

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. 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. 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.