

Conclusioni

Anna Cabigiosu e Anna Moretti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

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

1 Le competenze di rete: un fattore chiave per competere

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Reti e resilienza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Uno sguardo al futuro

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

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

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

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

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