

Conclusioni

Anna Cabigiosu

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

Dopo 12 anni dalla sua introduzione, il contratto di rete continua il suo percorso di crescita e diffusione (+ 47% nel triennio 2019-21), un dato che può essere letto come un segnale di fiducia degli imprenditori nei vantaggi della collaborazione in rete.

I dati del Registro Imprese confermano anche per il 2022 un consolidamento delle micro-reti, una crescita delle reti interregionali e interprovinciali e tra imprese dello stesso settore. Si tratta di una tendenza che si registra soprattutto nel settore agroalimentare, mentre si osserva una diffusa presenza di imprese del terziario avanzato, a conferma di un elevato livello di complementarietà con altri settori di attività, in particolare con il comparto manifatturiero.

L'Osservatorio 2022 ha anche sviluppato un'analisi per macro-aree geografiche. I risultati dell'analisi evidenziano che le imprese reti si concentrano soprattutto nel Centro, in ragione della maggior diffusione di micro e piccole imprese, ma è il Nord Ovest a presentare il maggior numero di addetti, data la più elevata diffusione di imprese di medio-grandi dimensioni.

I dati mostrano inoltre una spiccata vocazione per l'agroalimentare sia tra le reti del Mezzogiorno che del Nord Est, mentre nelle regioni del Centro è il commercio a prevalere su tutti gli altri setto-

ri. L'edilizia raggiunge un'incidenza piuttosto marcata tra le imprese del Nord mentre le aziende del Centro e del Mezzogiorno propendono maggiormente per i servizi turistici. Infine, l'analisi evidenzia che le imprese retiste del Nord Ovest privilegiano la forma della società di capitale, il Nord Est si caratterizza per una diffusa presenza delle società di persone mentre nel Centro-Sud prevale la vocazione per le aziende individuali.

L'Osservatorio, utilizzando i dati del Registro Imprese ha riscontrato nel 2021 una crescita dei risultati economico finanziari delle imprese in rete superiori rispetto alla media del quadriennio precedente. Complessivamente, oltre il 65% delle quasi 16.000 imprese analizzate ha registrato un incremento dei ricavi, del valore aggiunto, e del valore delle immobilizzazioni. Distinguendo per macro-aree, il Nord Ovest registra la maggior percentuale di imprese che hanno registrato un miglioramento di ricavi (69%) e valore aggiunto (72%), mentre Sud e Isole registrano la percentuale più alta di imprese che hanno migliorato la misura delle immobilizzazioni rispetto al passato (64%). Generalmente, la misura delle immobilizzazioni, proxy dello sforzo di investimento delle imprese retiste, è quella che registra minori percentuali di incremento rispetto al passato. Anche nel caso degli indicatori sulla profittabilità d'impresa (ROI, ROE, ROA, ROS) la maggioranza delle imprese retiste ha registrato un miglioramento dei quattro indicatori, complessivamente circa il 56%. La macro-area Sud e Isole è quella con le percentuali più alte di imprese che hanno registrato un miglioramento di tutti e quattro gli indicatori: il 56% delle imprese per quanto riguarda ROA, il 55% per il ROE, il 57% per il ROI, e il 60% per il ROS. Seguono il Centro e, con differenze trascurabili, le due macro-aree del Nord.

Rispetto alla performance legata alla capacità della rete di sviluppare nuovi prodotti e servizi, l'Osservatorio ha esplorato l'adozione di logiche di open innovation nelle reti. Il primo risultato che emerge dalla nostra analisi è che all'aumentare del numero e dell'importanza delle relazioni per l'open innovation che si instaurano tra la rete e i suoi partner esterni aumenta il numero di innovazioni introdotte dalla rete, anche se, con specifico riferimento alla variabile che cattura la propensione all'innovazione della rete, se aumenta ulteriormente il numero di collaborazioni e l'importanza di ciascuna di queste, la propensione all'innovazione della rete tende a diminuire sia perché la rete esaurisce la spinta innovativa che la caratterizza sia per il fatto che si crea ridondanza e dipendenza dalle risorse attuali riducendo le risorse per lo sviluppo di altre relazioni, oppure al fatto che si creano potenziali effetti di *free-riding* o di sovraccarico rispetto alla capacità di gestire un numero molto elevato di partner esterni.

Nel complesso i risultati sopra riportati dell'Osservatorio 2022 confermano i dati di trend positivi sulla crescita e performance delle reti e delle imprese in rete enfatizzando la necessità di capire come

organizzare le reti per massimizzare il loro potenziale affinché un'efficace gestione delle reti possa avere un ruolo sempre più rilevante rispetto alla capacità di crescita e sviluppo della nostra economia.

Le analisi condotte sui dati della survey 2021 mostrano reti con una contenuta dimensione media, che nascono da una pregressa conoscenza reciproca, alimentata da un rapporto fiduciario tra i partner e che consente di gestire la collaborazione mediante un assetto organizzativo snello, flessibile, basato prevalentemente su meccanismi di tipo relazionale e informale generalmente poco costosi. Un buon coordinamento e l'assenza di situazioni di disaccordo o conflitto di interessi caratterizzano la maggior parte delle nostre reti. In sintesi, si può affermare che le reti analizzate si dotano di una governance assimilabile al clan o gruppo, più che alla gerarchia o al mercato. Sono invece ancora una minoranza le reti che adottano soluzioni strutturali più formali, adatte a gestire esigenze di collaborazione più complesse, forse anche a causa della pandemia e dello scenario economico e internazionale complesso. A riguardo, l'Osservatorio 2022 conferma che le reti che generano risultati economici positivi sono correlate positivamente all'importanza dei meccanismi di coordinamento formali e informali tra imprese retiste, incontri frequenti e meccanismi di monitoraggio e gestione della relazione coerentemente con quanto emerso nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio. Sempre in questa direzione l'Osservatorio ha anche permesso di identificare una correlazione positiva tra le reti che hanno deciso di modificare e aumentare i loro meccanismi di integrazione e coordinamento e la loro performance. Le reti possono infatti trasformarsi e aumentare i loro sforzi di coordinamento, incontri e strutture di governance. L'Osservatorio propone a riguardo tre casi di reti che hanno affrontato questo passaggio e ci permettono di esemplificare come e perché questo avviene.

Non solo l'organizzazione e coordinamento delle reti rileva per comprenderne funzionamento e performance, ma le reti possono essere esse stesse strumenti di coordinamento e governance. La storica frammentazione delle catene del valore nazionali in una miriade di soggetti imprenditoriali, con scarsi livelli di coordinamento formale lungo le filiere, costituisce un vincolo e un limite strutturale e strategico soprattutto all'aumentare della turbolenza e dell'incertezza dell'ambiente competitivo. Per questa ragione l'Osservatorio 2022 ha approfondito lo specifico ruolo dei contratti di rete per il coordinamento delle filiere. Infatti, il modello organizzativo del contratto di rete è esplicitamente orientato a progetti di investimento comuni tra più soggetti imprenditoriali e finalizzato ad accrescere, attraverso l'aggregazione la loro capacità competitiva. Questi aspetti e caratteri peculiari del contratto di rete portano a considerare le reti come strumento idoneo ad affrontare il tema dell'evoluzione e della crescita delle filiere sotto molteplici profili (organizzativo e di governan-

ce, finanziario/fiscale, lavoristico, tecnologico, economico/valoriale ecc.). I dati dell'Osservatorio 2021 evidenziano la propensione delle reti verticali a frequenti incontri/interazioni tra i retisti, all'utilizzo di sistemi di monitoraggio informali e alla condivisione di conoscenze tecniche e operative.

Nella direzione di un accrescimento delle risorse condivise va anche l'introduzione dell'istituto della codatorialità che l'Osservatorio descrive e discute per permettere a imprenditori e policy maker di familiarizzare con questo strumento. La codatorialità mette a disposizione delle reti uno strumento di condivisione delle competenze e del capitale umano funzionale a raggiungere obiettivi di maggiore competitività ed efficienza nella gestione dei network collaborativi, anche in periodi di incertezza, turbolenza e recessione. La rete diventa un concreto campo di gioco, nel quale sperimentare percorsi di integrazione innovativi per fare impresa e gli istituti della codatorialità e del distacco confermano come il lavoro sia sempre più fattore determinante per la concreta attuazione delle finalità della collaborazione su cui si basa il contratto di rete e delle reti come ambiente naturale della collaborazione, nel quale si creano nuove occasioni di lavoro sia per le figure professionali più esperte sia per i giovani.

I numeri sui rapporti di lavoro attivati in regime di codatorialità (1.416 imprese in posizione di codatori all'interno di 264 contratti di rete) rappresentano segnali positivi e tangibili e coerenti con le aspettative, considerata l'innovatività dello strumento e il poco tempo a disposizione delle imprese per assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina.

Ma se l'istituto della codatorialità aiuta le reti a condividere risorse e capitale umano, la rete può essere uno strumento efficace anche all'interno di un gruppo di imprese, suggerendo che non solo le imprese in rete possono aumentare il loro livello di coordinamento e integrazione ma anche che realtà più strutturate possono beneficiare di strumenti snelli come la rete. La rete Together More rappresenta un caso particolare nel panorama delle reti dove la rete è utilizzata come strumento organizzativo complementare al modello del gruppo, basato su relazioni gerarchiche, con l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento e la collaborazione trasversale fra le controllate nella realizzazione di progetti finalizzati all'attuazione della strategia di gruppo, e destinati a coinvolgere ulteriori soggetti, anche esterni al gruppo.

Infine, l'Osservatorio 2022 suggerisce l'importanza di produrre una rendicontazione capace di produrre informazioni sulla performance della rete e capace quindi di orientare la scelte strategiche della rete. L'Osservatorio 2022 spiega come una diffusa rendicontazione di rete per tutte le reti di imprese, oltre ai vantaggi in termini informativi per gli *stakeholder*, consentirebbe alle imprese di sperimentare un'utile condivisione di dati e che le informazioni che emer-

gono dal bilancio combinato fornirebbero una prima base conoscitiva per valutare la strategia della rete e la sua continuità in una prospettiva di medio-lungo termine.

In conclusione, l'Osservatorio 2022 conferma la crescita delle imprese in rete e delle reti e una crescita dei risultati economico finanziari delle imprese in rete superiori rispetto alla media del quadriennio precedente, che coinvolge tutta la nostra penisola da Nord a Sud.

In questo contesto l'Osservatorio 2022 ci aiuta a capire come le nostre imprese stanno imparando a fare rete e a collaborare in rete:

- il coordinamento formale e informale, gli incontri frequenti, i meccanismi di monitoraggio e gestione della relazione sono centrali nelle scelte delle reti e positivamente correlati alle loro performance;
- le reti fanno rete con partner esterni per migliorare le loro performance innovative;
- le reti permettono di aumentare il coordinamento delle nostre filiere storicamente troppo frammentate;
- le reti cambiano e mutano i loro meccanismi di coordinamento ed integrazione fino ad evolvere verso forme più strutturate correlate a risultati di performance migliori;
- la rete entra dentro gruppi di imprese per aiutare realtà più strutturate a ritrovare flessibilità e agilità rispetto a progetti specifici;
- le reti permettono ai nostri imprenditori di condividere e acquisire il personale necessario al raggiungimento dei loro obiettivi attraverso l'istituto della codatorialità.

In questo quadro che racconta di imprese e reti performanti emerge la necessità di aumentare il seppur crescente numero di reti e di imprese in rete per elevare l'impatto che la rete può avere sulla crescita del nostro territorio e fare questo investendo sulla diffusione di informazioni sulle reti, sulla formazione e consulenza dedicate per aiutare i nostri imprenditori ad aumentare la loro conoscenza e consapevolezza rispetto a questo strumento.

