

# Il contratto di rete e la performance delle imprese in rete

Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

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

## 1 Un cambio di prospettiva: dalla rete all'impresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2 La descrizione del campione di imprese analizzate

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

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

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

**Tabella 1** Distribuzione regionale delle imprese

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

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

---

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

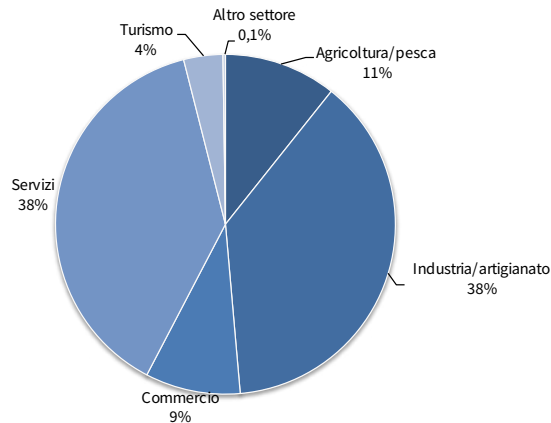
---

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

---

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

**Figura 1** Settore di appartenenza



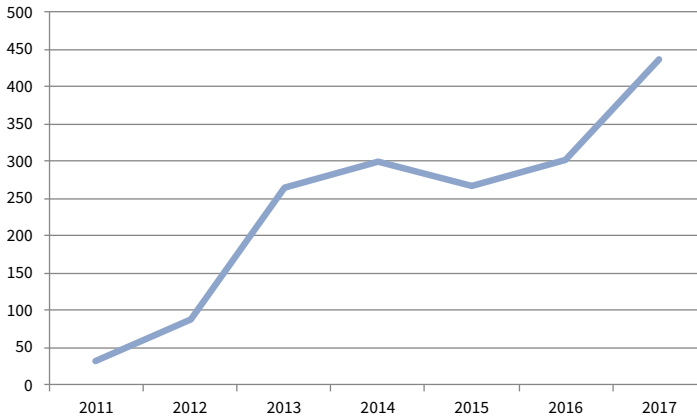
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

---

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

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

**Figura 2** Numero di imprese per anno di entrata in rete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

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

**Tabella 2** Numero di legami delle imprese

| Nr. legami    | %          |
|---------------|------------|
| Da 1 a 4      | 39         |
| Da 5 a 10     | 23         |
| Da 11 a 20    | 26         |
| Oltre i 20    | 13         |
| <b>Totale</b> | <b>100</b> |

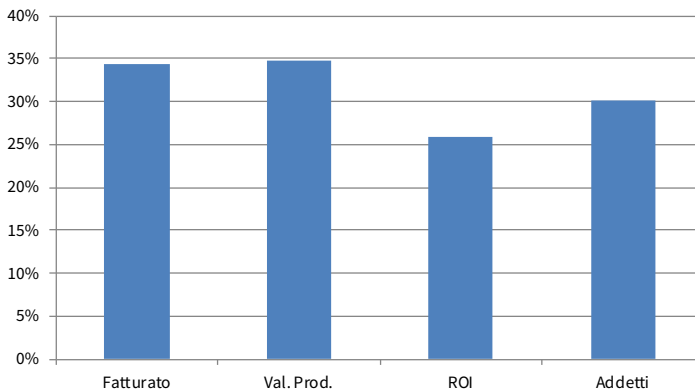
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

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

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

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

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



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

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

### 3 Caratteristiche della rete e performance d'impresa

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

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

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

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

---



**Tabella 3** Variabili esplicative della performance delle imprese in rete

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

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

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

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

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

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

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2020

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

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

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

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

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

Abbiamo poi analizzato la scelta dei meccanismi di integrazione e l'avere un Presidente è l'unico elemento positivamente correlato alla performance. Sono invece più importanti i meccanismi di coordinamento formale, la presenza di un piano di rete di lungo periodo e di standard comuni. Anche questi risultati confermano e rafforzano i risultati dell'Osservatorio 2019.<sup>2</sup>

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

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

#### **4 Considerazioni conclusive**

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

---

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

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

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

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

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

## Bibliografia

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

