santamaria, L. (2007). «The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation». *Technovation*, 27(6-7), 367-77. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>.
- Zeng, S.X.; Xie, X.M.; Tam, C.M. (2010). «Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs». *Technovation*, 30(3), 181-94. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.
- Williamson, O.E. (1979). «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations». *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-61. <https://doi.org/10.1086/466942>.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wilkinson, I.; Young, L. (2002). «On Cooperating: Firms, Relations and Networks». *Journal of Business Research*, 55(2), 123-32. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00147-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00147-8).
- Zollo, M.; Sidney, G.W. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities?». *Organization Science*, 13(3), 339-53. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

7 I contratti di rete che coinvolgono imprese di grandi dimensioni

Carlo La Rotonda
RetImpresa

Arianna Lupo
RetImpresa

Abstract Large Italian companies play a decisive role in the productive activities and benchmarks set in several areas with positive effects for SMEs and their supply chains. Business network contracts act as drivers of collaboration and management of relations between large enterprises and SMEs. The first part of the chapter introduces the context of the networks in which large enterprises exist; the second part highlights the results of the 2021 Survey and looks at the 'large enterprises' sub-sample, with a focus on the launch and objectives of the networks examined, their organizational structure, coordination mechanisms, performance and evolution.

Keywords Corporate. Network. Collaboration. Large enterprises. Network contract.

Sommario 1 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi. – 2 ScENARIO delle Reti con imprese di grandi dimensioni. – 3 Risultati. – 3.1 Cenni anagrafici sul campione esaminato. – 3.2 Analisi dei risultati della Survey. – 4 Conclusioni.

1 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi

Il presente capitolo pone l'attenzione sui contratti di rete che coinvolgono imprese di grandi dimensioni, ovvero le imprese con oltre 250 dipendenti.¹ L'obiettivo è di indagare la propensione, il ruolo e le tendenze di tale tipologia di imprese a partecipare ai processi formali di collaborazione con altre realtà, aventi la stessa o diversa dimensione. Grazie al contratto di rete, che consente di aggregare una pluralità di imprese attorno a strategie e programmi comuni, gli alti livelli di *expertise* e l'organizzazione strutturata delle grandi realtà aziendali potrebbero infatti avere un effetto leva in particolare sulle micro e piccole imprese.

Nella prima parte del capitolo (§ 2), tramite l'analisi della banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 maggio 2021, si illustrano alcuni dati riferiti alla partecipazione delle grandi imprese ai contratti di rete. Il focus è sulle principali caratteristiche di tali reti, quali, ad esempio, la distribuzione geografica, la tipologia delle imprese che aderiscono (piccole e medie, oltre che grandi), la forma della rete (rete contratto e rete soggetto) e la durata media dei contratti esaminati.

Nella seconda parte del capitolo (§ 3) si presentano i risultati della Survey 2021 con riferimento al sotto-campione osservato, composto da 27 imprese di grandi dimensioni (pari all'11,2% del campione totale di imprese oggetto della Survey 2021) che rivestono il ruolo di capofila/referente della rispettiva rete. In una prima sezione si passano in rassegna i principali dati anagrafici del campione esaminato (§ 3.1), per poi analizzare le tendenze delle reti partecipate da grandi imprese, con riferimento alla nascita e agli obiettivi dell'aggregazione, alla struttura organizzativa e ai meccanismi di coordinamento (§ 3.2). L'indagine si sofferma, inoltre, sulle performance, sull'evoluzione delle reti e sulla capacità e l'interesse a innovare.

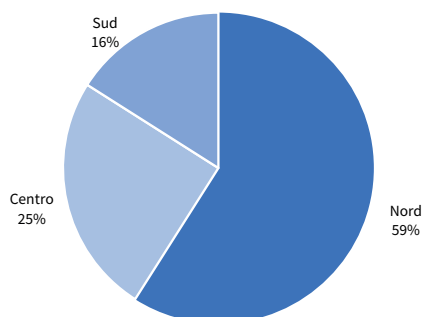
¹ La definizione di Grande impresa si ricava 'a contrario' dalla raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, recepita dal legislatore nazionale con il Decreto Ministeriale 18 aprile 2005, che definisce i requisiti dimensionali delle micro, piccole e medie imprese (PMI). Di conseguenza, sono Grandi le imprese che non rientrano nella categoria delle PMI, avendo più di 250 dipendenti e un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro. Rispetto a tale definizione, la presente analisi prende in considerazione esclusivamente il criterio dimensionale relativo al totale degli addetti.

2 Scenario delle Reti con imprese di grandi dimensioni

Tra le imprese retiste italiane si stimano 743 imprese di grandi dimensioni, che rappresentano quasi il 2% del totale imprese in rete e il 18% del totale imprese di grandi dimensioni attive in Italia² (4.179 imprese, 2019). Esse sono impegnate in 459 contratti di rete: ciò indica che quasi il 7% dei contratti di rete registrati può contare sulla partecipazione di almeno una impresa di grandi dimensioni e che circa l'11% delle PMI italiane che fanno rete (oltre 4.500 imprese) sono coinvolte in progetti di rete insieme a una grande impresa.

A livello di macro-aree geografiche, il Nord rappresenta quella in cui si concentrano in prevalenza le reti che coinvolgono grandi imprese (59%), a seguire il Centro (25%) e il Sud (16%).

Figura 1 Distribuzione per macro-aree delle reti che coinvolgono imprese di grandi dimensioni



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

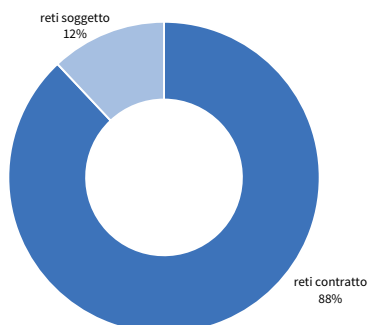
In merito alla durata, i contratti di rete con grandi imprese hanno una durata media pari a 3,7 anni, in linea con quella relativa all'intera popolazione delle reti italiane (3 anni e 190 giorni).³

In relazione alla tipologia di contratto utilizzato, le reti esaminate prediligono la formula priva di soggettività giuridica (nell'88% dei casi si tratta di reti-contracto, a fronte del 12% di reti soggetto), in misura anche più marcata rispetto al trend nazionale (85% reti-contracto e 15% reti soggetto) (RetImpresa 2021).

² Fonte: ISTAT, banca dati I.Stat, anno 2019.

³ Fonte: RED-Reti e Dati, piattaforma di *open data* sui contratti di rete in Italia sviluppata con il supporto tecnico di InfoCamere.

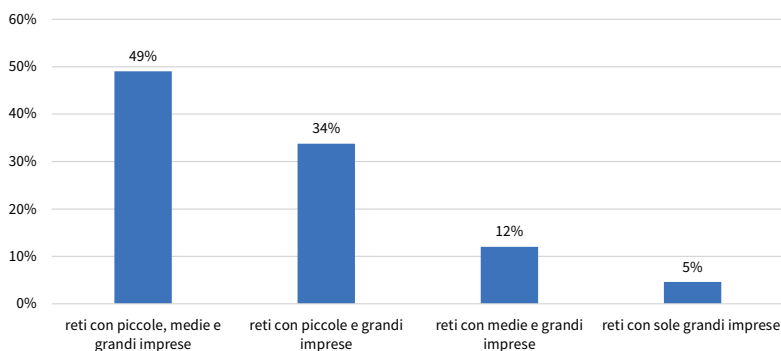
Figura 2 Tipologia di reti che coinvolgono imprese di grandi dimensioni



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

La compagine delle reti esaminate è, inoltre, formata da sole grandi imprese retiste nella minoranza dei casi (5% del campione), mentre sono più diffuse le reti eterogenee, ovvero quelle tra grandi, piccole e medie imprese (49% delle reti), tra grandi e piccole imprese (34%) e tra grandi e medie imprese (12% dei casi).

Figura 3 Compagine dimensionale delle reti che coinvolgono grandi imprese



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

3 Risultati

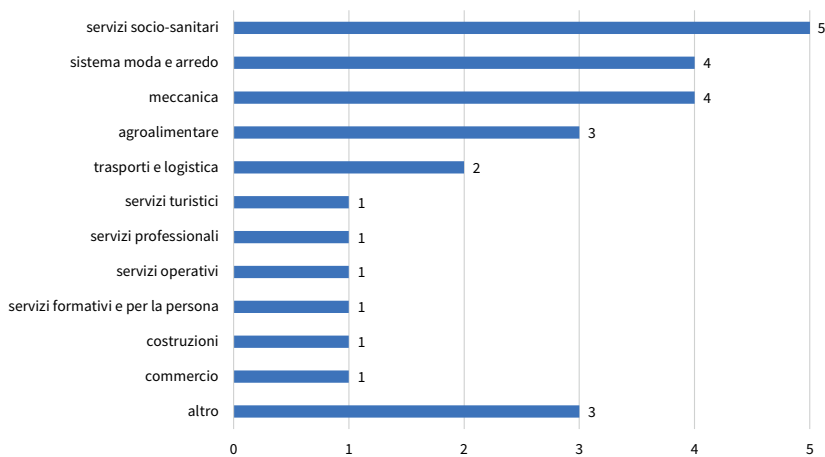
Nel presente paragrafo sono riportati i risultati emersi dalla Survey 2021 con riferimento al campione osservato (27 imprese di grandi dimensioni con ruolo di referente o capofila della rete). Nella prima parte (§ 3.1) si presentano alcuni dati anagrafici del campione (tipologia di rete e di contratto, macro-ambito di attività, composizione

della rete a cui aderisce); nella seconda parte (§ 3.2) si analizzano i dati elaborati grazie alle interviste con le imprese retiste interessate, focalizzando l'attenzione su nascita, evoluzione e obiettivi della rete, struttura organizzativa, performance e capacità di coordinamento e di innovazione delle reti.

3.1 Cenni anagrafici sul campione esaminato

Il campione di riferimento è rappresentato da 27 imprese di grandi dimensioni che dichiarano per lo più di aderire a una compagine di rete attiva (25 casi, mentre solo 2 risultano le reti inattive, rispettivamente da 1 e da 3 anni) e che operano principalmente nei servizi socio-sanitari, nel sistema moda e arredo, nella meccanica, nell'agroalimentare e nei trasporti e logistica (complessivamente 67% del campione).

Figura 4 Distribuzione del campione esaminato per macro-ambiti di attività⁴

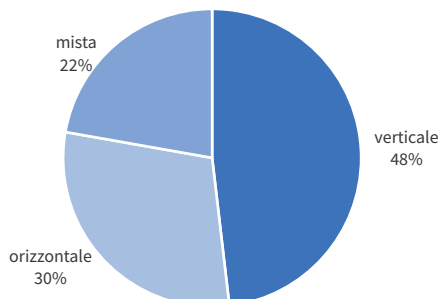


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Con riguardo alla tipologia della rete, le grandi imprese intervistate partecipano per il 48% a reti verticali (accordi con imprese della *supply chain* o che operano in diverse fasi della filiera produttiva), per il 30% a reti orizzontali (accordi tra imprese omogenee) e per il 22% a reti miste, che presentano elementi delle due tipologie precedenti.

⁴ La voce 'altro' include: Promozione della tecnologia Made in Italy delle aziende retiste; Impiantistica elettrica; Impianti di sicurezza e vigilanza privata.

Figura 5 Tipologia di rete a cui aderiscono le grandi imprese, valori%

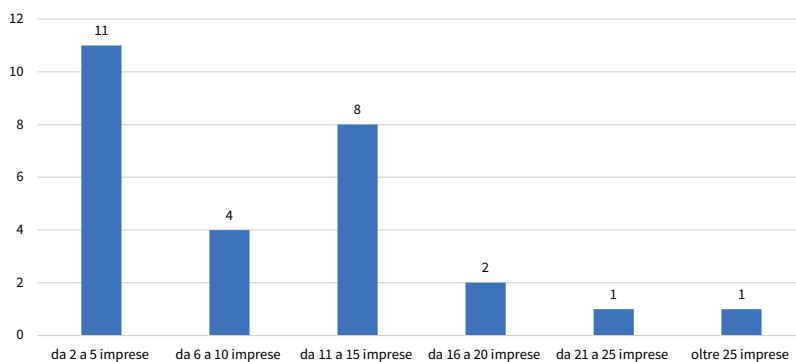


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

In relazione alle diverse tipologie di contratto previste dall'ordinamento, si tratta nella quasi totalità dei casi (26) di reti-contratto, solo in un caso la grande impresa esaminata partecipa a un contratto di rete con soggettività giuridica.

Con riferimento alla composizione delle reti cui aderiscono le imprese di grandi dimensioni, sono maggiormente diffuse (11 casi) quelle con un numero ridotto di partecipanti (da 2 a 5), mentre in 8 casi si tratta di aggregazioni formate da 11 a 15 membri e in 4 casi di reti composte da 6 a 10 imprese. Meno frequenti le ipotesi di reti con più di 16 partecipanti (dettaglio nel grafico seguente).

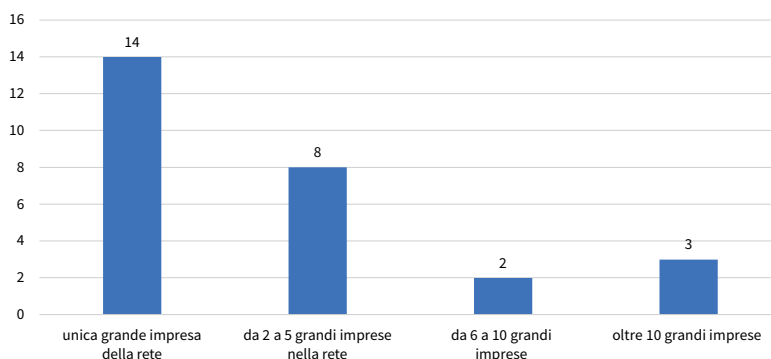
Figura 6 Distribuzione del campione per numerosità di imprese partecipanti alle reti



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Nella maggioranza dei casi (52%), inoltre, l'impresa intervistata rappresenta l'unica realtà di grandi dimensioni della rete, mentre nelle altre situazioni esaminate (48%) è coinvolta più di una grande impresa (nel dettaglio, in 8 casi vi sono da 2 a 5 grandi imprese in rete, in 2 casi da 6 a 10 grandi imprese, in 3 casi oltre 10 grandi imprese).

Figura 7 Diffusione delle imprese di grandi dimensioni nel campione esaminato

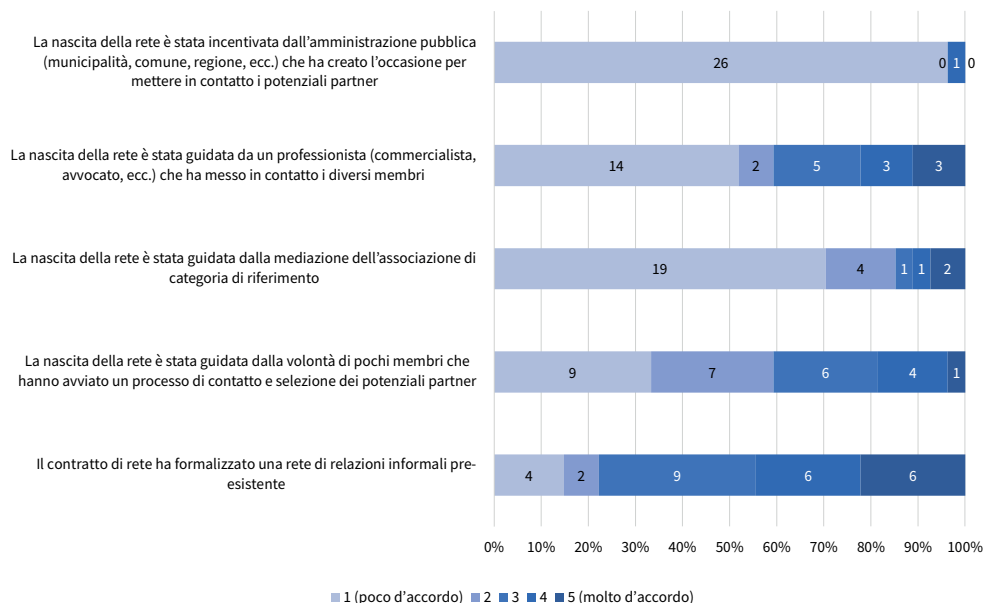


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

3.2 Analisi dei risultati della Survey

In relazione alle dinamiche connesse alla nascita delle reti esaminate, emerge che nella prevalenza dei casi il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali preesistenti. In alcune ipotesi ha contribuito in maniera più o meno forte la presenza di un professionista (commercialista, avvocato, ecc.), che ha messo in contatto i diversi membri. In altre situazioni, invece, la nascita della rete è avvenuta grazie a pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner. Meno frequenti i casi in cui la nascita è stata guidata dall'associazione di categoria di riferimento, mentre solo in un caso l'input è venuto dall'amministrazione pubblica.

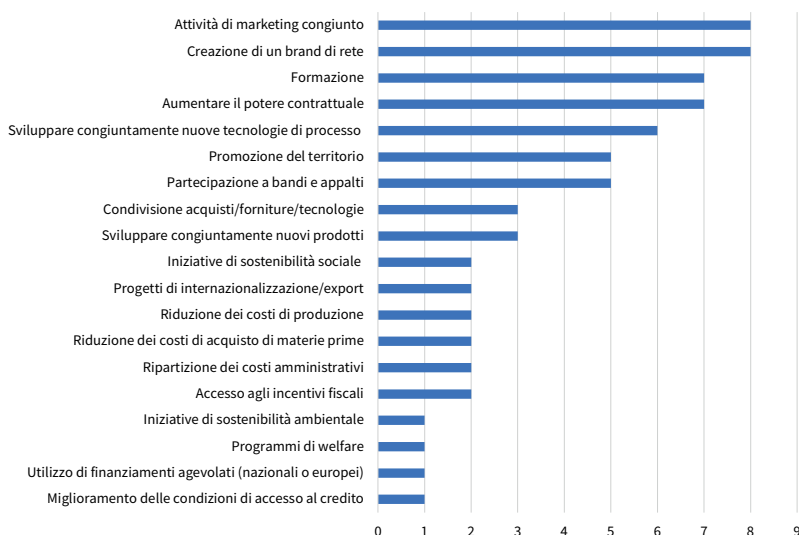
Figura 8 Distribuzione delle risposte a «Come descriverebbe il processo di nascita della rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Gli obiettivi più diffusi tra le reti che coinvolgono grandi imprese sono connessi al marketing e alla comunicazione esterna: nel dettaglio si tratta di avvio di attività di marketing congiunto e creazione di un brand di rete. Anche i programmi di formazione e l'aumento del potere contrattuale, seguiti dallo sviluppo congiunto di tecnologie di processo, dalla promozione del territorio e dalla partecipazione a bandi e appalti, rappresentano obiettivi prioritari e diffusi tra le reti esaminate [fig. 9].

Figura 9 Distribuzione delle risposte a «Qual è l'obiettivo principale della rete? (max 3 risposte)»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Si rileva inoltre, tra le imprese retiste, una forte complementarità tra le risorse intangibili o know-how dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.), così come tra le loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.), meno invece tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.).

In relazione al mercato dei singoli membri della rete, i prodotti/servizi dei partner sono molto simili nel 40% dei casi, mediamente simili nel 22% dei casi e poco simili nel 38%. Anche rispetto alla strategia di posizionamento e all'offerta di valore dei partner, si nota una diffusa omogeneità. Meno frequentemente, ma talvolta diffuse, sono le casistiche in cui vi è una sovrapposizione tra i partner sia in termini di fornitori, sia in termini di distributori/clienti.

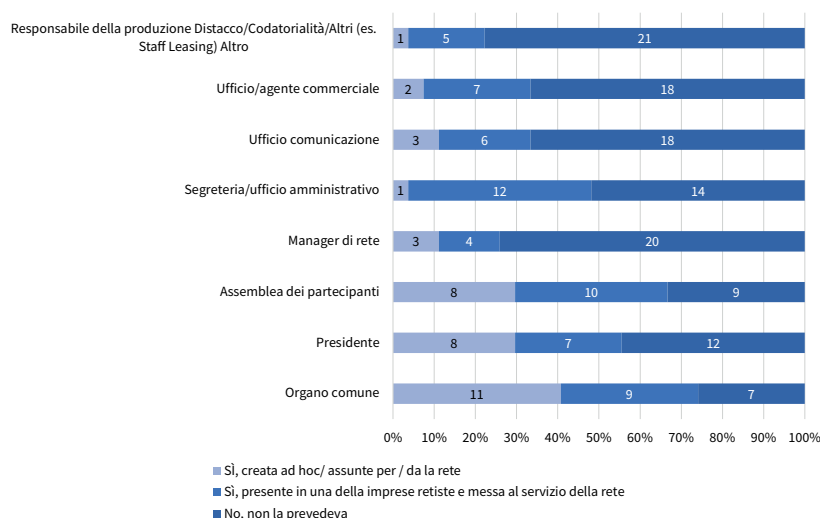
Le reti esaminate dimostrano di avere una apprezzabile struttura organizzativa.

Nella prevalenza dei casi (66%), l'entrata dei membri nella rete è regolamentata sulla base di criteri specifici (es. contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni, ecc.). Anche in caso di uscita dei membri dalla rete (esclusione/recesso), la prevalenza del campione dichiara di aver implementato regole o clausole ad hoc (ovvero il 59% del campione, a fronte del 26% che dichiara di non averne e il 15% solo in parte). Una più debole organizzazione si rileva, invece, sul piano economico-patrimoniale (sono solo 8 le reti dotate di un fondo patrimoniale comu-

ne) e della ripartizione dei benefici delle attività di rete: solo il 33% del campione risulta dotato di un regolamento ad hoc, a fronte del 67% che non ha implementato alcun tipo di regolamento in tal senso.

Inoltre, nella prevalenza dei casi la rete si è dotata di un organo comune, utilizza la forma assembleare e ha eletto un Presidente, mentre segreterie e specifiche funzioni aziendali (ufficio commerciale, comunicazione) sono solitamente messi a disposizione della rete da parte delle singole imprese retiste. Poco utilizzati la figura del manager di rete e gli strumenti di organizzazione congiunta del lavoro [fig. 10].

Figura 10 Distribuzione delle risposte a «La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?»

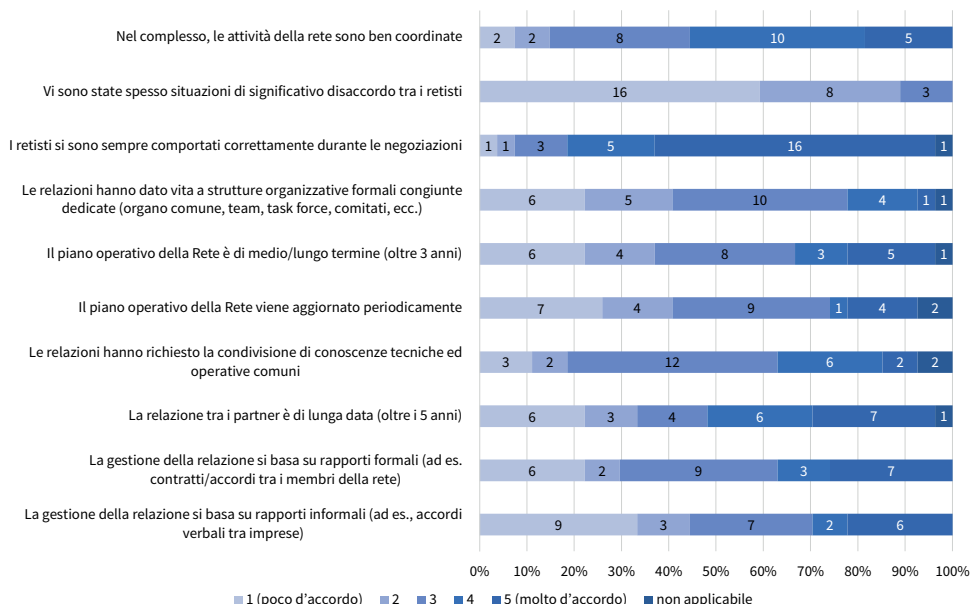


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Dalla Survey 2021 emerge anche che per le grandi imprese l'esperienza di rete risulta positiva e le relazioni tra i partner solide e collaborative, indici di un buon coordinamento generale (dettaglio nel grafico seguente).

Gli incontri tra i retisti avvengono, nella maggior parte dei casi, con cadenza semestrale/quadrimestrale (10 casi) o mensile e bimestrale (9 casi). Nelle restanti ipotesi si registra una maggiore o minore frequenza degli incontri (in 4 casi settimanalmente e in altri 4 annualmente). Il 15% del campione, inoltre, dichiara di avere un metodo di gestione di dati integrato per l'intera rete, introdotto negli ultimi cinque anni, e l'11% utilizza una piattaforma informativa comune per la condivisione delle informazioni.

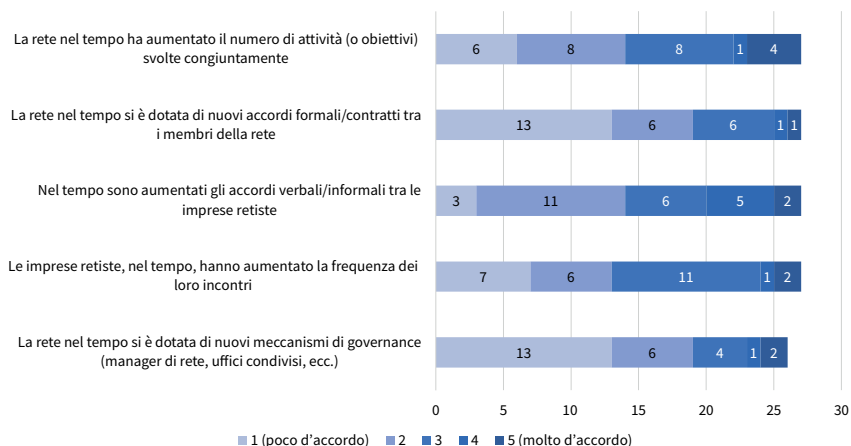
Figura 11 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Come emerge nel grafico seguente [fig. 12], la tendenza delle imprese retiste è stata quella di non modificare, nel corso dell'esperienza di rete, gli elementi che hanno caratterizzato l'avvio della collaborazione, ovvero accordi formali/informali e contratti tra i membri della rete piuttosto che meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi, ecc.).

Figura 12 Distribuzione delle risposte a «Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

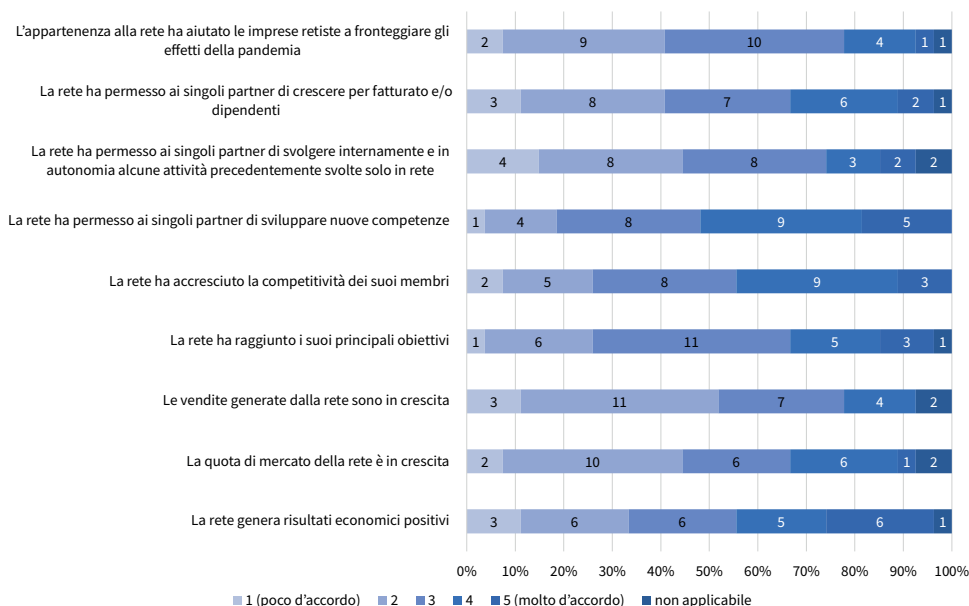
Nella maggior parte dei casi (52%), la rete dispone di un sistema di monitoraggio delle attività e del raggiungimento degli obiettivi, formalizzato in uno specifico documento (nell'11% dei casi) o di tipo informale (49%).

Non è diffusa, tra le reti in esame, la prassi di redigere un bilancio aggregato (ad eccezione di un caso); l'11% del campione dichiara di utilizzare altre forme di rendicontazione contabile delle attività della rete (report periodici, *budget* delle attività) e il 26% predispone un *business plan*.

Rispetto alla performance della rete (cf. anche CSC, ISTAT, RetImpresa 2017), le grandi imprese esaminate mostrano un alto livello di soddisfazione rispetto alla forza delle relazioni tra i membri, anche rispetto alla capacità di gestire i conflitti tra i partner.

Nella figura seguente si analizzano i principali aspetti che incidono sulla performance della rete, che in generale risulta essere positiva e costruttiva per la tipologia di imprese esaminate, soprattutto in termini di sviluppo di nuove competenze e di accrescimento della competitività per i singoli membri. Con riguardo alla rete nel suo complesso, dalle risposte fornite alla Survey emergono buoni risultati economici, crescita della quota di mercato e raggiungimento degli obiettivi dichiarati (fig. 13).

Figura 13 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Il 22% del campione (6 imprese) dichiara che la rete ha consentito di migliorare le condizioni di accesso al credito, mentre solo in 2 casi la rete ha utilizzato finanziamenti o servizi bancari dedicati. Nella maggioranza delle ipotesi esaminate (59%), le imprese retiste di grandi dimensioni gestiscono direttamente i rapporti con le banche, nel 19% dei casi tali rapporti vengono gestiti dall'azienda capofila o dall'organo comune e nel 15% tramite una figura dedicata (manager, consulente di rete).

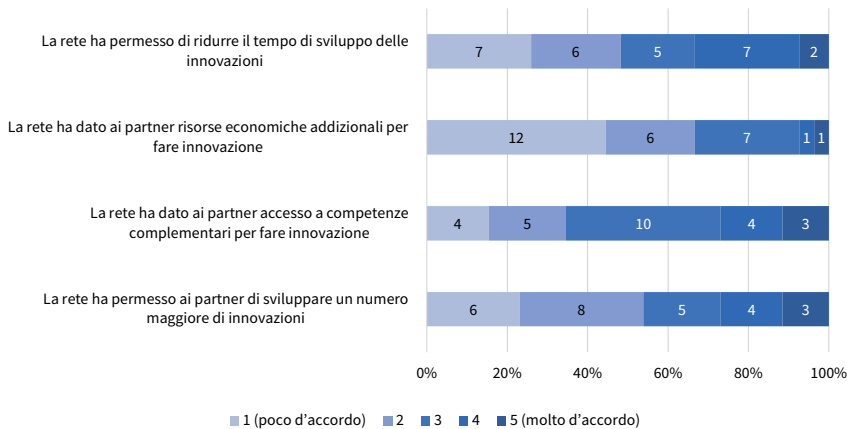
In termini di capacità di innovare, i margini di crescita delle reti esaminate sono ancora ampi. Tuttavia, è diffusa la dinamica virtuosa secondo cui la rete partecipata da grandi imprese ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni. Residuali, invece, i casi in cui essa ha fornito ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione [fig. 14].

Interessante notare come le tecnologie dell'Industria 4.0 maggiormente rilevanti nello svolgimento delle attività della rete con imprese di grandi dimensioni sono l'*additive manufacturing*, la *cyber security* e le tecnologie *blockchain*. Inoltre, le forniture (di materiali, attrezzature, componenti e software) e i clienti risultano essere i due fat-

tori che incidono maggiormente nello sviluppo di innovazioni di prodotto o processo della rete.

Il 78% delle reti esaminate non ha investito in R&S, il restante 22% del campione è impegnato in tali programmi di investimento (per un totale di investimenti connessi ad attività previste dal programma di rete pari a 6 milioni di euro in 1 caso, a 1,5 milioni di euro in un altro caso, a 30.000 euro in un ulteriore caso e fino a 5.000 in 3 casi).

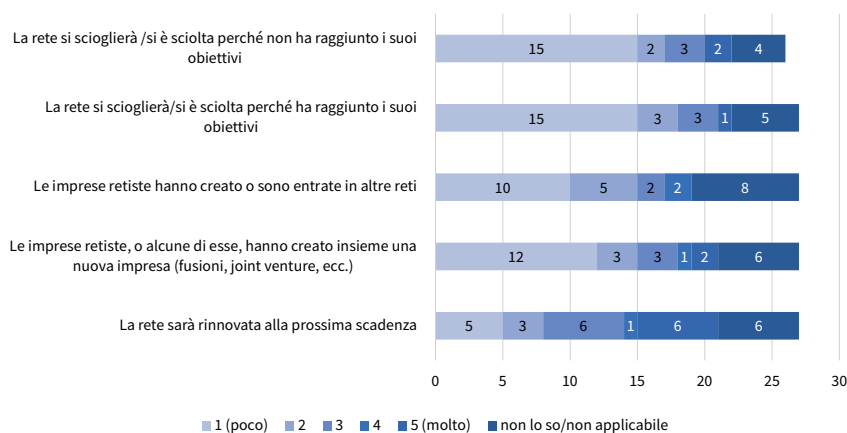
Figura 14 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla capacità d'innovare della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Infine, rispetto all'evoluzione della rete, la prevalenza del campione dichiara di non voler sciogliere il contratto per cause dovute al mancato raggiungimento degli obiettivi, manifestando al contrario interesse a rinnovarne la durata oltre la scadenza. Sono pochi, ma comunque presenti [fig. 15], i casi in cui le imprese di grandi dimensioni abbiano creato o siano entrate in altre reti e le casistiche in cui i partner abbiano creato insieme una nuova impresa (tramite fusioni, joint venture, ecc.).

Figura 15 Distribuzione delle risposte a «Rispetto all'evoluzione della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4 Conclusioni

Le imprese italiane di grandi dimensioni giocano un ruolo strategico per l'intero tessuto produttivo, tracciando *benchmark* di riferimento in diversi ambiti. Gli alti livelli di *expertise* e l'organizzazione strutturata delle grandi realtà aziendali può infatti avere un effetto leva per la crescita delle PMI coinvolte negli obiettivi strategici e nei programmi comuni di rete.

Le condizioni affinché tali meccanismi virtuosi si inneschino non mancano: gli oltre 450 contratti di rete che coinvolgono quasi 750 grandi imprese risultano avere una compagine molto eterogenea, composta nella prevalenza dei casi (49%) dalle diverse tipologie dimensionali di imprese (piccole, medie e grandi) e solo nel 5% dei casi da sole grandi imprese, dimostrando una prevalente propensione da parte di queste ultime a stipulare reti e accordi di collaborazione di filiera.

In linea con il trend nazionale, i contratti di rete cui aderiscono le grandi imprese sono più diffusi al Nord (59%) e, a seguire, al Centro (25%) e al Sud (16%) e si presentano nell'88% dei casi con la formula priva di soggettività giuridica, a testimonianza della assoluta preferenza per le imprese, sia grandi che piccole, a utilizzare il modello più snello e flessibile di rete che preserva la reciproca autonomia, identità e indipendenza (Cabigiosu, Moretti 2020; cf. anche RetImpresa 2021). Da ciò si può altresì affermare che lo strumento negoziale della rete crea un'interessante e innovativa alternativa a beneficio delle grandi imprese per l'attivazione di collaborazioni e per

la gestione delle relazioni con medie e piccole imprese (rispetto ai tradizionali schemi delle acquisizioni, fusioni, equity, joint venture, ecc.). I progetti comuni di rete, infatti, spingono le imprese a interagire su un piano relazionale di *partnership* (anziché di fornitura o di dipendenza) (cf. RetImpresa 2018), contribuendo a valorizzare l'identità delle singole imprese retiste e ad attenuare gli squilibri, in termini di posizione sul mercato e di potere negoziale, che spesso influenzano i rapporti tra grandi e piccole imprese.

I lavori svolti nell'ambito dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa hanno inoltre consentito di analizzare alcuni interessanti aspetti qualitativi e le dinamiche che coinvolgono tale tipologia di reti, contando su un campione di 27 imprese di grandi dimensioni partecipanti alla Survey 2021.

In relazione agli obiettivi più diffusi tra le reti esaminate, sono emersi la rilevanza delle attività di *marketing* e comunicazione esterna, i programmi di formazione e l'aumento del potere contrattuale, lo sviluppo congiunto di tecnologie di processo, la promozione del territorio e la partecipazione a bandi e appalti. Nella prevalenza dei casi il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali preesistenti. Questo dato, considerato unitamente alla prevalenza della tipologia di reti verticali nel campione esaminato (48%), fa pensare a un diffuso uso del contratto di rete in una logica di filiera (c.d. 'reti di filiera') o per gestire le *supply chain* delle imprese di grandi dimensioni. Inoltre, emerge la presenza, tra le imprese retiste, di una complementarità piuttosto forte tra le risorse intangibili o know-how dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.) e tra loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.).

Le reti esaminate dimostrano anche di avere una apprezzabile struttura organizzativa e un buon livello di coordinamento generale: nella prevalenza dei casi la rete si è dotata di un organo comune, utilizza la forma assembleare e ha eletto un Presidente, ha regolamentato l'entrata/uscita dei membri sulla base di criteri specifici, attiva meccanismi di scambio informativo tra i retisti e dispone di un sistema - formalizzato o informale - di monitoraggio delle attività e del raggiungimento degli obiettivi.

Rispetto alla *performance* e al coordinamento della rete, le grandi imprese esaminate mostrano un alto livello di soddisfazione rispetto alla forza delle relazioni tra i membri, anche rispetto alla capacità di prevenire e gestire i conflitti tra i partner.

Emerge, in generale, che le grandi imprese traggono vantaggio dall'appartenenza ai network collaborativi principalmente sul piano del rafforzamento delle relazioni, delle competenze e del know-how, e quindi dell'acquisizione di asset intangibili, meno rispetto a quelle dinamiche economico-finanziarie (rapporti con banche, accesso a credito e finanziamenti, investimenti in R&S, ecc.) che sono in grado di gestire proficuamente anche in forma singola.

Ampi sono infine i margini di crescita delle reti intervistate in termini di capacità di innovare, anche in considerazione della dinamica virtuosa secondo cui la rete partecipata da grandi imprese ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni e può facilitare i processi di transizione digitale, puntando nell'ambito dei propri programmi di attività sulle tecnologie dell'Industria 4.0, in particolare su additive manufacturing, cyber security e blockchain.

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017. https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio 2018.
- RetImpresa (2021). «Indagine RetImpresa "Il 2020 in Rete"». Marzo 2021. <https://www.retimpresa.it/indagine-retimpresa-il-2020-in-rete/>.

8 Startup in rete

Carlo La Rotonda

RetImpresa

Arianna Lupo

RetImpresa

Laura Pilone

RetImpresa

Abstract Innovative startups represent a dynamic and growing phenomenon in Italy, with goals and characteristics consistent with business networks. In fact, the network contract is a flexible organisational model that supports business development and transformation and can be the natural dimension in which startups become more competitive and scale the market. The first part of the chapter presents the quantitative data on startups involved in business networks, while the second part highlights the results of the 2021 Survey. This survey includes a section of questions dedicated to startups, using the case study method.

Keywords Startup. Business network. Collaboration. Case studies. Innovation.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi. – 3 Le startup in rete: quadro generale. – 4 Case study. – 4.1 L'ingresso delle startup in rete. – 4.2 Struttura organizzativa: rapporti e ruolo delle startup in rete. – 4.3 Aspetti qualitativi della collaborazione. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

Le startup italiane, al pari delle reti di imprese, rappresentano un fenomeno dinamico e in crescita nel nostro Paese. Al termine del secondo trimestre 2021, infatti, il numero di startup innovative iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese è di 13.582, con un incremento rispetto al trimestre precedente pari a 1.021 unità (+8,1%) (InfoCamere, MISE, Unioncamere 2021b).

La suddivisione per settori di attività conferma una presenza prevalente nei servizi: il 75% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese (in particolare, produzione di software e consulenza informatica, 37,4%; attività di R&S, 14,7%; attività dei servizi d'informazione, 8,7%), il 16,6% opera nel manifatturiero (su tutti: fabbricazione di macchinari, 3%; fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici, 2,5%;), il 3% nel commercio.

Significativi i numeri riguardanti la distribuzione territoriale. La Lombardia conferma il suo primato, ospitando oltre un quarto delle startup italiane (26,7%): la sola provincia di Milano, con 2.545 entità, rappresenta il 18,7% del totale nazionale; superano quota mille il Lazio con 1.586 unità (11,7% del totale), in gran parte localizzate nella Capitale (1.411, vale a dire il 10,4% nazionale), la Campania con 1.205 startup (8,9% del totale) e il Veneto con 1.095 startup (8,1%). La regione con la maggiore densità di imprese innovative è invece il Trentino-Alto Adige, dove circa il 6% delle società costituite negli ultimi 5 anni è una startup.

Le startup innovative sono soprattutto micro imprese. Il valore della produzione medio per impresa nell'esercizio 2019 risulta pari a poco meno di 171,7mila euro, in diminuzione rispetto al trimestre precedente (circa 11mila euro in meno); l'attivo medio è pari a poco più di 346,3mila euro per startup innovativa, in diminuzione di circa 12mila euro rispetto alla precedente rilevazione.

Il monitoraggio del fenomeno a livello nazionale consegna, dunque, un quadro con ampi margini di crescita, che desta particolare interesse nell'ottica della valorizzazione e del coinvolgimento delle startup nei fenomeni aggregativi e di collaborazione. Infatti, il contratto di rete ben si presta ad accompagnare le startup, realtà fisiologicamente dinamiche e in evoluzione, verso progettualità condivise in vista del conseguimento di obiettivi strategici comuni. Le reti d'impresa, in quanto modello organizzativo che supporta lo sviluppo e la trasformazione delle imprese per la crescita competitiva,¹ possono in altri termini rappresentare la dimensione naturale nella quale le startup evolvono e riescono ad avvicinare e scalare il mercato.

¹ Sul punto si veda anche RetImpresa 2018.

2 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi

La rilevanza strategica e l'alto potenziale che caratterizzano le startup, da un lato, e la flessibilità dello strumento del contratto di rete, dall'altro, sono i presupposti dell'analisi contenuta nel presente capitolo, che focalizza l'attenzione sulla partecipazione e sulle peculiarità delle startup coinvolte in programmi di collaborazione interaziendali tramite il ricorso al contratto di rete.

Nella prima parte del capitolo (§ 3) vengono presentati i principali dati quantitativi della startup in rete, prendendo in esame la banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 maggio 2021. I dati elaborati consentono di fornire degli elementi sulla propensione delle startup a fare rete, sulla loro distribuzione geografica e settoriale e sui principali indicatori economici di riferimento, oltretutto di delineare alcune caratteristiche delle reti che coinvolgono tale tipologia di imprese.

Nella seconda parte (§ 4) si dà evidenza dei risultati della Survey 2021, che ha previsto una sezione di domande dedicata alle startup, attraverso il ricorso al metodo dei c.d. 'case study'.² Partendo dalla presentazione di 4 casi di studio riferiti alle startup che hanno partecipato all'indagine è così possibile osservare alcune caratteristiche di questa categoria di imprese innovative, quali le dinamiche all'origine dell'ingresso in rete, gli aspetti organizzativi e quelli qualitativi (motivazioni, obiettivi ed efficacia) derivanti dalla partecipazione alla rete.

3 Le startup in rete: quadro generale

Le startup impegnate in programmi di rete a fine aprile 2021 risultano essere in totale 161,³ di cui 113 aderenti a reti-contratto (il 70%) e 48 a reti soggetto (il restante 30%).⁴ La tipologia di rete senza soggettività giuridica, più leggera e flessibile, rappresenta quindi anche per le nuove imprese innovative l'opzione preferita, al pari di quanto avviene a livello nazionale.⁵

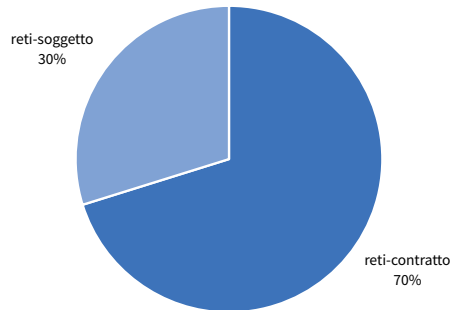
2 Sono 4 le startup che hanno risposto alla Survey 2021, le cui esperienze sono descritte nei casi di studio presentati all'interno del presente capitolo.

3 Si precisa che in 17 casi la singola startup partecipa a più contratti di rete e, ai fini della presente analisi, viene considerata per ogni contratto cui aderisce.

4 Le startup aderenti a contratti di rete rappresentano l'1,2% del totale delle startup innovative registrate al 1° luglio 2021.

5 Dei 7.310 contratti di rete registrati presso il Sistema camerale al 3 settembre 2021, 6.230 (l'85%) sono reti-contratto, 1.080 (15%) sono reti soggetto. Per maggiori informa-

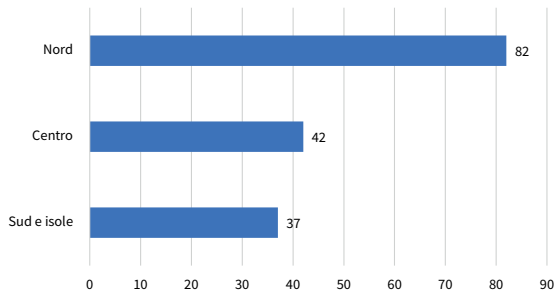
Figura 1 Distribuzione delle startup in rete per tipologia di contratto



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il 51% delle startup in rete risiede al nord (82 imprese), il 26% al Centro (42 imprese) e il 23% si concentra al Sud e nelle Isole (37 imprese).

Figura 2 Distribuzione delle startup in rete per macro-aree geografiche

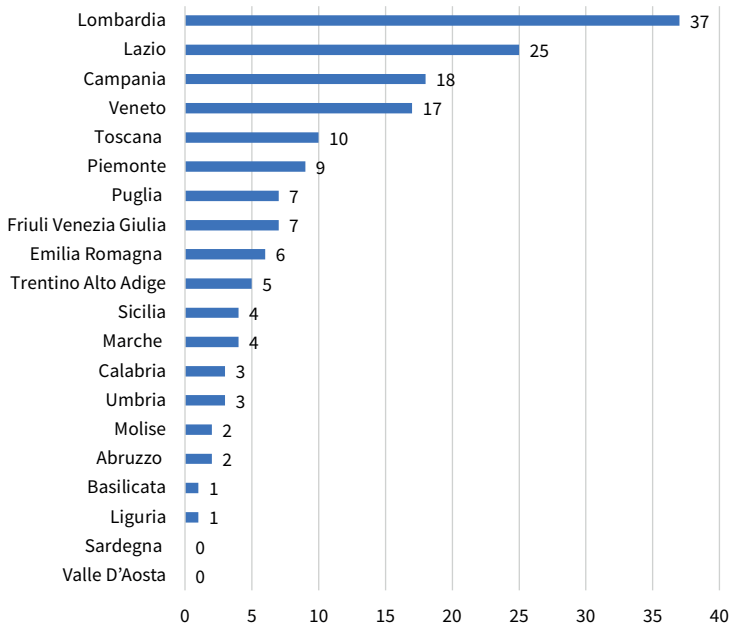


Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

In linea con il dato nazionale, la regione con il maggior numero di startup in rete è la Lombardia (37), seguita da Lazio (25), Campania (18), Veneto (17) e Toscana (10). Le startup sono presenti anche in tutte le altre regioni italiane con una incidenza minore (meno di 10 unità per regione), ad eccezione della Valle D'Aosta e della Sardegna, in cui non si rileva la presenza all'interno dei contratti di rete di tale tipologia di imprese.

zioni si rinvia alla consultazione di RED-Reti e Dati, piattaforma di *open data* sui contratti di rete in Italia. Sul punto si veda anche RetImpresa 2021.

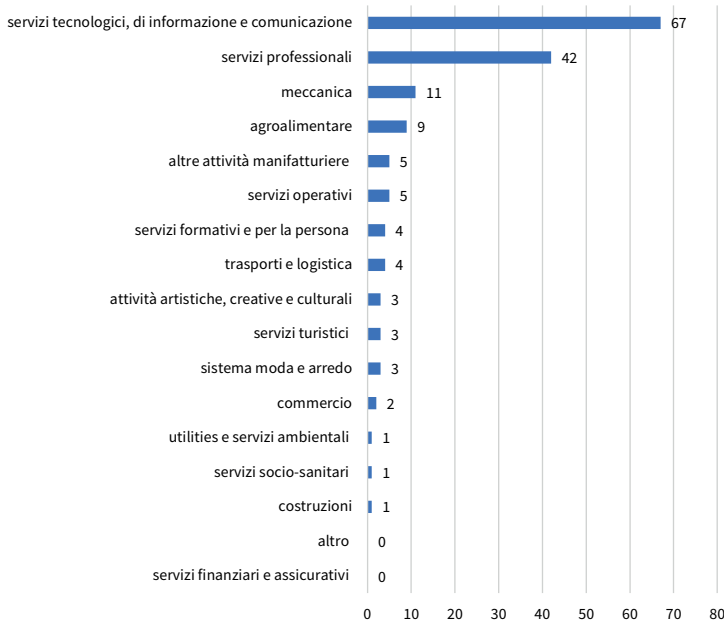
Figura 3 Distribuzione delle startup in rete per regione



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

In relazione alla distribuzione settoriale, la prevalenza delle startup in rete opera nell'ambito dei servizi tecnologici, di informazione e comunicazione (67 imprese, ovvero il 42% del campione esaminato), coerentemente con quanto emerge su scala nazionale. Seguono le startup che prestano servizi professionali (42 imprese, il 26% del campione), quelle della meccanica (11 imprese, il 7% del campione) e dell'agroalimentare (9 imprese, il 6% del campione). Il grafico che segue include anche i restanti macro-ambiti di attività, che incidono in maniera ridotta sul totale del campione osservato [fig. 4].

Figura 4 Distribuzione settoriale delle startup in rete



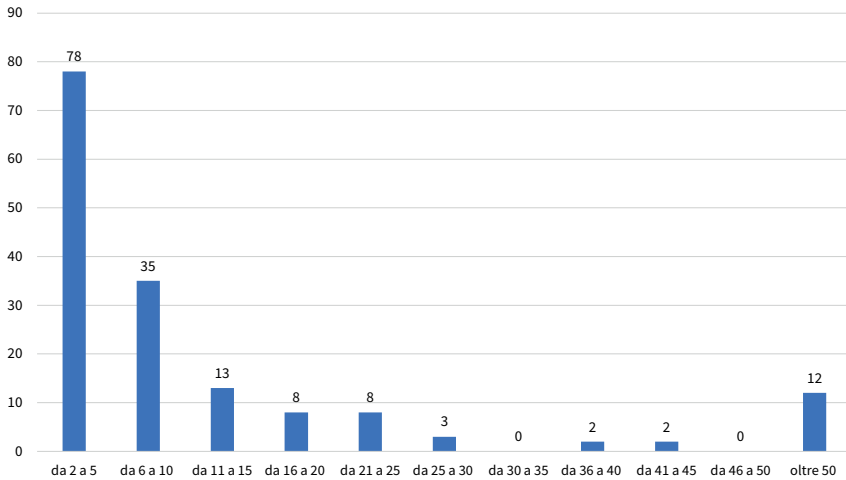
Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

Con riguardo al ruolo ricoperto nella compagine aggregativa, una startup su cinque risulta essere capofila o referente del contratto di rete cui aderisce (31), mentre in oltre la metà delle situazioni (82) assume una posizione di partecipante.⁶

In termini di numerosità dei network collaborativi, le startup esaminate partecipano prevalentemente a reti che coinvolgono da 2 a 5 imprese (78 casi) e da 6 a 10 imprese (35 casi). Più rari i casi in cui le startup partecipano a programmi di rete con un numero più elevato di imprese [fig. 5].

⁶ Nel 30% dei casi delle startup in rete (48), il dato riguardante il ruolo capofila / non capofila non è disponibile.

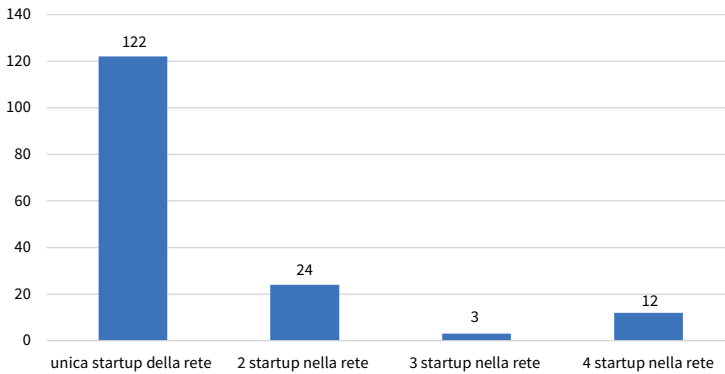
Figura 5 Numerosità delle imprese partecipanti ai contratti di rete esaminati



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

Inoltre, sono diffusi i casi in cui le imprese esaminate rappresentano l'unica startup della rete (122, vale a dire 76%); in 39 casi invece la rete include più di una startup che partecipa allo stesso progetto [fig. 6]. Il dato evidenzia l'attitudine delle nuove imprese a collaborare prevalentemente con realtà con maggiore *seniority*, più strutturate e organizzate. Queste ultime possono aiutare le startup ad avvicinarsi al mercato e a trovare risposte concrete ai propri bisogni in termini di capacità di accedere ai finanziamenti, di acquisire know-how e competenze, soprattutto manageriali, di condividere asset logistici, risorse strumentali (mezzi, macchinari, apparecchiature tecnologiche complesse), supporto consulenziale o la rete di relazioni e *partnership* delle PMI (utenti finali, fornitori qualificati, distributori commerciali).

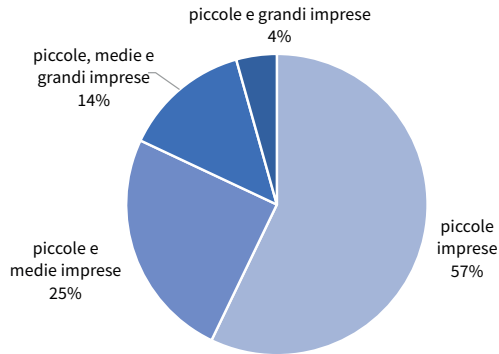
Figura 6 Numerosità delle startup partecipanti a ciascun contratto di rete



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

Inoltre, le reti a cui partecipano le startup comprendono nella maggior parte dei casi esclusivamente imprese di piccole dimensioni (57%); nel 25% dei casi la rete è composta da piccole e medie imprese. Le grandi imprese sono presenti nelle reti a cui partecipano le startup nel 18% dei casi (nel 14% si tratta di reti che coinvolgono piccole, medie e grandi imprese e nel 4% di reti che coinvolgono piccole e grandi imprese). È interessante notare come questa tendenza si discosti dal classico modello di interrelazione delle startup con il mercato, che vede nelle medie aziende e nelle *corporate* le destinatarie preferenziali delle richieste di sostegno e di collaborazione da parte delle nuove realtà protagoniste dell'innovazione. Questo dato fa pensare ad una crescente fiducia e propensione delle startup a condividere obiettivi strategici e linee di attività, in maniera formalizzata e con un orizzonte stabile di medio periodo, con imprese di dimensioni e caratteristiche più affini al proprio modello.

Figura 7 Dimensione delle imprese partecipanti alle reti esaminate

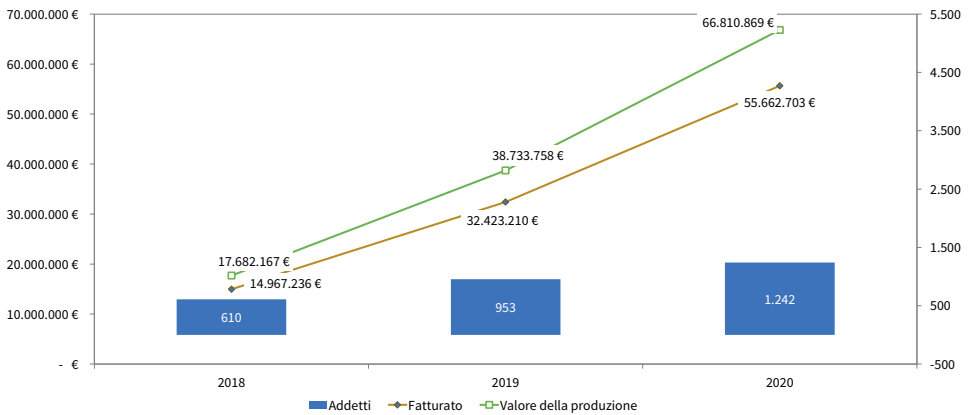


Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

Infine, osservando i principali indicatori economici e occupazionali delle startup, emerge un trend positivo. Nel corso degli ultimi tre anni il fatturato totale e il valore della produzione totale delle startup retiste risulta più che triplicato (la somma del fatturato delle imprese esaminate è passata da 14.967.236 € nel 2018 a 55.662.703 € nel 2020, il valore della produzione da 17.682.167 € a 66.810.869 €). La somma degli addetti risulta duplicata, passando da 610 addetti in totale nel 2018 a 1.242 nel 2020, che corrispondono all'8% del totale dipendenti dell'universo delle startup innovative.⁷

⁷ InfoCamere, MISE, Unioncamere 2021a. In particolare, i dati del totale dipendenti delle startup innovative - pari a 15.586 - sono frutto dell'elaborazione dati INPS su imprese del Registro al 31 dicembre 2020.

Figura 8 Trend del fatturato totale e del valore della produzione totale delle startup retiste (asse sx), trend del totale addetti delle startup retiste (asse dx)



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

4 Case study

La Survey 2021 ha previsto una sezione dedicata alle startup, con l'obiettivo di indagare le caratteristiche, i comportamenti e i benefici che la partecipazione ai contratti di rete può generare per questa tipologia di imprese nuove e ad alto potenziale.

Sono state raggiunte 4 startup, che rappresentano i *case study* analizzati nel corso del presente paragrafo.⁸ Nel dettaglio, l'analisi si sviluppa su tre diversi profili: 1) gli aspetti attinenti all'ingresso della startup in rete; 2) i profili organizzativi, ovvero il ruolo e le modalità di partecipazione e coinvolgimento della startup nella rete; 3) gli aspetti qualitativi, quali le motivazioni che hanno indotto le startup a fare rete, gli obiettivi prefissati e i risultati, in termini di efficacia, derivanti dall'ingresso in rete.

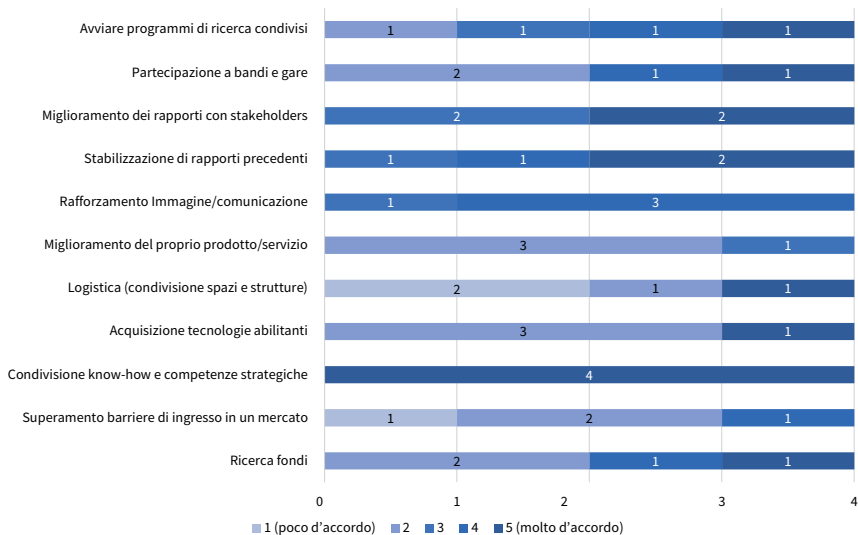
4.1 L'ingresso delle startup in rete

Dalle risposte alla Survey emerge che l'opportunità di partecipare a un programma di collaborazione interaziendale è stata favorita, in prevalenza, da un'altra impresa o da un consulente.

⁸ I riferimenti delle startup rispondenti alla Survey, che hanno prestato il consenso al trattamento (pubblicazione) dei loro dati personali, e dei rispettivi contratti di rete sono disponibili al § 4.3.

La principale motivazione che ha spinto le startup esaminate a collaborare con altre imprese tramite un contratto di rete è da attribuire, in maniera unanime, alla condivisione di know-how e di competenze strategiche. A seguire, hanno inciso positivamente fattori quali la stabilizzazione di rapporti precedenti, il miglioramento dei rapporti con gli stakeholder, il rafforzamento dell'immagine/comunicazione, l'avvio di programmi di ricerca condivisa e, con pari punteggio, la ricerca fondi e la partecipazione a bandi e gare [fig. 9].

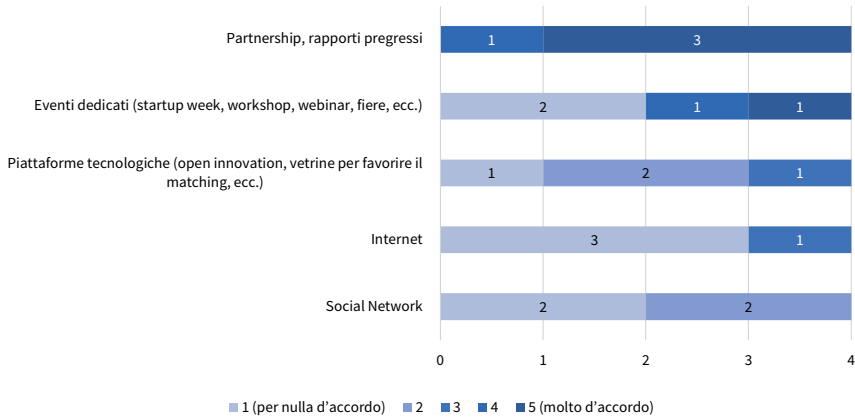
Figura 9 Distribuzione delle risposte a «Quali sono le principali motivazioni che vi hanno spinto a collaborare tramite un contratto di rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

In relazione agli strumenti che hanno favorito l'avvio della collaborazione, emerge chiara la rilevanza dei rapporti pregressi e di *partnership* curati dalle singole startup esaminate, oltreché la partecipazione a eventi dedicati, quali workshop, startup week, webinar e fiere (2 casi) e l'utilizzo di piattaforme tecnologiche di *open innovation* e di *matching*. Meno incisivi a fini collaborativi i social network e i siti Internet.

Figura 10 Distribuzione delle risposte a «Quali strumenti hanno favorito l'inizio della collaborazione in rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Rispetto al ciclo di vita delle startup, l'esperienza di rete si manifesta in diversi momenti: in due casi è stata avviata in fase *pre-seed*, e nei restanti, rispettivamente, in fase iniziale (*early stage*) e di crescita (*growth*).

Con riguardo al ciclo di vita della rete, invece, tutte le realtà esaminate hanno partecipato alle attività sin dalla fase di costituzione della rete.

Tabella 1 Tabella di sintesi delle altre risposte alla Survey 2021 inserite nella sezione «l'ingresso delle startup in rete»

Chi ha promosso/favorito il coinvolgimento in un contratto di rete? (max 2 risposte)	Innova Srl Startup	Carbon Mind Srl	Case study 3	Cyclando Srl
Incubatore/Università				
Acceleratore				
Investitore istituzionale/finanziario				
Associazione di imprese				
Altra impresa	x	x	x	
Consulente	x	x		
Altra startup				
Altro			x	x
In quale fase della startup è iniziata la collaborazione in rete?				
Pre-seed	x			x
Fase di seminazione (seed)				
Fase iniziale (early stage)		x		
Fase di crescita (growth)			x	
Fase di espansione (expansion)				
Fase di uscita (exit)				
In quale fase del ciclo di vita di una rete d'impresa vi siete aggregati?				
Costituzione	x	x	x	x
Apertura a nuovi retisti per sviluppo del programma comune				
Apertura a nuovi retisti per cambio strategia/obiettivi				
Sostituzione/subentro di un retista				
Altro				

4.2 Struttura organizzativa: rapporti e ruolo delle startup in rete

Dai casi studio esaminati emerge che nessuna delle startup ricopre un ruolo di *leadership* nella rete; in due casi, tuttavia, si dichiara la presenza di un rappresentante della startup nell'Organo di gestione.

In relazione alla tipologia di rete cui partecipa la startup, in un caso si tratta di rete orizzontale, tra imprese dello stesso settore o di settori complementari, in un altro di rete verticale, tra imprese che operano in diverse fasi della filiera, e nei restanti casi di reti miste.

In due casi le imprese intervistate rappresentano l'unica startup della rete, in uno vi è la presenza di una seconda startup e nell'ultimo le startup partecipanti alla stessa rete sono più di due. Inoltre, si rileva che in tre circostanze su quattro la startup è impegnata in un solo contratto di rete.

Tabella 2 Tabella di sintesi delle risposte alla Survey 2021 inserite nella sezione «Struttura organizzativa: rapporti e ruolo delle startup in rete»

La startup ricopre un ruolo di leadership nella rete?	Innova Srl Startup	Carbon Mind Srl	Case study 3	Cyclando Srl
Sì				
No	x	x	x	x
Qual è il contributo della startup al contratto di rete? (max 2 risposte)				
Innovazione di prodotto	sì	sì	sì	sì
Innovazione di processo	no	sì	no	no
Innovazione di servizio	no	no	sì	sì
Marketing e commercializzazione	sì	no	no	no
Comunicazione	no	no	no	no
Altro	no	no	no	no
È presente un rappresentante della startup nell'organo di gestione della rete?				
Sì	x	x		
No			x	x
Nei rapporti interni, l'ingresso in rete ha comportato per la startup:				
Acquisizione di partecipazione da parte di altri retisti	5	1	1	1
Licenza/cessione di IPR (Intellectual Property Rights)	5	1	1	1
Acquisizione di risorse umane (distacco o codatorialità)	5	1	1	1
Messa a disposizione di proprie risorse umane (distacco o codatorialità)	3	1	1	1
Acquisizione di beni e/o servizi da altre imprese retiste	4	1	3	4
Prestazione di servizi e/o fornitura di beni ad altre imprese retiste	5	2	3	4
A quante reti partecipa la startup?				
	2	1	1	1
Ci sono altre startup in rete?				
No		x		x
Sì, 1			x	
Sì, più di 1	x			
La rete è partecipata da:				
Imprese dello stesso settore o di settori complementari (rete orizzontale)				x
Imprese della filiera (rete verticale)		x		
Imprese appartenenti alle due categorie precedenti (rete mista)	x		x	

In tutte le situazioni esaminate, il contributo della startup al contratto di rete riguarda innovazioni di prodotto, inoltre la partecipazione è orientata a generare innovazioni di servizio (due risposte), innovazioni di processo (una risposta) e attività di *marketing* e commercializzazione (una risposta).

Sul piano dei rapporti interni, tra le opportunità che la startup ha ottenuto dall'ingresso in rete ricorrono prevalentemente la prestazione e l'acquisizione di servizi e/o forniture di beni nei confronti delle altre imprese retiste.

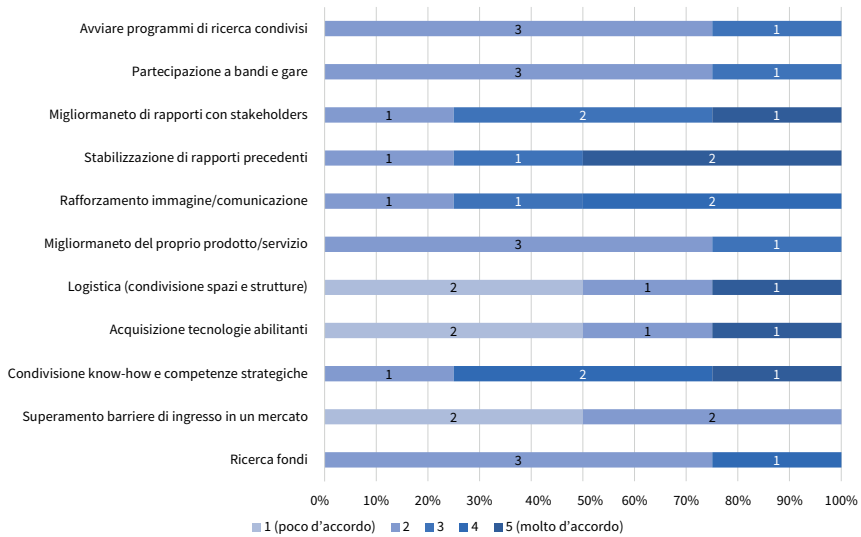
4.3 Aspetti qualitativi della collaborazione

Analizzando i feedback delle startup esaminate, si riscontra una certa coerenza tra le motivazioni iniziali che hanno spinto tali imprese ad avviare programmi di rete (§ 4.1) e i vantaggi che effettivamente hanno ottenuto, indice di un buon livello di efficacia del processo di collaborazione interaziendale. Le difficoltà che le startup hanno superato maggiormente tramite il loro ingresso in rete, infatti, coincidono con le motivazioni iniziali: condivisione del know-how e delle competenze strategiche, stabilizzazione dei rapporti precedenti, miglioramento dei rapporti con gli stakeholder e rafforzamento dell'immagine/comunicazione.

Ciò ha portato le imprese innovative esaminate a migliorare le prestazioni in termini di acquisizione di competenze tecniche e professionali, al potenziamento delle relazioni e della reputazione, all'ampliamento delle attività di formazione e delle skill manageriali, nonché all'ottimizzazione dei costi di gestione (disponibilità di attrezzature, locali e macchinari).

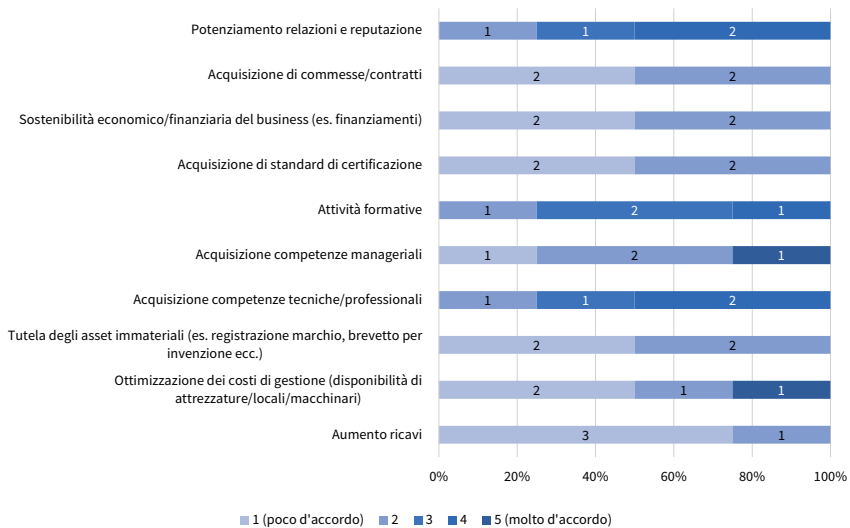
Si deduce che l'ingresso in rete è funzionale a rafforzare il profilo organizzativo e operativo, le competenze e l'aspetto relazionale e reputazionale delle startup, consentendo loro di accelerare i meccanismi di avvicinamento al mercato.

Figura 11 Distribuzione delle risposte a «La rete ti ha aiutato a superare alcune difficoltà che hanno motivato il tuo ingresso in rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Figura 12 Distribuzione delle risposte a «In che modo la rete ha migliorato le tue prestazioni?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tabella 3 Elenco startup intervistate e reti d'impresa di riferimento

Startup intervistata	Contratto di rete di riferimento
Innova Srl Startup	Gruppo nova Quadri
Carbon Mind Srl	Polo dei materiali compositi
Case study 3	n.d.
Cyclando Srl	Rete di imprese Active Italy

5 Conclusioni

Le startup italiane rappresentano un fenomeno dinamico e in crescita nel nostro Paese, che presenta finalità e caratteristiche coerenti con il modello delle reti d'impresa.

Le startup aderenti a contratti di rete in Italia sono 161, con una preferenza per la forma della rete senza soggettività giuridica (70%), più leggera e flessibile, al pari di quanto avviene a livello nazionale, e con margini di crescita rilevanti, considerato l'andamento positivo in termini di formazione di nuove imprese innovative in Italia (13.582 nel 2° trimestre 2021, +8,1% rispetto al precedente). Nel 20% circa dei casi esse rivestono anche un ruolo di capofila della compagine aggregativa.

Il contratto di rete rappresenta uno strumento adatto a supportare le startup, che si configurano in prevalenza come micro imprese, per affrontare le sfide del mercato attraverso la collaborazione con imprese dotate di maggiore *seniority*, più strutturate e organizzate (nel 76% dei casi nella compagine aggregata è presente una sola startup). Questa evidenza appare una risposta concreta al bisogno delle startup di ricercare *partnership* non solo orientate a finanziamenti e al supporto economico, ma anche a rafforzare la propria struttura organizzativa e l'assetto operativo e relazionale, condividendo in maniera stabile e formalizzata obiettivi strategici e programmi di attività prevalentemente con realtà di dimensioni e caratteristiche più affini al proprio modello (nel 57% dei casi le startup fanno rete con imprese di piccole dimensioni).

Rispetto alla distribuzione geografica e settoriale, i dati nazionali e quelli relativi alle sole startup in rete sono coerenti: si registra una diffusione prevalente al Nord (il 51% delle startup retiste, in particolare nelle regioni Lombardia e Veneto, contro il 54% delle startup nazionali), e a seguire al Centro (26%, soprattutto nel Lazio, a fronte del 23% del totale startup italiane) e al Sud e nelle Isole (23%, in particolare in Campania, con identica distribuzione percentuale rispetto al campione nazionale di startup), e una concentrazione nel settore dei servizi ICT (75% della popolazione nazionale di startup innovative, 42% delle startup in rete).

Dai case study esaminati emergono aspetti interessanti legati all'ingresso in rete da parte delle startup, al loro ruolo e coinvolgimento all'interno del network e agli obiettivi che hanno spinto le stesse a stringere collaborazioni interaziendali.

È chiara l'esigenza e la capacità, da parte delle startup, di costruire relazioni e assimilare *best practice*. A dimostrazione di ciò, l'ingresso in rete è favorito nella prevalenza dei casi da un'altra impresa grazie a *partnership* pregresse. Inoltre, tra le principali motivazioni a fare rete vi è la condivisione di know-how e di competenze strategiche.

Sul piano organizzativo, seppure senza rivestire un ruolo di leadership, le startup intervistate hanno contribuito allo sviluppo della rete favorendo principalmente, da un lato, i processi di innovazione di prodotto e di servizio, dall'altro, le relazioni commerciali con le altre imprese del network in chiave di scambio di servizi e forniture.

Anche in termini di performance l'esperienza di rete è risultata positiva, avendo consentito alle startup intervistate di migliorare le prestazioni in termini di acquisizione di competenze tecniche e professionali, di potenziamento delle relazioni e della reputazione, di ampliamento delle attività di formazione e delle skill manageriali, nonché di ottimizzazione dei costi di gestione (disponibilità di attrezzature, locali e macchinari).

La rete risulta uno strumento efficace nella misura in cui le difficoltà che le startup hanno superato maggiormente tramite il loro ingresso in rete coincidono con le motivazioni iniziali.

Tale forma di aggregazione è risultata infatti funzionale a rafforzare il profilo organizzativo e operativo, le competenze e l'aspetto relazionale e reputazionale delle startup, consentendo loro di accelerare i meccanismi di avvicinamento e scalabilità del mercato.

In conclusione, dall'analisi dei dati disponibili e dalle risposte alla Survey emerge che le reti d'impresa, in quanto modello organizzativo flessibile che supporta lo sviluppo e la trasformazione delle imprese per la crescita (cf. CSC, ISTAT, RetImpresa 2017), possono rappresentare la dimensione naturale nella quale le startup diventano più strutturate e competitive.

Bibliografia

- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017. https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf.
- InfoCamere; MISE, Ministero dello Sviluppo Economico; Unioncamere (2021a). *Cruscotto di Indicatori Statistici – Dati nazionali. Report con dati strutturali Startup innovative – 1° trimestre 2021*. Elaborazioni al 1° aprile 2021. https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Startup_1_trimestre_2021.pdf.
- InfoCamere; MISE; Unioncamere (2021b). *Cruscotto di Indicatori Statistici – Dati nazionali. Report con dati strutturali Startup innovative – 2° trimestre 2021*. Elaborazioni al 1° luglio 2021. https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/2_trimestre_2021_1.pdf.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio 2018.
- RetImpresa (2021). «Indagine RetImpresa “Il 2020 in Rete”». Marzo 2021. <https://www.retimpresa.it/indagine-retimpresa-il-2020-in-rete/>.

9 Competere e innovare nelle Scienze della vita: il contratto di rete SAIHUB

Anna Moretti

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesco Saverio Fraccaro

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Life sciences industry is of particular importance both for its economic dimension (in terms of turnover, employees, and R&D investments), and for its critical role in improving humans' living conditions, a central element of the Sustainable Development Goals program. The industry is going through a critical transition that's changing and has partly already changed the rules of the game. The dimensions along which firms are competing are changing, and the industry's complexity is continuously increasing. In this scenario, inter-organizational relationships emerge as a key factor to face uncertainty and change, pursuing efficiency and competitiveness goals.

Keywords Innovation. Competitiveness. Collaboration. Complementarities. Life sciences.

Sommario 1 Il settore delle Scienze della vita: caratteristiche e dimensioni. – 2 Il contesto italiano e senese. – 2.1 Caratteristiche del settore in Italia. – 2.2 Il distretto tecnologico Toscano delle Scienze della vita. – 2.3 Il contesto senese e il contratto di rete SAIHUB. – 3 Il caso della rete SAIHUB: analisi e risultati. – 3.1 La transizione. – 3.2 Il mantenimento del vantaggio competitivo. – 3.3 La ricerca dell'efficienza. – 3.4 Lo sviluppo dell'ecosistema. – 4 Considerazioni conclusive.

1 Il settore delle Scienze della vita: caratteristiche e dimensioni

Il settore delle Scienze della vita (*life sciences*, LS) può variamente essere definito dal generico riferimento a tutte le scienze legate alla biologia e alla chimica, al più comunemente utilizzato riferimento ai settori di applicazione più rilevanti delle biotecnologie, chimico-farmaceutico, e biomedicale.

Per sua natura il settore delle LS è ad alta intensità di ricerca e innovazione, e contribuisce in modo sostanziale alle attività di ricerca e sviluppo a livello nazionale italiano (6,5mld di euro nel 2019, in crescita del 2,5% sull'anno precedente¹). In termini di valore della produzione, le *life sciences* hanno contribuito con 62,5mld di euro (in crescita del 13,4% rispetto all'anno precedente), di cui la maggior parte (34,5mld) imputabili al solo settore farmaceutico (posizionando l'Italia al secondo posto in Europa). Di particolare interesse il ruolo delle PMI italiane del settore farmaceutico, che nell'ultimo anno di riferimento per i dati disponibili (il 2019) hanno avuto un picco di produttività che le ha posizionate al primo posto in Europa con 6,5mld di euro per il valore della produzione, pari al 23,6% sul totale del valore generato da tutte le PMI europee (The European House, Ambrosetti 2020).

I dati qui presentati evidenziano come il settore farmaceutico sia quindi un asset fondamentale per l'economia del nostro Paese, e come le PMI rappresentino una struttura portante dell'industria. Approfondire quali siano le dinamiche di competitività e innovazione di questo settore, quindi, risulta di particolare interesse per l'economia italiana, che vede oltre 66.500 addetti impiegati nel settore farmaceutico (oltre il 40% del totale di addetti nelle *life sciences*).

La competitività delle imprese attive in questo settore, come indicato anche dai dati presentati, si basa largamente sulle attività di ricerca e sviluppo delle imprese, tese al continuo adattamento e innovazione al fine di rispondere in modo efficace e sicuro alle sempre emergenti nuove necessità sanitarie. Tuttavia, tale percorso di ricerca e sviluppo è caratterizzato, più che altri, dalle criticità legate ai tempi e ai costi dell'intero processo. Come la crisi pandemica ha evidenziato nel corso dell'ultimo anno, infatti, il rispetto delle diverse fasi di ricerca, individuazione della molecola, sperimentazione, e approvazione del farmaco richiede tempi precisi e difficilmente eludibi-

Il presente capitolo è basato sulla ricerca condotta da F.S. Fraccaro, *Le nuove sfide per la Ricerca e Sviluppo dell'industria farmaceutica: il caso dell'ecosistema senese* (2021).

¹ I dati qui presentati sono stati pubblicati da Farmindustria, Assobiotech e Confindustria Dispositivi Medici, 2020.

li, e accorciabili solo con ingenti investimenti che permettano l'assunzione di un maggior rischio nello svolgimento di processi paralleli.²

Normalmente, l'intero processo di ricerca e sviluppo richiede tra i 10 e i 15 anni (Ciociola, Cohen, Kulkarni 2014), e il suo costo medio è stato stimato intorno ai 3mld di USD (DiMasi, Hansen, Grabowski 2003). Il trend osservato negli ultimi anni, inoltre, suggerisce che il processo stia aumentando progressivamente la sua complessità con una conseguente crescente necessità di risorse. Tale tendenza sembra essere principalmente giustificata da una serie di fattori quali la maggiore difficoltà di fare nuove scoperte (fenomeno definito come *low-hanging fruit*, [Cockburn 2004]), una crescente richiesta di efficacia e sicurezza sia dal mercato, sia dalle autorità regolatrici, e una crescente complessità delle conoscenze e competenze necessarie per lo sviluppo del prodotto (DiMasi, Grabowski 2007; Getz et al. 2008).

A fronte di questa crescente complessità del settore, le dinamiche competitive risultano particolarmente influenzate dalla capacità delle imprese di assumersi il rischio di tale processo, e in particolare dall'ampia disponibilità di liquidità capace di assorbire gli eventuali fallimenti lungo tutto il percorso. Tuttavia, l'accesso ai finanziamenti è mediamente accordato ad un costo del denaro molto elevato (il tasso medio è stato stimato attorno all'11% circa [DiMasi, Grabowski, Hansen 2016]), fattore che tende a sfavorire piccole imprese e startup.

L'insieme di questi fattori ha portato il settore a configurarsi come una fitta rete di collaborazioni e interdipendenze tra startup, piccole imprese, e centri di ricerca da un lato, e grandi imprese farmaceutiche dall'altro: le prime, alla ricerca delle risorse necessarie e della capacità di assorbire il rischio del percorso, le seconde alla ricerca di una maggiore flessibilità e prontezza nell'acquisire le competenze necessarie a far fronte alla crescente difficoltà e complessità del settore.

In tale contesto, approfondire il caso di un distretto italiano, quello toscano, e in particolare del cluster senese che ha dato vita al contratto di rete SAIHUB, offre interessanti spunti di riflessioni sulle possibili scelte organizzative strategiche per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile in un'impresa profittevole ma molto competitiva come quella delle Scienze della vita.

² È il caso, ad esempio, dell'Emergency Use Authorization (EUA), particolare tipologia di autorizzazione all'uso sviluppata dalla FDA (Food and Drug Administration) con l'obiettivo di rafforzare la protezione della salute pubblica durante le emergenze sanitarie, utilizzata per combattere i virus Ebola, Zika, Sars-Cov-2 e altri.

2 Il contesto italiano e senese

2.1 Caratteristiche del settore in Italia

Il settore farmaceutico italiano è spesso associato con le attività delle cosiddette Fab13, tredici aziende aventi proprietà ed headquarter italiani, le quali rappresentano oltre un terzo del fatturato nazionale³ (Nomisma 2019): Dompè, Menarini, Molteni, Zambon, Abiogen Pharma, Angelini, Recordati, Chiesi, Italfarmaco, Alfa Wassermann, Sigma-Tau, Mediolanum, I.B.N. Savio e Kedrion. Queste aziende possiedono delle caratteristiche in comune: sono situate principalmente nel Centro-Nord Italia, hanno origine e proprietà familiare e sono caratterizzate dalla capacità di ottenere performance superiori sui mercati in momenti di crisi (aziende a sviluppo anticiclico).

Secondo lo studio EFPIA 2020, gli 1,65mld investiti in ricerca e sviluppo nel 2018 dalle aziende italiane sono ben al di sotto dei 7,8mld della Germania, dei 4,5mld della Francia e dei 3,6mld del Belgio.⁴

Tuttavia, le capacità di innovazione e di competitività del settore farmaceutico italiano sono confermate dalla crescita delle performance di mercato e dall'espansione nei mercati internazionali, tramite la vendita all'estero di farmaci prodotti in Italia e l'apertura di nuove filiali fuori confine. Nel 1997 le Fab13 possedevano 7 stabilimenti e 42 filiali estere, mentre nel 2017 il numero degli stabilimenti è cresciuto a 26 (+371%) e il numero delle filiali a 200 (+476%) con investimenti diversificati in America Latina, Asia, Oceania, USA, Africa e Medio Oriente (Nomisma 2019).

Da quanto emerge da un'indagine sulle Fab13 e riportato nel report *Industria 2030* (Nomisma 2019), la generale tendenza evidenziata dalle risposte degli intervistati è la ricerca della collaborazione e di alleanze strategiche per quanto riguarda i processi di scoperta, ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione.

La rilevanza dell'approccio delle Fab13 alle collaborazioni e alle relazioni inter-organizzative assume particolare rilevanza se si considera un importante trend del settore, ovvero la crescente importanza del biotech nelle dinamiche competitive dell'industria farmaceutica. Il mercato italiano, infatti, è caratterizzato dalla presenza di decine di aziende biotech che applicano le proprie innovazioni e le proprie ricerche al mondo farmaceutico e biofarmaceutico. Que-

³ L'anno di riferimento è il 2017.

⁴ Tuttavia, è bene notare come il dato non sia coerente con quanto riportato nel rapporto *Le imprese di biotecnologie in Italia* (ENEA, Federchimica Assobiotech 2020), che stima in circa 1,9mld di euro il valore degli investimenti in R&S nel solo comparto biotech. È stato ipotizzato che questa discrepanza numerica sia data dal fatto che alcune aziende italiane iscrivono a bilancio gli investimenti in R&S quali voci di costo del conto economico, con un conseguente impatto negativo sulle rilevazioni.

sta presenza potrebbe essere di rilevanza centrale per il settore: il report *The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda* (Arundel, Sawaya 2009), infatti, stima che nel 2030 l'80% dei prodotti del settore delle biotecnologie applicate alla farmaceutica e alla diagnostica avranno origine biotech.

Secondo il rapporto *Le imprese di biotecnologie in Italia* (ENEA, Federchimica Assobiotech 2020), le aziende italiane coinvolte nel settore nel 2019 erano circa 700 e la maggior parte di queste aziende (79,9%) è composta da piccole, microimprese e startup innovative. Il 49,4% del totale è legato alla salute umana (per la precisione 344), che a sua volta fattura il 75% dell'intero comparto biotech nazionale. Con un fatturato⁵ di circa 9mld di euro, e un investimento in ricerca e sviluppo di 1,9mld di euro, queste imprese hanno condotto 375 progetti per nuovi terapeutici (131 in fase di scoperta, 171 in fase di sperimentazione preclinica e 73 in fase clinica) in particolare nel campo delle soluzioni oncologiche e delle malattie infettive. Dal punto di vista geografico, il comparto del biotech applicato alla salute è localizzato principalmente nella zona centro-settentrionale dell'Italia, con diverse specializzazioni territoriali: l'area nord-ovest specializzata in terapeutici e diagnostica molecolare; l'area nord-est specializzata in vaccini e diagnostici per la veterinaria; e l'area del centro specializzata in *drug discovery*, *drug delivery* e in ricerca di vaccini, con le regioni Toscana e Lazio *in primis*. Queste due regioni sono caratterizzate dalla presenza, rispettivamente, del Distretto delle Bioscienze del Lazio e del Distretto Toscano delle Scienze della vita.

2.2 Il Distretto Toscano delle Scienze della vita

Nel 2018 il Distretto contava circa 400 aziende, che nel 2016 avevano fatturato circa 8,4mld di euro, suddivise nelle varie province toscane che risultano diversamente caratterizzate: la provincia di Siena esprime una forte vocazione per il biotech (48,65% di tutte le aziende biotech del Distretto), mentre quella di Firenze è contraddistinta dal segmento dei dispositivi medici (45,60% di tutte le aziende di dispositivi medici del Distretto) e dal chimico-farmaceutico (43,48% di tutte le aziende chimico-farmaceutiche del Distretto).

Capofila del Distretto è la Fondazione Toscana Life Sciences (TLS), un ente no profit a prevalente partecipazione pubblica, costituito nel 2004 tramite un accordo tra Regione Toscana, Banca e Fondazione Monte dei Paschi e gli Atenei toscani (le università di Firenze, Pisa e Siena e le Scuole di alta formazione Sant'Anna e Normale di Pisa). Nel 2006 TLS è diventato bio-incubatore, mettendo a disposizione

⁵ Il dato si riferisce al 2018.

spazi, competenze e tecnologie con lo scopo di facilitare il processo di startup di impresa nel settore delle biotecnologie applicate alla salute dell'uomo, supportare la ricerca nel campo delle malattie orfane, gestire attività di trasferimento tecnologico in campo biomedico e di valorizzazione della ricerca, anche attraverso attività di networking nazionale e internazionale.

TLS sta guidando un piano pluriennale volto a estendere sempre più l'area geografica di influenza del Distretto, anche a livello internazionale. In questo senso, nel 2017 esso è entrato a far parte di ALI-SEI (2017, 15), «il Cluster Tecnologico Nazionale Scienze della Vita che promuove l'interazione tra il sistema della ricerca multidisciplinare, il tessuto industriale farmaceutico-biomedicale e le istituzioni pubbliche nel settore della salute, per dare un impulso concreto alla ricerca e all'innovazione in Italia». A livello internazionale, TLS è membro del Council of European BioRegions (CEBR⁶), «rete europea di cluster del settore scienze della vita con 37 membri e partner in tutto il mondo, [che] rappresenta da oltre dieci anni migliaia di piccole e medie imprese e oltre duecento fra università e centri di ricerca con l'obiettivo di lavorare insieme per fare massa critica e supportare la pianificazione e la gestione dei cluster attraverso la condivisione di buone pratiche e iniziative comuni tra le regioni europee».⁷

Un ruolo fondamentale per la crescita e lo sviluppo del Distretto è svolto dagli istituti di ricerca, tra cui l'Istituto Toscano Tumori (ITT)⁸ e l'Istituto di Fisiologia Clinica - Consiglio Nazionale delle Ricerche (IFC CNR)⁹.

Infine, è da notare la presenza della rete d'impresa regionale denominata Toscana Pharma Valley, costituita da Eli Lilly, Molteni, Kedrion e GSK divisione vaccini, con contratto sottoscritto il 26 marzo 2019 al fine di creare un hub innovativo nel settore farmaceutico toscano utile a migliorare la logistica tramite nuova piattaforma digitalizzata e una filiera che offra servizi all'impresa dal confezionamento alla movimentazione dei farmaci.

⁶ «CEBR is a membership-driven network of life science clusters and regional ecosystems across Europe, representing over 40 subscription members and hundreds of cluster partners across the world» (<http://cebr.net>).

⁷ Fonte: <http://toscanalifesciences.org>.

⁸ Fonte: <http://www.ittumori.it>.

⁹ Fonte: <http://ifc.cnr.it>.

2.3 Il contesto senese e il contratto di rete SAIHUB

Siena, la cui vocazione farmaceutica è nata oltre un secolo fa con l'iniziativa industriale di Achille Sclavo,¹⁰ rappresenta oggi un ecosistema articolato e pervasivo, composto da sistemi di formazione e ricerca pubblica, fondazioni, aziende private e organizzazioni trasversali che operano per attrarre continuamente nuove risorse finanziarie ed umane, in particolare legate alle attività di ricerca e sviluppo.

Il rapporto tra Università e impresa si sostanzia principalmente in ciò che ora è definito come *trasferimento tecnologico*, e che a Siena esiste sin dagli inizi dell'industrializzazione farmaceutica: Achille Sclavo, infatti, era simultaneamente scienziato, imprenditore e rettore dell'Ateneo cittadino. Questa vicinanza ha facilitato lo sviluppo di una rete formativa riguardante le Scienze della vita e le tecnologie produttive che ora si sostanzia nell'esistenza di diversi istituti superiori di secondo grado con percorsi specifici, di ben sette Dipartimenti universitari specializzati e di un Istituto Tecnico Superiore completamente dedicato alle applicazioni industriali delle Scienze della vita.

L'istituzione in città della Fondazione Toscana Life Sciences (TLS) ha portato ad una chiara visione delle necessità delle aziende del settore rispetto a specifiche figure professionali. Il profilo di esse non coincide sempre con quello derivato dalla formazione superiore o universitaria e ha spinto alla creazione della Fondazione VITA (Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita), una scuola ad «alta specializzazione tecnologica, nata in Toscana, per la formazione nel settore farmaceutico, biotecnologico e dei dispositivi medici, con profili suggeriti dalle aziende che sostengono l'iniziativa, partecipano alla vita della Scuola ed ospitano gli studenti in stage formativi».¹¹

La Fondazione VITA è anche a capo del Polo Tecnico Professionale (PTP) per le nuove tecnologie della vita, istituito nel 2014 dalla Regione Toscana e recentemente ampliato alle Scienze della vita. Il Polo costituisce una modalità organizzativa di condivisione di risorse pubbliche e private disponibili attraverso accordi di rete formalizzati tra scuole, imprese, agenzie formative, enti locali, università e centri di ricerca.¹²

In questo ecosistema legato alle LS e alla farmaceutica il fulcro è rappresentato dalle imprese presenti sul territorio, tra cui la più importante in termine di fatturato è la multinazionale farmaceutica GlaxoSmithKline (GSK) che possiede due distaccamenti a Siena e a Rosia (comune della provincia di Siena), dove è situata la divisione vaccini

¹⁰ Medico, docente, e ricercatore italiano che svolse la sua professione principalmente sul territorio senese tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX.

¹¹ Fonte: <http://itsvita.it>.

¹² Fonte: <https://www.unisi.it>.

e più precisamente le aree di R&S e produzione. Il centro di ricerca è uno dei tre posseduti da GSK e dal 2015 al 2019 sono stati gestiti oltre 457mln di euro di investimenti in R&S. Inoltre, dal 2008 ha sede a Siena il GSK Vaccines Institute for Global Health srl (GVGH) con lo scopo di sviluppare «vaccini, efficaci e dal costo sostenibile per malattie infettive ad alto impatto sulla salute nelle comunità più povere del pianeta».¹³

Un'altra importante azienda farmaceutica presente a Siena è Kedrion Biopharma,¹⁴ già citata precedentemente all'interno delle Fab13 e tra i soci fondatori dell'ITS Vita.

Un ruolo primario per quanto concerne la ricerca e lo sviluppo è svolto dal bio-incubatore TLS, all'interno del quale sono incubati ad oggi più di venti imprese e alcuni gruppi di ricerca. A partire dal 2007, all'interno di TLS, sono state brevettate circa 52 nuove invenzioni con applicazione industriale da startup, gruppi di ricerca e imprese. Tra le aziende presenti all'interno dell'incubatore è presente Vismederi srl, azienda fondata nel 2009 che nel 2019 ha fatturato oltre 4mln di euro, specializzata nel settore dei vaccini e nello sviluppo delle fasi II, III e IV delle sperimentazioni cliniche.¹⁵

Un ulteriore ruolo utile alla crescita dell'ecosistema senese delle Scienze della vita è ricoperto dalle fondazioni, che fungono da motore per la collaborazione e da collante tra settore pubblico e privato. Oltre alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, motore finanziario della città, Fondazione TLS, che è stata in grado di generare negli ultimi anni attività e investimenti sul territorio per oltre 211mln di euro dal 2007 al 2019, e Fondazione VITA, nel territorio senese operano anche innumerevoli altri enti tra cui Fondazione Sclavo con la visione «di accelerare lo sviluppo di nuovi vaccini, ad oggi negletti, rendendoli disponibili per i paesi poveri a costi sostenibili, con l'obiettivo di lottare contro le malattie infettive e la povertà che queste causano».¹⁶

Inoltre, all'interno di questo complesso ecosistema trova spazio il Siena Artificial Intelligence Hub (SAIHUB), un centro dedicato all'applicazione dell'Intelligenza Artificiale alla ricerca e sviluppo nel settore delle Scienze della vita. Esso è costituito da una rete di imprese e da un partenariato.

La Rete SAIHUB nasce come rete soggetto il 6 luglio 2020, ed è oggi costituita da 25 aziende che condividono tra loro idee e know-

¹³ Fonte: <https://it.gsk.com/>.

¹⁴ Kedrion è un'azienda internazionale che raccoglie e fraziona il plasma umano al fine di produrre e distribuire prodotti terapeutici plasmaderivati da utilizzare nel trattamento di malattie, patologie e condizioni gravi quali l'emofilia e le immunodeficienze (<https://www.kedrion.it>).

¹⁵ Fonte: <http://vismederi.com>.

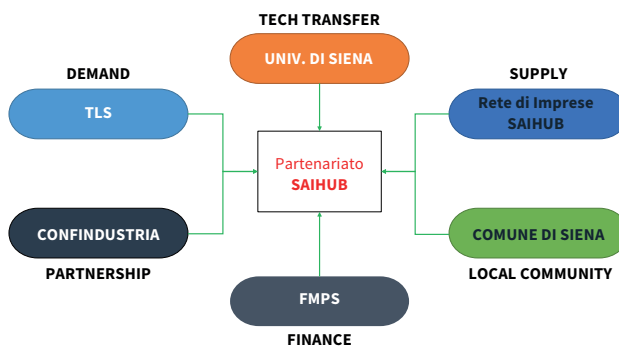
¹⁶ Fonte: <http://fondazionesclavo.org>.

how per sviluppare nuovi progetti e crescere insieme, in un'ottica di *open innovation*.¹⁷ Le imprese aderenti appartengono al mondo delle ICT, delle biotecnologie, e dei servizi al cittadino. La maggior parte di esse è localizzata nel territorio senese, ma al contratto di rete aderiscono imprese di altre province toscane e di altre regioni del territorio nazionale. La Rete nasce con un obiettivo chiaramente identificato con l'innovazione collaborativa, partendo da un *core* di applicazioni dell'AI al settore delle biotecnologie, ma guardando ad un portfolio di possibili applicazioni a molteplici settori produttivi e dei servizi. La scelta di costituirsi rete soggetto discende anche dall'obiettivo di poter partecipare tramite la personalità giuridica della rete a bandi di finanziamento alla ricerca nazionali e internazionali. La Rete ha deciso di avere anche una sede fisica condivisa a disposizione di tutte le imprese retiste, ovvero l'Edificio 7 all'interno del complesso GSK in uso alla Fondazione TLS, con l'obiettivo di avere un luogo nel quale collaborare costantemente alla realizzazione di nuovi progetti.

Accanto al contratto di rete, a poche settimane dalla sua nascita, viene costituito anche il Partenariato SAIHUB, il 22 luglio 2020. Tramite tale accordo la rete d'impresa SAIHUB connette la sua attività a dei partner istituzionali centrali per il territorio, quali la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, il Comune di Siena, la Fondazione Toscana Life Sciences, l'Università degli Studi Siena, e Confindustria Toscana Sud.

Se la rete d'impresa è il 'laboratorio' di *open innovation* per la realizzazione di progetti congiunti, il Partenariato SAIHUB si occupa delle attività istituzionali di dialogo con il territorio, per avvicinare risorse e singole imprese.

Figura 1 Rapporti tra gli enti legati alla Rete di Imprese SAIHUB



Fonte: SAIHUB

¹⁷ Fonte: <http://saihud.org>.

3 Il caso della rete SAIHUB: analisi e risultati

Per approfondire il caso del contratto di rete SAIHUB, e in particolare gli aspetti organizzativi e manageriali di una rete operante alla frontiera della ricerca dell'innovazione, è stata condotta un'indagine qualitativa basata sulla metodologia di Gioia (Gioia et al. 2013; Corley, Gioia 2004). L'utilizzo di questa metodologia di analisi ha previsto una serie di interviste a interlocutori attivi all'interno del Distretto Tecnologico Toscana di Scienze della vita e della rete SAIHUB, e la partecipazione a due incontri pubblici di interesse per la presente ricerca. Esse hanno riguardato soprattutto i temi della gestione dei processi di innovazione nel Distretto, con particolare riguardo alle pratiche organizzative e alle dinamiche di rete, indagando il ruolo delle relazioni tra i diversi soggetti sull'evoluzione e performance della rete.

Tutti i dati raccolti sono stati trascritti e sottoposti alla procedura di codifica prevista dalla metodologia adottata, strutturata in temi di primo ordine (temi ricorrenti nei dati, rappresentati dalle citazioni più esemplificative), aggregati successivamente in termini di secondo ordine (riassunti da un concetto identificativo della categoria di citazioni raccolte), codificati infine in dimensioni aggregate (categorie che sintetizzano quanto emerso dai dati e quanto presente in letteratura). I risultati di tale procedura sono presentati nella tabella 1.

Tabella 1 Risultati dell'analisi

Concetto di I ordine	Tema di II ordine	Dimens. aggregata
continuo aggiornamento delle materie di studio universitarie insegnamento tramite un approccio multidisciplinare introduzione di corsi professionalizzanti in ambito LS	Formazione e università	Sviluppo dell'ecosistema
supporto delle istituzioni all'ecosistema locale sviluppo di sinergie pubblico-privato coordinamento di politiche di governance in grado di favorire l'imprenditorialità, la collaborazione e la rapidità di risposta al mercato	Collaborazione e supporto con le istituzioni	
networking tra aziende e sviluppo di collaborazioni esternalizzazione di ricerche e progetti privati	Relazioni con il settore privato	

Concetto di I ordine	Tema di II ordine	Dimens. aggregata
creazioni di rete di aziende per creare nuove opportunità e attrarre investimenti promozione di PMI, startup e spinoff innovativi	Anticipare le tendenze di mercato	Mantenimento del vantaggio competitivo
necessità di nuove figure professionali formate acquisizione di fondi pubblici e privati per la R&S	Competitività	
creazione di aziende di piccola-media dimensione in grado di offrire maggiore velocità e rapidità di azione nel settore farmaceutico ottimizzazione dei processi di collaborazione tra aziende sfruttando organizzazioni con propria persona giuridica	Velocità dei processi	Efficienza
aumento dei progetti condivisi tra università e aziende introduzione dei concetti 4.0 nel settore delle LS modalità di trasferimento tecnologico diretto alle PMI	Riduzione dei costi e dei tempi	
insegnamento di discipline inerenti all'IA e alla Sostenibilità nei corsi universitari del Dip. di Biologia sfruttamento delle conoscenze scientifiche innovative (es. mOMV)	Innovazioni metodologiche e scientifiche	Transizione
introduzione di figure di Middle Management formate sul concetto di Sviluppo Sostenibile SDGs come motore di innovazione	Sostenibilità	

Fonte: Fraccaro 2021

Nei successivi sottoparagrafi si procederà alla descrizione delle dimensioni aggregate emerse dall'analisi dei dati, che rappresentano un'analisi critica del corpus dei dati raccolti.

3.1 La transizione

Dall'analisi dei dati emerge con forza la necessità di guardare alla transizione in atto nell'industria delle Scienze della vita, e del settore farmaceutico in particolare. L'era di trasformazione e cambiamento, che in parte si intreccia e sovrappone a quanto avviene trasver-

salmente ad altri settori, ha imposto all'industria delle LS importanti ripensamenti e cambiamenti sul fronte organizzativo e manageriale.

In particolare, emergono due dimensioni che sembrano guidare la transizione: da un lato, le innovazioni metodologiche e scientifiche sul fronte dell'ottimizzazione dei processi di ricerca e sviluppo; dall'altro, l'integrazione delle logiche di sostenibilità nell'approccio industriale.

L'industria LS ha visto negli ultimi anni la diffusione di tecnologie relative all'intelligenza artificiale e all'Industria 4.0 che hanno permesso (e richiesto) di ripensare i processi di ricerca e sviluppo, in una continua ricerca di un miglior bilanciamento tra tempi e costi di sviluppo. Come discusso in apertura del capitolo, infatti, operare in questo settore richiede particolari sforzi e investimenti di risorse (economiche e non) con un ritorno spesso ottenibile solo nel lungo periodo, rendendo particolarmente alto il cosiddetto rischio d'impresa. Ecco che alla ricerca di un miglior bilanciamento dell'inevitabile trade-off tra tempi e costi, l'introduzione delle nuove tecnologie dell'intelligenza artificiale (IA) e dell'Industria 4.0 per lo sviluppo dei processi ha comportato un cambio di passo per tutto il sistema industriale, che non può più prescindere dalla loro adozione e integrazione per rimanere competitivi sul mercato.

Parallelamente, le spinte globali verso la costante ricerca della sostenibilità economica, sociale, ed ambientali, influenzano l'industria LS parimenti di molti altri settori. La ricerca di un sempre più efficace equilibrio tra tempi e costi di sviluppo, quindi, non potrà prescindere dalla considerazione dell'impatto di tali attività su una scala di valutazione multidimensionale (allontanandosi dalla mera logica economica, di fatto). E ancora, lo sviluppo specifico di un settore come le LS non potrà prescindere dalle considerazioni di più ampia natura sullo sviluppo sostenibile del pianeta nel suo complesso, indirizzando di fatto le scelte di ricerca secondo logiche diverse da quanto avvenuto finora.

Questo tipo di transizione globale del settore è ben visibile nell'ecosistema senese, a partire dal rapporto tra istituzioni accademiche e industria. Gli stessi insegnamenti universitari si sono adattati alla crescente richiesta del mondo produttivo di studenti competenti in materie relative all'IA, all'Industria 4.0 e allo Sviluppo Sostenibile. Questa specifica interazione ha come primo obiettivo quello di ridurre, oggi e più ancora nel prossimo futuro, la mancanza di personale adeguatamente formato che, come evidenziato dallo studio di Lamberti et al. (2019), riduce la possibilità di adattarsi a quel «mondo nuovo» che economia e politica internazionale stanno favorendo, basato su un'ottimizzazione della produzione e dell'uso dell'energia, così da preservare le conquiste di benessere acquisite su scala planetaria evitando però che il mantenerle e il migliorarle implichi il peggioramento delle condizioni del pianeta stesso.

3.2 Il mantenimento del vantaggio competitivo

In uno scenario in transizione come quello descritto al precedente sottoparagrafo, le dinamiche concorrenziali e le posizioni dei principali *key player* sono anch'esse in cambiamento. Quanto emerge dall'analisi, quindi, è che le imprese operanti in questo settore stiano affrontando delle sfide importanti per il mantenimento del vantaggio competitivo, la cui sostenibilità è ora minacciata dai cambiamenti in atto. Riuscire a navigare il cambiamento e ad anticipare le possibili evoluzioni del settore in transizione è quindi obiettivo prioritario per le imprese del settore, che potrebbero altrimenti vedere messa in discussione la propria competitività, quando non la loro sopravvivenza stessa.

Dai dati emerge come il mantenimento del vantaggio competitivo sia uno degli obiettivi prioritari dell'ecosistema senese, e come sia necessario organizzare il sistema di innovazione al fine di anticipare le tendenze del mercato per garantire la competitività del sistema stesso. Dagli intervistati viene evidenziato come sia necessario rimanere sulla cosiddetta frontiera tecnologica, riuscendo a innovare e ad aggiornare costantemente sia i prodotti offerti dalle imprese sia il modo di interagire tra i diversi attori.

In questo percorso le singole imprese possono contare sui punti di forza del territorio, quali l'importante presenza di know-how e la specializzazione scientifica che permettono all'ecosistema di essere riconosciuto internazionalmente, così da garantire nel tempo la continuazione della presenza di multinazionali del *pharma* come GSK o società italiane conosciute internazionalmente come Menarini, Kedrion e altre, come pure di attrarre nuovi investimenti e industrie. Tale posizione permette alle aziende attive nel senese di poter gestire la transizione verso la sostenibilità e, talvolta, persino di dettare le future tendenze (come, ad esempio, sul fronte dell'intelligenza artificiale).

3.3 La ricerca dell'efficienza

Uno degli elementi chiave dell'industria, come già sottolineato, è la gestione del delicato trade-off tra tempi e costi di sviluppo, ulteriormente complicato dalla transizione in atto (descritta al § 3.1). Se da un lato, quindi, emerge la necessità delle imprese di perseguire un vantaggio competitivo sostenibile attraverso l'innovazione continua per differenziarsi rispetto alla concorrenza, dall'altro resta prioritaria la gestione di questo trade-off in una ricerca continua dell'efficienza. La riduzione dei costi e dei tempi (attraverso la ricerca di una sempre crescente velocità nella realizzazione dei processi) è l'altro pilastro su cui si basa la gestione della transizione del settore, che chiama le imprese ad operare in un settore caratterizzato da crescente complessità e incertezza (e, di conseguenza, rischio).

Una volta intercettato un nuovo trend o identificata un'area di business caratterizzata da un livello di concorrenza non troppo elevato, le imprese del settore devono essere in grado di inserirsi rapidamente nei mercati. Per fare ciò sono necessari processi di *go-to-market* sufficientemente agili da permettere alle società interessate di potersi attivare immediatamente ed essere pronte con un'offerta in tempi minimi.

Proprio per questo motivo, l'ecosistema senese sta adottando opportune strategie per ridurre i periodi di accettazione dei progetti, con l'obiettivo di automatizzare sempre di più i processi senza però perdere il controllo della qualità degli stessi. Per riuscirci sono essenziali, da un lato, la collaborazione tra le aziende retiste che interagiscono per sviluppare i progetti migliori e, dall'altro, una veloce risposta istituzionale degli enti che finanziano o supportano le iniziative.

3.4 Lo sviluppo dell'ecosistema

L'ultimo tassello del quadro interpretativo emerso dalla presente ricerca riguarda l'elemento collante dei diversi costrutti descritti ai sottoparagrafi precedenti, ovvero il ruolo dell'ecosistema nello sviluppo delle dinamiche industriali. Se è chiaro che le imprese dell'industria LS e farmaceutica stiano vivendo un momento di importante transizione, che ha richiesto la rivalutazione delle dinamiche competitive e una riorganizzazione dei processi organizzativi interni in un'ottica di innovazione continua e perseguimento dell'efficienza, meno evidente è il come innescare il circolo virtuoso tra le diverse leve in un quadro così complesso.

L'indagine ha evidenziato il ruolo chiave dello sviluppo di un ecosistema al centro del quale è posta la rete di collaborazioni di SAIHUB. Le imprese retiste, infatti, hanno fatto della cultura della collaborazione (spinta dagli obiettivi di *open innovation* e sfruttamento delle complementarità), un elemento di sviluppo del proprio vantaggio competitivo sostenibile. La rete, infatti, grazie alla forza della dimensione e alla credibilità dell'interlocutore raggiunta attraverso il contratto di rete, ha potuto sviluppare contestualmente un progetto di partenariato con i principali soggetti istituzionali locali. L'allineamento di intenti e il coordinamento tra le diverse anime del sistema industriale senese hanno permesso di innescare un circolo virtuoso con il mondo della formazione (superiore e universitaria) che alimenta una necessaria fonte di competenze specializzate a cui le imprese locali possano attingere, con il mondo degli enti finanziatori che sostiene il percorso di innovazione continua riducendo il rischio d'impresa dei singoli e delle imprese di più ridotte dimensioni, e con il mondo delle istituzioni che favorisce e incoraggia lo sviluppo di una comunità coesa a sostegno di un florido sistema economico e sociale locale.

4 Considerazioni conclusive

Il settore delle Scienze della vita, e l'industria farmaceutica in particolare, stanno attraversando una fase di transizione molto critica, che con lo sviluppo repentino delle nuove tecnologie e una spinta importante verso la sostenibilità, ha visto cambiare rapidamente le regole del gioco. Se il perseguimento dell'efficienza resta un punto cardine per il successo delle imprese del settore, nuovi elementi emergono come centrali per il perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, *in primis* la ricerca di un'innovazione continua e di frontiera.

In questo contesto, caratterizzato da una crescente pressione competitiva e profonda complessità, lo sviluppo di relazioni inter-organizzative e la nascita di un contratto di rete sono emersi come gli strumenti organizzativi di importanza centrale per vincere le difficili sfide che le imprese si trovano a fronteggiare. Il caso del contratto di rete SAIHUB, infatti, è illustrativo di come la massa critica costituita dalla rete soggetto, e la credibilità ottenuta come interlocutore collettivo, abbiano permesso la nascita e lo sviluppo di un circolo virtuoso che caratterizza l'intero ecosistema territoriale.

Come illustrato all'inizio del presente capitolo, in un settore promettente e importante per l'economia nazionale ed europea come quello delle Scienze della vita, ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile è fondamentale non solo in quanto tassello di un importante sistema economico e sociale, ma anche per la rilevanza di questa industria per il progresso collettivo verso lo sviluppo sostenibile, e in particolare per il miglioramento delle nostre condizioni di vita. La collaborazione e l'ottica sistemica con cui SAIHUB ha risposto alle importanti sfide attuali possono essere un esempio per il miglioramento del settore nel suo complesso, e potenzialmente un modello scalabile ad una dimensione nazionale e internazionale.

Bibliografia

- ALISEI, Advanced Life Sciences in Italy (2017). *Piano strategico del cluster tecnologico nazionale scienze della vita ALISEI*. Aprile 2017.
- Arundel, A.; Sawaya, D. (2009). *The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda*. OECD Publishing. <https://tinyurl.com/yjuhd4jk>.
- Ciociola, A.A.; Cohen, B.C.; Kulkarni, P. (2014). «How Drugs are Developed and Approved by FDA: Current Process and Future Directions». *The American Journal of Gastroenterology*, 109(5), 620-3. <https://doi.org/10.1038/ajg.2013.407>.
- Cockburn, I.M. (2004). «The Changing Structure of The Pharmaceutical Industry». *Health Affairs*, 23(1), 10-22. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.23.1.10>.
- Corley, K.G.; Gioia, D.A. (2004). «Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off». *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>.
- DiMasi, J. A.; Grabowski, H.G. (2007). «The Cost of Biopharmaceutical R&D: Is Biotech Different?». *Managerial and Decision Economics*, 28(4-5), 469-79. <https://doi.org/10.1002/mde.1360>.
- DiMasi, J.A.; Grabowski, H.G.; Hansen, R.W. (2016). «Innovation in The Pharmaceutical Industry: New Estimates of R&D Costs». *Journal of Health Economics*, 47, 20-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhealeco.2016.01.012>.
- DiMasi, J.A.; Hansen, R.W.; Grabowski, H.G. (2003). «The Price of Innovation: New Estimates of Drug Development Costs». *Journal of Health Economics*, 22(2), 151-85. [https://doi.org/10.1016/S0167-6296\(02\)00126-1](https://doi.org/10.1016/S0167-6296(02)00126-1).
- ENEA, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo sostenibile; Federchimica Assobiotech (2020). *Le imprese di biotecnologie in Italia - Facts & Figures*. Maggio 2020.
- Fraccaro, F.S. (2021). *Le nuove sfide per la Ricerca e Sviluppo dell'industria farmaceutica: il caso dell'ecosistema senese* [tesi di laurea magistrale]. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia.
- Getz, K. A.; Wenger, J.; Campo, R.A.; Seguire, E.S.; Kaitin, K.I. (2008). «Assessing the Impact of Protocol Design Changes on Clinical Trial Performance». *American Journal of Therapeutics*, 15(5), 450-7. <https://doi.org/10.1097/mjt.0b013e31816b9027>.
- Gioia, D.A.; Corley, K.G.; Hamilton, A.L. (2013). «Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology». *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Lamberti M.J.; Wilkinson, M.; Donzanti, B.A.; Wohlhieter, E.; Parikh, S.; Wilkins, R.G.; Getz K. (2019). «A Study on the Application and Use of Artificial Intelligence to Support Drug Development». *Clinical Therapeutics*, 41(8), 1414-42.
- Nomisima (2019). *Industria 2030. La farmaceutica italiana e i suoi campioni alla sfida del nuovo paradigma manifatturiero*. Gennaio 2019.
- The European House – Ambrosetti (2020). *Il ruolo dell'Ecosistema dell'Innovazione nelle Scienze della Vita per la crescita e la competitività dell'Italia*. Rapporto Technology Forum Life Sciences 2020.

Conclusioni

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

L'edizione 2021 dell'Osservatorio nazionale sui contratti di rete ci permette di fotografare queste aggregazioni nell'estate del 2021, all'uscita dalla pandemia e all'inizio della ripresa economica.

L'analisi dei dati del Registro Imprese sui dati di maggio 2021 mostra che il numero di imprese coinvolte in progetti di aggregazione in rete continua 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 mostrano un consolidamento delle micro-reti, composte da 2-3 imprese, un rafforzamento delle aggregazioni uniprovinciali, la flessione delle reti intersettoriali e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, soprattutto nel settore agricolo e agroalimentare.

Queste reti si formano prevalentemente per istituzionalizzare relazioni pregresse o sulla spinta di poche imprese che promuovono la nascita della rete.

La survey del 2021 rispetto al 2019 racconta però uno scenario parzialmente diverso, con ogni probabilità a causa della pandemia: le reti analizzate mostrano un maggiore interesse rispetto al passato per la ricerca di economie di scala, scopo e apprendimento, puntano ad un aumento del potere contrattuale e alla riduzione dei costi di produzione, e hanno posto l'accento sulla ricerca di maggiore efficienza. Calano invece le reti che nascono per fare innovazione, obiettivo che era dominante nel 2019, e crescono le reti che partecipano a bandi e appalti e sviluppano progetti di formazione.

L'Osservatorio 2021 ha anche analizzato quali risorse sono maggiormente condivise in rete. I risultati suggeriscono che le reti sono formate da imprese con risorse mediamente complementari, in particolar modo intangibili, e una strategia di posizionamento ed offerta simili. Nel complesso le reti sono quindi un luogo di condivisione di risorse additive (complementari) rispetto al business di origine delle singole imprese.

L'analisi conferma da parte delle reti una percezione mediamente positiva dell'efficacia della rete, della sua performance economica e capacità aggregante. La crescita della performance e l'acquisizione di nuove competenze risultano sempre correlate ad una elevata complementarità delle risorse messe in rete e alla vicinanza di mercato, intesa come condivisione di una stessa strategia o di partner a monte o a valle della filiera.

Reti performanti sono quindi costituite da partner diversi per risorse ma simili come mercato di riferimento: hanno una buona conoscenza e comprensione comune del mercato in cui operano ma lo fanno attraverso risorse diverse che sono messe a sistema nella rete.

I dati sull'innovazione sono più timidi e sicuramente influenzati dalla pandemia. In questo contesto emerge ancora una volta come la rete è considerata uno strumento per accedere a competenze complementari per fare innovazione ma non è il luogo dove trovare sufficienti risorse economiche addizionali per fare innovazione. La rete può quindi essere un buon moltiplicatore degli investimenti in innovazione ma ha bisogno di specifici finanziamenti per aiutare le imprese più piccole ad avviare un percorso di investimenti e crescita.

I dati sul turnover delle reti dipingono reti dalle compagini stabili, come nel 2019, che tendono a non modificare gli appartenenti alla rete e gli strumenti di governance e coordinamento adottati. Inoltre, nonostante il contratto di rete sia ormai diffuso da 12 anni, le reti intervistate non presentano forme di evoluzione verso aggregazioni di rete e non più strutturate.

I dati suggeriscono che le imprese in rete sono propense a rinnovare la rete che però non sembra rappresentare uno step intermedio verso nuove aggregazioni in rete o altre forme contrattuali di aggregazione, come fusioni o joint venture.

Questi risultati enfatizzano la rilevanza della rete come strumento adatto alla struttura industriale italiana e alle sue esigenze. I risultati della survey ci dicono inoltre che la rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze ma permette solo in parte ai singoli partner di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte in rete, confermando ancora una volta l'importanza di questo istituto giuridico.

Infine, è interessante notare come la resilienza alla pandemia sia negativamente correlata all'essere una rete verticale, suggerendo la presenza di una maggiore diversificazione del rischio all'interno di reti orizzontali.

L'edizione 2021 della survey ha poi reso possibili alcuni approfondimenti.

L'Osservatorio 2021 ha analizzato la dimensione informativo-contabile delle reti. La produzione di informazioni da parte delle reti di imprese, come per ogni altra organizzazione, concorre a rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi stakeholder, sia esterni che interni all'aggregazione, per i diversi processi decisionali. I risultati della survey presentano un lieve miglioramento rispetto alla situazione emersa dalla precedente indagine, ma mostrano ancora spazi di incertezza sia negli adempimenti formali sia nella valutazione dell'opportunità di una informazione aggregata di natura sostanziale.

I risultati dell'indagine 2021 confermano inoltre le considerazioni finali relative ai risultati dell'indagine 2019 sulle condizioni di accesso al credito. La rete consente alle imprese aderenti di acquisire dalla banca, in forma ordinaria o agevolata, le risorse finanziarie necessarie per realizzare il programma comune e di migliorare il profilo di rischio nei confronti del sistema bancario, pur in presenza di un'offerta limitata di servizi da parte delle banche. In questo contesto è importante la scelta di alcune reti di utilizzare un soggetto dedicato per la gestione delle relazioni con le banche, che sembra essere l'opzione più efficace per conseguire un effettivo miglioramento delle condizioni di accesso al credito.

La survey conferma una certa diffusione delle tecnologie digitali non solo a livello di singola impresa, ma anche di rete, ed una generale rilevanza di queste tecnologie agli occhi delle imprese retiste. Quando si scende nel particolare, però, emergono delle chiare differenze. L'analisi suggerisce che le reti del campione stanno costruendo il proprio universo tecnologico a partire proprio dalla rivoluzione dei dati, ed in seconda battuta sull'automazione, che probabilmente ha il compito di portare i risultati della analisi dei dati all'interno dei processi produttivi: l'utilizzo di tecnologie legate ai dati non favorisce solo l'efficienza dei molteplici aziendali, ma riguarda innanzitutto la capacità di prendere decisioni operative e strategiche fondate sull'evidenza empirica. Le reti dunque si presentano come uno dei meccanismi chiave attraverso cui le imprese possono mettere a frutto il valore dei dati.

Inoltre, le reti attive nei settori tipicamente legati al Made in Italy, come moda e arredo, danno un giudizio positivo delle tecnologie digitali, soprattutto quelle legate alla gestione e sicurezza dei dati, anche più favorevole di quello che viene assegnato dalle imprese che operano nell'ICT. È interessante notare come queste tecnologie siano considerate più importanti dalle reti per le quali l'aggregazione ha determinato un vantaggio sia in termini di risultati economici, che di competitività, che di resilienza di fronte alla pandemia. Le reti, dunque, appare non solo un mezzo per facilitare la digitalizzazione del Made in Italy, ma in generale come strumento utile a mettere

a valore le tecnologie digitali offrendo risultati concreti dal lato economico anche per fronteggiare la pandemia. Infine sono le reti più vecchie a sviluppare gradualmente i modi migliori per mettere a frutto il digitale e le reti composte solo da piccole imprese, senza imprese grandi o medie che le guidino, danno meno importanza alle tecnologie digitali. Risulta quindi opportuno favorire compagini di reti miste, dove possono trovare posto piccole, medie e grandi imprese.

L'Osservatorio 2021 ha inoltre approfondito il tema delle grandi imprese in rete che possono avere un effetto leva per la crescita delle PMI coinvolte negli obiettivi strategici e nei programmi comuni di rete. Sono stati individuati oltre 450 contratti di rete che coinvolgono quasi 750 grandi imprese che fanno rete prevalentemente con PMI e dimostrano una spiccata propensione a stipulare reti e accordi di collaborazione di filiera.

La maggior parte di queste reti sceglie la formula priva di soggettività giuridica: la rete anche per le grandi imprese crea un'interessante e innovativa alternativa per l'attivazione di collaborazioni rispetto ai tradizionali schemi come acquisizioni o joint venture. I lavori svolti nell'ambito dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa hanno inoltre consentito di analizzare alcuni interessanti aspetti qualitativi e le dinamiche che coinvolgono tale tipologia di reti, contando su un campione di imprese di grandi dimensioni partecipanti alla survey 2021.

Le reti analizzate suggeriscono un diffuso uso del contratto di rete in una logica di filiera (c.d. 'reti di filiera') o per gestire le *supply chain* delle imprese di grandi dimensioni. Inoltre, anche in questo caso emerge la presenza, tra le imprese retiste, di una complementarità piuttosto forte tra le risorse intangibili o know-how dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.) e tra loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.). Queste reti dimostrano anche di avere una apprezzabile struttura organizzativa e un buon livello di coordinamento generale e mostrano un alto livello di soddisfazione rispetto alla forza delle relazioni tra i membri e rispetto alla capacità di prevenire e gestire i conflitti tra i partner. Emerge, in generale, che le grandi imprese traggono vantaggio dall'appartenenza ai network collaborativi principalmente sul piano dello sviluppo di nuove competenze e di accrescimento della competitività per i singoli membri, del rafforzamento delle relazioni, delle competenze e del know-how. Maggiori sono invece i margini di crescita delle reti intervistate in termini di capacità di innovare.

Su questo fronte l'Osservatorio 2021 ha dedicato una sezione alle startup in rete con un focus sulle startup innovative. Il contratto di rete rappresenta uno strumento adatto a supportare le startup, che si configurano in prevalenza come micro imprese, per affrontare le sfide del mercato attraverso la collaborazione con imprese dotate di maggiore *seniority*, più strutturate e organizzate. Questa eviden-

za appare una risposta concreta al bisogno delle startup di ricercare partnership dove trovare sia supporto economico sia obiettivi strategici, programmi e know-how prevalentemente con realtà di dimensioni e caratteristiche simili. Le startup in rete sono prevalenti al Nord e nel settore dei servizi ICT. Le startup intervistate hanno contribuito allo sviluppo della rete favorendo principalmente, da un lato, i processi di innovazione di prodotto e di servizio, dall'altro, le relazioni commerciali con le altre imprese del network in chiave di scambio di servizi e forniture. Anche in termini di performance l'esperienza di rete è risultata positiva, avendo consentito alle startup di incrementare l'acquisizione di competenze tecniche e professionali, di potenziare relazioni e reputazione, di ampliare le attività di formazione e le *skill* manageriali, nonché di ottimizzazione i costi di gestione. In conclusione, l'Osservatorio 2021 suggerisce che le reti d'impresa, in quanto modello organizzativo flessibile che supporta lo sviluppo e la trasformazione delle imprese per la crescita, possono rappresentare un luogo naturale nel quale le startup divengono più strutturate e competitive.

Infine, l'ultima edizione dell'Osservatorio ha dedicato un capitolo al settore delle Scienze della vita, protagonista di una fase di transizione molto critica dominata dallo sviluppo repentino di nuove tecnologie, dall'innovazione di frontiera e da una spinta importante verso la sostenibilità.

In questo contesto, lo sviluppo di relazioni inter-organizzative e il contratto di rete sono emersi come strumenti organizzativi di importanza centrale per vincere le difficili sfide che le imprese si trovano a fronteggiare. In questo contesto, la Rete SAIHUB è esemplificativa di come la massa critica costituita dalla rete soggetto, e la credibilità ottenuta come interlocutore collettivo, abbiano prodotto un vantaggio competitivo sostenibile per la rete. La collaborazione e l'ottica sistemica con cui SAIHUB ha risposto alle importanti sfide attuali possono essere un esempio per il miglioramento del settore nel suo complesso, e potenzialmente un modello replicabile.

Nel complesso, i dati dell'Osservatorio 2021 rafforzano il ruolo del contratto di rete nel nostro territorio: il contratto di rete è uno strumento unico, agile e snello, che permette ad imprese grandi e piccole di fronteggiare ambienti turbolenti e complessi. Il contratto di rete è in crescita e le nostre imprese stanno dando prova di averne colto la natura, tra mercato e gerarchia, e di utilizzare questo strumento in modo coerente e flessibile, e non come un anello di passaggio verso altre forme di aggregazione: la rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze e se queste sono complementari la rete è più efficace, ma la rete permette solo in parte ai singoli di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete. La rete resta dunque il luogo dove condividere e mettere a sistema risorse e competenze. L'Osser-

vatorio 2021 enfatizza il ruolo della rete come veicolo di acquisizione di tecnologie e competenze digitali, rimarca il ruolo della grande impresa anche in rete e il ruolo della rete come 'incubatore' delle nostre startup. Infine, l'Osservatorio 2021 ci permette di conoscere meglio alcuni tratti distintivi delle reti più performanti. Reti performanti sono costituite da partner diversi per risorse, soprattutto intangibili, ma simili come mercato di riferimento di cui condividono una buona conoscenza e comprensione.

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

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

L'opera si propone di analizzare le caratteristiche, l'evoluzione e l'efficacia dei contratti di rete e di fornire informazioni utili a manager e policy maker. Questa edizione dell'Osservatorio, grazie ad una nuova survey condotta nel 2021, offre una fotografia aggiornata dei contratti di rete. Nel complesso, i dati dell'Osservatorio rafforzano il ruolo del contratto di rete nel nostro territorio: il contratto di rete è uno strumento in crescita, agile e snello, che permette alle imprese di fronteggiare ambienti turbolenti e complessi. La rete è veicolo di acquisizione di tecnologie e competenze digitali nonché di sviluppo sia delle nostre startup sia di progetti alimentati da grandi imprese in rete. Infine, l'Osservatorio identifica i tratti distintivi delle reti più performanti, come la presenza di partner con risorse complementari ma simili per strategia e mercato di riferimento.



Università
Ca'Foscari
Venezia