

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.

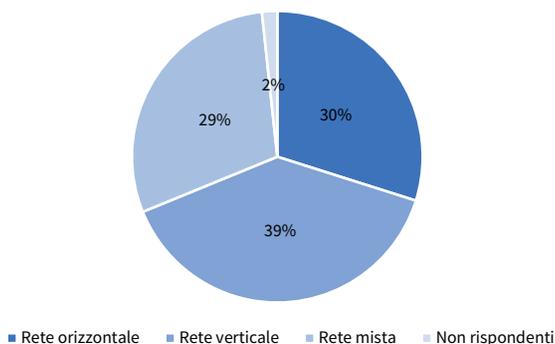
Il 75,5% delle imprese che partecipano alla survey del 2021 non hanno partecipato alla survey del 2019.

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.

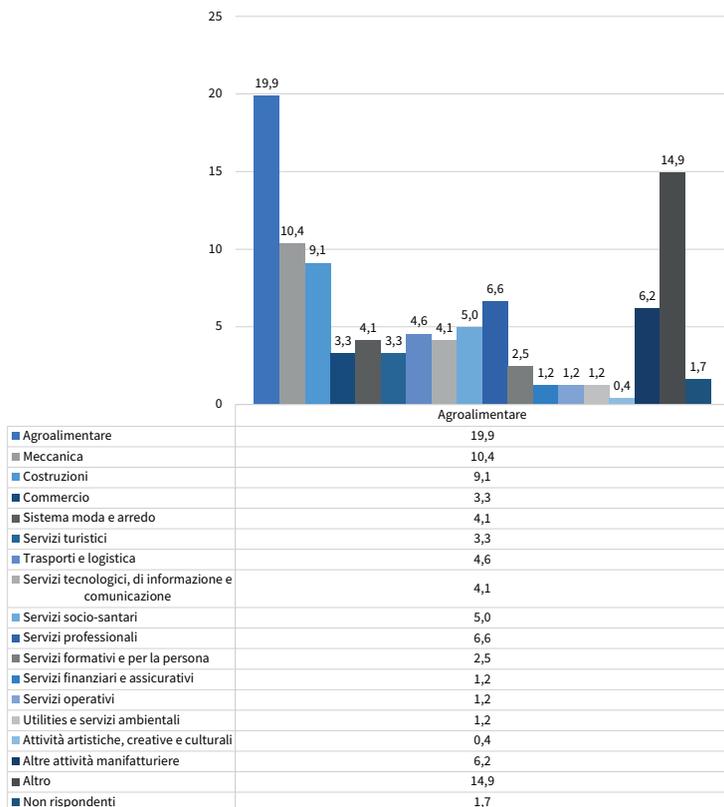
Nel 2019 gli ambiti di attività più rilevanti erano l'agroalimentare (14%), le costruzioni (12%), la meccanica (11%), i servizi professionali e operativi (8%), il turismo, i servizi ICT e il commercio (7% ciascuno).

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

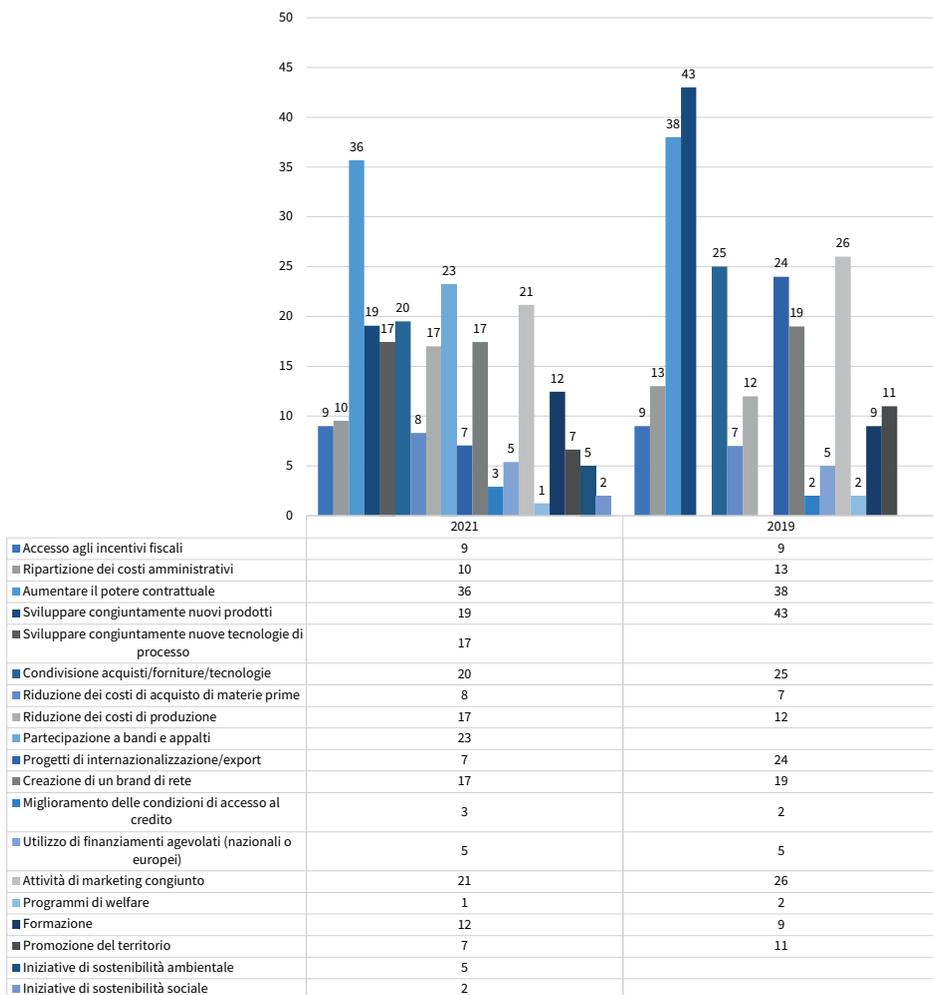
che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner è del 48%. Infine il 16,6% delle reti valorizza il ruolo delle associazioni di categoria, il 27,4% quello dei professionisti e a chiudere l'azione della pubblica amministrazione (5,8%).

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 complementarità 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 complementarità 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 complementarità 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

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