

# Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

a cura di  
Anna Cabigiosu

ISSN 2724-3931  
e-ISSN 2724-4741



Osservatorio Nazionale  
SULLE RETI D'IMPRESA



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento di Management



RETIMPRESA



**Edizioni**  
Ca' Foscari



**IC**  
InfoCamere

Studi e ricerche sulle reti d'impresa 4



Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## **Studi e ricerche sulle reti d'impresa**

Serie diretta da  
Anna Cabigiosu  
Anna Moretti

4



**Edizioni**  
Ca' Foscari

# Studi e ricerche sulle reti d'impresa

## Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

## Comitato scientifico

Diego Campagnolo (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali «M. Fanno», Università degli Studi di Padova, Italia)

Anna Comacchio (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Izzo (Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania «Luigi Vanvitelli», Italia)

Francesco Rullani (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

## Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Dipartimento di Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

<https://www.unive.it/pag/42688>

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/>

# **Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023**

a cura di  
Anna Cabigiosu

Venezia  
**Edizioni Ca' Foscari** - Venice University Press  
2024

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2024 Anna Cabigiosu per il testo

© 2024 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari

Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia

<https://edizionicafoscari.unive.it> | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione marzo 2024

ISBN 978-88-6969-788-3 [ebook]

ISBN 978-88-6969-789-0 [ebook]

Studio condotto nell'ambito del Progetto "Organizing for resilience: how do networks and firms face adversities?" prot. nr. 2022RPXNJB finanziato dall'Unione Europea – Next-GenerationEU - PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – MISSIONE 4 COMPONENTE 2, INVESTIMENTO 1.1 Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) – CUP N. H53D23003380006. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o della Commissione europea. Né l'Unione Europea né la Commissione Europea possono essere ritenute responsabili per essi.



Realizzato da



Stampato per conto di Edizioni Ca' Foscari, Venice  
nel mese di marzo 2024 da Skillpress, Fossalta di Portogruaro, Venezia  
Printed in Italy

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2024. — viii + 142 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 4). — ISBN 978-88-6969-789-0.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-789-0/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>

## **Ringraziamenti**

Innanzitutto, voglio ringraziare tutti gli autori di questo volume, che hanno contribuito ad accrescere la conoscenza del fenomeno dei contratti di rete con le loro ricerche e approfondimenti. In particolare, per RetImpresa ringrazio Carlo La Rotonda, Lucia Pace e Arianna Lupo, per InfoCamere ringrazio Serafino Pitingaro, Silvia Corsini e Claudia Samarelli, per la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia ringrazio Anna Moretti, Anna Comacchio, Massimiliano Nuccio e i colleghi del centro di ricerca NOIS che ci hanno supportato. Ringrazio inoltre i colleghi Stefano Li Pira (Warwick Business School) e tutto il gruppo di ricerca PRIN (Martina Gianecchini e Diego Campagnolo, Università degli Studi di Padova; Daniele Mascia, Luiss; Daniel Pittino, Università degli Studi di Udine; Maddalena Cipriani, Università Ca' Foscari Venezia) per il loro contributo sul tema della resilienza delle reti.

Ringrazio anche Edizioni Ca' Foscari e Francesca Prevedello per il costante supporto.

Un ringraziamento speciale va a Maddalena Cipriani che mi ha aiutato nel processo di revisione di questa opera.





## **Sommario**

### **Introduzione**

Anna Cabigiosu 3

### **1 I contratti di rete: dinamiche recenti e profili emergenti**

Serafino Pitingaro, Silvia Corsini 7

### **2 Caratteristiche e performance dei contratti di rete**

Maddalena Cipriani, Anna Cabigiosu 29

### **3 La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023**

Anna Comacchio 47

### **4 Rapporti di lavoro e codatorialità**

Carlo La Rotonda 57

### **5 La resilienza nelle reti d'impresa**

Anna Cabigiosu, Diego Campagnolo, Maddalena Cipriani,  
Martina Gianecchini, Daniele Mascia, Daniel Pittino 71

### **6 La prossimità geografica come fattore di competitività Tra i distretti e i contratti di rete**

Anna Moretti, Massimiliano Nuccio 91

### **7 Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete**

Anna Cabigiosu, Stefano Li Pira 103

### **8 Profili operativi fiscali e finanziari delle reti**

Carlo La Rotonda, Arianna Lupo, Lucia Pace 115

### **Conclusioni**

Anna Cabigiosu 135



## **Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023**



# Introduzione

**Anna Cabigiosu**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

## **1 L'edizione 2023 dell'Osservatorio**

Nell'edizione del 2023 l'Osservatorio contribuisce all'analisi e dibattito sulla crescita della nostra economia attraverso l'analisi della diffusione, performance e funzionamento dei contratti di rete a partire dai dati InfoCamere disponibili a luglio 2023 su tutte le reti e attraverso l'analisi dei dati raccolti tramite una nuova survey condotta tra settembre e novembre 2023.

I capitoli 1 e 2 sono di inquadramento del fenomeno delle reti, dal punto di vista della loro crescita, natura e struttura. Il capitolo primo dell'Osservatorio («I contratti di rete: dinamiche recenti e profili emergenti»), a cura di Serafino Pitingaro e Silvia Corsini, propone una fotografia aggiornata sulle reti di imprese e sulle imprese in rete e le loro caratteristiche strutturali utilizzando i dati InfoCamere.

Il secondo capitolo («Caratteristiche e performance dei contratti di rete»), a cura di Maddalena Cipriani e Anna Cabigiosu, utilizza i dati della survey per approfondire temi quali gli obiettivi delle reti e il loro settore di attività. Il capitolo propone una descrizione dei contratti di rete inclusi nella survey del 2023 in termini di tipologia, settore di appartenenza, età, composizione, obiettivi e finalità. Infi-

ne il capitolo, propone uno zoom sui tre settori di attività delle reti più rappresentati nella survey (agroalimentare, costruzioni e commercio) e una comparazione con i dati raccolti nel 2019 e 2021 per discutere nuovi trend e l'evoluzione dei contratti di rete rispetto alle variabili indagate.

Il terzo capitolo («La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023»), a cura di Anna Comacchio, esamina le scelte organizzative adottate dalle reti d'impresa per affrontare le esigenze di coordinamento tra membri della rete. Attraverso l'esame delle risposte fornite relativamente al tipo di strumenti di coordinamento adottati nelle reti, si è delineato un panorama di scelte organizzative eterogeneo, rispetto alle quali tuttavia si possono identificare alcuni elementi comuni.

Il capitolo 4 («Rapporti di lavoro e codatorialità»), a cura di Carlo La Rotonda, approfondisce i rapporti di lavoro in rete e l'utilizzo da parte delle imprese retiste degli strumenti giuslavoristici messi a loro disposizione dall'ordinamento, tra i quali la codatorialità.

L'analisi si sofferma in particolare sulla descrizione di un campione di reti che ha partecipato alla survey del 2023 e ha dichiarato l'intenzione di attivare rapporti di lavoro entro i successivi 12 mesi, mettendone in luce caratteristiche, settori di attività, assetto organizzativo, fabbisogno di competenze e scelte funzionali alla gestione del personale in rete. L'analisi offre indicazioni e segnali interessanti ai fini della comprensione delle scelte e delle strategie che possono essere adottate per l'organizzazione e la gestione coordinata del lavoro a supporto degli obiettivi strategici condivisi nel contratto di rete, al fine di rendere più innovative, efficienti e flessibili le modalità di organizzazione.

Il quinto capitolo («La resilienza nelle reti d'impresa»), a cura di Anna Cabigiosu, Diego Campagnolo, Maddalena Cipriani, Martina Gianecchini, Daniele Mascia e Daniel Pittino, utilizzando i dati della survey propone un'indagine sulla resilienza nei contratti di rete, rafforzando la comprensione di questo tema estremamente attuale quanto scarsamente approfondito negli studi manageriali. Attraverso i risultati della survey vengono indagate le diverse dimensioni della resilienza in associazione a variabili strutturali (dimensione, tipologia di rete, settore), andando inoltre a valutare il contesto competitivo e ambientale di riferimento, e la capacità di ripresa (perdita di fatturato e velocità di ripresa), al fine di individuare e comprendere le caratteristiche, l'efficacia e le dinamiche delle forme di resilienza attuate per valutare le opportunità competitive delle reti e la loro capacità di prevedere, gestire e reagire alle crisi.

Il capitolo 6 («La prossimità geografica come fattore di competitività. Tra i distretti e i contratti di rete»), a cura di Anna Moretti e Massimiliano Nuccio, si concentra sull'analisi della dimensione geografica dei contratti di rete, indagando il concetto di prossimità geo-

grafica, una dimensione che, secondo la letteratura, riveste un ruolo fondamentale nella condivisione della conoscenza e nell'innovazione collaborativa. Il contesto di riferimento è quello delle reti d'impresa in Italia negli anni tra il 2016 e il 2022, e lo strumento utilizzato è quello della *localized density* per operationalizzare la prossimità geografica e valutare la dispersione spaziale in relazione all'evoluzione delle reti.

Il capitolo 7 («Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete»), a cura di Anna Cabigiosu e Stefano Li Pira, utilizza i dati della survey e si concentra sul tema dell'innovazione, identificato dalla letteratura sulle reti come uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative. Nello specifico gli autori cercano di analizzare come la composizione della rete impatta sulla sua capacità di fare innovazione. Il capitolo si concentra sui ruoli e sugli effetti che hanno la presenza di risorse complementari e la sovrapposizione di mercato, in uno scenario in cui emergono logiche cooperative e competitive che possono influenzare in modo diverso la capacità innovativa.

Il capitolo 8 («Profili operativi fiscali e finanziari delle reti»), a cura di Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace, utilizzando i dati della survey indaga i profili fiscali e finanziari delle reti, soffermandosi sul livello di conoscenza e di utilizzo da parte delle imprese in rete degli strumenti (es. procedure fiscali, contabili e di programmazione/rendicontazione) che possono supportare il funzionamento e la realizzazione degli obiettivi dell'aggregazione, semplificandone e rendendone più efficiente l'organizzazione e la gestione operativa. Il capitolo analizza lo scenario mettendo in luce punti di forza e debolezza, e proponendo correttivi alle agevolazioni vigenti e nuove misure ritagliate sull'effettivo fabbisogno delle imprese coinvolte nei percorsi collaborativi.

## 2 L'indagine 2023: cenni metodologici

Il Registro delle Imprese gestito da InfoCamere ha consentito di individuare tutti i contratti di rete al 3 luglio 2023. In quella data sono stati conteggiate 8.633 reti, di cui 7.366 reti-contratto (85,3%) e 1.267 reti-soggetto (14,7%). In ragione delle caratteristiche proprie dei contratti di rete, si è però ritenuto opportuno escludere dalla survey 1.140 reti, di cui 1.108 reti-contratto e 32 reti-soggetto così distribuite: 317 reti contratto prive di impresa di riferimento, 791 reti contratto con impresa di riferimento cancellata o con una procedura di fallimento/liquidazione in corso, 25 reti-soggetto senza imprese collegate, 7 reti-soggetto costituite da tutte imprese cessate o con una procedura di fallimento/liquidazione in corso.

Al netto delle suddette esclusioni, le reti selezionate per l'indagine sono risultate rispettivamente 6.258 reti-contratto e 1.235 reti-

soggetto per un totale di 7.493 reti, che è stato fissato come target iniziale dell'indagine.

Per reperire i contatti aziendali sono stati aggiornati i dati delle reti adottando due diverse strategie:

- per le reti contratto sono stati trovati i contatti delle imprese capofila;
- per le reti-soggetto, dato che non esistono contatti ufficiali afferenti al nuovo soggetto giuridico, sono stati reperiti i dati di contatto di tutte le imprese retiste aderenti.

Solo per il 63% circa delle reti (4.720 reti) del target iniziale dell'indagine è stato possibile reperire i dati di contatto ('reti contattabili'). Successivamente, il campione di reti si è ulteriormente ridotto in ragione della normativa sulla privacy in base al Regolamento generale sulla protezione dei dati (Reg. UE nr. 2016/679), che nel caso di interviste telefoniche prevede l'invio di tutti i dati di contatto al Registro Pubblico delle Opposizioni, un servizio progettato per raccogliere le utenze degli abbonati presenti negli elenchi telefonici pubblici che non desiderano essere contattati telefonicamente per scopi commerciali, promozionali o per ricerche di mercato.

A seguito del suddetto passaggio al Registro Pubblico delle Opposizioni, il campione ha subito una riduzione di circa il 35% del totale delle imprese retiste afferenti alle 'reti contattabili'.

L'indagine è stata condotta in modalità sia CAWI (Computer-Assisted Web Interview) sia CATI (Computer-Assisted Telephone Interview), nel periodo che va da metà settembre a metà novembre 2023. Sulla totalità delle imprese raggiunte telefonicamente, circa il 90% si sono rese disponibili a fornire il proprio contatto e-mail, sul quale ricevere il link di compilazione del questionario corredato dall'informativa privacy e dalla lettera sugli obiettivi della campagna in corso.

In base all'esperienza maturata nelle scorse edizioni dell'indagine, al fine di massimizzare le compilazioni, dopo 7/10 giorni circa dal primo contatto, si è proceduto ad effettuare un'attività di remind sia telefonica sia via email rivolta alle imprese già contattate che non avevano ancora aderito alla survey. Si evidenzia in particolare che, in fase di contatto con le imprese facenti parte del campione di indagine, una parte non trascurabile delle stesse ha affermato di non fare parte di una rete d'impresa o che la rete stessa non fosse più attiva.

Quanto sopra descritto ha ovviamente comportato un ulteriore fattore di contrazione dell'effettivo target di imprese contattate potenzialmente disposte a compilare il questionario.

Alla fine della campagna circa il 18% delle 7.493 reti iniziali ha compilato il questionario. I risultati dell'indagine hanno permesso di raccogliere un totale di 224 questionari pari a circa il 3% dell'universo potenziale di riferimento individuato come target iniziale dell'indagine.



# 1 I contratti di rete: dinamiche recenti e profili emergenti

Serafino Pitingaro  
InfoCamere

Silvia Corsini  
InfoCamere

**Abstract** In 2023, the softening of price dynamics and the slowdown in the economic cycle seem not to have affected entrepreneurs' propensity to activate integration initiatives and collaborative strategies through network contracts. At the same time, member companies have shown good resilience, maintaining a collaborative and solidaristic spirit and leveraging the competitive advantages of networking. At a time of new uncertainty for the economic system, initiatives of positive collaboration and integration between companies, preferably of different sizes and sectors, could ensure extremely useful implications for preserving segments of strategic supply chains for Italy's productive system.

**Keywords** Inflation. Network contracts. Aggregations. Resilience. Innovation.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa. – 3 Il profilo delle imprese retiste. – 4 Le società benefit in rete. – 5 Conclusioni.

## 1 Introduzione

Terminata nel primo trimestre 2022 la fase di emergenza sanitaria provocata dalla pandemia, sono emersi in corso d'anno elementi di elevata criticità, che hanno generato un nuovo clima di incertezza. Il marcato rincaro dei prezzi dell'energia e delle materie prime ha influenzato l'evoluzione dell'economia italiana, con notevoli aumenti dei costi di produzione per le imprese e dei prezzi al consumo per

le famiglie. La dinamica inflazionistica si è molto attenuata nei primi mesi del 2023, dapprima per i prezzi alla produzione e successivamente per i prezzi al consumo, segnando a ottobre un marcato rallentamento.<sup>1</sup>

Tuttavia la performance dell'economia italiana, decisamente positiva nel 2022 sia sul fronte della crescita reale (+3,7%) che dell'occupazione (+2,4%), ha mostrato nel corso del 2023 una progressiva decelerazione, stante i contrastanti segnali provenienti dalle indagini sul clima di fiducia di consumatori e imprese.

Secondo le previsioni più recenti, il PIL è atteso in crescita dello 0,7% nel 2023,<sup>2</sup> trainato dalla domanda interna, in particolare dai consumi privati, sostenuti dalla decelerazione dell'inflazione, da un graduale (anche se parziale) recupero delle retribuzioni e dalla crescita dell'occupazione. Nel contempo la debolezza del commercio mondiale e dell'economia tedesca, principale partner commerciale, determinerà una riduzione degli scambi con l'estero e soprattutto delle esportazioni nel 2023.

Le prospettive economiche internazionali restano tuttavia molto incerte, condizionate dall'acuirsi delle tensioni geo-politiche tra Ucraina e Russia e nel Medio Oriente, e dalle condizioni finanziarie sfavorevoli per famiglie e imprese, il cui clima di fiducia nell'ultimo scorcio del 2023 si è deteriorato, quasi a suggerire per l'economia italiana un ulteriore rallentamento nei primi mesi del 2024.<sup>3</sup>

In questo quadro, il sistema imprenditoriale italiano ha mostrato una buona resilienza, nonostante la debolezza congiunturale, mantenendo uno spirito collaborativo e solidaristico e facendo leva sui vantaggi competitivi che l'appartenenza ad una filiera produttiva oppure ad una rete di imprese possono garantire nelle situazioni di crisi, anche quelle più acute.

La cooperazione tra imprese che aderiscono ad una rete rappresenta un elemento fondamentale per garantire maggiore competitività sui mercati nazionale e internazionale, ancora di più se le attività si basano su processi in cui prevalgono innovazione digitale, sostenibilità ed efficientamento energetico. Sono queste le ragioni per cui molte imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, non hanno mai rinunciato a cercare meccanismi virtuosi e strategie di collaborazione informale, attraverso la realizzazione di accordi, per la

**1** Secondo ISTAT, nella media del 2023 i prezzi al consumo hanno registrato una crescita del 5,7%, quasi 2,5 punti percentuali in meno rispetto al 2022 (+8,1%).

**2** Tale crescita coincide con la stima preliminare del PIL, diffusa da ISTAT nel comunicato stampa del 30 gennaio 2024.

**3** Secondo ISTAT a ottobre 2023 la fiducia dei consumatori ha toccato il valore più basso da inizio anno, salvo poi recuperare quota tra novembre e dicembre. Anche il clima di fiducia delle imprese, dopo quattro mesi consecutivi di riduzione in tutti i settori economici, a dicembre 2023 è tornato ad aumentare, raggiungendo il livello più elevato da luglio.

produzione e/o la commercializzazione di beni e servizi, avviando o perfezionando processi di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta.

Sono note le ragioni per cui le imprese che operano in rete o all'interno di filiere produttive risultano più innovative, sono più aperte ai mercati internazionali e mostrano maggiore fiducia e ottimismo verso il futuro rispetto a quelle che operano in modo isolato.

In questo scenario di decelerazione del ciclo economico, caratterizzato da un significativo rallentamento dell'inflazione, trainata al ribasso dalla componente energetica, le iniziative di positiva collaborazione e di integrazione tra imprese, meglio se di dimensioni e settori diversi, potrebbero garantire risvolti estremamente utili per preservare segmenti di filiere strategiche per il tessuto produttivo del Paese.

Oggi che incertezza e rischi al ribasso caratterizzano lo scenario internazionale e i principali indicatori economici mostrano un raffreddamento della crescita mondiale ed europea,<sup>4</sup> diventa essenziale implementare ulteriori misure che meglio possono favorire la transizione di questi meccanismi spontanei di collaborazione verso modelli di aggregazione stabile e organizzata tra imprese, come i contratti di rete, soprattutto nell'ambito delle filiere produttive più strategiche per il Paese.

La decelerazione del ciclo economico sta mostrando come vi siano alcuni settori produttivi connotati da un'elevata resilienza, mentre altri al contrario sono in difficoltà. Il sistema imprenditoriale ha anche sperimentato come le reti si alimentino della collaborazione e della cooperazione tra imprese a cui si aggiunge un altro fattore fondamentale rappresentato dalla fiducia reciproca. Grazie alle reti, possono concretizzarsi aggregazioni di imprese sulla base di interessi confluenti e possono essere un'alternativa anche alle crisi aziendali, che spesso sfociano in chiusure o a dismissioni.

I contratti di rete quindi rappresentano di fatto uno strumento utile, non solo per fronteggiare le mutevoli fasi del ciclo economico ma anche garantire una tenuta dell'economia italiana in chiave di maggiore organizzazione, collaborazione e solidarietà tra le imprese. Accanto a misure legislative di sostegno ai progetti di aggregazione e alle reti sul piano fiscale, finanziario e occupazionale diventa quanto mai indispensabile creare un clima culturale che faccia comprendere le potenzialità dello strumento e che favorisca lo scambio e la condivisione tra le micro, piccole e medie imprese del Paese.

---

<sup>4</sup> La Commissione europea ha rivisto al ribasso le stime di crescita del PIL nell'aggiornamento di ottobre. Per il 2023 la crescita dell'economia globale dovrebbe riposizionarsi al +3,1%, mentre quella dell'area euro dovrebbe fermarsi a +0,6%, poco sotto la stima sull'economia italiana, attesa in crescita del +0,7%.

A tal fine, il monitoraggio del sistema produttivo, e in particolare dello sviluppo di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra aziende, quale presupposto per scelte consapevoli e fondate sulla conoscenza, rappresenta oggi uno strumento indispensabile, soprattutto in considerazione della fase di forte crescita e dei suoi riflessi positivi sull'economia e la società.

Nelle pagine che seguono ci proponiamo di aggiornare e arricchire la fotografia scattata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio<sup>5</sup> sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi imprese retiste) fornendo anche un focus sulle 'società benefit',<sup>6</sup> allo scopo di analizzare la loro distribuzione all'interno del tessuto produttivo italiano e verificare la differente propensione di molte imprese verso questa nuova forma societaria.

## 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa

Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2023 i contratti di rete hanno sfiorato quota 9mila (+7,4% rispetto al 2022) interessando oltre 47mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+4,8% rispetto al 2022).<sup>7</sup>

I progetti di aggregazione hanno in prevalenza la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica (d'ora in poi reti-contratto) mentre solo una parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica (d'ora in poi reti-soggetto): si contano infatti 7.606 reti-contratto (85% del totale) a fronte di 1.303 reti-soggetto (15%).

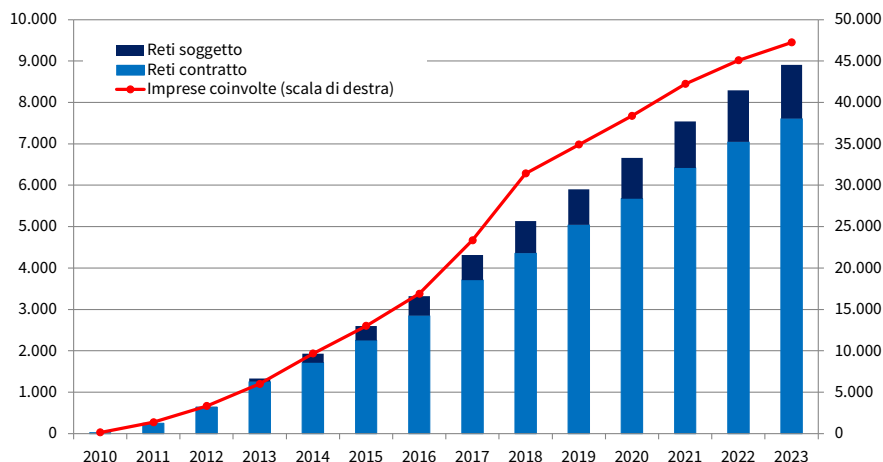
---

<sup>5</sup> Il presente lavoro aggiorna il contributo di analisi realizzato nelle prime quattro edizioni del rapporto dell'Osservatorio, in stretta continuità con la lunga attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da oltre un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2021; 2022.

<sup>6</sup> Le società benefit sono imprese che hanno integrato nel proprio oggetto sociale non solo obiettivi di profitto ma anche di impatto positivo (o un minore impatto negativo) sull'ambiente e/o sulla società. La legge 4 (art. 1, commi 376-384) infatti ha introdotto in Italia la possibilità di aggiungere la denominazione 'Società Benefit' alla natura giuridica di una società, a condizione che quest'ultima si impegni appunto a perseguire una o più finalità di beneficio comune oltre allo scopo di lucro, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente.

<sup>7</sup> Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono alla totalità dei contratti di rete che risultano registrati al 3 gennaio 2024 (quindi a fine 2023) allo scopo di cogliere l'effettiva dimensione del fenomeno. Per maggiori dettagli si rinvia a <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

**Figura 1** Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (valori cumulati a dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Dopo una prima fase caratterizzata da una crescita esponenziale e una seconda contrassegnata da un ritmo meno sostenuto, la dinamica conferma la fase di stabilizzazione nella diffusione dei contratti di rete in Italia [fig. 1]. Osservando il trend, si può notare l'effetto iniziale degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale (fino al 2013) e la successiva fase di assestamento, durante la quale le imprese non hanno potuto usufruire di analoghe misure e provvedimenti incentivanti.<sup>8</sup>

Lo sviluppo delle iniziative di aggregazione conserva comunque una lieve tendenza positiva in ragione di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anticrisi. Ci si riferisce da un lato al contratto di rete con causale di solidarietà introdotto nel 2022,<sup>9</sup> dall'altro all'istituto della codatorialità, che sebbene ancora poco utilizzato può rappresentare un volano per diffusione di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese.<sup>10</sup>

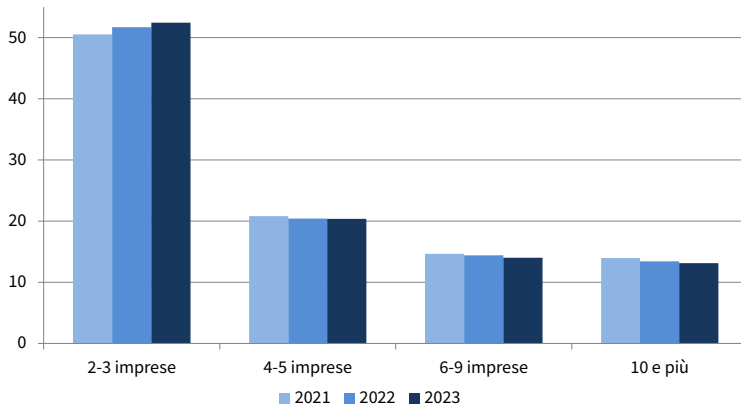
<sup>8</sup> Per maggiori dettagli si veda RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome 2017, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

<sup>9</sup> Al momento tale strumento non è riuscito ad imprimere un'accelerazione alla diffusione dei progetti di aggregazione, anche per effetto delle misure di ristoro e di sostegno introdotte dal governo nel biennio 2020-21 per arginare gli effetti negativi dell'emergenza pandemica.

<sup>10</sup> A tal proposito si rinvia al capitolo 4 del presente rapporto dedicato alla diffusione della codatorialità tra le imprese retiste.

Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano primariamente meno di 10 imprese [fig. 2]. Considerando la totalità delle reti registrate a fine 2023, quasi l'87% risulta composto da meno di 10 imprese e oltre il 52% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese), quote non dissimili da quelle registrate lo scorso anno.<sup>11</sup>

**Figura 2** Contratti di rete per numero di imprese coinvolte (% sul totale)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Tuttavia i dati evidenziano un consolidamento delle micro-reti a fronte di lievi riduzioni in tutte le altre dimensioni, dinamica che conferma la polarizzazione dei contratti di rete verso forme a bassa densità imprenditoriale.

Nel confronto con il 2022, il grado di concentrazione geografica delle imprese retiste è rimasto pressoché immutato [tab. 1]. La quota di reti uniregionali<sup>12</sup> si è lievemente ridotta mentre quella delle reti interregionali si è rafforzata con riferimento alle aggregazioni sia biregionali che multiregionali.

Tale dinamica è trasversale ad entrambe le tipologie di contratto, sebbene con intensità diversa. Rispetto ad un anno prima si osserva per le reti-contratto una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali a favore delle reti biregionali e multiregionali, una ten-

<sup>11</sup> Ai fini della presente analisi, il confronto temporale è stato effettuato con il biennio 2021-22 al fine di cogliere la dinamica rispetto alla fase dell'emergenza sanitaria.

<sup>12</sup> I dati non si riferiscono alla localizzazione geografica dei contratti di rete, ma alla sede legale dell'impresa retista. Si definiscono uniregionali (uniprovinciali) le reti che coinvolgono solo imprese con sede nella medesima regione (provincia).

denza che ritroviamo in misura molto più accentuata anche nelle reti-soggetto, dove la quota di aggregazioni pluriregionali si rafforza a svantaggio sia di quelle uniregionali che biregionali.

Affinando l'analisi territoriale, i dati mostrano che oltre la metà delle reti (51,5%) coinvolge imprese della stessa provincia e poco meno di un terzo (28,7%) riguarda al massimo due province, anche non contigue, mentre meno di un quinto (19,8%) associa imprese di almeno 3 province diverse. Si può notare nell'ultimo triennio un incremento delle aggregazioni uniprovinciali nelle reti-contratto a sfavore delle aggregazioni biprovinciali e pluriprovinciali. Diversificate sono invece le dinamiche che caratterizzano le reti-soggetto, dove il peso delle aggregazioni uniprovinciali resta invariato mentre le aggregazioni biprovinciali cedono il passo a quelle pluriprovinciali.

**Tabella 1** Contratti di rete per livello di eterogeneità geografica e tipologia di contratto (% sul totale)

	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Uniregionali	73,2	72,7	72,2	69,6	65,3	64,1	72,7	71,6	71,0
Biregionali (2)	18,6	18,9	19,2	18,8	21,7	21,7	18,7	19,3	19,6
Pluriregionali (>2)	8,2	8,5	8,6	11,6	13,0	14,2	8,6	9,1	9,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Uniprovinciali	51,9	52,4	53,0	45,6	42,1	42,2	51,0	50,9	51,5
Biprovinciali (2)	28,7	28,7	28,5	29,1	30,6	29,7	28,7	29,0	28,7
Pluriprovinciali (>2)	19,4	18,9	18,4	25,4	27,4	28,1	20,3	20,1	19,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Guardando alla distribuzione territoriale, le reti tra imprese tendono a svilupparsi primariamente all'interno della medesima area geografica (81,4%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (39,6%), anche se in misura decrescente nel triennio osservato.<sup>13</sup> L'altra metà dei contratti di rete intra area geografica si di-

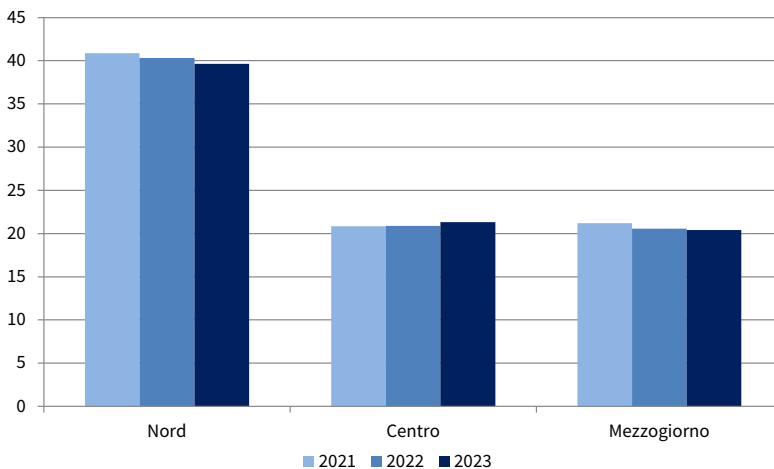
**13** Come emerso nell'edizione 2022 del presente rapporto (cui si rinvia per approfondimenti), nel Nord-Est le reti tra imprese della medesima area rappresentano il 55% delle aggregazioni che si concentrano nelle sole regioni del Nord, una quota che supera il 57% nel caso delle sole reti-contratto.

stribuiscono quasi equamente tra le regioni del Centro (21,3%) e del Mezzogiorno (20,4%) [fig. 3].

Interessanti progetti di aggregazione tuttavia si sono sviluppati tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.655, pari al 18,6% del totale, le reti interregionali che hanno coinvolto imprese di aree differenti contigue: in particolare per Centro-Nord si contano 533 reti, per il Centro-Sud 411 e per il Nord-Sud 404. Significativa è infine la quota di contratti di rete (307) che aggregano trasversalmente esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud,<sup>14</sup> anche in ragione della tendenza crescente nel triennio osservato [fig. 4].

Il progressivo consolidamento delle reti interregionali che coinvolgono imprese delle tre aree del Paese conferma l'efficacia dello strumento per connettere e ibridare esperienze imprenditoriali che si sono costituite e sviluppate in territori eterogenei, consentendo ad imprese operanti nel Nord, nel Centro e nel Mezzogiorno di integrare competenze dissimili e ottenere performance economiche raramente raggiungibili autonomamente.

**Figura 3** Contratti di rete interregionali con imprese localizzate nella medesima ripartizione geografica (% sul totale)

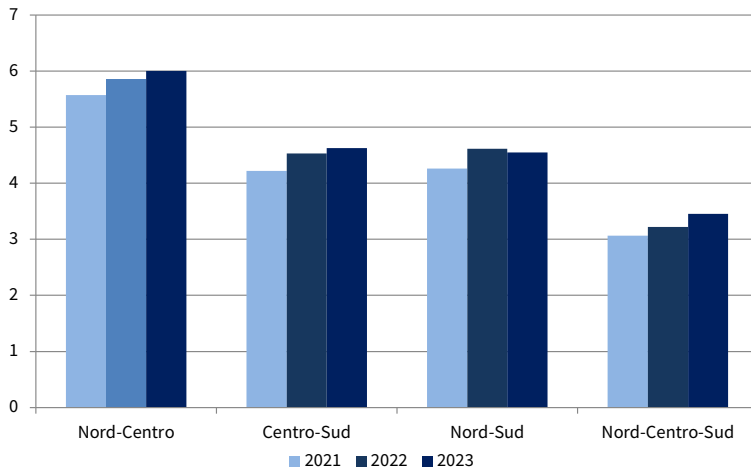


Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

**14** Molte di queste reti (oltre un centinaio) hanno coinvolto imprese sia del Nord-Est che del Nord-Ovest.



**Figura 4** Contratti di rete interregionali con imprese localizzate in ripartizioni geografiche diverse (% sul totale)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Il livello di pervasività geografica si associa con un notevole grado di eterogeneità intersettoriale delle imprese retiste [tab. 2]. Analizzando la distribuzione settoriale basata sulle divisioni di attività economica (Ateco 2007 a 2 digit), oggi il 60% delle reti coinvolge imprese che operano in settori differenti. Tale quota tuttavia si è progressivamente ridotta nell'ultimo decennio (era pari all'84% nel 2014), consentendo una crescente diffusione delle reti unisettoriali. La graduale flessione delle reti intersettoriali, soprattutto quelle che interessano 4 o più settori diversi, e l'espansione di forme aggregative tra imprese dello stesso settore rispecchia in qualche modo una maggior preferenza e/o facilità degli imprenditori a 'fare rete' tra realtà produttive non troppo dissimili, probabilmente dopo aver sperimentato senza successo forme di aggregazione plurisettoriali.

**Tabella 2** Contratti di rete per livello di eterogeneità settoriale e tipologia di contratto (% sul totale)

	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Unisettoriali	40,9	42,3	43,3	21,9	20,8	20,6	38,2	39,1	40,0
Bisettoriali (2)	35,4	35,1	34,1	25,6	26,9	27,5	34,0	33,9	33,2
Trisettoriali (3)	13,3	13,0	13,4	14,3	15,8	16,7	13,4	13,4	13,8
Quadrisettoriali (4)	5,8	5,3	5,1	10,6	9,7	9,1	6,5	5,9	5,7
Multisettoriali (>4)	4,6	4,4	4,1	27,7	26,8	26,1	7,9	7,7	7,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Il livello di eterogeneità settoriale risulta più elevato tra le reti-soggetto, dove nel 79% dei casi le imprese operano in settori diversi di attività economica, una quota che sembra indicare una maggiore propensione per le aggregazioni con soggettività giuridica nello stabilire relazioni produttive e commerciali durature tra comparti considerati complementari.

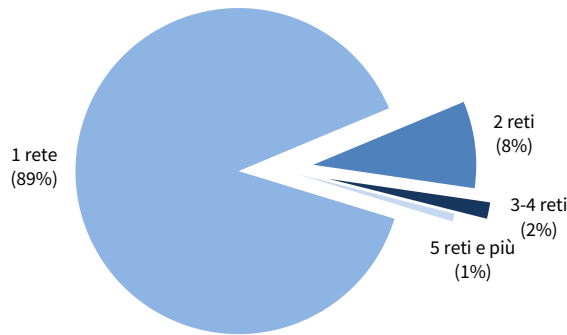
Appare interessante notare inoltre un lento rafforzamento delle reti unisettoriali (oggi il 39% del totale) a fronte di una flessione, come già sottolineato, dei contratti di rete plurisettoriali, che nel periodo osservato si è ridotta, sebbene con dinamiche diversificate: le reti che aggregano imprese appartenenti a tre o più diversi settori di attività economica si sono quasi dimezzate mentre si è rafforzata la quota di reti bisettoriali. Tali dati sembrano suggerire una minor propensione da parte degli imprenditori nel tentare relazioni produttive plurisettoriali, verosimilmente più faticose delle aggregazioni unisettoriali e bisettoriali.

Dopo aver analizzato le caratteristiche dei contratti di rete, passiamo ad esaminare le peculiarità delle imprese retiste, i settori di attività nei quali si concentrano e come sono distribuite a livello territoriale e dimensionale.

### 3 Il profilo delle imprese retiste

La platea delle realtà imprenditoriali che oggi aderiscono ad uno o più contratti di rete conta oggi 47.243 imprese, di cui 5.208 (11%) presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto, denominate imprese pluriaderenti [fig. 5].<sup>15</sup>

**Figura 5** Imprese retiste per numero di reti di appartenenza (% sul totale) (anno 2023)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

Le imprese retiste nel complesso assorbono quasi 1,4 milioni di addetti, di cui il 98% sono dipendenti [tab. 3].<sup>16</sup> In termini assoluti le microimprese (fino a 9 addetti) rappresentano oltre la metà del totale (50,1%) e occupano oltre 69mila lavoratori (5%) mentre quasi un quarto (23,9%) sono piccole imprese (10-49 addetti) e concentrano quasi 189mila lavoratori (13,7%). Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (oltre 4.100) danno lavoro a 1,1 milioni di lavoratori (81% del totale).

<sup>15</sup> Poiché un'impresa retista può aderire a più contratti di rete, il numero si riferisce alle imprese coinvolte (quindi nel caso di pluriadesioni, l'impresa è stata contata una volta sola). Fatto 100 il numero di imprese pluriaderenti, il 78% è coinvolto in due contratti di rete, quasi il 15% ha aderito a 3-4 contratti di rete e il restante 7% è presente in almeno 5 diversi progetti di aggregazione.

<sup>16</sup> Per evitare di sovrastimare l'occupazione delle imprese retiste, sono state escluse dall'analisi le agenzie interinali e di somministrazione lavoro (codice Ateco 78.2) dal momento che per queste ultime non è possibile distinguere i dipendenti che operano all'interno e i dipendenti somministrati che operano presso le imprese richiedenti.

**Tabella 3** Imprese retiste e relativi addetti per classe dimensionale (anno 2023\*\*)

Classe dimensionale	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
1-9 addetti	23.652	50,1	56
10-49 addetti	11.301	23,9	401
50-99 addetti	2.002	4,2	871
100-249 addetti	1.337	2,8	1.117
250 addetti e più	771	1,6	1.478
<b>Totale*</b>	<b>47.193</b>	<b>100,0</b>	<b>79</b>

Classe dimensionale	Addetti alle imprese retiste	Comp.% addetti alle retiste	Addetti alle imprese retiste ogni 10mila addetti
1-9 addetti	69.278	5,0	82
10-49 addetti	188.709	13,7	367
50-99 addetti	105.603	7,7	673
100-249 addetti	162.543	11,8	901
250 addetti e più	846.582	61,7	1.768
<b>Totale*</b>	<b>1.372.715</b>	<b>100,0</b>	<b>630</b>

\* Il totale include le imprese senza addetti e per le quali non è disponibile il numero di addetti. L'analisi non considera le agenzie interinali e di somministrazione lavoro.

\*\* Dati riferiti al 31 dicembre 2023 per le imprese e al 30 settembre per gli addetti.

Fonte: Elaborazione Infocamere su dati Registro Imprese e INPS

Passando ad analizzare la distribuzione settoriale delle imprese retiste<sup>17</sup> [tab. 4], quasi la metà delle imprese osservate si concentra in tre settori.

In termini assoluti, la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare con oltre 10.308 mila unità, corrispondenti al 21,8% del totale.<sup>18</sup> A distanza segue il settore delle costruzioni, in cui

<sup>17</sup> Per analizzare raggruppamenti settoriali più omogenei rispetto alle divisioni Ateco è stata adottata una classificazione in 17 settori, definita in collaborazione con RetImpresa perfezionando l'aggregazione proposta da CSC-ISTAT (2016). La classificazione aggrega le divisioni di attività economica (2 digit Ateco) in 17 raggruppamenti, che consentono di cogliere i profili settoriali maggiormente coinvolti dai fenomeni aggregativi. La definizione dei raggruppamenti settoriali è disponibile in appendice.

<sup>18</sup> Il contratto di rete nel settore agricolo fruisce di regole particolari, in quanto può essere formato da sole imprese agricole singole o associate, di cui all'art. 2135 c.c., definite come piccole e medie (PMI) ai sensi del regolamento CE nr. 800/2008. Per lo svolgimento dell'attività in forma collettiva possono tuttavia partecipare alla rete anche le figure giuridiche societarie che recano nel loro oggetto sociale l'esclusivo esercizio

operano 6.552 imprese retiste (13,9%), che per effetto dell'incremento messo a segno nell'ultimo anno (+13,7%) ha scavalcato quello del commercio, dove si concentrano 5.883 imprese (12,5%), rimasto al palo.

Altri tre settori vedono una significativa presenza di imprese retiste: i servizi turistici, dove operano 4.712 imprese (10% del totale), i servizi professionali, che contano 3.099 imprese (6,6%) e la meccanica che assorbe 2.781 imprese (5,9%).

**Tabella 4** Imprese retiste per raggruppamento settoriale (anno 2023)

<b>Settori</b>	<b>Imprese retiste</b>	<b>Comp.% imprese retiste</b>	<b>Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate</b>
Agroalimentare	10.308	21,8	133
Costruzioni	6.552	13,9	56
Commercio	5.883	12,5	42
Servizi turistici	4.712	10,0	344
Servizi professionali	3.099	6,6	126
Meccanica	2.781	5,9	141
Servizi trasporti e logistica	2.475	5,2	51
Servizi operativi	2.087	4,4	109
Servizi socio-sanitari	1.674	3,5	351
Servizi tecn., inform. e comun.	1.617	3,4	137
Sistema moda ed arredo	1.268	2,7	79
Servizi formativi e per la persona	1.261	2,7	44
Attività artistiche, creative e culturali	919	1,9	95
Altre attività manifatt.	859	1,8	103
Utilities e servizi ambientali	490	1,0	193
Servizi finanziari assicurativi	423	0,9	31
Altro	830	1,8	519
<b>Totale*</b>	<b>47.243</b>	<b>100,0</b>	<b>79</b>

\* Il totale include anche le imprese non classificate per settore di attività.

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

delle attività previste dal suddetto art. 2135 c.c. e contengono nella propria denominazione o ragione sociale la locuzione di 'società agricola'.

Indicativa – anche se non altrettanto pervasiva rispetto al settore di attività – è infine la distribuzione secondo la forma giuridica [tab. 5]. Sotto questo profilo, si può affermare che il fenomeno delle imprese retiste ruota prevalentemente intorno a due classi di natura giuridica: le società di capitale (25.770 unità, pari al 54,5%), in netta crescita rispetto al 2022 (+11,6%) e delle imprese individuali (11.404, il 24,1%).<sup>19</sup> Rilevante, ma decisamente meno significativa, la consistenza degli altri due aggregati delle società di persone (6.120 unità, in rappresentanza del 13% del totale) e delle cooperative (3.149 realtà, pari al 6,7% del totale). Con riferimento alle oltre 70 forme giuridiche in cui sono classificate le attività d'impresa nel Registro Imprese, le imprese retiste sono oggi presenti in quasi due terzi (oggi 48 fattispecie, erano 37 nel 2018).

Guardando al profilo territoriale, la geografia delle aggregazioni in rete rispecchia quasi perfettamente quella del territorio nazionale [tab. 6].<sup>20</sup> Si consolida da un lato il primato del Lazio, che con 10.393 imprese aderenti a contratti di rete concentra il 22% del totale nazionale, dall'altro rimane netta la distanza dalle tre regioni che seguono: Lombardia con 5.072 imprese (10,7%), Veneto con 3.960 imprese (8,4%) e Campania con 3.560 imprese (7,5%).

**Tabella 5** Imprese retiste per classe di forma giuridica (anno 2023)

Classe di forma giuridica	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Società di capitale	25.770	54,5	137
<i>di cui a responsabilità limitata</i>	<i>23.868</i>	<i>50,5</i>	<i>130</i>
Imprese individuali	11.404	24,1	38
Società di persone	6.120	13,0	71
Cooperative	3.149	6,7	241
Consorzi	326	0,7	160
Altre forme	474	1,0	92
<b>Totale</b>	<b>47.243</b>	<b>100,0</b>	<b>79</b>

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

<sup>19</sup> In particolare tra le società di capitale si osserva una marcata concentrazione di società a responsabilità limitata (50,5% del totale delle imprese retiste).

<sup>20</sup> La mappa delle imprese retiste consente di misurare non solo la capacità delle comunità imprenditoriali locali di cogliere le opportunità offerte dallo strumento del contratto, ma anche l'attenzione delle politiche pubbliche locali a stimolare l'interesse delle imprese verso forme di aggregazione.

La vocazione retista delle regioni, misurata attraverso un tasso di densità,<sup>21</sup> mostra tuttavia alcune differenze. Qui il primato spetta al Friuli-Venezia Giulia, dove il rapporto tra imprese retiste e sistema imprenditoriale locale è pari a 250 imprese ogni 10mila registrate, che supera non di poco il Lazio (173 imprese). Oltre la soglia delle 100 imprese ogni 10mila, si collocano tre regioni piccole, Valle d'Aosta (128 imprese retiste ogni 10mila), Umbria (125) e Abruzzo (104), un dato che sembra suggerire la presenza a livello locale di fattori incentivanti/di stimolo alla scelta di aderire alla formula del contratto di rete.

**Tabella 6** Imprese retiste per regione di localizzazione della sede (anno 2023)

Regioni	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Lazio	10.393	22,0	173
Lombardia	5.072	10,7	54
Veneto	3.960	8,4	85
Campania	3.560	7,5	59
Toscana	3.302	7,0	83
Emilia Romagna	2.719	5,8	62
Puglia	2.643	5,6	69
Piemonte	2.452	5,2	58
Friuli-Venezia Giulia	2.444	5,2	250
Sicilia	1.733	3,7	37
Abruzzo	1.505	3,2	104
Marche	1.393	2,9	91
Liguria	1.191	2,5	75
Sardegna	1.167	2,5	68
Umbria	1.161	2,5	125
Calabria	984	2,1	52
Trentino Alto Adige	801	1,7	71
Basilicata	473	1,0	81
Valle d'Aosta	159	0,3	128
Molise	131	0,3	39
<b>Totale</b>	<b>47.243</b>	<b>100,0</b>	<b>79</b>

Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

<sup>21</sup> Il tasso è ottenuto come rapporto tra il numero di imprese retiste e il numero totale di imprese con sede in regione.

## 4 Le società benefit in rete

Tra i fenomeni più recenti che stanno interessando il tessuto produttivo del Paese, il tema delle società benefit sta assumendo negli ultimi anni una connotazione particolarmente significativa.

Da quando la legge 208/2015 ha introdotto in Italia<sup>22</sup> la possibilità di aggiungere la denominazione 'Società Benefit' alla natura giuridica di una società, a condizione che si impegni a perseguire una o più finalità di beneficio comune oltre allo scopo di lucro, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente, il numero di *benefit corporation* ha registrato una crescita esponenziale.

Secondo i dati dell'Osservatorio nazionale sulle Società Benefit, avviato due anni fa dalla Camera di Commercio di Taranto, a fine 2023 le società benefit registrate in Italia sono 3.619 (+38% rispetto al 2022 e più del doppio rispetto al 2021) e nel complesso impiegano oltre 188mila addetti per un volume d'affari che supera i 33mld di €. <sup>23</sup>

Guardando alla distribuzione settoriale, oltre il 27% delle società benefit opera nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, mentre un altro 19% nel settore dell'informazione e della comunicazione. Attività manifatturiere e commercio concentrano rispettivamente il 13% e il 9% delle società benefit. Sotto il profilo territoriale, il primato spetta alla Lombardia, dove è localizzato circa il 34% delle società benefit, seguita a distanza da Lazio (11%) e Veneto (10%).

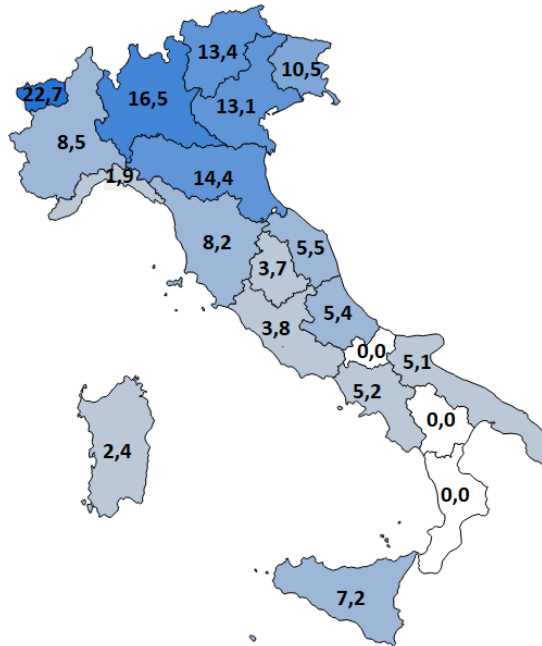
---

<sup>22</sup> L'Italia è il primo Paese in Europa e secondo nel mondo ad aver introdotto tale forma societaria (con la legge 208/2015 art. 1, commi 376-384) alle spalle degli Stati Uniti d'America, dove la natura giuridica di *benefit corporation*, equivalente alla società benefit italiana, è stata introdotta nel 2010 e ora esiste in 39 Stati.

<sup>23</sup> Il dato, ancora provvisorio, è calcolato sulle società benefit che hanno depositato il bilancio per l'esercizio finanziario 2022.



**Figura 6** Società benefit ogni 1.000 società retiste per regione (anno 2023)



Fonte: Elaborazione InfoCamere su dati Registro Imprese

La marcata pervasività e la rapida diffusione delle società benefit hanno interessato anche i contratti di rete, dove numerose sono le imprese retiste che hanno scelto di integrare il proprio oggetto sociale con obiettivi diversi dal profitto, finalizzati ad un impatto positivo (o un minore impatto negativo) sull'ambiente e la società.

Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2023 sono 226 i contratti di rete che tra le imprese retiste vedono la presenza di società benefit distribuite in tutto il territorio nazionale.

Tra le forme di aggregazione anche in questo caso prevalgono i contratti senza soggettività giuridica, sebbene in proporzione dissimile rispetto a quella riscontrata nel complesso: si contano infatti 183 reti-contratto (81% del totale anziché 85%) a fronte di 42 reti-soggetto (19% anziché 15%).

La platea di società benefit che oggi aderiscono ad uno o più contratti di rete conta 211 imprese,<sup>24</sup> di cui 45 (21%) presenti contemporaneamente in almeno due reti. Si tratta in prevalenza di società a responsabilità limitata (62%) e società per azioni (27%), anche se non mancano casi isolati di cooperative e consorzi.

Analizzando la composizione settoriale, oltre la metà delle imprese osservate si concentra in tre settori: servizi professionali (61), servizi tecnologici, informatici, comunicazione (29) e servizi commerciali (22). Piuttosto ridotta risulta invece la presenza nei settori dove si concentrano la maggior parte delle imprese retiste (agroalimentare e costruzioni), confermando una distribuzione settoriale dissimile da quella che descritta in tabella 4.

La distribuzione territoriale delle società benefit aderenti ad almeno un contratto di rete vede la Lombardia quale regione leader con 58 imprese, seguita a distanza da Veneto (30), Emilia Romagna (24) e Lazio (22), situazione che riflette quanto già evidenziato per il complesso delle società benefit [fig. 6].

Il quadro che emerge dai dati è eloquente: la crescente propensione a perseguire non solo l'utile economico, ma anche finalità di beneficio comune che riguardano tanto le persone e la collettività, che l'ambiente e i territori, rappresenta per il sistema produttivo italiano un importante segnale di cambiamento in termini di innovazione verso la sostenibilità.

Scegliere la forma di società benefit rappresenta una scelta strategica del management perché necessita di una serie di passaggi operativi non di poco conto: una modifica dello statuto ma soprattutto un forte impegno in termini di trasparenza. Ogni anno infatti le società benefit devono redigere una relazione d'impatto,<sup>25</sup> dove illustrare le azioni messe in atto per perseguire le finalità di bene comune, le eventuali circostanze che non ne hanno permesso la piena realizzazione e indicare gli obiettivi futuri.

Grazie all'introduzione di tale forma societaria nel nostro ordinamento si saldano tre elementi che, fino a qualche anno fa, quasi nessuno avrebbe mai accostato o che, addirittura, sarebbero apparsi contrastanti e antitetici: conseguire profitto nel rispetto delle persone e dell'ambiente e attraverso iniziative di integrazione e strategie di collaborazione.

Sotto questo profilo, il nostro Paese appare particolarmente virtuoso anche a livello globale: la tendenza verso la transizione sostenibile e rigenerativa è considerata sempre più importante, tanto che

<sup>24</sup> Il numero di imprese retiste è inferiore al numero di contratti di rete in ragione della presenza in reti diverse di società benefit pluriaderenti.

<sup>25</sup> Ogni anno la società benefit ha l'obbligo di allegare la relazione d'impatto ai documenti di bilancio e di pubblicarla sul sito web dell'azienda.

sempre più società si stanno impegnando in un percorso di trasformazione per diventare benefit.

Cogliendo l'essenza delle moderne organizzazioni for profit, le società benefit stanno partecipando e contribuendo attivamente al cambiamento e alla transizione verso un paradigma che punta a superare l'anacronistica contrapposizione tra ricerca del profitto e del bene comune, in cui il risultato economico è sempre meno antitetico al benessere ambientale e sociale.

## 5 Conclusioni

Dopo oltre un decennio dalla sua introduzione nel nostro ordinamento, i numeri evidenziano che il contratto di rete continua a rappresentare, nelle sue diverse forme, un modello di business alternativo, consentendo a micro e piccole imprese di superare gli ostacoli derivanti dai limiti dimensionali e raggiungere una massa critica per competere a livello globale, salvaguardando però la propria individualità. La dinamica delle adesioni alle reti-contratto e alle reti-soggetto mostra che, seppur lentamente rispetto all'anno precedente, la platea di imprese retiste coinvolte continua a crescere, un dato che sembra riflettere una maggiore consapevolezza degli imprenditori nell'impiego del contratto di rete.

I risultati dell'analisi mostrano inoltre un ulteriore rafforzamento delle micro-reti e una decelerazione delle aggregazioni uniregionali e uniprovinciali, a favore di forme di cooperazione a medio-lungo raggio che aggregano imprese operanti in sistemi produttivi differenziati.

La graduale riduzione delle reti intersettoriali e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra indicare tuttavia un approccio più maturo verso lo strumento del contratto di rete, che sfrutta appieno i vantaggi di una relazione collaborativa più orientata a condividere conoscenze e competenze che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori complementari.

La netta affermazione delle imprese retiste dell'edilizia, sostenuta dagli incentivi fiscali e dai fondi europei del PNRR, e la sostanziale stabilità delle imprese del commercio proiettano il settore delle costruzioni alle spalle dell'agroalimentare, che si conferma il settore con la maggior concentrazione di aziende aderenti ad una rete.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre che il fenomeno delle società benefit sta emergendo anche tra imprese retiste, a conferma della crescente tendenza a condividere tra gli obiettivi della rete una maggiore attenzione e rispetto nei confronti delle persone e dell'ambiente.

Se l'Italia rappresenta un Paese particolarmente virtuoso in termini di innovazione verso la sostenibilità è anche grazie all'introduzione nel gennaio 2016 di questa forma societaria nel nostro ordinamento,

che sta generando una rapida diffusione di *benefit corporation* su tutto il territorio nazionale, soprattutto nei settori dei servizi professionali, tecnologici e innovativi e nelle regioni economicamente più avanzate.

Le nuove incertezze della fase economica che sta interessando il tessuto economico, combinato a contrastanti segnali provenienti dalle indagini sul clima di fiducia di consumatori e imprese, potrebbe incoraggiare molte aziende a sperimentare forme diverse di aggregazione e collaborazione strategica, in grado sia di sfruttare le condizioni generate dalla frenata dei prezzi dei beni energetici sia di preservare i livelli occupazionali e valorizzare conoscenze e competenze interne alle aziende.

La disponibilità di ulteriori dati quantitativi e qualitativi sarà fondamentale per verificare la propensione delle imprese verso nuovi profili di aggregazione, anche attraverso la scelta di forme societarie *benefit* che coniugano finalità profit e di beneficio comune.

## Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- CSC, Confindustria Centro Studi; ISTAT (2016). *Reti d'Impresa. L'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1582310967Identikitdi-chi-si-aggrega---competitivo-e-orientato-ai-mercatiesteri.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1582310967Identikitdi-chi-si-aggrega---competitivo-e-orientato-ai-mercatiesteri.pdf).
- CSC; ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1589214048Analisi\\_delle\\_Reti\\_17\\_11\\_2017.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589214048Analisi_delle_Reti_17_11_2017.pdf).
- Lombardi, R.; Onorato, M. (2023). *Le reti d'impresa nell'economia locale*. Roma: Sapienza Università Editrice. [https://www.editricesapienza.it/sites/default/files/6216\\_Reti\\_impresa\\_economia\\_locale\\_eBook.pdf](https://www.editricesapienza.it/sites/default/files/6216_Reti_impresa_economia_locale_eBook.pdf).
- RetImpresa (2018). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2018*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa\\_I-semestre-2018-1.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_I-semestre-2018-1.pdf).
- RetImpresa (2019). *Report sulle Reti di Imprese in Italia – 2018*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa\\_reti-2018-1.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/2019/10/Report-RetImpresa_reti-2018-1.pdf).
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia 2019*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf).

RetImpresa (2020b). *Report sulle Reti di Imprese in Italia. I semestre 2020*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1596006938Report-RetImpresa\\_I-semestre-2020.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1596006938Report-RetImpresa_I-semestre-2020.pdf).  
RetImpresa; Fondazione Bruno Visentini; Unioncamere (2012). *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*. <https://tinyurl.com/bdfmsf6v>.  
RetImpresa; GFinance; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2017). *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*. [https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1589211064LE\\_REGIONI\\_A\\_FAVORE\\_DELE\\_RETI\\_DI\\_IMPRESA\\_2017.pdf](https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589211064LE_REGIONI_A_FAVORE_DELE_RETI_DI_IMPRESA_2017.pdf).

## Appendice

Aggregazione delle divisioni di attività economica (2 digit Ateco)  
in 17 raggruppamenti settoriali

<b>AGROALIMENTARE</b>	<b>COSTRUZIONI</b>	<b>SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI</b>
A 1	C 23	K 64
A 2	F 41	K 65
A 3	F 42	K 66
C 10	F 43	
C 11	L 68	<b>SERVIZI TRASPORTI E LOGISTICA</b>
C 12		H 49
	<b>COMMERCIO</b>	H 50
<b>MECCANICA</b>	G 45	H 51
C 25	G 46	H 52
C 26	G 47	H 53
C 27		
C 28	<b>SERVIZI TURISTICI</b>	<b>SERVIZI SOCIO-SANITARI</b>
C 29	I 55	Q 86
C 30	I 56	Q 87
C 33	N 79	Q 88
	N 82.3	
<b>SISTEMA MODA E ARREDO</b>		<b>ATTIVITÀ ARTISTICHE, CREAT. E CULT.</b>
C 13	<b>SERVIZI TECN., INFORM. E COMUN.</b>	J 58
C 14	J 60	J 59
C 15	J 61	R 90
C 16	J 62	R 91
C 31	J 63	R 93
<b>ALTRE ATTIVITÀ MANIFATT.</b>	<b>SERVIZI PROFESSIONALI</b>	<b>SERVIZI FORMATIVI E PER LA PERSONA</b>
C 17	M 69	P 85
C 18	M 70	S 95
C 19	M 71	S 96
C 20	M 72	
C 21	M 73	<b>ALTRO</b>
C 22	M 74	B 05
C 24		B 06
C 32	<b>SERVIZI OPERATIVI</b>	B 07
	N 77	B 08
<b>UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI</b>	N 80	B 09
D 35	N 81	M 75
E 36	N 82 senza N 82.3	O 84
E 37		R 92
E 38		S 94
E 39		

Fonte: InfoCamere, RetImpresa, Università Ca' Foscari Venezia

## **2 Caratteristiche e performance dei contratti di rete**

**Maddalena Cipriani**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Anna Cabigiosu**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** This chapter offers a description of network contracts involved in the 2023 survey in terms of type, sector, age, composition, objectives and purpose. In addition, this chapter analyses descriptive statistics related to effectiveness, market performance and cohesion of the network members to allow appreciation of the performance of the networks, but also the impact that networks have on network companies. Finally, this chapter proposes an in-depth analysis of the three sectors of activity most relevant in the survey (agri-food, construction and trade) and a comparison with the data collected in 2019 and 2021 to discuss new trends and evolution of network contracts concerning the variables investigated.

**Keywords** Typology. Objectives. Sectors. Age. Network performance.

**Sommario** 1 Anagrafica delle reti. – 2 Principali obiettivi. – 3 Performance. – 4 Specifici trend di settore. – 5 Discussioni e conclusioni.

### **1 Anagrafica delle reti**

Per inquadrare il fenomeno dei contratti di rete, l'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa nella survey 2023 ha raccolto dati sia quantitativi che qualitativi, sulle caratteristiche delle reti che hanno partecipato all'indagine. Mentre il capitolo 1 utilizza i dati Info-Camere di luglio 2023, questo capitolo offre una panoramica delle reti che hanno partecipato alla survey 2023.



**Edizioni**  
Ca' Foscari

**Studi e ricerche sulle reti d'impresa 4**

e-ISSN 2724-4741 | ISSN 2724-3931

ISBN [ebook] 978-88-6969-788-3 | ISBN [print] 978-88-6969-789-0

**Open access**

Published 2024-03-20

© 2024 Cipriani, Cabigiosu | © 4.0

DOI 10.30687/978-88-6969-788-3/002

Le reti intervistate nel 2023 sono state costituite tra il 2011 e il 2023. In media (e mediana) le reti sono state registrate nel 2018, con una deviazione standard di poco più di 3 anni, mentre nel 2021 in media (e mediana) le reti erano state registrate nel 2017 con una deviazione standard di 2 anni e mezzo. Nello specifico, nel 2023, la media risulta essere di 4,87 anni e la mediana è pari a 5 anni. Solo un contratto è attivo da 12 anni (valore massimo riscontrato) su un totale di 224 partecipanti. Il 4,9% dei contratti è attivo da meno di un anno, il 9,8% da un anno, il 14,3% da due anni e il 9,4% da tre anni.

Solo il 14% delle reti che hanno partecipato nel 2023 aveva già preso parte anche alla survey del 2021. Le reti che hanno partecipato a entrambe le survey hanno un'età media di 5,68 anni, con mediana di 5 e deviazione standard di 2,43.

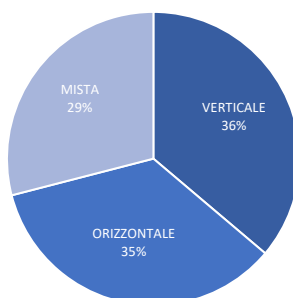
La survey 2023, come avvenuto sia nel 2019 sia nel 2021, ha indagato la natura delle reti partecipanti classificandole in:

- reti verticali o di filiera: caratterizzate da aziende posizionate in livelli diversi della stessa supply chain, che realizzano accordi con clienti o fornitori della stessa filiera;
- reti orizzontali: composte da aziende che appartengono a filiere diverse;
- reti miste: sono la risultante di relazioni verticali e orizzontali, combinando elementi delle due precedenti tipologie.

Il campione di 224 reti partecipanti alla survey del 2023 è composto da un 36% di reti verticali, 35% di reti orizzontali e 29% di reti miste. I dati del 2023 mostrano un equilibrio tra le tre tipologie di rete, proponendo una composizione simile a quella osservata nel 2021 (39% verticali, 29,9% orizzontali, 30% miste), con un leggero incremento del numero di reti orizzontali a discapito di verticali e miste [fig. 1].



**Figura 1** Contratti di rete per tipologia: verticale, orizzontale e mista (dati espressi in percentuale)



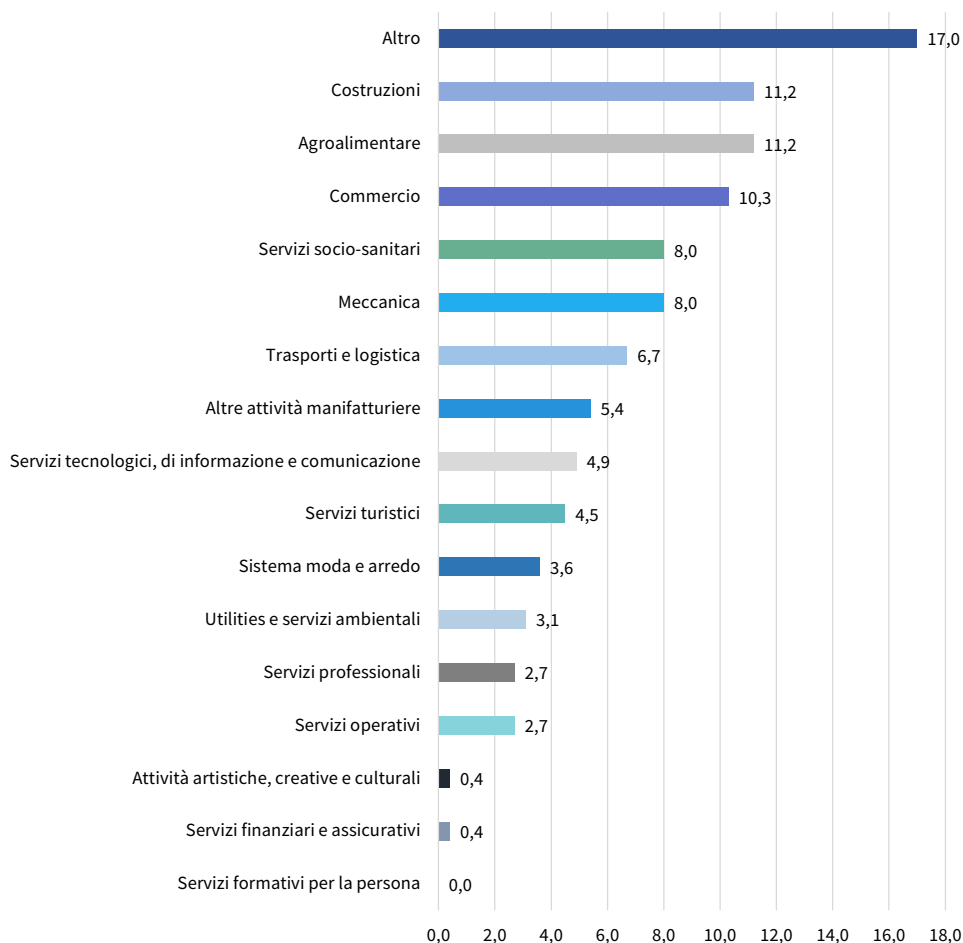
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

I settori di attività prevalenti dichiarati dal campione intervistato sono stati organizzati sulla base della riclassificazione semplificata proposta dall'Osservatorio e utilizzata anche nelle survey 2019 e 2021, che comprende 16 macro-ambiti di attività.

Nel 2023 il settore agroalimentare risulta essere prevalente (11,2%), riconfermando il dominio già conquistato nel 2019 e nel 2021 [figg. 2-3]. Nell'ultima survey il primo posto non è però assoluto in quanto la posizione risulta essere contesa con il settore delle costruzioni (11,2%). A seguire, l'ambito più rilevante è il commercio (10,3%). Subito dopo le prime tre posizioni, si distinguono a pari merito, con l'8%, i servizi socio-sanitari e la meccanica, con il 6,7% trasporti e logistica, con il 5,4% altre attività manifatturiere. A seguire, con una percentuale inferiore al 5%, gli altri settori.

Rispetto alle due survey precedenti, agroalimentare e costruzioni restano sul podio dei tre settori in cui si colloca il numero maggiore di reti d'impresa [fig. 3]. Rispetto alle survey precedenti compare però il settore del commercio al terzo posto che sostituisce la meccanica.

**Figura 2** Distribuzione in percentuale delle reti partecipanti alla survey 2023 per settore



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Analizzando la composizione delle reti dal punto di vista della numerosità delle imprese che le costituiscono, la survey del 2023 ha descritto una media di 6,7 imprese per contratto, con una mediana di 4 e una deviazione standard di 9,1.<sup>1</sup> Vengono riaffermati i risultati del

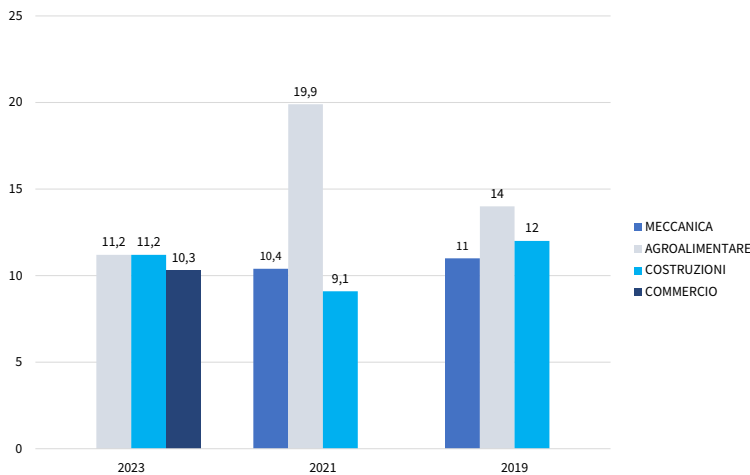
<sup>1</sup> Nel calcolo delle statistiche descrittive per il 2023 relative al numero di imprese in rete sono state omesse le risposte '0' e '1' quindi il totale di contratti di rete considerati è passato da 224 a 218.

2021 in termini di mediana, riconfermando come le reti siano compagini di piccole dimensioni. Il numero di membri va da un minimo di 2 a un massimo di 100.

Rispetto ai dati emersi nelle survey degli anni precedenti la mediana risulta essere in linea, così come il numero minimo di membri. Rispetto al 2021 c'è stata una leggera diminuzione del valore medio, mentre valore massimo e deviazione standard hanno visto una notevole decrescita, riasestando i loro valori a livelli più vicini a quelli del 2019.

Nel 2023 il settore del commercio risulta essere l'ambito che conta un numero maggiore di imprese che partecipano a contratti di rete con un totale di 221 aziende. Inoltre, la rete più popolosa, composta da 100 aziende, è inserita in questo settore. Quest'ultimo dato rappresenta però un outlier, in quanto la mediana del numero di aziende per contratto nel commercio si attesta intorno al 3 con una media di 9,6.

**Figura 3** I tre principali settori delle reti identificati nelle survey 2019, 2021, 2023 (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Prendendo in considerazione la dimensione delle imprese che popolano i contratti di rete, nel 2023 il totale di grandi imprese che compongono le reti considerate risulta essere pari a 31, distribuite in 20 contratti. Sul totale dei contratti di rete partecipanti alla survey, il 9% risulta avere al proprio interno imprese di grandi dimensioni.

Tra i contratti che dichiarano di avere al loro interno grandi imprese, solo 2 affermano di averne 5 mentre tutti gli altri vanno da un minimo di 1 a un massimo di 2. La media si afferma infatti al 1,55 e la mediana è pari a 1, con una deviazione standard di 1,23.

I settori che contano il maggior numero di aziende di grandi dimensioni risultano essere trasporti e logistica (7 imprese di grandi dimensioni) e servizi socio-sanitari (7 imprese di grandi dimensioni).

## 2 Principali obiettivi

La survey si è poi soffermata nell'indagare il principale motivo di costituzione delle reti coinvolte, dando ai partecipanti la possibilità di indicare un massimo di tre risposte, con la consapevolezza che spesso l'obiettivo programmatico è multiplo e intercetta differenti driver.

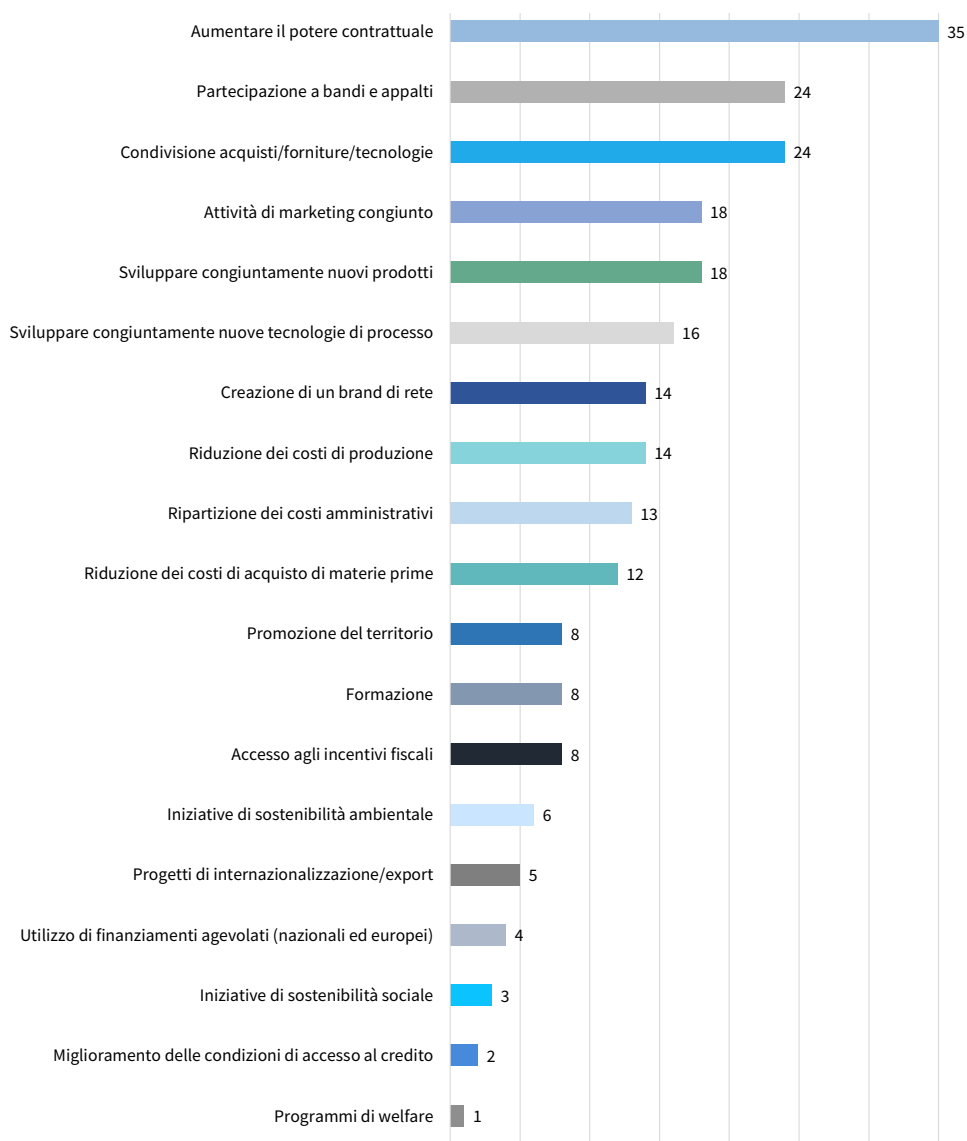
La risposta fornita con maggior frequenza nel 2023 risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (35%), che già vantava il primato nel 2021 (36%). Nel 2023 al secondo posto a pari merito con il 24% figurano «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» e «Partecipazione a bandi e appalti» [fig. 4]. Quest'ultima compariva al secondo posto anche nel 2021, dimostrando come negli ultimi anni questa motivazione abbia accresciuto e consolidato la sua importanza [fig. 5].

È interessante notare come nel 2023 solo i primi tre obiettivi di «Aumentare il potere contrattuale», «Partecipazione a bandi e appalti» e «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» risultano superare la quota del 20% mentre tutte le altre motivazioni rivestono un'importanza minore per le reti rispondenti.

Dopo questi primi obiettivi dominanti, il 18% delle reti sceglie di aggregarsi per beneficiare di «Attività di marketing congiunto» e con la stessa percentuale per «Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti». Il 16% nasce per «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» mentre «Creazione di un brand di rete» e «Riduzione dei costi di produzione» sono due scopi che vengono indicati dal 14% delle reti. Il 13% delle reti si forma per «Ripartire i costi amministrativi», mentre il 12% per trarre vantaggio dalla «Riduzione di costi di acquisto delle materie prime». A seguire, con percentuali inferiori al 10%, vengono indicate le altre motivazioni, come riportato nella figura 4.

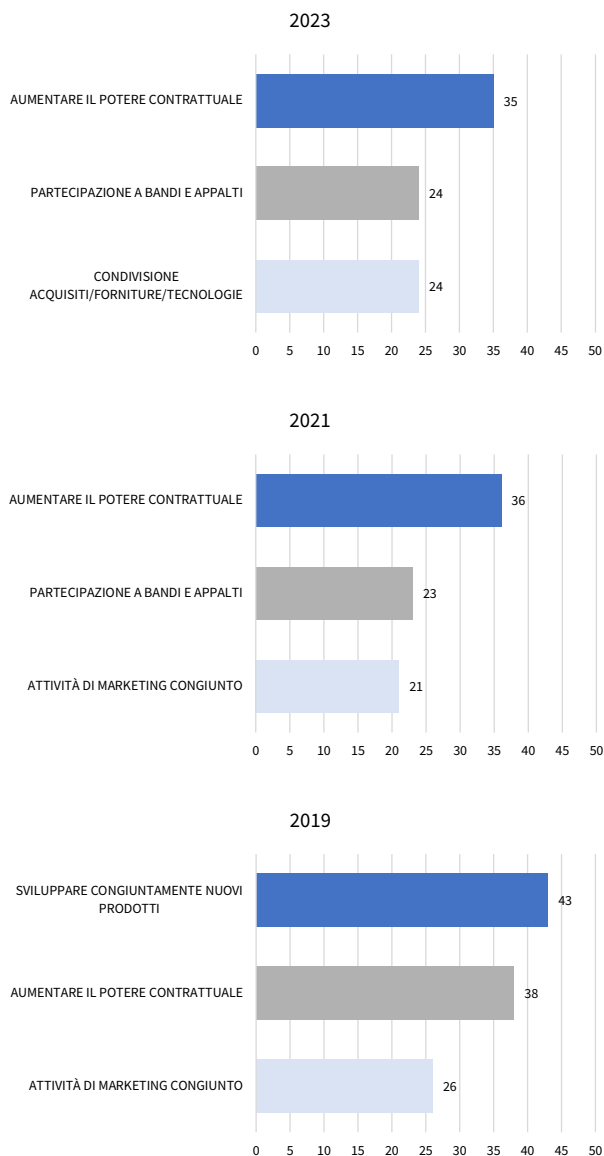
Sulla base delle risposte e della distribuzione delle preferenze, viene quindi riconfermato il focus sugli obiettivi legati alle possibilità di aumentare il potere contrattuale legato all'esigenza di fare massa critica nei confronti degli stakeholder che emerge anche nell'importanza di aggregarsi per sfruttare le opportunità di partecipare a bandi e appalti e di condividere risorse: uno dei principali vantaggi competitivi della rete resta la possibilità di beneficiare dei vantaggi della grande impresa pur restando piccoli. Le piccole imprese fanno rete per essere più grandi.

**Figura 4** I principali obiettivi delle reti indicati nella survey 2023  
(dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 5** Confronto tra i tre principali obiettivi identificati nelle survey del 2023, 2021 e 2019 (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Cala invece l'importanza delle tematiche legate alla gestione congiunta di attività e processi, in particolare la tematica legata all'innovazione, elemento cardine nella definizione normativa di contratto di rete e obiettivo predominante nella survey del 2019. «Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti» era al 43% nel 2019 mentre ricopre una quota del 18% nella survey 2023 [figg. 4-5].

A livello aggregato cala anche l'importanza dichiarata di realizzare attività di marketing congiunto.

### 3 Performance

I contratti di rete rappresentano uno strumento che si propone di aiutare le imprese a perseguire determinati obiettivi aggregandosi in modo efficace e al contempo efficiente e snello rispetto a relazioni di puro mercato o forme contrattuali più complesse e strutturate.

In quest'ottica, per comprendere meglio il fenomeno, è utile misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla e sviluppare linee guida per management e istituzioni.

Nel 2019 l'Osservatorio sui contratti di rete ha proposto delle misure indirizzate a valutare la performance e l'efficacia della rete nel suo complesso, andando a sviluppare un nuovo approccio che comprende la capacità di perseguire obiettivi comuni e l'analisi di variabili strutturali e organizzative (Cabigiosu, Moretti 2019).

Per misurare la performance vengono quindi utilizzati tre indicatori calcolati come media di item che utilizzano una scala Likert multipoint da 1 (poco) a 5 (molto) o «Non applicabile» [tab. 1]:

- Efficacia della rete: variabile che si costruisce attraverso la media di due item che catturano l'accresciuta competitività dei membri della rete e il raggiungimento dei principali obiettivi della rete (Zollo et al. 2002);
- Coesione della rete: variabile utilizzata e testata da Kandemir et al. (2006) che traduce la forza competitiva e organizzativa della rete attraverso una media di tre item;
- Performance di mercato: variabile utilizzata e testata da Kandemir et al. (2006) che rappresenta i risultati economici della rete costruendo una media di tre item relativi a risultati economici, quota di mercato e vendite.

**Tabella 1** Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabile	Descrizione
Efficacia della rete	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi b. La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri
Coesione della rete	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance di mercato	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete genera risultati economici positivi b. La quota di mercato della rete è in crescita c. Le vendite generate dalla rete sono in crescita

Per ciascuna delle variabili aggregate è stata calcolata l'Alpha di Cronbach che, in tutti i casi esaminati, risulta superiore alla soglia raccomandata di 0,7 [tab. 2].

Per quanto riguarda le statistiche descrittive elaborate per le tre variabili, i risultati del 2023 risultano essere in linea con quelli trovati nel 2021 (Cabigiosu 2021) e nel 2019 (Cabigiosu, Moretti 2019), segnalando livelli di performance soddisfacenti. In particolare le analisi riportano una mediana per ciascuna variabile compresa tra un range che va da 3 a 3,5 per tutti e tre gli anni considerati. Le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione sono riportate nella tabella 2.

**Tabella 2** Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5; dati 2023)<sup>2</sup>

Variabile	Alpha di Cronbach	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
Efficacia della rete	0,8	212	3,5	3,4	1,1
Coesione della rete	0,9	224	3,3	3,4	1,1
Performance di mercato	0,9	201	3,3	3,2	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

<sup>2</sup> Un numero di osservazioni inferiore a 224 è dovuto al fatto che alcune reti hanno dichiarato che quel parametro di performance non è applicabile.



Dal 2021 è stato preso in considerazione e analizzato anche il tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete. I risultati del 2023 risultano essere in linea con quanto emerso nel 2021. In particolare, la rete si dimostra essere un ottimo strumento che permette ai partner di sviluppare nuove competenze, come dimostra la mediana di 4 su una scala 1-5, e uno strumento discreto per aumentare le performance delle singole imprese in rete.

Invece l'esperienza in rete sembra essere meno efficace nel permettere di sviluppare competenze o acquisire risorse che rendono nel tempo l'impresa in rete autonoma dalla rete [tab. 3].

**Tabella 3** Statistiche descrittive delle variabili legate al tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete (scala 1-5; dati 2023)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	202	4	3,5	1,2
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	186	3	2,8	1,3
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	190	3	3,1	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per indagare quali variabili sono coinvolte nella determinazione della performance delle reti sono state valutate le correlazioni tra efficacia, coesione e performance e determinati indicatori [tab. 4].

**Tabella 4** Correlazioni tra variabili di performance e variabili esplicative (2023)

	EFFICACIA	COESIONE	PERFORMANCE
Età	-0,10	-0,14*	-0,06
Tipologia	0,09	0,15*	0,09
Dimensione	-0,02	0,05	-0,05
Grandi aziende	-0,02	0,04	-0,03
EFFICACIA	1,00	0,57*	0,89*
COESIONE	0,57*	1,00	0,64*
PERFORMANCE	0,89*	0,64*	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

L'analisi dimostra come la performance di rete, rappresentata in termini di efficacia (capacità di raggiungere i propri obiettivi), coesione (forza competitiva e organizzativa della rete) e performance di mercato (risultati economici della rete), non sia influenzata da variabili strutturali e organizzative come la numerosità dei membri, la presenza di grandi imprese, la tipologia di rete e l'età della stessa, mentre le tre variabili di performance sono tra loro correlate.

## 4 Specifici trend di settore

In questa sezione analizziamo i tre principali settori di appartenenza delle reti rispondenti a questa survey: agroalimentare, costruzioni e commercio.

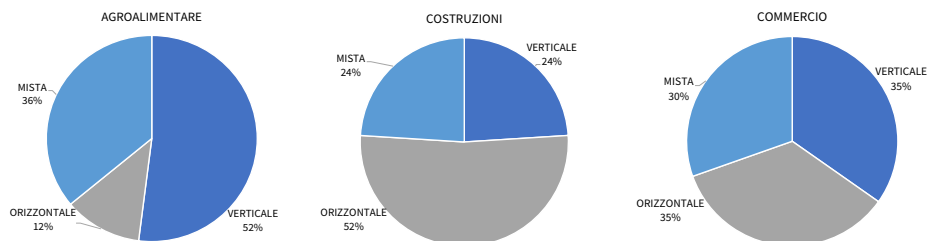
### Tipologia

Nell'agroalimentare più della metà delle reti sono di tipo verticale (52%). Solo il 12% sono reti orizzontali mentre il 36% riguarda reti di tipo misto [fig. 6].

Al contrario, più della metà delle reti relative al settore delle costruzioni sono di tipo orizzontale (52%). Equilibrato è invece il peso di reti verticali (24%) e miste (24%) [fig. 6].

Il campione di 23 reti del settore del commercio partecipanti alla survey del 2023 è composto da un 35% di reti verticali, 35% di reti orizzontali e 30% di reti miste, evidenziando un equilibrio tra le tre tipologie di rete [fig. 6].

**Figura 6** Tipologie di contratti di rete (verticale, orizzontale e mista) a confronto per i settori agroalimentare, costruzioni e commercio (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

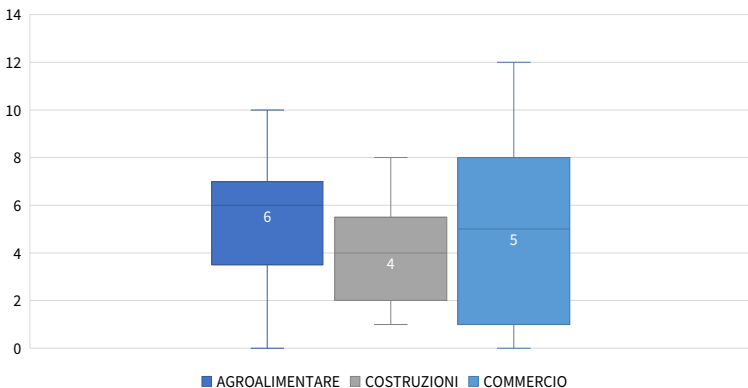
## Età

Nel settore agroalimentare le reti hanno da 0 a 10 anni, con media di 5,44, mediana di 6 e deviazione standard di quasi 3 anni (2,84) [fig. 7]. Confrontando la mediana le reti sono di un anno più vecchie rispetto alla valutazione complessiva dei contratti partecipanti alla survey 2023 (5 anni).

Invece, nel settore delle costruzioni, le reti hanno da 1 a 8 anni, con media di 3,64, mediana di 4 e deviazione standard di 2,31 anni [fig. 7]. Confrontando la mediana le reti sono di un anno più giovani rispetto alla valutazione complessiva dei contratti partecipanti alla survey 2023 (5 anni).

Nel settore del commercio le reti hanno da 0 a 12 anni, con media di 4,91, mediana di 5 e deviazione standard di poco più di 3 anni e mezzo (3,65) [fig. 7].

**Figura 7** Comparazione delle età delle reti nei settori agroalimentare, costruzioni e commercio con indicazione dell'età mediana<sup>3</sup>



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**3** Nel boxplot del settore agroalimentare la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 6 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 3,5 mentre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 7. L'età minima (Q0) è di 0 mentre la massima (Q4) di 10.

Nel boxplot del settore delle costruzioni la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 4 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 2 mentre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 5,5. L'età minima (Q0) è di 1 mentre la massima (Q4) di 8.

Nel boxplot del settore del commercio la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 5 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 1 men-

## Dimensione

Le 25 reti del settore agroalimentare comprendono 162 aziende in totale delle quali solamente 2 di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

Le 25 reti del settore delle costruzioni comprendono 158 aziende in totale, nessuna delle quali risulta essere di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

Le 23 reti del settore del commercio comprendono 221 aziende in totale, nessuna delle quali risulta essere di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

## Obiettivi

Per le reti del settore agroalimentare partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Riduzione costi di produzione» (36%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (24%), «Creazione di un brand di rete» (24%) [fig. 8].

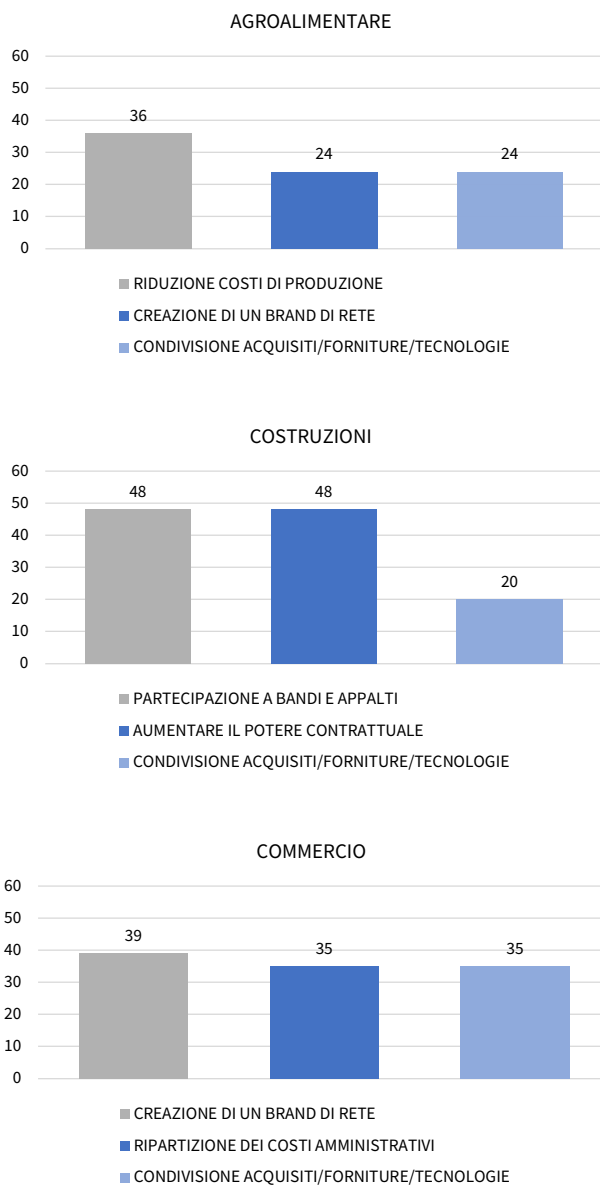
Per le reti del settore delle costruzioni partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Partecipazione a bandi e appalti» (48%), «Aumentare il potere contrattuale» (48%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (20%) [fig. 8].

Per le reti del settore del commercio partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Creazione di un brand di rete» (39%), «Ripartizione dei costi amministrativi» (35%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (35%) [fig. 8].

---

tre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 8. L'età minima (Q0) è di 0 mentre la massima (Q4) di 12.

**Figura 8** Comparazione tra i principali obiettivi nei settori agroalimentare, costruzioni e commercio (dati in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## Performance

I dati sulla performance nei tre settori sono comparabili con i dati complessivi.

## 5 Discussioni e conclusioni

La survey 2023 conferma alcuni dati e informazioni delle precedenti survey e permette di identificare trend recenti.

Le reti a partire dalla survey 2021 risultano essere sostanzialmente bilanciate rispetto a reti verticali, o di filiera, e reti orizzontali, tra partner che operano in filiere differenti e miste. Le reti intervistate hanno in media 5 anni e i settori dominanti sono l'agroalimentare ed in crescita le costruzioni, seguite dal commercio che sposta la meccanica.

Le reti delle costruzioni sono prevalentemente orizzontali e più giovani e questi dati suggeriscono un ruolo dell'ecobonus nel sostenere la loro recente costituzione e crescita.

Le reti dell'agroalimentare sono invece prevalentemente verticali e più anziane.

Le reti nascono per aumentare il potere contrattuale delle PMI (solo il 9% delle reti della survey ha all'interno una grande impresa), per condividere le spese legate ad acquisti/forniture/tecnologie e per partecipare a bandi e appalti. Questo ultimo obiettivo è distintivo per le costruzioni mentre per agroalimentare e commercio è rilevante la creazione di un brand comune.

Continuano ad essere positivi i dati sulle performance della rete, in modo particolare l'efficacia e la coesione della rete: le reti sono sostanzialmente concordi nell'affermare che la rete raggiunge i suoi principali obiettivi, accresce la competitività dei suoi membri e del network e si caratterizza per relazioni forti tra i membri e dalla capacità di gestire conflitti e crisi interne.

Infine, mentre si conferma anche la capacità della rete di aumentare la competitività dei suoi membri, le reti continuano ad affermare che i membri della rete, rispetto alle attività della rete, ne beneficiano ma se restano in rete è perché faticerebbero a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete.

Questo dato avvalorava ancora una volta l'importanza e la rilevanza specifici di questo strumento.

## Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>.
- Zollo, M.; Sidney, G.W. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities?». *Organization Science*, 13(3), 339-53. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.





### 3

## **La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023**

**Anna Comacchio**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Joining a business network offers the opportunity to increase the bargaining power, market penetration or innovation of each member of the network, but these outcomes are linked to the quality of the organisation of the network over its lifetime, especially with regard to coordination among partners. The establishment of effective and efficient coordination mechanisms is a necessary choice to facilitate synergies between partners and to mitigate potential divergences or conflicts. This chapter sets out to examine the organisational choices made by business networks to address coordination needs between network members.

**Keywords** Organization. Governance. Clan. Coordination mechanisms. Relations.

**Sommario** 1 Il coordinamento a servizio della rete. – 2 La formalizzazione dell'adesione e del recesso e gli organi di governance. – 3 La pianificazione nella rete. – 4 Strutture o figure organizzative di coordinamento. – 5 Manager di rete. – 6 Il coordinamento relazionale e la comunicazione tra partner. – 7 Conclusioni.

### **1 Il coordinamento a servizio della rete**

L'opportunità offerta dalle reti d'impresa di accrescere il potere negoziale, la penetrazione di mercato o l'innovazione dei loro membri, è condizionata dalla qualità dell'organizzazione della rete stessa nell'arco della sua vita. L'istituzione di meccanismi di coordinamen-

to della rete efficaci ed efficienti è pertanto essenziale per facilitare le sinergie tra i partner e per ridurre potenziali conflitti (Grando-ri, Soda 1995; Lumineau, Oliveira 2018; Parmigiani, Rivera-Santos 2011; Castañer, Oliveira 2020). Sebbene il contratto di rete costituisca un punto di partenza per facilitare decisioni allineate e azioni convergenti tra imprese, questo risulta inevitabilmente ‘incompleto’ per gestire i diversi obiettivi delle imprese in rete e la loro natura mutevole, a fronte di un contesto sempre più incerto e di altri fattori che possono influenzare la collaborazione nel tempo.

Le imprese che optano per un contratto di rete affrontano diverse sfide nel coordinare le loro attività collaborative; l’interdipendenza tra i loro processi e la varietà delle competenze coinvolte possono portare a difficoltà nel prendere decisioni e nell’assegnare responsabilità in modo efficace. La necessità di mantenere un equilibrio tra flessibilità operativa e coerenza strategica rappresenta un ulteriore ostacolo da superare.

La survey del 2021 aveva messo in luce come le forme a rete nascono spesso sulla base di relazioni interpersonali informali (Comacchio 2022). La fiducia reciproca rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per il coordinamento della rete. La survey 2023 ha raccolto dati sui meccanismi di coordinamento utilizzati dalle reti al servizio della collaborazione e del raggiungimento di obiettivi comuni. Nei prossimi paragrafi analizzeremo le scelte delle reti intervistate in merito a queste diverse soluzioni organizzative per il coordinamento.

## **2 La formalizzazione dell’adesione e del recesso e gli organi di governance**

Una prima decisione relativa al coordinamento tra partner riguarda la composizione della rete, ossia la regolazione dell’entrata e uscita dei membri della rete.

Rispetto a questo tipo di coordinamento, due terzi degli intervistati opta per norme che regolano sia l’entrata che l’uscita dalla rete. Le reti, in una percentuale leggermente maggiore rispetto alla rilevazione del 2021 (65% contro 62% del 2021), definiscono regole di adesione dei membri della rete, la formalizzazione si nota ancor più quando si considerano le clausole per un eventuale recesso o esclusione di un partner, in quanto il 71% delle reti ne è dotata contro il 54% del 2021. Per un ulteriore approfondimento sul rapporto tra rete e membri della stessa, si è chiesto alle reti se si diano regole per la ripartizione dei benefici delle attività di rete, in questo caso tuttavia la percentuale di coloro che hanno un tale sistema di regole scende al di sotto della metà degli intervistati e si attesta al 42,4%, segnalando come oltre la metà delle reti opti per una allocazione più flessibile, rispetto a quella determinata da regole definite ex-ante.

L'elevata percentuale di reti, che opta per formalizzare adesione e recesso, non sembra potersi spiegare in base alla dimensione media delle reti, relativamente bassa (6,7 partner), mentre potrebbe trovare una spiegazione se si considerano gli obiettivi principali delle reti intervistate (si veda il cap. 2), ossia: aumentare il potere contrattuale (il 72% di queste reti regola entrata e uscita dei membri), condividere acquisti/forniture/tecnologie (il 68,5% di queste reti regola entrata e uscita dei membri) e partecipare a bandi e appalti (il 72,2% di queste reti regola entrata e uscita dei membri). Si può comprendere, infatti, la necessità di definire delle regole che possano dare una garanzia di stabilità e controllo della partnership a fronte di potenziali contratti di appalto o fornitura comuni.

Relativamente alla governance della rete, si è analizzata l'adozione di organi di governo come il presidente, l'organo comune e l'assemblea [tab. 1]. Le reti che hanno scelto di dotarsi di un organo comune sono il 62% del totale, dato in linea con la rilevazione precedente (59%). Con una percentuale non difforme, le reti fanno ricorso anche a un presidente (60%), e scelgono di dotarsi anche di un'assemblea dei partecipanti (60%), con un lieve calo rispetto alla rilevazione precedente (63%). Anche in questo caso le reti, che hanno dichiarato i tre obiettivi principali (aumentare il potere contrattuale, condividere acquisti/forniture/tecnologie e partecipare a bandi e appalti), hanno formalizzato la governance in percentuale maggiore rispetto alla media.

**Tabella 1** Meccanismi di coordinamento adottati dalle reti (% sul totale delle 224 rispondenti)

La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?	Sì, creata ad-hoc / assunte per/da la rete		Sì, presente in una delle imprese retiste e messa a servizio della rete		No, non la prevedeva		Totale sì
	N	%*	N	%	N	%	%
Organo comune	71	31,7	68	30,4	85	38,0	62,0
Presidente	65	29,0	69	30,8	90	40,2	59,8
Assemblea dei partecipanti	77	34,4	57	25,5	90	40,2	59,8
Manager di rete	28	12,5	31	13,8	165	73,7	26,3
Segreteria/ufficio amministrativo	24	10,7	64	28,6	136	60,7	39,3
Ufficio comunicazione	17	7,6	30	13,4	177	79,0	21,0
Ufficio/agente commerciale	9	4,0	29	13,0	186	83,0	17,0
Responsabile della produzione	6	2,7	21	9,4	197	88,0	12,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

### 3 La pianificazione nella rete

Alla richiesta se le reti fanno ricorso a un business plan, come strumento di definizione degli obiettivi e allocazione delle risorse, utile per il monitoraggio delle performance della rete, il 71% dichiara di non avere un tale tipo di strumento di pianificazione, e solo il 17,4% fa ricorso a un business plan annuale, mentre è ancora più bassa la percentuale di reti dotata di un business plan pluriennale (11,6%).

Tuttavia, per quanto riguarda il piano operativo della rete, in relazione alla domanda se il piano operativo della rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni), la media delle risposte si attesta al 3,55 (su una scala 1 'non sono d'accordo'-5 'sono d'accordo') decisamente superiore al valore del 2021 (2,63). Il piano operativo della rete viene aggiornato periodicamente con una risposta media pari a 3,24, anche in questo caso il valore è decisamente superiore a quello del 2021 (2,42), a significare una maggiore attenzione a meccanismi più formali e condivisi di programmazione della rete.

### 4 Strutture o figure organizzative di coordinamento

A fianco di una governance formalizzata, ci si è chiesti se le reti decidono di strutturarsi ulteriormente, dotandosi di unità o figure professionali di tipo funzionale, che possano favorire il coordinamento dei retisti su processi congiunti di amministrazione, marketing, vendite o produzione.

Dalle risposte si individua che fa ricorso a una segreteria o ufficio amministrativo, per una gestione comune dei processi amministrativo-contabili della rete, il 39,3% delle reti intervistate (contro il 44% del 2021) e solo il 10,7% lo ha costituito ad hoc. In misura minore le reti utilizzano un ufficio di comunicazione; infatti, si tratta del 21% delle reti, contro il 32% del 2021. Solo il 17% fa ricorso a un ufficio o agente commerciale, anche in questo caso la percentuale del 2023 è inferiore a quella del 2021 (25%). In percentuale ancora minore si ricorre a un responsabile di produzione (12%), anche in questo caso con una percentuale inferiore di 10 punti rispetto a quella del 2021 (22%).

In sintesi, tra le reti intervistate non risultano particolarmente diffuse soluzioni organizzative strutturate per gestire attività comuni relative al marketing, al commerciale o alla produzione. In linea con questa tendenza è la risposta alla domanda se le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate, come team, task force, comitati, ecc.; infatti la risposta media è risultata pari a 2,6 su una scala da 1 a 5, valore in linea con le risposte del 2021 (2,14).

Una conferma, che le reti non investono in elevata formalizzazione nei processi di coordinamento, è la risposta alla domanda sull'e-

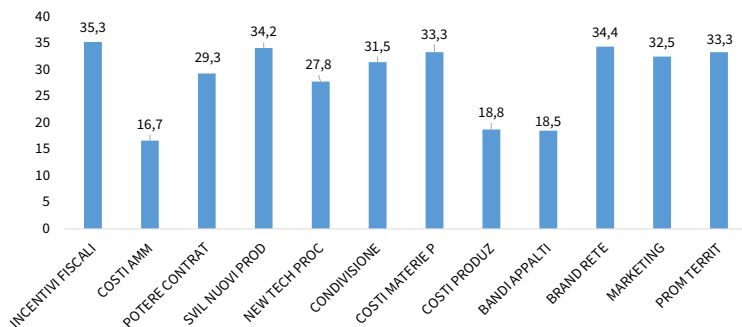
voluzione delle rete: «La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi, ecc.)»; il valore delle risposte si attesta a 1,6 (su 1 'poco d'accordo'-5 'molto d'accordo'), così come è basso il valore della risposta relativa alla domanda «La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete» (2,3), risposta comprensibile anche in funzione dello sviluppo di una conoscenza reciproca nel tempo, che può facilitare la comunicazione diretta e la fiducia tra partner.

## 5 Manager di rete

L'analisi ha voluto approfondire se i retisti ricorrono a un meccanismo di coordinamento che svolge un ruolo di integrazione ad hoc, ossia il manager di rete. Nelle reti intervistate tale figura è presente in un quarto delle reti, ossia nel 26,3% dei casi, segnando un ricorso superiore di 4 punti percentuali rispetto alle reti intervistate nel 2021 (22% dei casi). Questa variazione rispetto alla survey precedente suggerisce una crescente fiducia verso una figura professionale relativamente nuova, ma particolarmente funzionale alla gestione di interdipendenze significative tra le imprese nell'ambito di una rete.

Analizzando l'adozione del manager di rete rispetto agli obiettivi più selezionati delle reti [fig. 1], la percentuale più elevata di adozione risulta tra le reti che hanno l'obiettivo di «creazione di un brand di rete», la percentuale di tali reti che ricorre al manager di rete è pari al 34,4%, ugualmente elevata è la percentuale di reti con l'obiettivo di «sviluppo di un nuovo prodotto», con un dato pari al 34,2%. Hanno un manager di rete in oltre un terzo dei casi, anche quelle reti che si pongono l'obiettivo di riduzione dei costi di acquisto di materie prime (33,3%) e quelle con l'obiettivo di condivisione di acquisti/forniture/tecnologie (31,5). Da segnalare, tra le reti con una minore numerosità nell'ambito del campione, quelle con obiettivo «incentivi fiscali» ricorrono al manager di rete nel 35,3% dei casi (6 su 17) e quelle con obiettivo «promozione del territorio» hanno un manager di rete nel 33,3% dei casi (6 su 18).

**Figura 1** Ricorso al manager di rete in relazione al tipo di obiettivi di rete (dati espressi in percentuale)

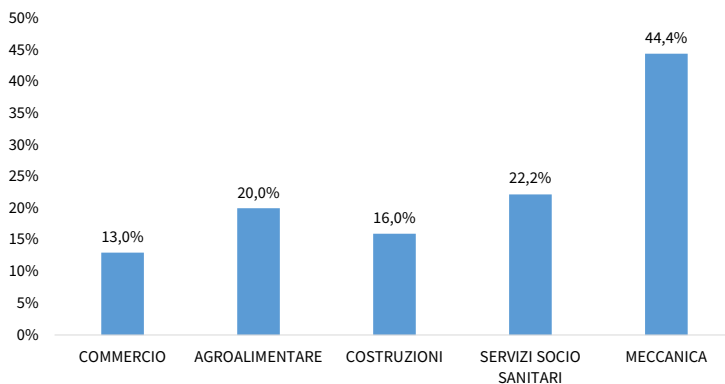


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Un approfondimento per comprendere in quali casi sia più utile il manager di rete è stato fatto in base alla tipologia di rete: la maggiore frequenza di adozione risulta tra le reti orizzontali (29,5%) e quelle miste (32,3%), minore nelle reti verticali (18,5%) [fig. 3].

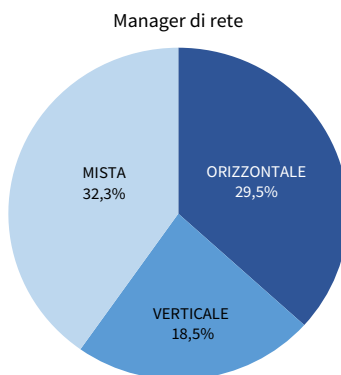
Un ulteriore approfondimento è stato fatto analizzando la presenza del manager di rete nei settori più presenti nel campione analizzato (si veda cap. 2). Il dato ci indica che questa figura è presente in questi settori con una percentuale inferiore alla media degli intervistati (26,3%). Nello specifico, solo il 20% delle reti che opera nell'alimentare fa ricorso a un manager di rete, nel commercio è il 13% delle reti ad avere un manager di rete, nelle costruzioni sono il 16%, nei servizi socio-sanitari il 22,2% [fig. 2]. Il settore della meccanica viceversa segna una presenza decisamente superiore alla media con un 44,4% delle reti dove è presente questo ruolo di integrazione.

**Figura 2** Il ricorso a manager di rete nei settori più rappresentativi (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 3** Tipologie di contratti di rete (verticale, orizzontale e mista) a confronto per il ricorso a manager di rete (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 6 Il coordinamento relazionale e la comunicazione tra partner

Proseguendo nell'analisi delle diverse soluzioni organizzative a supporto del coordinamento tra membri della rete, si è approfondita l'importanza del coordinamento relazionale, nella forma di comunicazioni dirette tra partner, anche di tipo informale.

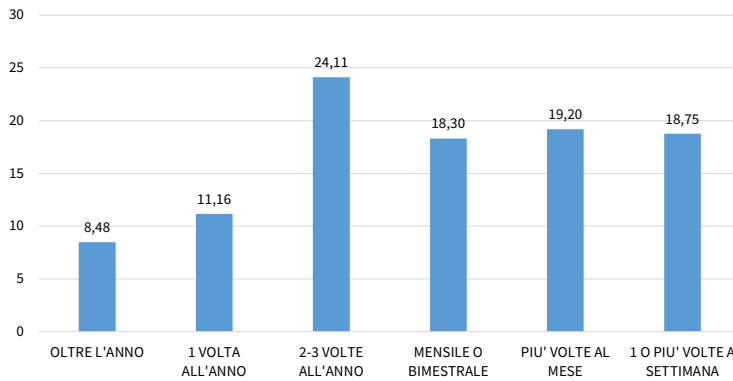
La survey conferma che la gestione della relazione tra partner si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese) con un punteggio medio pari a 3,4 (su scala da 1 a 5), che risulta superiore al punteggio ottenuto dal ricorso a rapporti formali come accordi o contratti (3,2). L'efficacia, della combinazione delle relazioni informali di tipo fiduciario con quelle formali, viene confermata dalla risposta alla domanda se i retisti siano consapevoli delle attività che si svolgono all'interno della rete, il valore della risposta è elevato e pari a 4,3. Inoltre, le reti confermano la preferenza verso meccanismi relazionali piuttosto che basati sulla strutturazione di procedure, infatti la presenza di procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete, ha ottenuto un punteggio medio inferiore al 3 (2,8).

Infine, dalle risposte alle domande relative alla performance della rete (come indicato nel cap. 2), si evince una conferma che il coordinamento nella rete, che, come si è visto nei paragrafi precedenti, non è particolarmente formalizzato, sia tuttavia funzionale alla collaborazione tra partner. Infatti, i retisti si dichiarano soddisfatti rispetto alla forza delle relazioni tra i membri della rete (3,55) e alla capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete (3,4).

Una misura del coordinamento tramite comunicazione diretta tra partner è rappresentata dalla frequenza nello scambio di informazioni tra retisti. Questa risulta almeno mensile o più frequente in oltre la metà delle reti intervistate (56,26% delle reti), e la percentuale di chi si incontra con una buona frequenza è superiore a quella del 2021 [fig. 4]. Più nel dettaglio, laddove la frequenza è buona, il 18,75 risponde di incontrarsi con la frequenza di una o più volte alla settimana (contro il 13,7% del 2021), e il 19,20% si incontra più volte al mese (contro il 17,4% del 2021) [fig. 4]. Una ulteriore conferma di una comunicazione attiva tra partner, viene anche dalla percentuale relativamente bassa, 19,64%, di coloro che si incontrano con una frequenza limitata di una volta all'anno o meno.



**Figura 4** Frequenza di incontri tra retisti (survey 2023) (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 7 Conclusioni

Il coordinamento nelle relazioni inter-organizzative è stato definito come l'allineamento o l'aggiustamento deliberato e ordinato delle azioni dei partner per raggiungere obiettivi determinati in comune (Gulati, Wohlgezogen, Zhelyazkov 2012), a segnare l'importanza di questo set di strumenti organizzativi. Attraverso l'esame delle risposte fornite relativamente al tipo di strumenti di coordinamento adottati nelle reti, si è delineato un panorama di scelte organizzative eterogeneo, rispetto alle quali tuttavia si possono identificare alcuni elementi comuni.

Anzitutto la maggioranza delle reti si dota sia di regole di gestione della dinamica delle entrate e uscite nella rete, sia di una governance formalizzata (presidente, organo comune e assemblea), che consente di gestire in modo stabile e condiviso il processo decisionale, favorendo la chiarezza nell'allocazione di responsabilità e una condivisione collegiale degli obiettivi mediante l'assemblea. È inoltre emerso un livello di formalizzazione superiore alla media, sia nelle procedure di affiliazione e cessazione che nei meccanismi di governance, in quelle reti d'impresa che hanno espresso come principali finalità: l'incremento del potere contrattuale, la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, nonché la partecipazione a gare d'appalto e bandi.

In secondo luogo, all'interno delle reti d'impresa intervistate non sono diffuse scelte organizzative strutturate, in particolare unità funzionali congiunte in ambiti quali l'amministrazione, il marketing, il commercio e la produzione. Questo approccio a una forma snella di organizzazione del coordinamento si ritrova anche nella scarsa pro-

pensione ad adottare strutture organizzative formali congiunte come team, task force o comitati.

Un approfondimento è stato fatto rispetto all'impiego del manager di rete, adottato in media da oltre un quarto delle reti. Questo ruolo di integrazione si rivela maggiormente diffuso nelle reti d'impresa di tipo orizzontale e misto (adottato da circa un terzo delle reti), mentre nelle reti verticali risulta meno diffuso della media complessiva. Si osserva inoltre che la presenza del manager di rete varia significativamente a seconda del settore in cui operano le reti, e che tra i cinque settori più rappresentati nell'ambito delle reti intervistate (agro-alimentare, commercio, costruzioni, servizi socio-sanitari e meccanica), quello della meccanica è l'unico che mostra un'adozione di questa figura ben al di sopra della media delle reti.

## Bibliografia

- Castañer, X.; Oliveira, N. (2020). «Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review». *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206320901565>.
- Comacchio, A. (2022). «La governance e il coordinamento delle reti». Cabiglio-su, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 57-70. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3/004>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Wohlgezogen, F.; Zhelyazkov, P. (2012). «The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances». *Academy of Management Annals*, 6, 531-83. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>.
- Lumineau, F.; Oliveira, N. (2018). «A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships». *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-65. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>.
- Parmigiani A.; Rivera-Santos, M. (2011). «Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships». *Journal of Management*, 37(4), 1108-36. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311407507>.

## 4 Rapporti di lavoro e codatorialità

Carlo La Rotonda  
RetImpresa

**Abstract** The chapter analyses network labour relations and trends in the use of co-employment and labour-law tools aimed at making labour coordination mechanisms in network enterprises more efficient and flexible (worker posting, labour supply management, apprenticeship, staff leasing, consulting). The analysis shows the interest of the sample of business networks interviewed in hiring specialised professionals and managerial skills to support the realisation of common goals, but also a cautious attitude toward the use of co-employment and other available measures. The chapter concludes with some considerations and policy proposals to incentivise the combined use of the network contract and labour tools to support the efficient organisation of network work.

**Keywords** Labour relations. Labour organization. Co-employment. Labour tools. Network employees. Managerial skills. Temporary job agencies.

**Sommario** 1 Metodologia di analisi e scenario. – 2 Rapporti di lavoro e codatorialità: i risultati della survey. – 3 Conclusioni e proposte di policy.

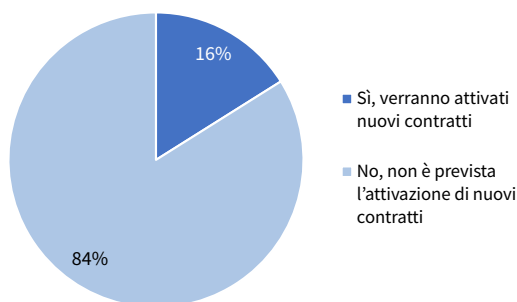
### 1 Metodologia di analisi e scenario

Il capitolo analizza i rapporti di lavoro in rete e le tendenze delle imprese retiste di utilizzo, attuale o futuro, degli strumenti giuslavoristici messi a loro disposizione dall'ordinamento, tra i quali rientra l'istituto della codatorialità, allo scopo di rendere più innovativi, efficienti e flessibili le modalità e i meccanismi di coordinamento e di organizzazione del lavoro nelle compagini imprenditoriali aderenti ai contratti di rete.

L'analisi è condotta sulla base delle risposte fornite alla survey 2023 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. In particolare,

rispetto al totale del campione esaminato nella survey 2023, composto da 224 reti, il 16% (36 reti) dichiara di aver previsto l'attivazione di rapporti di lavoro per soddisfare i fabbisogni espressi dalle imprese aderenti ai fini della realizzazione del programma comune in un arco temporale annuale. La maggioranza delle reti intervistate, al contrario, non prevede di attivare nuovi contratti nel breve periodo [fig. 1].

**Figura 1** La rete prevede che entro 12 mesi saranno attivati rapporti di lavoro per soddisfare eventuali fabbisogni espressi dalle imprese aderenti ai fini della realizzazione del programma comune?



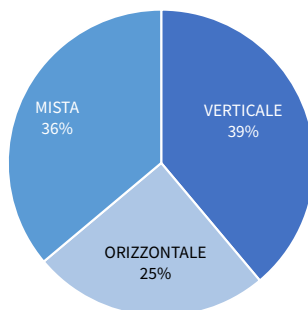
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Il capitolo si focalizza pertanto sul sotto-campione formato da 36 reti che coinvolgono 189 imprese, di cui il 21% (40 imprese) di medie dimensioni e aderenti in totale a 16 contratti di rete. Tra quelle analizzate si registrano, inoltre, 7 imprese di grandi dimensioni partecipanti a 3 contratti di rete.

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei rapporti di lavoro in rete, si ritiene utile fornire una fotografia del sotto-campione di reti preso come riferimento, per tipologia, settore di attività e assetto organizzativo e di governance, potendo tali caratteristiche agevolare la comprensione delle scelte effettuate, o delle indicazioni di scenario prospettate, dalle imprese retiste in tema di politiche organizzative e di gestione del personale.

Nel dettaglio, le reti in esame si configurano per il 39% come verticali o di filiera (14), che prevedono accordi tra imprese che svolgono attività diverse all'interno della stessa filiera produttiva, per il 25% reti orizzontali (9), che implicano accordi tra partner di settori omogenei o complementari, e per il 36% reti miste (13) [fig. 2].

**Figura 2** Di che tipologia di rete si tratta?



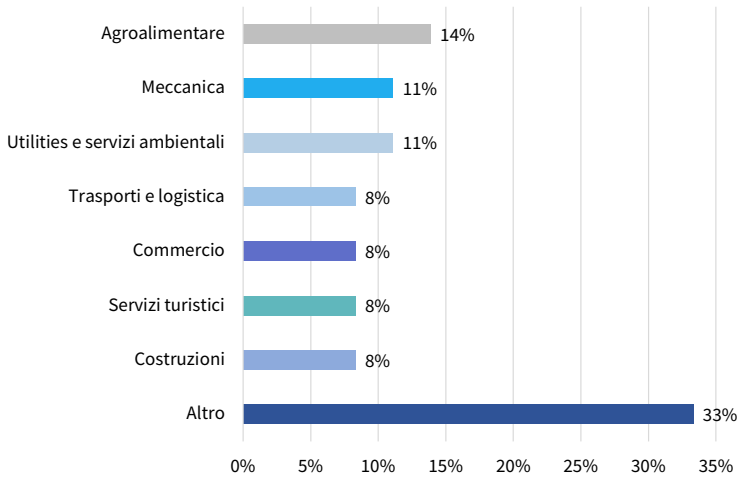
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per quanto riguarda i macrosettori economici, le reti esaminate si distribuiscono in svariati ambiti di attività, con una prevalenza nell'agroalimentare (5 reti, pari al 14%), nella meccanica (4 reti, pari all'11%), nel settore delle *utilities* e servizi ambientali (4 reti, 11%) e, a seguire (ciascuno con 3 reti all'attivo, pari all'8%) nei trasporti e logistica, nel commercio, nei servizi turistici e nelle costruzioni [fig. 3].<sup>1</sup>

Si tratta, inoltre, di reti che dichiarano di aver realizzato percorsi evolutivi nel tempo, avendo ad esempio, in molti casi, aumentato il numero di attività o obiettivi svolti congiuntamente; gli accordi tra le imprese aderenti al contratto, sia in via formale che verbale/informale; ma anche di aver rafforzato i rispettivi assetti di governance [fig. 4].

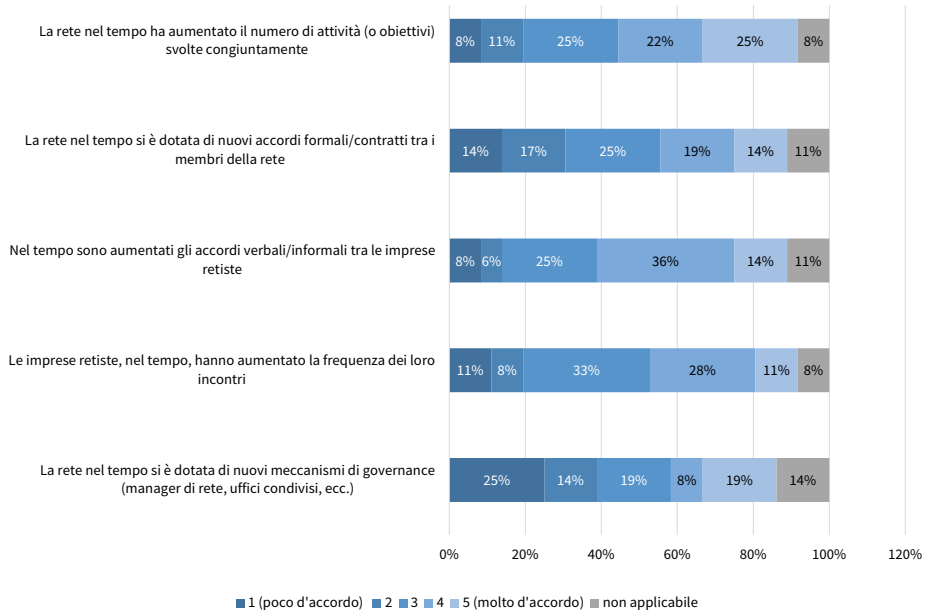
<sup>1</sup> Nella categoria «Altro» rientrano, tra gli altri, il settore ICT, i servizi socio-sanitari, i servizi operativi, professionali e il sistema moda e arredo.

**Figura 3** Qual è il principale ambito di attività della rete?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 4** L'evoluzione delle reti

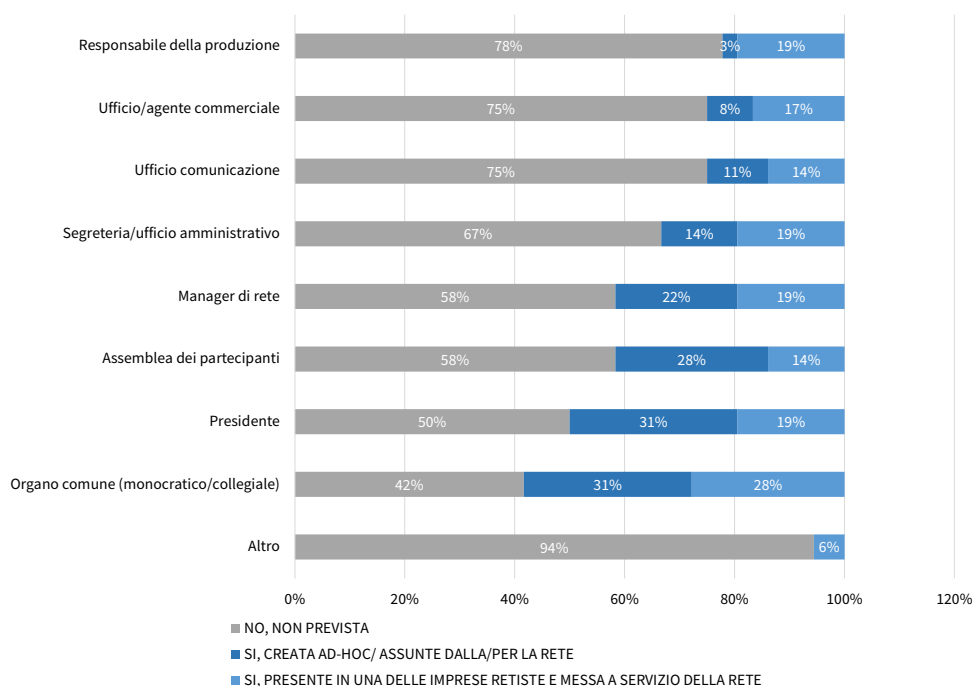


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

A questo proposito, la maggior parte del campione di reti rilevanti ai fini del presente capitolo denota un assetto di governance ben definito, basato prevalentemente sulla presenza dell'Organo comune (21 reti, pari al 59%) e del Presidente della rete (18 reti, pari al 50%). Il 42% delle reti intervistate (15 reti) prevede l'Assemblea dei partecipanti e il Manager di rete, mentre un terzo del campione (25%) condivide un ufficio amministrativo (12 reti).

Tra le figure meno diffuse emergono il Responsabile della produzione (8 reti, pari al 22%), l'agente commerciale (9 reti, 25%) e l'ufficio comunicazione (9 reti, 25%) [fig. 5].

**Figura 5** La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali di organizzazione del lavoro?



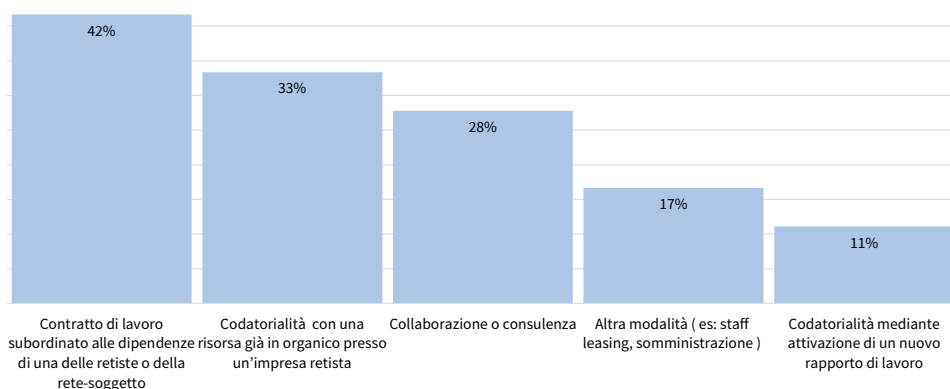
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 2 Rapporti di lavoro e codatorialità: i risultati della survey

Entrando nel merito dell'analisi dei rapporti di lavoro, in linea con le caratteristiche del campione sopra evidenziato, le soluzioni maggiormente apprezzate dalle reti in relazione all'avvio di rapporti di lavoro finalizzati al soddisfacimento dei propri bisogni risultano essere il *contratto di lavoro subordinato alle dipendenze di una delle retiste o della rete-soggetto* (15 reti, pari al 42%), la *codatorialità con una risorsa già in organico presso un'impresa retista* (12 reti, pari al 33%), e l'*avvio di contratti di collaborazione o consulenza* (10 reti, pari al 28%). A seguire, si rileva il ricorso alle altre modalità di gestione del rapporto di lavoro consentite dall'ordinamento (6 reti, pari al 17%), come lo staff leasing o la somministrazione, attraverso il ricorso alle Agenzie per il lavoro, e alla *codatorialità mediante attivazione di un nuovo rapporto di lavoro* (4 reti, pari all'11%) [fig. 6].

Questo dato previsionale riguardante i rapporti di lavoro in rete attivabili nel breve periodo (entro 12 mesi) dalle reti è coerente con le indicazioni fornite nell'Osservatorio 2022 in merito all'assetto organizzativo e funzionale prevalente nelle reti precedentemente intervistate, laddove il 68% del campione dichiarava di non prevedere alcuna funzione aziendale o modalità di condivisione del lavoro, il 20% di avvalersi della struttura/funzione presente in una delle imprese retiste, e solo il 12% di aver creato una funzione ad hoc o ha assunto risorse umane in rete.

**Figura 6** Tipologia di contratto di lavoro programmato per l'avvio dei rapporti di lavoro di cui alla fig. 1



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023



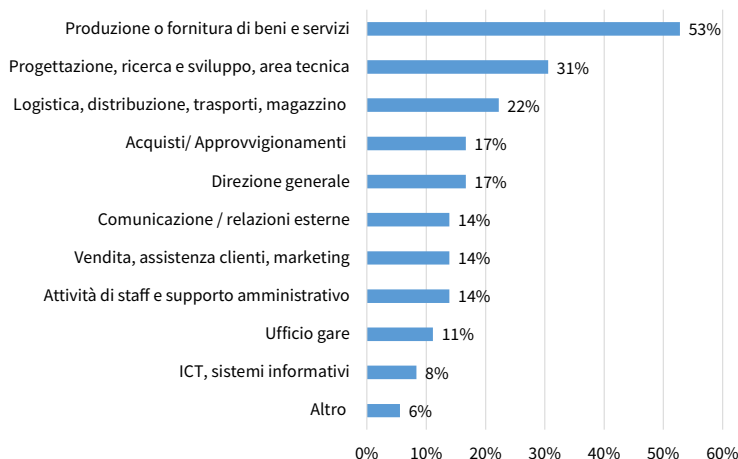
Con riferimento specifico alla codatorialità, si ricorda che questo istituto giuslavoristico, dedicato in via esclusiva alle reti d'impresa ai sensi dell'art. 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276<sup>2</sup> e operativo dal 23 febbraio 2022, consente a tutte o ad alcune delle aziende aderenti al contratto di rete di assumere congiuntamente uno o più lavoratori, già alle dipendenze di una di esse ovvero figure professionali di nuova occupazione, secondo la regolamentazione che le stesse possono darsi autonomamente nell'ambito del contratto, ai fini della migliore realizzazione degli obiettivi condivisi nel programma comune di attività.

In relazione alla tipologia e al numero di figure professionali richieste dalla rete, che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto, si rileva che nella gran parte dei casi (83%, cioè 30 reti su 36 rispondenti) si tratta di professionalità specializzate/tecniche, rispetto alle quali le imprese dichiarano l'inserimento, in media, di 2-3 unità. Inoltre, la maggioranza del campione (53%, 19 reti su 36) fa emergere l'interesse a coinvolgere, in media, 2 professionalità amministrative ed esecutive, mentre una percentuale leggermente inferiore alla metà degli intervistati (42%, 15 reti su 36) dichiara l'intenzione di inserire, in media, 1,3 figure dirigenziali/funzione direttiva/manager.

La principale area/compito funzionale, indicata dalle reti d'impresa del campione, alla quale dedicare le figure professionali richieste mediante un contratto di lavoro, risulta essere quella della *produzione o fornitura di beni/servizi* (19 reti, pari al 53%); a seguire l'ambito della *progettazione, ricerca e sviluppo, area tecnica* (11 reti, pari al 31%), la *logistica, distribuzione, trasporti, magazzino* (8 reti, pari al 22%), l'*area acquisti e approvvigionamenti* (6 reti, pari al 17%). Interessanti anche le risposte finalizzate a ricoprire con nuove figure professionali compiti manageriali di *direzione generale* (6 reti, pari al 17%), funzioni di *comunicazione/relazioni esterne* (5 reti, pari al 14%), *marketing e assistenza clienti* (5 reti, pari al 14%), *attività di staff e di supporto amministrativo* (5 reti, pari al 14%), la gestione di *uffici gara* (4 reti, pari all'11%), dell'*ICT e di sistemi informativi aziendali* (3 reti, pari all'8%). Poco rilevante l'interesse ad assumere personale per gestire gli aspetti del *credito e finanza* e delle *certificazioni*, rappresentati nel grafico seguente sotto la voce «Altro» (pari al 6%) [fig. 7].

<sup>2</sup> L'articolo 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276, come modificato nel 2013 dal d.l. nr. 76 convertito nella legge nr. 99/2013, è stato disposizioni attuative emanate nel tempo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (di seguito, anche solo Ministero del Lavoro) e dagli Enti competenti.

**Figura 7** Può specificare l'area/compito funzionale per le figure professionali richieste dalla rete che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto?

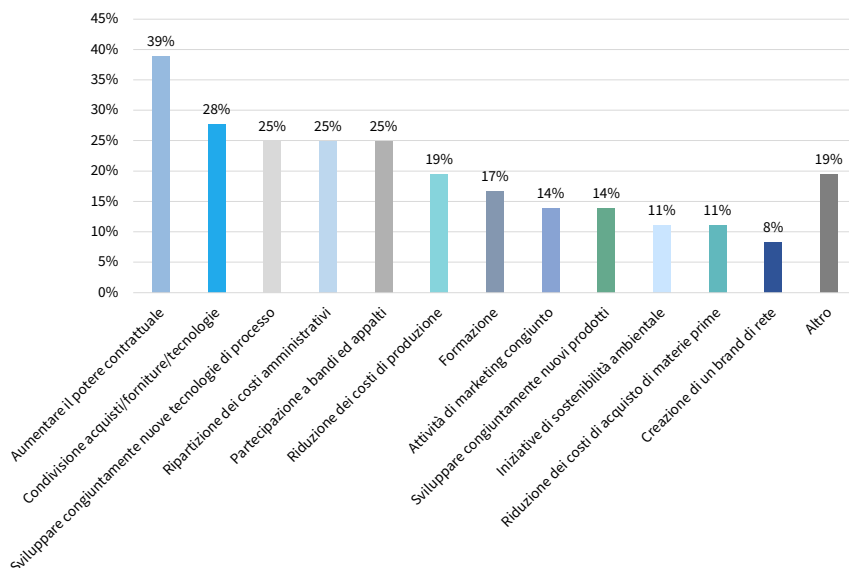


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Non a caso, coerentemente con le aree professionali o di competenza su indicate nelle quali intendono impiegare nuovo personale, le reti del campione analizzato perseguono in prevalenza obiettivi di maggiore competitività e, al contempo, di resilienza, connessi all'aumento del potere contrattuale (14 reti, pari al 39%), alla condivisione di acquisti/forniture/tecnologie (10 reti, pari al 28%), all'efficientamento dei costi aziendali (amministrativi, 9 reti, pari al 25%; di produzione, 7 reti, pari al 19%; di acquisto materie prime, 4 reti, pari all'11%), allo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (9 reti, 25%) e di nuovi prodotti (5 reti, 14%), oltre che alla partecipazione a bandi e appalti (9 reti, 25%). Da segnalare anche le risposte delle reti finalizzate a realizzare formazione congiunta (6 reti, pari al 17%) e attività di marketing e di creazione del brand di rete (nel complesso 8 reti, pari al 22%) [fig. 8].<sup>3</sup>

**3** Nella voce «Altro» rientrano gli obiettivi delle reti rivolti all'accesso al credito e agli incentivi fiscali, ai programmi di internazionalizzazione ed export, nonché a iniziative di promozione territoriale e di sostenibilità sociale.

**Figura 8** Qual è l'obiettivo principale della rete?

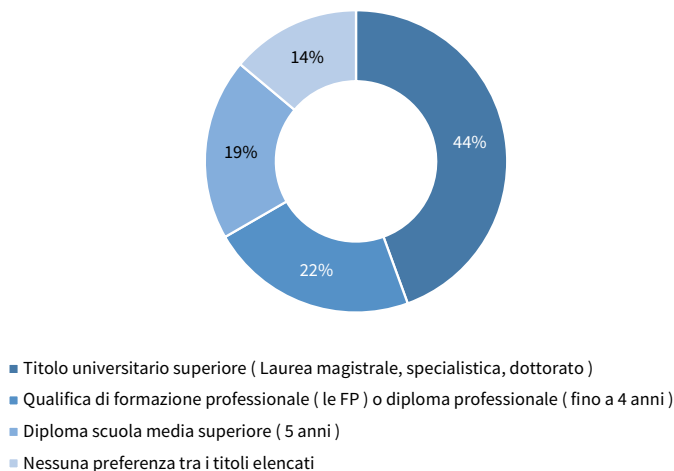


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Inoltre, 16 reti del campione (44%) dichiarano che il livello di istruzione prevalente delle figure professionali di loro interesse corrisponde a un titolo universitario superiore (laurea magistrale o specialistica, dottorato), a conferma della tendenza delle reti a ricercare figure professionali qualificate, in grado di dare alla compagine aggregata quelle competenze necessarie a perseguire in maniera più efficace gli obiettivi strategici di competitività e resilienza sopra indicati. Altre reti intervistate segnalano l'esigenza di disporre di lavoratori in possesso di qualifica di formazione professionale o di diploma professionale (8 reti, pari al 22%) e di diploma superiore (7 reti, pari al 19%) [fig. 9].

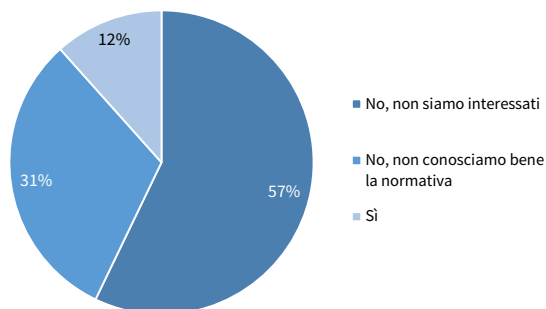
Infine, sulla base delle risposte alla survey, si rileva che il 12% delle reti intervistate ha attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità (26 reti), mentre il 31% dichiara di non conoscere bene la normativa e la maggioranza del campione, il 57%, di non essere interessata a tale strumento [fig. 10].

**Figura 9** Può specificare il livello di istruzione prevalente per le figure professionali richieste dalla rete che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 10** La rete ha già attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Come sottolineato anche nel rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, questo dato riflette, da un lato, la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dell'istituto e il limitato periodo di tempo a disposizione delle imprese per comprenderne e assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina (Cabigiosu 2022, cap. 8); dall'altro lato, l'atteggiamento prudente delle imprese nel ri-

correre, non solo alla codatorialità, ma più in generale a tutti gli strumenti a loro disposizione per l'organizzazione del lavoro in rete, quali lo *staff leasing*, la somministrazione, ecc.

Peraltro, gli istituti contrattuali caratterizzati dalla presenza di un soggetto esterno alla rete come l'Agenzia per il lavoro presentano il vantaggio che tutti gli adempimenti amministrativo-gestionali connessi ai rapporti di lavoro vengono delegati ad un soggetto qualificato e autorizzato dal Ministero del Lavoro, con una conseguente semplificazione gestionale.

In questi casi, l'Agenzia per il lavoro, titolare del rapporto con i lavoratori, può supportare la compagine di rete, facendosi carico di gestire gli strumenti giuridici utilizzabili per un impiego condiviso dei lavoratori (distacco, assunzione a tempo indeterminato con missioni su più aziende, somministrazione alla rete-soggetto).

La presenza dell'Agenzia per il lavoro può inoltre garantire l'accesso a importanti risorse economiche da impiegare in attività formative specifiche per il lavoro all'interno di una rete di imprese, grazie ai finanziamenti del settore, e importanti opportunità di ricollocazione lavorativa anche al di fuori della rete stessa.

### 3 Conclusioni e proposte di policy

Le reti di imprese analizzate nel presente capitolo, benché rappresentino una minoranza del campione che ha partecipato alla survey 2023, offrono indicazioni e segnali interessanti ai fini della comprensione delle scelte e delle strategie che possono essere adottate per l'organizzazione e la gestione coordinata del lavoro a supporto degli obiettivi strategici condivisi nel contratto di rete.

Si tratta, infatti, di reti di imprese che hanno dichiarato l'intenzione di attivare rapporti di lavoro entro i successivi 12 mesi per supportare la realizzazione del programma comune. Queste compagini aggregate operano in prevalenza nei settori dell'agroalimentare, della meccanica e delle *utilities*, perseguono obiettivi di maggiore competitività e di resilienza connessi all'aumento del potere contrattuale, alla partecipazione a bandi e appalti, alla condivisione di procedure e tecnologie, all'efficientamento dei costi aziendali, allo sviluppo congiunto di nuovi processi e prodotti.

Sul piano organizzativo, hanno assetti di governance ben definiti, frutto anche dell'evoluzione del progetto di rete negli anni, e sono interessate a ingaggiare professionalità qualificate sul piano tecnico o gestionale, con un elevato livello di istruzione (titolo universitario superiore o formazione/diploma professionale), allo scopo di adibirle, in particolare, a funzioni produttive e commerciali, a compiti tecnici, di progettazione e di R&S, alla logistica e alla *supply chain*, attivando con esse rapporti di lavoro alle dipendenze di una o più imprese

della compagine (es. codatorialità) ovvero per il tramite delle Agenzie per il lavoro (*staff leasing*, somministrazione, ecc.).

Ne emerge un quadro con luci e ombre, nel quale le reti intervistate, se da un lato prevedono di assumere professionalità specializzate e competenze manageriali utili a realizzare gli obiettivi della rete, dall'altro lato denotano un atteggiamento ancora prudente rispetto alle opportunità e ai benefici che possono derivare dal ricorso alla codatorialità e agli altri strumenti previsti dall'ordinamento per l'organizzazione del lavoro in rete.

Di conseguenza, come evidenziato anche nei precedenti rapporti dell'Osservatorio, si rende necessario mettere in campo politiche pubbliche che promuovano e incentivino il ricorso combinato al modello organizzativo di collaborazione rappresentato dal contratto di rete e al set di strumenti lavoristici - codatorialità e distacco, somministrazione, apprendistato, *staff leasing*, consulenze - che possono concretamente supportare le imprese nel gestire le sfide complesse della doppia transizione, perseguendo con maggiore preparazione ed efficienza gli obiettivi strategici condivisi, anche in periodi di incertezza e recessione.

Questi strumenti, se ben utilizzati e orientati a rafforzare, sul piano delle competenze e della managerialità, le logiche di coordinamento interaziendale e la realizzazione degli obiettivi del programma comune di rete, possono infatti contribuire alla crescita organizzativa e manageriale delle piccole imprese, favorendo il trasferimento di know-how lungo le filiere, percorsi di specializzazione e di riqualificazione delle competenze, tutela dell'occupazione e accelerazione del passaggio generazionale, nonché lo sviluppo del tessuto economico-sociale del territorio in cui si opera.

In questa stessa direzione, occorre puntare su strumenti di politica attiva del lavoro o fare rete con sistemi che naturalmente promuovono la crescita delle competenze, quale ad esempio il sistema delle Agenzie per il lavoro, che sono in grado di potenziare e certificare le competenze professionali dei lavoratori, promuovere la proattività, prevedere le esigenze professionali, attivare la necessaria formazione, nonché fornire supporto attivo nel percorso di sviluppo delle carriere.

Da ricordare che, anche all'interno di un contesto di rete, le aziende hanno a disposizione un potente strumento: il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, che può essere attivato per promuovere crescita e sviluppo. Tale contratto può essere attivato sia direttamente sia tramite un'agenzia per il lavoro, che ne può facilitare l'utilizzo dal punto di vista economico e la semplificazione della gestione amministrativa.

Infine, con riferimento alla codatorialità, la cui applicazione sconta ancora le rilevanti novità della disciplina attuativa e una limitata conoscenza nel mondo imprenditoriale, oltre ad opportune e mirate

misure incentivanti di carattere pubblicistico,<sup>4</sup> si ritiene necessario al contempo procedere con azioni di sensibilizzazione e con un periodo di sperimentazione e di monitoraggio, che possa consolidare una prima prassi applicativa in grado di dare certezza agli operatori economici, anche attraverso il ricorso a meccanismi di assistenza e garanzia, come la certificazione dei contratti di lavoro, e alla valorizzazione dello strumento nell'ambito della contrattazione collettiva (ad esempio, in sede di rinnovo del contratto nazionale dei dirigenti).

## Bibliografia

- Alvino, I.; La Rotonda, C. (2022). «Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese». *SINAPPSI – Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 22(3), 50-65. <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3814>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio. [https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1589192025Guida\\_alle\\_Reti\\_dImpresa\\_2018.pdf](https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589192025Guida_alle_Reti_dImpresa_2018.pdf).

---

<sup>4</sup> Tra le proposte a sostegno dell'utilizzo dello strumento, si pensi, ad esempio, all'introduzione di incentivi mirati quali: forme di decontribuzione per i lavoratori assunti in codatorialità; agevolazioni fiscali, come un credito d'imposta rafforzato per attività di natura formativa volte alla riqualificazione o all'accrescimento delle competenze del personale condiviso in rete; voucher per i temporary manager assunti in codatorialità.





## **5 La resilienza nelle reti d'impresa**

**Anna Cabigiosu**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Diego Campagnolo**

Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali  
«Marco Fanno», Italia

**Maddalena Cipriani**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Martina Gianecchini**

Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali  
«Marco Fanno», Italia

**Daniele Mascia**

Luiss «Guido Carli», Dipartimento di Impresa e Management, Italia

**Daniel Pittino**

Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Italia

**Abstract** This chapter proposes an analysis of network contracts resilience, reinforcing the comprehension of this highly relevant but, at the same time, unexplored issue in relation to the competitive opportunities of networks and their ability to anticipate, manage and react to crises. Through the results of the survey, the multiple dimensions of resilience are investigated in association with structural variables (size, type of network, sector), also going to assess the competitive and environmental context, and the ability to recover (loss of turnover and speed recovery), in order to identify and understand characteristics, effectiveness and dynamics of the forms of resilience implemented.

**Keywords** Reactive resilience. Proactive resilience. Dynamic resilience. Performance.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 La resilienza. – 3 La resilienza nei contratti di rete. – 4 Gli ambienti in cui operano le reti e le fonti di incertezza. – 5 Conclusioni.

## 1 Introduzione

Le imprese sono sempre più esposte a shock esogeni ed eventi inaspettati. Ciò va di pari passo con la crescente attenzione che la resilienza organizzativa sta ottenendo nella ricerca organizzativa e manageriale. La letteratura sulla resilienza è molto ampia: Kantabutra e Ketprapakorn (2021) hanno recentemente identificato dieci review della letteratura su questo tema pubblicate negli ultimi dieci anni. Sebbene l'insieme di questi studi abbia aumentato la nostra comprensione della resilienza, la ricerca passata si è concentrata soprattutto sulla resilienza a livello individuale e di singola organizzazione (Hillmann, Guenther 2021). Solo di recente, alcuni studi hanno sottolineato che le reti tra organizzazioni consentono la condivisione di informazioni e la mobilitazione di risorse relazionali che facilitano la resilienza a livello organizzativo (Hillmann, Guenther 2021), mitigando gli effetti negativi di una crisi (Williams et al. 2017). Altre ricerche recenti, per lo più incentrate sulla resilienza della supply chain, hanno fornito numerose indicazioni sulla progettazione di una rete resiliente di fornitori e clienti (ad esempio, Azadegan, Dooley 2021; Wiedmer et al. 2021). Nonostante la letteratura precedente riconosca che le organizzazioni sono inserite in contesti istituzionali e competitivi, i ricercatori hanno trascurato «come le strutture inter-organizzative dovrebbero essere progettate per la resilienza» (Linnenluecke 2017, 25), e di conseguenza sappiamo poco sulle caratteristiche e sui meccanismi delle reti per affrontare crisi e avversità.

La resilienza di una rete è definita in letteratura come un processo in cui una rete resiliente è tale quando ha la «capacità di anticipare le minacce potenziali, di far fronte efficacemente agli eventi avversi e di adattarsi alle condizioni mutevoli» (Duchek 2020, 220).

La teoria delle reti suggerisce tradizionalmente che le relazioni inter-organizzative consentono alle aziende di accedere a beni e competenze che possono influenzare il successo dell'impresa. In particolare, ricerche precedenti hanno identificato diversi benefici di rete per le aziende che partecipano a reti collaborative, tra cui: efficacia, apprendimento e innovazione, status e legittimità e ritorni economici (Provan et al. 2007; Porter, Powell 2006; Gulati et al. 2011; Zollo, Winter 2002). La rilevanza del networking ha attirato una rinnovata attenzione in quanto la crescente frequenza di eventi ad alto impatto/bassa probabilità (ad esempio, pandemia di coronavirus, guerre, scarsità di materie prime) sta rivelando la complessità dei nostri sistemi sociali e aziendali in cui molteplici agenti interconnessi interagiscono in modo dinamico e non lineare (Hynes et al. 2021). Inoltre, riconosciamo una maggiore diffusione delle reti aziendali formali e informali nel contesto competitivo italiano come, ad esempio, i contratti di rete.

Il presente capitolo identificherà un insieme di misure di resilienza di una rete e proporrà una prima valutazione della resilienza dei

contratti di rete. In questo modo il capitolo contribuirà a rafforzare la comprensione dei driver della resilienza economica dell'ambiente imprenditoriale per sostenere reti ed organizzazioni che affrontano crisi inaspettate in ambienti turbolenti e complessi, in accordo con gli interventi previsti dal piano italiano di ripresa e resilienza (cosiddetto PNRR) e dal piano nazionale di ricerca 2021-27 (PNR).

## 2 La resilienza

La resilienza è un concetto multidimensionale che spiega come le organizzazioni possono sopravvivere e prosperare nonostante incontrino avversità e turbolenze identificando e riducendo i loro fattori di vulnerabilità prima che tali eventi si verifichino, ma anche di reagire e riprendersi rapidamente dopo un evento negativo (Ali et al. 2017; 2021; Iftikhar 2021).

Tre fattori risultano essere fondamentali e determinanti nella costruzione del concetto di resilienza all'interno di una rete: a) le sue capacità organizzative e l'insieme di risorse che permettono di sostenere la posizione di vantaggio competitivo di un'impresa nel mercato durante periodi turbolenti (Chahal et al. 2020); b) la flessibilità che è la capacità di percepire tempestivamente uno shock esterno e di riprogettare rapidamente la propria linea d'azione e riconfigurare le proprie risorse (Chan 2003; Slack et al. 2009; Sheffi, Rice 2005; Lee, Rha 2016); e c) l'integrazione della rete che è la sua capacità di collaborare e cooperare con i partner per garantire un flusso continuo di materiali, informazioni e finanziamenti durante circostanze avverse (Frohlich, Westbrook 2001; Ataseven, Nair 2017; Iftikhar 2021).

Da queste considerazioni si sviluppa il concetto multidimensionale di resilienza statica e dinamica.

La concettualizzazione statica della resilienza si concentra in particolare sulla capacità di una rete di mantenere le funzioni operative principali dopo che si è verificato un evento di disturbo (Bhamra et al. 2011). Si tratta della capacità di assorbire o resistere all'impatto e di minimizzarne le conseguenze negative (Biringer et al. 2013).

Al contrario, la concettualizzazione dinamica enfatizza la capacità adattiva di una rete di imprese, cioè la capacità di cambiare nel tempo per sopravvivere (Adobor 2020; Carvalho et al. 2012; Giannoccaro, Iftikhar 2020). In linea con Stone e Rahimifard (2018), la capacità adattiva è un sottoinsieme della resilienza, dove l'obiettivo non è quello di tornare a uno stadio pre-disruption ma di trasformare/passare a molteplici altre fasi di equilibrio.

A partire da queste premesse e sulla base della letteratura esistente, Iftikhar (2021) individua tre diverse tipologie di resilienza declinate per una rete di imprese: resilienza proattiva, resilienza reattiva e resilienza dinamica.

1. La resilienza proattiva è definita come la capacità di identificare e monitorare potenziali eventi avversi prima che la capacità di funzionamento del sistema di gestione sia messa a rischio (Ali et al. 2017). Di conseguenza, il concetto propone una resistenza ex ante basata sulla previsione delle turbolenze e sulla minimizzazione dell'impatto sull'operatività della rete. Nello specifico questa classificazione di resilienza si riferisce alla capacità di adottare misure prima che l'evento distruttivo si verifichi e di rimanere stabile durante i periodi di cambiamento (Durach et al. 2015). Questa definizione può essere associata al «Awareness and sensemaking domain» di Hillmann e colleghi (2021). Questo specifico dominio si riferisce all'attenzione che le organizzazioni prestano nell'anticipazione di eventi inattesi e del loro effetto e al monitoraggio continuo dell'ambiente.
2. La resilienza reattiva è definita come la capacità di rispondere rapidamente a eventi dirompenti per riprendere le attività e mantenere le funzionalità di base (Pereira et al. 2014). Questa classificazione teorica si lega nello specifico al concetto di recupero ex post (*recovery*) e riguarda la capacità della rete di rispondere ai disturbi ritornando all'equilibrio originale o di riconfigurare la propria struttura e raggiungere un nuovo equilibrio dopo che si è verificato l'evento avverso (Bhamra et al. 2011; Iftikhar 2021, 413).  
Il concetto di resilienza reattiva è sovrapponibile allo «Stability domain» teorizzato da Hillmann e colleghi (2021), che rappresenta il dominio originario e più simile all'etimologia latina del termine resilienza. Questa specifica categoria comprende diverse abilità che mirano a fornire stabilità in tempi di crisi, e riguardano in particolare la capacità di mantenere la configurazione organizzativa (McCarthy et al. 2017; Hillmann et al. 2021) e la capacità di resistere e riprendersi da una situazione imprevista e dirompente (Freeman et al. 2004; Lampel et al. 2014; Fleming 2012; Gilly et al. 2014; Hillmann et al. 2021). Attraverso questi strumenti l'organizzazione può mantenere il proprio funzionamento e minimizzare l'impatto dell'evento (McCann et al. 2009; Weick, Sutcliffe 2007; Hillmann et al. 2021).
3. La resilienza dinamica. Numerosi autori sostengono la necessità di combinare il comportamento proattivo, che precede e possibilmente previene un evento avverso, con il comportamento reattivo, che emerge al verificarsi dell'evento avverso. (Iftikhar 2021, 413). L'obiettivo è quello di andare oltre il mantenimento di una posizione di equilibrio, per sviluppare un approccio continuamente adattivo nell'affrontare le complessità che derivano da shock o eventi avversi (Carvalho et

al. 2012; Hohenstein et al. 2015; Iftikhar 2021, 413). In questo senso, la resilienza dinamica è definita come la capacità di una rete di essere preparata ad affrontare eventi inaspettati, rispondendo e riprendendosi rapidamente dalle turbolenze per ritornare allo stato originale, o di essere in grado raggiungere a una nuova posizione di equilibrio caratterizzata da prestazioni migliori sotto il profilo operativo o economico-finanziario (Hohenstein et al. 2015). In altri termini, un'organizzazione mostra resilienza dinamica quando trasforma le situazioni avverse in opportunità di miglioramento (Hillmann et al. 2021). Il concetto di resilienza dinamica si ricollega all'ambito del «Change domain» di Hillmann et al. (2021) nella componente che riguarda lo sviluppo di capacità dinamiche per migliorare e adattare le competenze e le capacità interne e al «Growth domain» degli stessi autori attraverso i concetti di apprendimento e sviluppo continuo. Questa teorizzazione si avvicina al sistema antifragile di Taleb (2014) che di fronte a una discontinuità non crolla ma migliora, trasformando rischi in opportunità.

Il concetto di resilienza dinamica è quindi focalizzato sullo sviluppo di una capacità di risposta adattiva con breve preavviso. Ciò implica che le aziende devono considerare la resilienza come una capacità situazionale acquisita attraverso l'apprendimento, lo sviluppo e l'adattamento continuo a molteplici interruzioni (Belhadi et al. 2021; Iftikhar 2021). Nel complesso il concetto di resilienza dinamica è intesa dunque come «la capacità di un'impresa di assorbire efficacemente, sviluppare risposte specifiche alla situazione e, infine, impegnarsi in attività di trasformazione per capitalizzare eventi imprevisti e dirompenti che potenzialmente minacciano la sopravvivenza organizzativa» (Lengnick-Hall et al. 2011, 244).

### 3 La resilienza nei contratti di rete

I concetti di resilienza proattiva, reattiva e dinamica sono stati misurati nel questionario attraverso una serie di domande che chiedevano alle reti rispondenti di identificare le capacità utilizzate per affrontare eventi avversi di grave entità (la cui analisi verrà proposta nel paragrafo successivo). In particolare, per ciascuna di queste capacità veniva chiesto il suo reale grado di utilità nel fronteggiare la difficoltà, in una scala da 1 (per nulla utile) a 5 (estremamente utile). Queste capacità, associate a ciascun tipo di resilienza, sono illustrate in tabella 1.

**Tabella 1** Misure della resilienza proattiva, reattiva e dinamica

Variabile	Alpha Cronbach	Descrizione
Resilienza proattiva	0,91	a. Capacità di monitorare in ogni momento l'ambiente esterno in cui operiamo b. Capacità di prevedere i rischi per la rete c. Capacità di prevedere cambiamenti di performance della rete
Resilienza reattiva	0,87	a. Capacità di adattarci facilmente ai cambiamenti senza la necessità di modifiche alla rete (es. organizzative, nuovi membri della rete) b. Capacità di affrontare l'incertezza grazie a specifiche risorse/investimenti fatti, come investimenti in R&S o in scorte c. Flessibilità nelle attività della rete e nella sua organizzazione
Resilienza dinamica	0,84	a. Capacità di apportare cambiamenti, come un nuovo assetto organizzativo o nuovi membri della rete b. Capacità di continuare le attività della rete anche in presenza di eventi esterni imprevisti c. Capacità di riprendere velocemente le nostre attività

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La tabella 2, invece, mostra alcuni dati che descrivono il campione di reti che hanno risposto al questionario distinguendo le reti attive da quelle non attive e confrontando in particolare i livelli di resilienza appena descritti. Dalle analisi proposte in tabella 1 emerge che, delle 224 reti rispondenti, 186 (83%) sono ancora attive e 38 (17%) risultano non più attive [tab. 2]. Inoltre, si nota che le reti attive sono associate a livelli di resilienza più elevati per tutte e tre le tipologie di resilienza. Un'analisi condotta attraverso un confronto delle medie dei valori tra i gruppi di reti attive e non più attive evidenzia differenze statisticamente significative nei livelli medi di resilienza. In particolare, si osservano livelli di resilienza più elevati per le reti attive rispetto ai livelli di resilienza associati alle reti non attive:

- resilienza proattiva reti non attive vs attive,  $t = -3,70$ ;  $p < 0,001$ ;
- resilienza reattiva reti non attive vs attive,  $t = -4,19$ ;  $p < 0,001$ ;
- resilienza dinamica reti non attive vs attive,  $t = -3,59$ ;  $p < 0,001$ .

Questa correlazione tra l'attività delle reti e i livelli più elevati di resilienza suggerisce che le reti che hanno una capacità di resilienza maggiore riescono a persistere e rimanere attive.

**Tabella 2** Reti attive e tipologie di resilienza

<b>Q6 – La rete è attiva?</b>			
	<b>No</b>	<b>Sì</b>	<b>Totale</b>
Frequenza	38	186	224
%	16,96	83,04	100
<b>Media</b>			
Resilienza Proattiva	2,21	2,98	2,85
Resilienza Reattiva	2,11	3,04	2,8
Resilienza Dinamica	2,20	2,91	2,79
<b>Deviazione Standard</b>			
Resilienza Proattiva	1,18	1,10	1,14
Resilienza Reattiva	1,27	1,07	1,16
Resilienza Dinamica	1,11	1,06	1,10
<b>Valori Min-Max</b>			
Resilienza Proattiva	1-4,33	1-5	1-5
Resilienza Reattiva	1-5	1-5	1-5
Resilienza Dinamica	1-4,33	1-5	1-5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La tabella 3 mostra la distribuzione delle reti che hanno risposto al questionario rispetto alla loro dimensione, misurata in termini di membri che fanno parte della rete, confrontando i livelli di resilienza. Sulla base delle risposte fornite attraverso il questionario, le reti sono state classificate in tre diverse categorie: rete piccola (da 1 a 5 membri), rete media (6-10 membri), rete grande (più di 15 membri). La tabella mostra che, delle 224 reti rispondenti, 149 sono piccole (66,5%), 60 medie (26,8%) e 15 grandi (6,7%). I dati relativi ai valori della resilienza mostrano che in media le reti grandi presentano valori di resilienza più elevati per tutte e tre le tipologie di resilienza. Un'analisi statistica condotta mediante l'uso della 'one-way anova' mostra che per la resilienza reattiva ( $F = 3,61$ ,  $p < 0,05$ ) la differenza tra i livelli medi di resilienza è statisticamente significativa, mostrando dunque livelli di resilienza reattiva più elevata per le reti grandi rispetto a quelle di piccola e media dimensione. I motivi potrebbero essere vari: le reti più grandi, avendo più membri, potrebbero avere accesso a maggiori risorse e competenze diverse; la presenza di più membri potrebbe inoltre essere associata a una certa ridondanza nei ruoli e nelle funzioni all'interno della rete, il che può fungere da ammortizzatore contro le interruzioni, consentendo alla rete di rimanere funzionale anche se alcuni nodi vengono compromessi; le reti più estese infine possono avere maggiore influenza sul loro ambiente operativo e possono essere in grado di mobilitare supporto esterno o collaborare con altri attori più efficacemente in risposta a eventi avversi.

**Tabella 3** Dimensione della rete e tipologie di resilienza

<b>Q3 – Quante imprese sono membri della rete?</b>				
	<b>1-5 membri</b>	<b>6-15 membri</b>	<b>&gt;15 membri</b>	<b>Totale</b>
Frequenza	149	60	15	224
%	66,52	26,79	6,7	100
<b>Media</b>				
Resilienza Proattiva	2,83	2,82	3,09	2,85
Resilienza Reattiva	2,76	3,03	3,51	2,88
Resilienza Dinamica	2,74	2,81	3,13	2,79
<b>Deviazione Standard</b>				
Resilienza Proattiva	1	1	1	1
Resilienza Reattiva	1	1	1	1
Resilienza Dinamica	1	1	1	1
<b>Valore Min-Max</b>				
Resilienza Proattiva	1-5	1-5	1,67-5	1-5
Resilienza Reattiva	1-5	1-5	2-5	1-5
Resilienza Dinamica	1-5	1-5	2-5	1-5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La tabella 4 riporta alcune statistiche descrittive relative alle diverse tipologie di rete, distinguendo reti verticali, reti orizzontali e reti miste. Inoltre, la tabella 4 riporta i livelli medi per le tre tipologie di resilienza per ciascuna tipologia di rete. La tabella mostra che la maggior parte delle reti è di tipo verticale ( $n = 81$ ; 36%), seguito dalle reti di tipo orizzontale ( $n = 78$ ; 35%) e, infine, dalle reti di tipo misto ( $n = 65$ ; 29%). Si osserva inoltre che i livelli di resilienza più elevati sono espressi da reti di tipo misto. Anche in questo caso è stata condotta un'analisi statistica tramite l'uso dell'anova per confrontare le medie tra i tre gruppi di reti. I risultati mostrano che le reti miste hanno una maggiore resilienza reattiva rispetto a quella delle reti verticali e orizzontali ( $F = 3,25$ ,  $p < 0,05$ ). Le differenze osservate per i valori della resistenza dinamica e di quella proattiva tra i tre gruppi di reti non sono statisticamente significative.



**Tabella 4** Tipologia della rete e tipologie di resilienza

<b>Q1 – Di che tipologia di Rete si tratta?</b>				
	<b>Verticale</b>	<b>Orizzontale</b>	<b>Mista</b>	<b>Totale</b>
Frequenza	81	78	65	224
%	36,16	34,82	29,02	100
<b>Media</b>				
Resilienza Proattiva	2,84	2,69	3,05	2,85
Resilienza Reattiva	2,75	2,77	3,19	2,88
Resilienza Dinamica	2,76	2,75	2,87	2,79
<b>Deviazione Standard</b>				
Resilienza Proattiva	1,20	1,04	1,17	1,14
Resilienza Reattiva	1,21	1,08	1,16	1,16
Resilienza Dinamica	1,16	1,00	1,14	1,10
<b>Valore Min-Max</b>				
Resilienza Proattiva	1-5	1-5	1-5	1-5
Resilienza Reattiva	1-5	1-5	1-5	1-5
Resilienza Dinamica	1-5	1-5	1-5	1-5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La tabella 5 mostra l'ambito di attività delle reti rispondenti al questionario, mostrando inoltre i livelli medi di resilienza proattiva, reattiva, e dinamica per ciascun ambito. Gli ambiti più rappresentati sono quelli dell'agroalimentare (n = 25; 11%), delle costruzioni (n = 25; 11%) e del commercio (n = 23; 10%), escludendo la generica categoria 'altro' (n = 38; 17%). Guardando ai livelli di resilienza si osserva che i livelli medi di resilienza reattiva più elevati sono associati alle reti attive negli ambiti delle «utilities e servizi ambientali» (M = 3,43) e dei «servizi socio-sanitari» (M = 3,17), escludendo la categoria «servizi finanziari e assicurativi» che ha un solo rispondente che riporta il valore massimo della resilienza pari a 5. Il livello più alto di resilienza reattiva evidenziato dal settore utilities potrebbe essere dovuto alla natura critica dei servizi forniti. Le reti in questo ambito spesso gestiscono risorse essenziali e infrastrutture che richiedono piani di emergenza e di risposta rapidi e ben coordinati in caso di interruzioni. I livelli elevati di resilienza reattiva e proattiva nei servizi socio-sanitari possono essere spiegati dall'importanza di mantenere la continuità dei servizi di cura, specialmente in tempi di crisi, come una pandemia, o disastri naturali. La resilienza proattiva, d'altra parte, indica un orientamento ugualmente importante verso la prevenzione e la preparazione nel medesimo settore. I valori della resilienza dinamica si distribuiscono, rispetto agli ambiti delle reti, in modo simile rispetto ai valori della resistenza reattiva. Guardando i valori medi della resilienza proattiva si nota come

valori più elevati corrispondono alle categorie «servizi socio-sanitari» ( $M = 3,30$ ) e «trasporti e logistica» ( $M = 3,22$ ).

**Tabella 5** Ambito di attività della rete e tipologie di resilienza

<b>Q2 - Qual è il principale ambito di attività della rete?</b>					
	<b>N rispondenti</b>	<b>%</b>	<b>Resilienza proattiva (Media)</b>	<b>Resilienza reattiva (Media)</b>	<b>Resilienza dinamica (Media)</b>
Agroalimentare	25	11,16	2,72	2,81	2,59
Altre attività manifatturiere	12	5,36	2,28	2,25	2,22
Altro	38	16,96	2,79	3,08	2,75
Attività artistiche, creative e culturali	1	0,45	3,00	3,00	3,00
Commercio	23	10,27	2,70	2,59	2,59
Costruzioni	25	11,16	3,01	3,01	2,81
Meccanica	18	8,04	2,91	2,91	2,85
Servizi finanziari e assicurativi	1	0,45	5,00	5,00	5,00
Servizi operativi	6	2,68	2,56	2,94	2,94
Servizi professionali	6	2,68	3,06	2,83	2,94
Servizi socio-sanitari	18	8,04	3,30	3,17	3,24
Servizi tecnologici, di informazione e comunicazione	11	4,91	2,94	3	2,91
Servizi turistici	10	4,46	2,63	2,6	2,43
Sistema moda e arredo	8	3,57	2,33	2,13	2,58
Trasporti e logistica	15	6,7	3,22	2,98	2,93
Utilities e servizi ambientali	7	3,12	2,90	3,43	3,48
Totale	224	100	2,85	2,88	2,79

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 4 Gli ambienti in cui operano le reti e le fonti di incertezza

Ma quali sono, in termini di incertezza e avversità, i contesti competitivi e ambientali all'interno dei quali le reti operano? La risposta a questa domanda appare particolarmente rilevante per comprendere l'adeguatezza e l'efficacia delle forme di resilienza attivate.

L'ambiente abbraccia la totalità dei fattori che influenzano le scelte strategiche, operative e le prestazioni degli attori che ne fanno parte (Boyd et al. 1993; Miller 1992; Thompson 2003). Per poter comprendere se e fino a che punto le relazioni inter-organizzative siano fonte

di resilienza per le imprese che fanno parte di una rete è necessario analizzare l'ambiente in cui sono inserite e i fattori che possono metterne a rischio la sopravvivenza (Campagnolo et al. 2022). Le reti tra imprese, infatti, se da un lato rappresentano fonti informative utili per anticipare possibili cambiamenti ambientali e per condividere buone pratiche di gestione delle crisi, dall'altro lato sono esposte a maggiori rischi data la numerosità degli ambienti di riferimento della rete e delle singole imprese che ne fanno parte.

Tipicamente i fattori di rischio di una rete di imprese hanno origine sia 'esterna' che 'interna' alla rete. Mentre nel primo caso si fa riferimento al contesto generale e al contesto competitivo specifico della rete, nel secondo caso il riferimento sono le imprese della rete e la loro operatività. In questo paragrafo distingueremo le fonti di rischio secondo questa impostazione cercando di fare emergere quale ambito rappresenti la maggior fonte di vulnerabilità per i contratti di rete. La distinzione tra contesto generale, ambiente competitivo della rete, e ambiente interno alle imprese della rete consente di distinguere ambiti sui quali vi è maggiore o minore possibilità di anticipazione delle crisi. La possibilità di prevedere una crisi, infatti, dovrebbe attivare azioni preparatorie da parte della rete, finalizzate a evitare che la crisi si manifesti o quanto meno ridurne gli impatti. In linea di principio le crisi che hanno origine nel contesto generale sono caratterizzate da un minore grado di prevedibilità e quindi da una sostanziale impossibilità di previsione che rende azioni di tipo reattivo, ovvero post-evento, determinanti per la resilienza di una rete. Viceversa, le crisi che hanno origine interna alla rete o alle aziende della rete dovrebbero avere un maggiore grado di prevedibilità rendendo possibili, e più rilevanti, le azioni cosiddette proattive di preparazione e anticipazione alle avversità.

Nello specifico, il contesto generale (o macroambiente) comprende forze politiche, economiche, socioculturali, tecnologiche, legali e ambientali che si trovano al di fuori dei confini di una rete. Ne costituiscono esempi le emergenze sanitarie, il cambiamento climatico, eventi meteorologici estremi, guerre, tensioni geo-politiche tra Paesi. Queste forze hanno un'influenza indiretta sulle imprese che sono parte della rete attraverso gli effetti che possono avere sul contesto specifico della rete (ovvero, il settore o i settori in cui le reti operano). Di conseguenza, per la rete non è possibile influenzare il contesto generale, che al contrario diventa fonte di incertezze difficilmente prevedibili (Miller 1992).

L'ambiente competitivo della rete (o microambiente) è rappresentato dal settore o dai settori in cui opera una rete di imprese e può comportare effetti quali l'aumento del costo delle materie prime, cambiamenti legislativi di settore, la perdita di clienti o fornitori strategici, o l'emergere di nuovi concorrenti. A differenza del macroambiente, le forze del microambiente influenzano direttamente

l'operatività di una rete. Al contempo, però, è possibile per la rete incidere sulle forze del microambiente attraverso innovazioni di prodotto o processo, strategie di integrazione verticale e orizzontale. Alla luce di tutto ciò, i cambiamenti a livello del microambiente sono più facilmente rilevabili e prevedibili e, di conseguenza, la rete dovrebbe poter adottare azioni preventive.

Infine, l'ambiente interno alle imprese della rete è relativo al contesto organizzativo delle imprese che fanno parte della rete e può essere fonte di incertezza, per esempio, per gli aspetti economico-finanziari, la perdita di competenze legate al turnover del personale, o per guasti ai macchinari o attacchi alla sicurezza informatica dell'impresa. L'ambiente interno alle imprese della rete, a differenza degli altri ambienti, ha il maggior grado di prevedibilità ed è 'sotto il controllo' diretto del management, le cui scelte influenzano direttamente tale ambiente. Ciò rende l'ambiente interno sostanzialmente diverso dagli ambienti esterni, che non possono (il macroambiente) o possono solo parzialmente (il microambiente) essere influenzati dalla rete d'impresa.

Con riferimento al questionario, ai rispondenti è stato chiesto di indicare, per il triennio 2020-22, quali eventi di crisi avessero sperimentato all'interno della propria rete (riclassificati in base all'ambiente di origine) e con quale gravità queste crisi avessero colpito la rete (in una scala da 1 = 'molto bassa o trascurabile' a 5 = 'alta o molto grave'). Come si può evincere dalla tabella 6, la maggior parte delle reti di impresa hanno indicato come trascurabili le fonti di incertezza nei tre ambienti che sono oggetto di indagine. Questo dato segnala che la metà circa delle reti intervistate non è stata soggetta a crisi rilevanti che possano averne messo a rischio la sopravvivenza. Allo stesso tempo, tuttavia, sono degne di nota alcune differenze che emergono nei tre ambienti. Per esempio, sembra emergere una tendenza ad assegnare all'ambiente competitivo della rete un ruolo maggiore rispetto agli altri ambienti come fonte di crisi. Se sommiamo la frequenza di chi ha assegnato un peso medio-alto o alto a questa porzione di ambiente otteniamo che quasi un terzo delle reti ritengono che le incertezze provenienti da questo ambito abbiano originato le crisi più gravi (32%). Al secondo posto il contesto generale, indicato come fonte di gravità alta o medio alta dal 26,5% delle reti e per ultimo l'ambiente interno alle imprese dalla rete che è stato segnalato come fonte di rischi rilevanti 'solo' dal 17,6% delle reti intervistate.

**Tabella 6** Ambiente, fonti di incertezza e gravità delle crisi negli ultimi 3 anni (frequenza di risposte)

Origine della minaccia	Trascurabile	Bassa	Media	Medio-Alta	Alta	Totale	N. rispondenti
Contesto generale	43,6%	9,9%	19,9%	12,2%	14,4%	100%	181
Ambiente competitivo della rete	35,4%	11,2%	21,3%	20,2%	11,8%	100%	178
Ambiente interno alle imprese della rete	47,2%	13,1%	22,2%	11,4%	6,3%	100%	176

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per esplorare gli effetti delle crisi e la capacità di reazione delle reti, è stato chiesto ai rispondenti di indicare di quanto il fatturato della rete è diminuito a causa degli eventi considerati più gravi e in quanto tempo la rete si è ripresa dalle difficoltà incontrate. La perdita di fatturato e la velocità di reazione illustrano quelle che vengono generalmente identificate come risposte resilienti a una crisi. Se da un lato, infatti, imprese e reti caratterizzate da resilienza proattiva dovrebbero essere in grado di contenere gli effetti negativi sul fatturato, dall'altro, resilienza reattiva e dinamica dovrebbero favorire una rapida ripresa. Analizzando la risposta resiliente alle crisi secondo queste due impostazioni, suggeriamo che reti non dotate di particolari capacità di anticipazione, collegate ad esempio alle loro scarse risorse o all'elevata incertezza dell'ambiente, potrebbero in ogni caso risultare resilienti se in grado di reagire con flessibilità e rapidità agli eventi avversi. Strutture più rigide potrebbero risultare parimenti resilienti se dotate di sistemi e risorse per anticipare le crisi e in questo modo contenerne gli effetti negativi.

Con riferimento in particolare alla riduzione del fatturato, solamente 109 reti hanno risposto alla domanda in maniera puntuale, mentre 41 reti hanno indicato di non essere in grado di quantificare la perdita di fatturato. Come risulta dalla tabella 7, nella maggior parte dei casi (48,6%) emerge un'ottima capacità delle reti di contenere gli effetti negativi. Solamente per una piccola percentuale dei rispondenti (13,8%) la crisi ha avuto effetti gravi con perdite di fatturato superiori al 30%.

**Tabella 7** Perdita di fatturato della rete dovuta a crisi

	N	%
Non si è ridotto	53	48,6
Meno del 10%	18	16,5
Tra il 10% e il 30%	23	21,1
Tra il 30% e il 50%	9	8,3
Più del 50%	6	5,5
Totale	109	100

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Con riferimento invece alla velocità di ripresa [tab. 8] si conferma una elevata capacità di ripresa per la maggior parte delle reti (il 40,6% dichiara che questa è stata sostanzialmente immediata) anche se una percentuale non trascurabile (22,8%) afferma di risentire ancora degli effetti delle crisi subite nel corso dell'ultimo triennio. Mettendo in relazione l'entità della crisi con la velocità di ripresa, l'indice di correlazione ( $r = 0,617$ ) mostra in modo statisticamente significativo come all'aumentare della perdita economica si allungano i tempi di recupero, sottolineando come un'adeguata anticipazione faciliti anche le possibilità di un rapido ritorno ai precedenti livelli di operatività.

**Tabella 8** Velocità di ripresa della rete dopo la crisi

	N	%
Pochissimo tempo, la ripresa è stata immediata	91	40,6
Fino a 6 mesi	32	14,3
Da 6 mesi ad 1 anno	25	11,2
Tra 1 e 2 anni	25	11,2
La rete non si è ancora ripresa completamente dalla crisi	51	22,8
Totale	224	100

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La velocità di ripresa è influenzata dall'ambiente nel quale la crisi è generata. Le risposte del questionario mostrano infatti che i tempi di ripresa sono più lunghi per minacce gravi provenienti dal contesto generale, che - come messo in luce in precedenza - si caratterizza per una minore prevedibilità e possibilità di essere influenzato ( $r = 0,425$ ). La stessa relazione è presente con le crisi originate nell'ambiente competitivo ( $r = 0,359$ ) e nell'ambiente interno ( $r = 0,301$ ) ma con una minore intensità, a suggerire che minacce provenienti da tali

contesti possono essere meglio anticipate e gestite favorendo quindi una reazione più rapida.

I dati a nostra disposizione permettono infine di analizzare se e in che modo le capacità di resilienza della rete supportano una reazione alla crisi. Mettendo in relazione le tre forme di resilienza con la velocità di ripresa dopo la crisi emerge come al crescere della resilienza reattiva si abbrevi la ripresa ( $r = -0,145$ ) e questa relazione sia la più forte tra le tre forme di resilienza indagate. Questo risultato conferma che chi possiede capacità di riorganizzarsi in maniera flessibile è in grado di riprendersi con maggiore facilità.

## 5 Conclusioni

Questo capitolo indaga un tema molto attuale in relazione alle opportunità competitive delle reti e cioè le loro capacità di anticipare, gestire e reagire alle crisi. La resilienza di una rete di imprese è un tema ancora poco approfondito negli studi manageriali che stanno esplorando se e in che modo la resilienza delle imprese può trasferirsi alla rete di cui fanno parte, e viceversa. Le evidenze emerse dai risultati del questionario mostrano innanzitutto come vi siano caratteristiche strutturali della rete (ad esempio il fatto che la rete sia orizzontale o gerarchica, oppure il numero di componenti) che favoriscono lo sviluppo di capacità di resilienza. In secondo luogo, appare evidente come specifiche forme di resilienza (in particolare quella reattiva e dinamica) favoriscano una ripresa più rapida in seguito a una crisi. Infine, come la resilienza e la capacità di reazione debbano essere sviluppate a seconda del livello di incertezza dell'ambiente all'interno del quale le reti operano: in caso di contesti estremamente dinamici o nei quali la pianificazione non sia efficace data la quantità di fattori difficili da controllare, diviene più efficace sviluppare capacità di operare in condizioni imperfette e di riorganizzarsi rapidamente rispetto a capacità di monitoraggio e anticipazione degli imprevisti.

## Bibliografia

- Adobor, H. (2020). «Supply Chain Resilience: An Adaptive Cycle Approach». *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443-63. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0019>.
- Ali, A.; Mahfouz, A.; Arisha, A. (2017). «Analysing SC Resilience: Integrating Constructs in a Concept Mapping Framework Via a Systematic Literature Review». *Supply Chain Management*, 22(1), 16-39. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2016-0197>.
- Ali, I.; Arslan, A.; Khan, Z.; Tarba, S.Y. (2021). «The Role of Industry 4.0 Technologies in Mitigating Supply Chain Disruption: Empirical Evidence from the Australian Food Processing Industry». *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3088518>.
- Ataseven, C.; Nair, A. (2017). «Assessment of Supply Chain Integration and Performance Relationships: A Meta-Analytic Investigation of the Literature». *International Journal of Production Economics*, 185, 252-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>.
- Azadegan, A.; Dooley, K. (2021). «A Typology of Supply Network Resilience Strategies: Complex Collaborations in a Complex World». *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 17-26. <https://doi.org/10.1111/jscm.12256>.
- Belhadi, A.; Kamble, S.; Jabbour, C.J.C.; Gunasekaran, A.; Ndubisi, N.O.; Venkatesh, M. (2021). «Manufacturing and Service Supply Chain Resilience to the COVID-19 Outbreak: Lessons Learned from the Automobile and Airline Industries». *Technological Forecasting and Social Change*, 163, Article 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>.
- Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. (2011). «Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions». *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-93. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
- Biringer, B.E.; Vugrin, E.D.; Warren, D.E. (2013). *Critical Infrastructure System Security and Resiliency*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b14566>.
- Boyd, B.K.; Dess, G.G.; Rasheed, A.M. (1993). «Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences». *Academy of Management Review*, 18(2), 204-26. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997514>.
- Campagnolo, D.; Gianecchini, M.; Gubitta, P.; Leonelli, S.; Tognazzo, A. (2022). «SMEs Facing Crisis: Ideal Response or Equifinal Reactions?». Vrontis, D.; Thrassou, A.; Weber, Y.; Shams, R.; Tsoukatos, E.; Efthymiou, L. (eds), *Business Under Crisis: Contextual Transformations*. vol. 1. Cham: Palgrave Macmillan, 63-84. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76567-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76567-5_4).
- Carvalho, H.; Barroso, A.; Machado, V.; Azevedo, S.; Cruz-Machado, V. (2012). «SC Redesign for Resilience Using Simulation». *Computers and Industrial Engineering*, 62(1), 329-41. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.10.003>.
- Chahal, H.; Gupta, M.; Bhan, N.; Cheng, T.C.E. (2020). «Operations Management Research Grounded in the Resource-Based View: A Meta-Analysis». *International Journal of Production Economics*, 230, Article 107805. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107805>.
- Chan, F.T. (2003). «Performance Measurement in a Supply Chain». *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(7), 534-48. <https://doi.org/10.1007/s001700300063>.



- Duchek, S. (2020). «Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization». *Business Research*, 13(1), 215-46. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Durach, C.F.; Wieland, A.; Machuca, J. (2015). «Antecedents and Dimensions of Supply Chain Robustness: A Systematic Literature Review». Ed. by M.J. Saenz and X. Koufteros. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 118-37. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0133>.
- Fleming, R.S. (2012). «Ensuring Organizational Resilience in Times of Crisis». *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31-4. <https://www.proquest.com/openview/2552f096a1cd50952d39d039c1dc7b0a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39974>.
- Freeman, S.F.; Hirschhorn, S.J.; Maltz, M. (2004). «The Power of Moral Purpose: Sandler O'Neill & Partners in the Aftermath of September 11th, 2001». *Organizational Development Journal*, 22, 69-81. <https://www.proquest.com/openview/50ea758fdccb77dadb450e2b425b1d87/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>.
- Frohlich, M.T.; Westbrook, R. (2001). «Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies». *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3).
- Giannoccaro, I.; Iftikhar, A. (2020). «Mitigating Ripple Effect in Supply Networks: The Effect of Trust and Topology on Resilience». *International Journal of Production Research*, 60(4), 1178-95. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1853844>.
- Gilly, J.-P.; Kechidi, M.; Talbot, D. (2014). «Resilience of Organisations and Territories: The Role of Pivot Firms». *European Management Journal*, 32, 596-602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>.
- Gulati, R.; Lavie, D.; Madhavan, R. (2011). «How do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks». *Research in Organizational Behavior*, 31, 207-24. <https://doi.org/10.1016/j.r.i.ob.2011.09.005>.
- Hillmann, J.; Guenther, E. (2021). «Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?». *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
- Hohenstein, N.; Feise, E.; Hartmann, E.; Giunipero, L. (2015). «Research on the Phenomenon of SC Resilience: A Systematic Review and Paths for Further Investigation». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 45, 90-117. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0128>.
- Hynes, W.; Trump, B.D.; Kirman, A.; Latini, C.; Linkov, I. (2021). «Complexity, Interconnectedness and Resilience: Why a Paradigm Shift in Economics is Needed to Deal with Covid 19 and Future Shocks». Linkov, I.; Keenan, J.M.; Trump, B.D. (eds), *COVID-19: Systemic Risk and Resilience*. Cham: Springer, 61-73. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71587-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71587-8_5).
- Iftikhar, A.; Purvis, L.; Giannoccaro, I. (2021). «A Meta-Analytical Review of Antecedents and Outcomes of Firm Resilience». *Journal of Business Research*, 135 (October), 408-25. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048>.
- Kantabutra, S.; Ketprapakorn, N. (2021). «Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle». *Sustainability*, 13(23), 13137. <https://doi.org/10.3390/su132313137>.
- Lampel, J.; Bhalla, A.; Jha, P.P. (2014). «Does Governance Confer Organizational Resilience? Evidence from UK Employee Owned Businesses». *Eu-*

- ropean Management Journal, 32, 66-72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>.
- Lee, S.M.; Rha, J.S. (2016). «Ambidextrous SC as a Dynamic Capability: Building a Resilient SC». *Management Decision*, 54(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0674>.
- Lengnick-Hall, C.A.; Beck, T.E.; Lengnick-Hall, M.L. (2011). «Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management». *Human Resource Management Review*, 21, 243-55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
- Linnenluecke, M.K. (2017). «Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda». *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
- McCann, J.; Selsky, J.; Lee, J. (2009). «Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments». *People & Strategy*, 32, 44-51. <http://agilityconsulting-com.secure37.ezhostingserver.com/resources/Strategic%20Agility%20Institute/HRPS-BuildingAgility.pdf>.
- McCarthy, I.P.; Collard, M.; Johnson, M. (2017). «Adaptive Organizational Resilience: An Evolutionary Perspective». *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.coust.2017.07.005>.
- Miller, K.D. (1992). «A Framework for Integrated Risk Management in International Business». *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490270>.
- Pereira, C.; Christopher, M.; da Silva, L.A. (2014). «Achieving SC Resilience: The Role of Procurement». *Supply Chain Management*, 19, 626-42. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0346>.
- Porter, K.A.; Powell, W.W. (2006). «Networks and Organizations». Clegg, S.; Hardy, C.; Lawrence, T.B.; Nord, W.R. (eds), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 776-99. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>.
- Provan, K.G.; Fish, A.; Sydow, J. (2007). «Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks». *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>.
- Sheffi, Y.; Rice, J. (2005). «A SC View of Resilient Enterprise». *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-8. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>.
- Slack, N.C.; Johnston, S.; Betts, A. (2009). *Operations and Process Management: Principles and Practices for Strategic Impact*. London: Pearson Education. ISBN: 9781292350066.
- Stone, J.; Rahimifard, S. (2018). «Resilience in Agri-Food SCs: A Critical Analysis of the Literature and Synthesis of a Novel Framework». *Supply Chain Management*, 23(3), 207-38. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0201>.
- Taleb, N.N. (2014). *Antifragile: Things that Gain from Disorder*, vol. 3. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Thompson, J.D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>.

- Weick, K.E.; Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the Un-Expected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco (CA): Jossey-Bass. [https://www.researchgate.net/publication/265106124\\_Managing\\_the\\_Unexpected\\_Resilient\\_Performance\\_in\\_an\\_Age\\_of\\_Uncertainty](https://www.researchgate.net/publication/265106124_Managing_the_Unexpected_Resilient_Performance_in_an_Age_of_Uncertainty).
- Wiedmer, R.; Rogers, Z.S.; Polyviou, M.; Mena, C.; Chae, S. (2021). «The Dark and Bright Sides of Complexity: A Dual Perspective on Supply Network Resilience». *Journal of Business Logistics*, 42(3), 336-59. <https://doi.org/10.1111/jbl.12264>.
- Williams, T.A.; Gruber, D.A.; Sutcliffe, K.M.; Shepherd, D.A.; Zhao, E.Y. (2017). «Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams». *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-69. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
- Zollo, M.; Winter, S. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities». *Organization Science*, 13(3), 339-5. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.



## 6 La prossimità geografica come fattore di competitività Tra i distretti e i contratti di rete

Anna Moretti

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Massimiliano Nuccio

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** This chapter focuses on the analysis of the geographical dimension of network contracts, delving into the concept of geographical proximity. The literature highlights how proximity is essential for knowledge sharing and collaborative innovation. The present chapter explores the dimension of geographical proximity in business networks in Italy, capturing the evolution of this dimension from 2016 to 2022. The results show that, despite the network contract being conceived as a collaboration tool independent of the geographical proximity of businesses, there is a growth in the territorial concentration of networks over time, suggesting that territorial proximity is a facilitating factor for collaboration.

**Keywords** Geographical proximity. Competitiveness. Districts. Clusters. Localized density.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 La prossimità geografica: dai distretti alle reti. – 3 La distribuzione spaziale delle imprese retiste in Italia. – 3.1 La *localized density*. – 3.2 I dati. – 4 Considerazioni conclusive.

## 1 Introduzione

Il presente capitolo si concentra sullo studio della dimensione geografica dei contratti di rete, esplorando il concetto di prossimità geografica, un concetto che riveste un ruolo di grande rilevanza in vari campi scientifici, tra i quali gli studi organizzativi, di innovazione e di sviluppo regionale (Amin, Wilkinson 1999), nei filoni di ricerca orientati allo studio dei temi quali la collaborazione tra organizzazioni, le reti d'impresa, i cluster e i distretti (Oerlemans, Meeus 2005). Tuttavia, nella presentazione di una comprensiva revisione della letteratura sul concetto di prossimità, Knobén e Oerlemans (2006) sottolineano come il termine 'prossimità' sia stato spesso utilizzato in modo generico, facendo talvolta riferimento alla prossimità geografica, talvolta ad altre dimensioni di prossimità. Tale dinamica ha fatto sì che nelle passate due decadi di sviluppo della letteratura si sia creata una sostanziale confusione concettuale, generando risultati empirici talvolta contrastanti o inconclusivi, e perciò inaffidabili. Essenziale è quindi individuare le diverse dimensioni del concetto di prossimità, e fare chiaro riferimento ad una di esse nello sviluppo di studi e ricerche.

Generalmente in letteratura il concetto di prossimità più utilizzato è quello della prossimità geografica, che fa da cardine anche per la prima macro-distinzione tra due categorie di prossimità: la prossimità spaziale (geografica) e la prossimità non spaziale. Tra le forme di prossimità non spaziale sono state studiate, tra le altre, la prossimità istituzionale (Kirat, Lung 1999), la prossimità organizzativa (Meister, Werker 2004), la prossimità culturale (Gill, Butler 2003), la prossimità sociale (Bradshaw 2001) e la prossimità tecnologica (Bradshaw 2001). La letteratura che ha esplorato questi temi ha enfatizzato come i diversi tipi di prossimità possano facilitare le performance e la sopravvivenza delle organizzazioni (Knobén, Oerlemans 2006): solo analizzando tutte le dimensioni della prossimità è possibile definire l'impatto complessivo di questa variabile sulle relazioni inter-organizzative (Capello 1999; Torre, Rallet 2005). Tuttavia, studi recenti indicano come la prossimità geografica sia la dimensione più significativa per il successo dell'innovazione collaborativa (Santamaría, Nieto, Rodríguez 2021). In generale, la prossimità è spesso considerata una condizione essenziale per la condivisione e il trasferimento della conoscenza, così come di acquisizione di tecnologia (Gertler 1995), al fine di sviluppare processi collaborativi di innovazione. Attraverso tali attività, infatti, le imprese riescono a migliorare le proprie competenze, capacità e risorse, e conseguentemente a rafforzare la loro posizione competitiva. Pertanto, trattandosi il contratto di

---

Gli autori ringraziano Eva Tornincasa e Luca Xie per il loro contributo all'integrazione e pulizia dei dati, utile ai fini della realizzazione del presente capitolo.

rete di uno strumento nato per stimolare le relazioni di collaborazione tra imprese al fine di migliorarne la competitività e innovatività, si ritiene utile fornire un quadro complessivo volto a valutare come i contratti di rete italiani siano più o meno caratterizzati dalla dimensione di prossimità, focalizzando l'attenzione sulla dimensione maggiormente studiata dalla letteratura e investigando quindi la prossimità geografica delle imprese retiste.

## 2 La prossimità geografica: dai distretti alle reti

La prossimità geografica delle imprese è definita dalla letteratura di geografia economica come la vicinanza tra imprese che non si limita alla dimensione fisica, ma coinvolge anche aspetti spaziali, sociali e territoriali (Gallaud, Torre 2004; 2005; Knoblen, Oerlemans 2006; Santamaría et al. 2021). Negli studi empirici, la distanza fisica tra le imprese viene utilizzata come proxy per comprendere anche elementi di prossimità tra le organizzazioni impegnate in relazioni di collaborazione più vicini agli aspetti culturali e sociali dei territori ove le imprese sono localizzate.

Le radici di questo filone di studi possono essere ricondotti alla letteratura sui distretti industriali (Brusco 2008), un modello di organizzazione industriale nato in Italia e studiato in tutto il mondo, basato per l'appunto sul concetto di prossimità geografica delle imprese.

I distretti industriali possono essere definiti come una rete di imprese interconnesse situate nella stessa area, caratterizzata da una forma di simbiosi tra attività produttiva e vita della comunità locale (Gallaud, Torre 2005). Tra le imprese del distretto sono attive dense reti di relazioni informali, attraverso le quali fluiscono flussi di risorse tangibili e intangibili (ad esempio, attraverso la mobilità del personale), che sono alla base dei processi di condivisione della conoscenza e innovazione dei distretti industriali (Gertler 1995; Moretti 2017). Tra le evidenze consolidate di questa letteratura, vi è il riconoscimento che una popolazione di piccole imprese concentrata spazialmente possa raggiungere livelli di efficienza nella produzione di beni (la cui domanda è variabile e differenziata), superiori o comparabili a quelli di un'azienda più grande concorrente (ovvero, che produce all'incirca lo stesso gruppo di beni (Becattini 1991).

Dinamiche simili sono quelle riscontrate dalla letteratura sui cluster, ovvero popolazioni di imprese localizzate in un medesimo territorio, ove la dimensione di prossimità spaziale è meno rilevante rispetto ai distretti. In questo sistema, la competizione e la collaborazione tra le imprese si intensificano, e le imprese hanno accesso a un mercato del lavoro locale adattato alle esigenze del cluster. Per tale ragione, la letteratura evidenzia che il cluster favorisce la crescita della produttività, dell'innovazione e dell'imprenditorialità di una determinata area

geografica (Ben Abdesslem, Chiappini 2019). Il cluster tecnologico forse più conosciuto al mondo è la Silicon Valley, modello di riferimento per moltissime politiche pubbliche che mirano a stimolare la competitività e la crescita dei territori rafforzandone i fattori di successo.

Complessivamente, la letteratura su distretti e cluster ha enfatizzato con un diverso grado di importanza la dimensione spaziale della prossimità geografica, portando simili risultati in termini di associazione tra la prossimità delle organizzazioni e la competitività e innovatività di queste e dei territori di riferimento. Oerlemans, Meeus e Boekema (2001) sostengono che ci sia un accordo generale sull'importanza della prossimità spaziale per l'innovazione, assimilando tali risultati anche alle diverse forme di collaborazione tra imprese (impegnate in termini generali in relazioni inter-organizzative). La letteratura, infatti, sottolinea come la vicinanza territoriale a organizzazioni operanti nello stesso settore (collaborazioni orizzontali) e in settori correlati (collaborazioni verticali) influisce sulla capacità di ricevere e trasferire conoscenza e incoraggia la presa di rischi e la condivisione. Sul perché si manifestino questi vantaggi, le spiegazioni della letteratura si concentrano principalmente sui fattori chiave per lo sviluppo dell'innovazione collaborativa, che la prossimità geografica facilita. Tra gli altri, l'importanza delle interazioni personali, specialmente gli incontri faccia a faccia, che influiscono sul trasferimento di conoscenza, soprattutto tacita, e sulla capacità innovativa delle organizzazioni (Feldman 1994; Santamaría et al. 2021). Infatti, la conoscenza tacita è più facilmente condivisa e interpretata quando vi è condivisione di cultura, norme, valori e linguaggio, come evidenziato anche nei cluster industriali (Boschma 2005; Knobens, Oerlemans 2006).

L'aspetto interessante di studiare la prossimità attraverso i contratti di rete è che tale strumento permette di avere informazioni molto precise sulla natura, durata, e forma della collaborazione tra imprese, permettendo di rispondere ad alcune domande di ricerca centrali per questo campo di studi. Ad esempio, rispetto ai temi dell'apprendimento e innovazione (Howells 2002), la letteratura si è interrogata su quali caratteristiche debba avere la collaborazione per produrre effetti positivi per i partner, quali ad esempio la necessità di avere una prossimità fisica effettiva e duratura.

### **3 La distribuzione spaziale delle imprese retiste in Italia**

#### **3.1 La *localized density***

Per analizzare il tema della prossimità geografica delle imprese retiste italiane, e valutarne alcune caratteristiche principali, si è operazionalizzato il concetto di prossimità attraverso quello di *localized density* (LD).



La LD riflette la distanza che separa i membri della rete e quindi serve per catturare il grado di dispersione spaziale (Sorenson, Audia 2000). La LD nasce come una misura per testare i benefici di agglomerazione di cui godono impianti produttivi che si co-localizzano. Questo valore viene ricavato a partire da una impresa focale  $i$ , rispetto alla quale sono poi calcolate le distanze dagli altri stabilimenti o individui. Questa procedura viene poi ripetuta per ciascun anno  $t$  in cui l'impresa è stata operativa, per ottenere il seguente indice:

$$LD_{it} = \sum_j \frac{1}{(1 + d_{ij})}$$

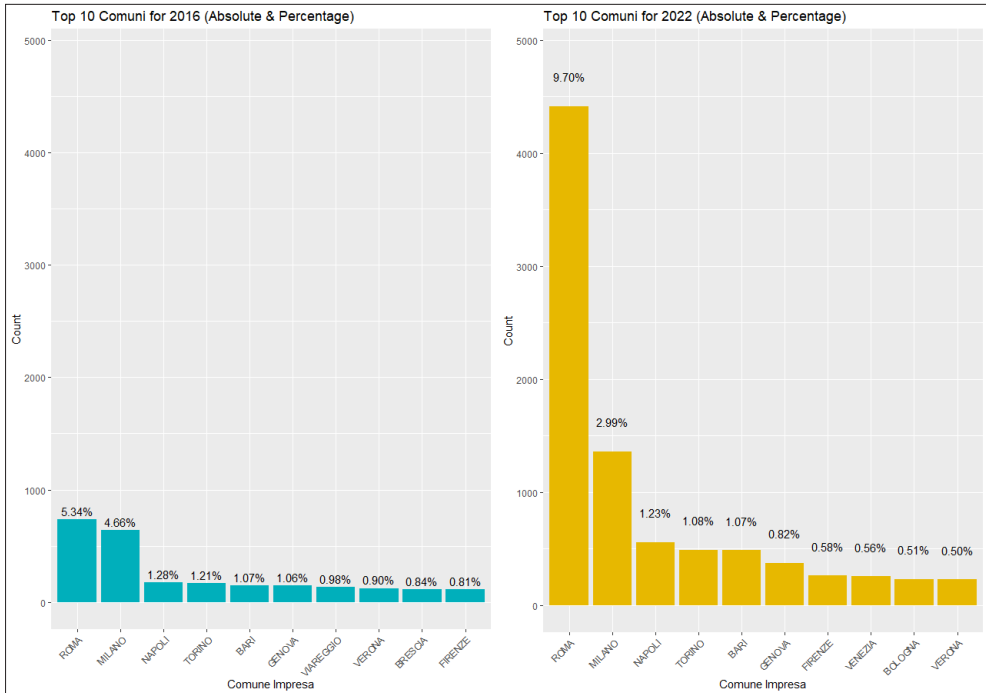
Nella formula,  $j$  indica tutti gli altri impianti a cui  $i$  è collegata e  $d_{ij}$  misura la distanza tra i relativi impianti. Quest'ultimo valore è minimo quando è pari a zero e rappresenta la casistica in cui le due imprese sono vicine, per esempio nello stesso comune. Un esempio numerico può aiutare a comprendere l'indicatore. Se dovessimo calcolare la LD per tre imprese bisogna innanzitutto conoscere la distanza che separa ciascuna di queste imprese da quella focale. Ad esempio, fissando A come impresa focale e supponendo che essa disti da B una unità e da C tre unità, la  $LD_A = \frac{1}{1+1} + \frac{1}{1+3} = 0,5 + 0,25$  dove la prima frazione fa riferimento all'impianto B e la seconda a quello C. In generale, possiamo affermare che un valore elevato di LD si ottiene quando la distanza che separa gli individui è contenuta, e rappresenta la situazione in cui le imprese sono concentrate o co-localizzate. Al contrario, valori più bassi nella LD riflettono una maggiore dispersione dei membri della rete (Sorenson, Audia 2000).

### 3.2 I dati

I dati che si presentano sono basati sull'analisi del database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023, contenente informazioni relative sia ai contratti e sia alle imprese in rete. I risultati dell'analisi sono basati su una pulizia preliminare dettagliata del database, realizzata anche attraverso l'uso di algoritmi di analisi del testo volta a evitare duplicazioni o errori nel computo delle imprese e soprattutto dei contratti di rete.

L'analisi spaziale delle imprese coinvolte mostra che tra il 2016 e 2022 il contratto di rete si è rafforzato nelle grandi città, con una eccezionale performance di Roma che passa da meno di 1.000 imprese a oltre 4.000 [fig. 1]. Inoltre, contrariamente a molte politiche economiche per le imprese, il contratto di rete non sembra solo favorire le regioni del Nord a maggiore concentrazione di imprese e imprenditorialità, ma sembra diffondersi in tante città del centro e mezzogiorno del Paese.

**Figura 1** I Comuni delle imprese dei contratti di rete



Fonte: Database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023

Occorre rilevare che nel suddetto lasso temporale il numero di imprese uniche nei contratti di rete è più che triplicato passando da 12.604 a 40.608 e il numero di contratti unici è cresciuto del 175% da 2.363 a 6.509.

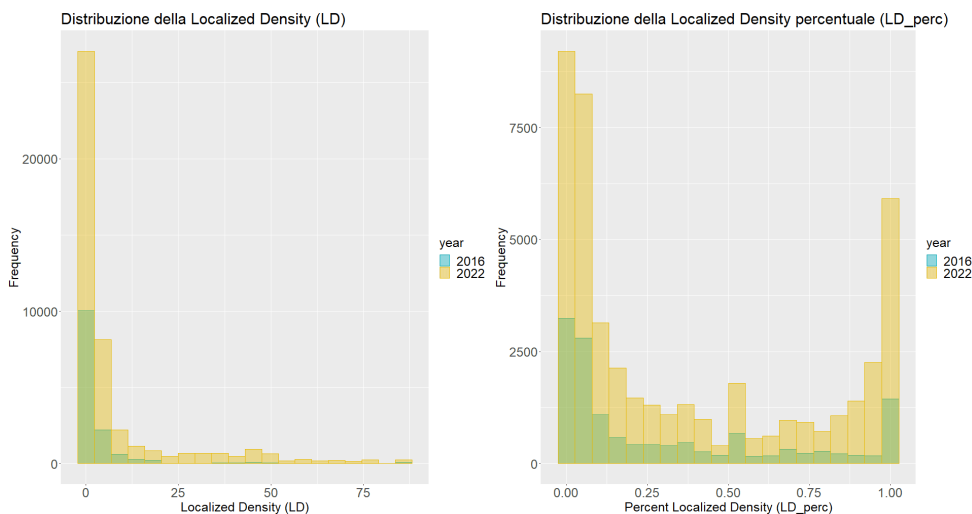
I contratti stessi sono cresciuti dimensionalmente passando da una media di 5,6 imprese per contratto a una media di 6,7 [tab. 1]. Nel 2022 il 50% dei contratti contava 4 imprese (più o meno come nel 2016) e il contratto più grande ha incluso ben 235 imprese. Sebbene non siano molte le imprese che partecipano a più di un contratto (erano il 6% nel 2022) ci sono imprese che sono arrivate anche a partecipare a 54 contratti [tab. 1].

**Tabella 1** Imprese per contratti di rete e contratti per imprese

Imprese per contratti	2016	2022
Media imprese per contratto	5,62	6,74
Mediana imprese per contratto	4	4
Min imprese per contratto	1	1
Max imprese per contratto	87	235
Contratti per impresa	2016	2022
Media contratti per impresa	1,05	1,08
Mediana contratti per impresa	1	1
Min contratti per impresa	1	1
Max contratti per impresa	5	54

Fonte: Database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023

**Figura 2** Visualizzazione dell'evoluzione della LD tra 2016 e 2022



Fonte: Database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023

Di seguito si confrontano alcuni dati relativi all'indicatore di LD calcolato sui contratti di rete a sei anni di distanza nel 2016 e nel 2022. La tabella 2 e la figura 2 mostrano l'impressionante crescita della LD media e mediana che passano rispettivamente da 3,42 a 8,49 (+148%) e da 1,01 a 1,57 (+55%). Questo aumento rivela un sostanziale processo di concentrazione spaziale delle imprese che siglano i contratti di

rete. Nel tempo, quindi, non solo i contratti di rete sono cresciuti di numero coinvolgendo un numero maggiore di imprese ma sembrano essere diventati più coesi territorialmente. Questo processo è confermato dalla crescita del peso relativo della LD di impresa all'interno di ciascun contratto: la LD percentuale, infatti, permette di confrontare il livello di localizzazione controllando per la numerosità degli appartenenti al network. Media e mediana dell'indicatore relativo crescono entrambe suggerendo che i nuovi contratti includono più imprese ma più vicine tra loro.

Risulta meno sorprendente invece la crescita dell'età media dei contratti, che passa da circa due anni e mezzo a oltre cinque **[tab. 3]**. Al consolidamento territoriale sembra quindi corrispondere una estensione temporale dei contratti.

**Tabella 2** Localized density

Localized density	2016	2022
Media LD	3,42	8,49
Mediana LD	1,01	1,57
Min LD	0	0
Max LD	86	85,34
LD relativa o percentuale (LD/numero imprese)	2016	2022
Media LD perc	0,3	0,37
Mediana LD perc	0,11	0,18
Min LD perc	0	0
Max LD perc	1	1

Fonte: Database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023

**Tabella 3** Età del contratto di rete

Età del contratto di rete	2016	2022
Media età del network	2,59	5,15
Mediana età del network	3	5
Min età del network	1	1
Max età del network	6	12

Fonte: Database InfoCamere sui contratti di rete dal 2016 al 2023

## 4 Considerazioni conclusive

Il presente capitolo ha proposto uno studio della prossimità geografica delle imprese aderenti ai contratti di rete in Italia. Tale analisi muove le basi dal riconoscimento della letteratura che la prossimità geografica possa essere un elemento di competitività per le imprese impegnate in progetti collaborativi.

I risultati presentati alla sezione precedente forniscono un quadro positivo dell'evoluzione spaziale e temporale dei contratti di rete. In particolare, la crescita dell'indicatore di LD nel tempo indica una maggiore concentrazione media delle reti e quindi un loro maggiore radicamento territoriale.

Nonostante in questo contributo ci si sia concentrati sull'esplosione della prossimità geografica tra imprese dei contratti di rete, è fondamentale sottolineare come in letteratura sia anche messa in discussione l'idea che la prossimità geografica porti 'automaticamente' dei benefici alle imprese (Breschi, Lissoni 2003). Alcuni studi, ad esempio, sottolineano l'importanza delle 'comunità di pratica' che producono, acquisiscono e diffondono conoscenza attraverso l'uso di tecnologie digitali e la prossimità fisica temporanea associata ai viaggi d'affari (Oerlemans, Meeus 2005). È quindi essenziale sottolineare che, sebbene la prossimità geografica sia riconosciuta come un elemento di competitività, non può essere identificata come l'unico elemento di prossimità rilevante, in quanto prossimità organizzativa e tecnologica sono altrettanto cruciali (Frasca, Morone 2007; Oerlemans, Meeus 2005; Rosenkopf, Almeida 2003; Rychen, Zimmermann 2008). Alcuni studi, infatti, sull'esperienza di gruppi che lavorano a distanza, evidenziano che la mancanza di prossimità spaziale può essere compensata con una comunicazione adeguata (Cramton 2001). Altri studi sottolineano che la prossimità geografica potrebbe non essere determinante, specialmente in settori knowledge intensive o servizi, dove la creazione temporanea di prossimità attraverso la creazione di team inter-organizzativi o l'uso di tecnologie digitali può essere sufficiente (Lavoratori, Mariotti, Piscitello 2020).

Sebbene il contratto di rete sia stato concepito come strumento di collaborazione flessibile, che prescinde dalla prossimità geografica delle imprese, i dati presentati sembrano indicare che la prossimità territoriale sia fattore facilitante alla collaborazione. Solo un'analisi approfondita e dinamica della performance delle imprese di rete, tuttavia, può confermare che questa tendenza sia effettivamente remunerativa per le imprese e che quindi convenga effettivamente alle imprese rendere le reti più concentrate e coese.

## Bibliografia

- Amin, A.; Wilkinson, F. (1999). «Learning, Proximity and Industrial Performance: An Introduction». *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 121-5. <http://dx.doi.org/10.1093/cje/23.2.121>.
- Becattini, G. (1991). «Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives». *International Studies of Management & Organization*, 21(1), 83-90. <http://dx.doi.org/10.1080/00208825.1991.11656551>.
- Ben Abdesslem, A.; Chiappini, R. (2019). «Cluster Policy and Firm Performance: A Case Study of the French Optic/Photonic Industry». *Regional Studies*, 53(5), 692-705. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2018.1470324>.
- Boschma, R. (2005). «Editorial: Role of Proximity in Interaction and Performance: Conceptual and Empirical Challenges». *Regional Studies*, 39(1), 41-5. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320878>.
- Bradshaw, M. (2001). «Multiple Proximities: Culture and Geography in the Transport Logistics of Newsprint Manufactured in Australia». *Environment and Planning A*, 33(10), 1717-39. <http://dx.doi.org/10.1068/a33220>.
- Breschi, S.; Lissoni, F. (2003). *Mobility and Social Networks: Localised Knowledge Spillovers Revisited*. Milano: Università commerciale Luigi Bocconi.
- Brusco, S. (2008). «Le regole del gioco nei distretti industriali». *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo*. Bologna: il Mulino, 363-401.
- Capello, R. (1999). «Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes». *Regional Studies*, 33(4), 353-65. <http://dx.doi.org/10.1080/00343409950081211>.
- Cramton, C.D. (2001). «The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration». *Organization Science*, 12(3), 346-71. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>.
- Feldman, M.P. (1994). *The Geography of Innovation*, vol. 2. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- Frasca, A.; Morone, P. (2007). «Innovazione, network di imprese e conoscenza: quale ruolo per la geographical proximity». *Quaderni DSEMS dell'Università degli Studi di Foggia*, 4.
- Gallaud, D.; Torre, A. (2004). «Geographical Proximity and Circulation of Knowledge Through Inter-Firm Cooperation». *Academia-Business Links: European Policy Strategies and Lessons Learnt*. London: Springer, 137-58.
- Gallaud, D.; Torre, A. (2005). «Geographical Proximity and the Diffusion of Knowledge: The Case of SME's in Biotechnology». *Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough?* New York: Springer, 127-46.
- Gertler, M.S. (1995). «“Being there”: Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies». *Economic Geography*, 71(1), 1-26. <https://doi.org/10.2307/144433>.
- Gill, J.; Butler, R.J. (2003). «Managing Instability in Cross-Cultural Alliances». *Long Range Planning*, 36(6), 543-63. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.08.008>.
- Howells, J.R. (2002). «Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography». *Urban Studies*, 39(5-6), 871-84. <https://doi.org/10.1080/00420980220128354>.
- Kirat, T.; Lung, Y. (1999). «Innovation and Proximity: Territories as Loci of Collective Learning Processes». *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27-38. <https://doi.org/10.1177/096977649900600103>.

- Knoben, J.; Oerlemans, L.A. (2006). «Proximity and Inter-Organizational Collaboration: A Literature Review». *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x>.
- Lavoratori, K.; Mariotti, S.; Piscitello, L. (2020). «The Role of Geographical and Temporary Proximity in MNEs' Location and Intra-Firm Co-Location Choices». *Regional Studies*, 54(10), 1442-56. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1732901>.
- Meister, C.; Werker, C. (2004). «Physical and Organizational Proximity in Territorial Innovation Systems: Introduction to the Special Issue». *Journal of Economic Geography*, 4(1), 1-2. <https://doi.org/10.1093/jeg/4.1.1>.
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization. A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Oerlemans, L.; Meeus, M. (2005). «Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?». *Regional Studies*, 39(1), 89-104. <http://dx.doi.org/10.1080/0034340052000320896>.
- Oerlemans, L.; Meeus, M.; Boekema, F. (2001). «On the Spatial Embeddedness of Innovation Networks: An Exploration of the Proximity Effect». *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 92(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/1467-9663.00139>.
- Rosenkopf, L.; Almeida, P. (2003). «Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility». *Management Science*, 49(6), 751-66. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.6.751.16026>.
- Rychen, F.; Zimmermann, J.-B. (2008). «Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity». *Regional Studies*, 42(6), 767-76. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400802088300>.
- Santamaría, L.; Nieto, M.J.; Rodríguez, A. (2021). «Failed and Successful Innovations: The Role of Geographic Proximity and International Diversity of Partners in Technological Collaboration». *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120575. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120575>.
- Sorenson, O.; Audia, P.G. (2000). «The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United States, 1940-1989». *American Journal of Sociology*, 106(2), 424-62. <http://dx.doi.org/10.1086/316962>.
- Torre, A.; Rallet, A. (2005). «Proximity and Localization». *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <http://dx.doi.org/10.1080/0034340052000320842>.





## **7 Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete**

**Anna Cabigiosu**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Stefano Li Pira**

NOIS – The University of Warwick, Warwick Business School, UK

**Abstract** The analysis on the 2023 National Observatory on Inter-firm Networks' data shows that the complementarity of resources and the belonging to mixed or horizontal networks are fundamental for innovation, influencing in a positive way the ability to innovate. However, the market overlap loses its positive role on the effectiveness and on the networks market performance because it does not directly impact innovation. The results, therefore, underline the importance of collaborative innovation, highlighting the coexistence of cooperative and competitive logics that can influence the overall effectiveness of innovative capacity.

**Keywords** Innovation. Inter-organizational collaborations. Market overlap. Complementarity.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 La composizione della rete e l'innovazione. – 3 Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete. – 4 Discussioni e conclusioni.

### **1 Introduzione**

La letteratura sulle reti identifica nell'innovazione uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative (Gilson, Sabel, Scott 2009; Moretti 2017; Owen-Smith, Powell 2004). Gli studi hanno evidenziato come le collaborazioni abbiano un impatto positivo sulla performance innovativa dell'impresa guardando a due principali prospettive: da un lato, aumentando la base di conoscenze

e competenze che possono convergere su un unico progetto innovativo congiunto; dall'altro, permettendo ai partner di condividere costi e rischi dell'innovazione (Schilling, Izzo 2022).

La variabile «Capacità d'innovazione in rete» rappresenta un elemento chiave nelle survey dell'Osservatorio, riflettendo la misura aggregata di cinque item che valutano il vantaggio derivante dalla partecipazione alla rete in termini di capacità di fare innovazione (come riportato nella tabella 1). Questa variabile è stata misurata attraverso la media di cinque domande, valutate su una scala da 1 a 5 (dove 1 indica 'Poco d'accordo' e 5 'Molto d'accordo'). Le affermazioni comprendono aspetti cruciali quali lo sviluppo di un maggior numero di innovazioni, innovazioni radicali, accesso a competenze complementari, apporto di risorse economiche aggiuntive e la riduzione del tempo di sviluppo delle innovazioni. L'elevata alfa di Cronbach (0.92) indicando un alto livello di coerenza tra le risposte alle diverse domande, suggerisce che gli item misurano in modo affidabile la stessa dimensione, confermando la solidità della variabile «Capacità d'innovazione in rete» come indicatore robusto e coerente della percezione delle reti d'impresa sulla loro efficacia nell'affrontare l'innovazione congiunta.

**Tabella 1** La tabella descrive come l'Osservatorio misura la capacità delle imprese di fare innovazione in rete (tra parentesi l'alpha di Cronbach riferita ai dati del 2023)

Capacità d'innovazione in rete ( $\alpha = 0,92$ )	Media delle variabili:	Scala:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni.</li> <li>La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni radicali.</li> <li>La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione.</li> <li>La rete ha dato ai partner risorse economiche addizionali per fare innovazione.</li> <li>La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni.</li> </ul>	1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo / Non applicabile

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Il confronto con le survey precedenti fa emergere una percentuale inferiore di reti che dichiarano tra gli obiettivi principali l'innovazione (come illustrato nel capitolo 2) ma allo stesso tempo aumenta la capacità dichiarata di fare innovazione in rete. Nel 2019, la media era di 1,97, nel 2021 è salita a 2,30 e nel 2023 è ulteriormente aumentata a 2,43 [tab. 2]. Questo suggerisce una crescente consapevolezza e sicurezza delle reti d'impresa nella loro capacità di innovare congiuntamente.

**Tabella 2** La tabella riporta le principali statistiche descrittive riferite alla variabile «Capacità di fare innovazione in rete» nel 2019, 2021 e 2023

	N. oss	Media	Dev. std.	Min	Max
Capacità d'innovazione in rete 2019	249	1,97	1,04	1	5
Capacità d'innovazione in rete 2021	213	2,30	0,90	1	5
Capacità d'innovazione in rete 2023	164	2,43	1,12	1	5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023, 2022, 2019

Oltre a rilevare i dati sull'innovazione in rete, l'Osservatorio cerca di indentificare i principali driver della capacità innovativa delle reti. Cabigiosu e Moretti (2019b), utilizzando i dati della survey dell'Osservatorio condotta nel 2019, avevano a) confermato il ruolo della rete come luogo di scambio di conoscenze ma anche di apprendimento legato alla capacità di monitorare le attività in rete; b) mostrato che la struttura della rete per sé non è indicativa della sua performance innovativa: la numerosità delle imprese in rete e la durata della relazione non spiegano la capacità d'innovare che è invece legata al contenuto delle relazioni, a come le relazioni in rete sono gestite e coordinate e alla capacità di investire specifiche risorse in innovazione; e che c) la rete è più innovativa quando esistono organi e strutture comuni che facilitano il coordinamento e l'integrazione mentre rapporti formali hanno un impatto negativo.

Cabigiosu, Li Pira e Campagnolo (2022) mostrano 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 grazie all'accesso a un set di risorse diverso da quello posseduto dall'impresa.

In questa edizione, l'Osservatorio riprende il contributo di Cabigiosu (2021) sul ruolo della complementarità delle risorse e sulla sovrapposizione di mercato per analizzare come la composizione della rete impatta sulla sua capacità di fare innovazione. Da chi sono composte le reti che dichiarano una maggiore capacità innovativa?

## 2 La composizione della rete e l'innovazione

Una delle ragioni fondamentali per cui le piccole e medie imprese (PMI) cercano partner esterni e stringono alleanze è quella di ottenere risorse altrimenti non accessibili attraverso le transazioni di mercato, e che sono di grande importanza per riuscire a raggiungere obiettivi per loro sfidanti in uno scenario competitivo sempre più esigente, pro-

prio come lo sviluppo di un nuovo prodotto (Arend 2006; Lin, Lin 2016).

Un ambito rilevante della letteratura si concentra sul ruolo specifico che la complementarità delle risorse ha sulla performance di un'alleanza (Tanriverdi, Venkatraman 2005; Lin, Yang, Arya 2009; Fang 2011). In genere, la complementarità delle risorse è equiparata alla misura in cui le risorse di due o più imprese sono diverse, ma interdipendenti e di reciproco supporto, e sono quindi correlate positivamente alla performance dell'alleanza (Jin, Wang 2021; Wang, Zajac 2007). Tuttavia, alcuni autori sottolineano che la complementarità/diversità delle risorse non preclude altre dimensioni di somiglianza tra i partner che generano sinergie basate sulle risorse (Tanriverdi, Venkatraman 2005).

A questo proposito, alcuni autori introducono la nozione di sovrapposizione, che coglie come imprese con risorse diverse possano comunque mostrare sovrapposizioni in termini di mercati, fornitori, processi, ecc. Ad esempio, due fornitori del settore automobilistico possono avere risorse complementari se producono tecnologie complementari, come pneumatici e freni, e allo stesso tempo operano nell'industria automobilistica e hanno gli stessi clienti, come una casa automobilistica, presentando così una sovrapposizione di mercato. Questi studi sviluppano ancora argomentazioni divergenti sul ruolo che diverse dimensioni di sovrapposizione hanno rispetto alla performance di un'alleanza. Sovrapposizioni possono creare tensioni competitive e in particolare la sovrapposizione di mercato è stata studiata come proxy della potenziale concorrenza tra i partner (Jin, Wang 2021; Dyer, Singh, Hesterly 2018).

Per quanto riguarda la sovrapposizione di mercato, recenti contributi suggeriscono che nelle alleanze di R&S la sovrapposizione di mercato può spostare l'attenzione dei partner dalla creazione congiunta di valore all'appropriazione del valore (Runge et al. 2021). Ad esempio, in joint venture internazionali, livelli troppo elevati di sovrapposizione possono portare conseguenze negative (Jin, Wang 2021). D'altra parte, Fang (2011), Jin e Wang (2021) e Lane e Lubatkin (1998) sottolineano che, una volta siglate le partnership, la capacità dei partner di comprendersi reciprocamente è positivamente correlata alla sovrapposizione di mercato. Di conseguenza, la sovrapposizione di mercato facilita il trasferimento di conoscenze, l'integrazione, l'uso e lo sfruttamento delle risorse risultando quindi vantaggiosa per la performance dell'alleanza.

Cabigiosu (2021) trova che nel caso dei contratti di rete sia la complementarità delle risorse dei partner sia la loro sovrapposizione di mercato sono correlate positivamente alla performance di mercato della rete (crescita del fatturato e delle quote di mercato) e alla sua più generale efficacia. Ma qual è l'impatto della composizione della rete rispetto alla capacità di fare innovazione in rete?

Nella sezione successiva esamineremo questa domanda analizzando la variabile «Capacità d'innovazione in rete» in relazione alle se-

guenti variabili che catturano alcuni attributi della composizione della rete: la complementarità delle risorse delle imprese in rete; la sovrapposizione di mercato delle imprese in rete; il numero di grandi e medie imprese nella rete; l'appartenenza delle imprese della rete alla stessa filiera o meno. Infine controlleremo i risultati ottenuti per gli investimenti in R&S [tab. 3].

**Tabella 3** La tabella descrive le variabili correlate alla capacità di fare innovazione in rete e come sono misurate nella survey

Innovazione_ dummy	La variabile è uguale a 1 se la rete dichiara almeno un'innovazione di prodotto o processo, radicale o incrementale, zero altrimenti.	Variabile dummy
Efficacia	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi b. La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri	Scala 1= Poco d'accordo; 5= Molto d'accordo
Performance	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete	Scala 1= Poco soddisfacente; 5= Molto soddisfacente
Complementarietà (a= 0,81)	Rispetto alle risorse apportate dai singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. C'è un'alta complementarità tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner. b. C'è un'alta complementarità tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.). c. C'è un'elevata complementarità tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.).	Scala 0= non condividiamo risorse; 1= bassa complementarità; 5= alta complementarità

Sovrapposizione di mercato ( $\alpha=0,83$ )	Rispetto al mercato dei singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. I prodotti/servizi dei partner sono simili. b. I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro. c. C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti. d. C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori.	Scala 1= bassa sovrapposizione; 5= alta sovrapposizione
Tipo di rete	1= Rete verticale (accordi all'interno della stessa filiera produttiva); 2= Rete mista (presenta elementi delle due tipologie precedenti); 3= Rete orizzontale (accordi con partner di altre filiere).	Variabili dummy
Numero imprese grandi	Numero di imprese di grandi dimensioni che hanno sottoscritto il contratto di rete	Variabile numerica
Numero imprese medie	Numero di imprese di medie dimensioni che hanno sottoscritto il contratto di rete	Variabile numerica
Investimenti in R&S	Quanto ha investito in R&S la rete? Indicare il totale degli investimenti connessi ad attività previste dal programma di rete in euro	Variabile numerica (migliaia euro)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

### 3 Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete

La tabella 4 riporta le statistiche descrittive delle variabili contenute nella tabella 3.<sup>1</sup> Nel complesso 43 reti su 224 (19%) dichiarano di aver introdotto almeno un'innovazione di prodotto o processo, radicale o incrementale. La sovrapposizione di mercato è significativa (media 3,19) e la complementarità delle risorse è moderata (media 3,06). In media, le reti coinvolgono poche imprese medie e grandi ma gli investimenti in R&S possono essere elevati seppur con ampia variabilità. Complessivamente, emerge una diversità significativa nelle dinamiche delle reti, con implicazioni per l'innovazione e gli investimenti in R&D.

**Tabella 4** Statistiche descrittive

	N	Media	SD	Min	Max
Innovazione dummy	224	0,19	0,39	1	0
Sovrapposizione di mercato	205	3,19	1,09	1	5
Complementarità	224	3,06	1,35	0	5
Tipo di rete	224	1,93	0,81	1	3
Numero imprese medie	224	0,87	1,88	0	11
Numero imprese grandi	224	0,14	0,57	0	5
Investimenti in R&S	224	4,46e+09	6,68e+10	0	1.00e+12

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per esaminare le determinanti della capacità d'innovazione nelle reti d'impresa dei partecipanti all'indagine condotta dall'Osservatorio nel 2023, utilizziamo un modello di regressione lineare con errori robusti, considerando anche la propensione all'innovazione e le misure di efficacia e performance di mercato della rete, le cui statistiche descrittive sono presentate nel capitolo 2.

<sup>1</sup> Le correlazioni sono disponibili su richiesta contattando gli autori del capitolo, il tipo di rete (verticale/orizzontale/mista) ha una correlazione di -0,00 non significativa con la variabile «Sovrapposizione di mercato».

**Tabella 5** Risultati dell'analisi rispetto a innovazione, efficacia e performance su dati survey 2023

	Innovazione in rete	Innovazione dummy	Efficacia	Performance
Complementarietà	0,25*** (0,09)	0,48*** (0,24)	0,21*** (0,07)	0,33*** (0,08)
Sovrapposizione di mercato	0,12 (0,10)	0,00 (0,03)	0,25*** (0,09)	0,15* (0,09)
Tipo di rete	0,23** (0,12)	0,08*** (0,03)	0,05 (0,10)	0,18 (0,11)
Numero di imprese grandi	0,02 (0,14)	0,02 (0,05)	0,17 (0,11)	0,06 (0,10)
Numero di imprese medie	0,00 (0,04)	0,00 (0,02)	-0,03 (0,03)	-0,03 (0,04)
Investimenti in R&S	6,22e-13** (3,13e-13)	8,78e-13*** (9,11e-14)	1,68e-12*** (3,12e-13)	1,65e-07*** (3,12e-13)
Costante	0,80** (0,39)	-0,14 (0,11)	1,19*** (0,04)	1,31*** (0,35)
	N= 158 R <sup>2</sup> = 0,13	N= 205 R <sup>2</sup> = 0,10	N= 193 R <sup>2</sup> = 0,13	N=169 R <sup>2</sup> = 0,20
*** p<0,01; **0,01<p<0,05; * 0,05<p<0,1				

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2023

I risultati presentati nella tabella 5 offrono una chiara prospettiva sui fattori che influenzano l'innovazione, sia misurata attraverso la variabile «Capacità d'innovare in rete» che attraverso la variabile dummy «Innovazione», oltre all'efficacia e alla performance di mercato delle reti d'impresa. Emergono significative correlazioni positive tra tutte le variabili di performance («Innovazione in rete», «Innovazione dummy», «Efficacia», «Performance») e la complementarità delle risorse. Ciò suggerisce che un maggiore livello di complementarità tra le risorse delle imprese coinvolte contribuisce positivamente alla capacità d'innovazione e alla performance complessiva della rete.

La sovrapposizione di mercato non è significativa per l'innovazione, ma mostra una correlazione positiva significativa con l'efficacia e la performance di mercato della rete. Questo risultato è consistente con i risultati del 2021 e suggerisce che, mentre la sovrapposizione di mercato può non incidere sull'innovazione, può contribuire positivamente all'efficacia e alla performance complessiva della rete.



Il tipo di rete mostra una correlazione positiva significativa con l'innovazione e l'efficacia, indicando che le reti orizzontali sono associate a una maggiore capacità di innovare e a un'efficacia migliorata.

La dimensione delle imprese (sia grandi che medie) all'interno della rete non mostra significatività nella maggior parte delle variabili di performance.

Gli investimenti in R&S hanno un impatto positivo significativo su tutte le variabili di performance, confermando l'aspettativa che un maggiore impegno in ricerca e sviluppo contribuisce in modo positivo all'innovazione e alla performance complessiva della rete.

Complessivamente, i dati suggeriscono che la presenza di risorse complementari è fondamentale per la capacità di innovare delle imprese, mentre la sovrapposizione di mercato perde rilevanza per l'innovazione, ma contribuisce positivamente all'efficacia e alla performance di mercato della rete. Per comprendere meglio questo risultato abbiamo sviluppato gli stessi modelli di regressione utilizzando il dataset del 2021 dove per la prima volta abbiamo misurato complementarità e sovrapposizione. In quel caso, i risultati sono comparabili ma la sovrapposizione di mercato è negativa e significativa quando la dipendente è la dummy sull'innovazione.

La tipologia di rete e gli investimenti in R&S sono anche fattori cruciali nella determinazione della capacità di innovazione e della performance delle reti d'impresa.

## 4 Discussioni e conclusioni

Lo scopo dell'analisi condotta in questo capitolo era quello di studiare come la composizione della rete impatta sulla sua capacità di fare innovazione. Complessivamente, l'analisi dei dati suggerisce che la presenza di risorse complementari svolge un ruolo fondamentale nella capacità di innovare delle imprese, mentre la sovrapposizione di mercato perde rilevanza per l'innovazione, contribuendo però positivamente all'efficacia e alla performance di mercato della rete.

La complementarità delle risorse, definibile come la situazione in cui il rendimento marginale di una risorsa aumenta con la presenza dell'altra (Milgrom, Roberts 1995), si conferma positivamente correlata all'innovazione. La complementarità non solo accresce il valore e l'efficacia nell'uso delle risorse interne, ma anche la capacità di generare nuove sinergie, perché la complementarità può direzionare l'adattamento e la ricerca di aree di miglioramento e d'innovazione (Levinthal, Warglien 1999). Ad esempio, un'elevata complementarità tra risorse intangibili, come conoscenze di mercato e tecnologiche, può permettere alle imprese di considerare i partner della rete come fonti di trasferimento e accesso a nuove conoscenze (Inkpen, Tsang 2007). Gli asset completamente nuovi che consentono alle imprese di

svolgere determinate attività sono di solito il risultato di investimenti specifici e processi di apprendimento individuali. Questi processi di apprendimento delle singole imprese sono interdipendenti e richiedono coordinazione. Winter (2000, 984) ha sottolineato che:

per creare una nuova capacità significativa, un'organizzazione deve tipicamente effettuare una serie di investimenti specifici e altamente complementari in asset tangibili, nello sviluppo dei processi e nella creazione di relazioni che attraversano i confini dell'unità organizzativa in cui si ritiene che risieda il processo.

Di conseguenza, coordinando questi progetti di investimento e i relativi processi di apprendimento delle singole imprese, la gestione generale e le strutture della rete hanno un impatto sulla capacità d'innovazione della rete.

Infine, poiché la capacità di sfruttare queste conoscenze complementari dipende dalle abilità nel loro utilizzo e sviluppo (Powell, Koput, Smith-Doerr 1996), il successo derivante dalla collaborazione in rete contribuisce a promuovere competenze manageriali complementari. Ciò si traduce in un miglioramento del coordinamento, dell'efficienza e delle prestazioni complessive delle attività aziendali nel corso del tempo. Questo sottolinea come la collaborazione in rete consenta ai dirigenti di stabilire con successo relazioni con i partner e di ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche e dei ruoli di una partnership. Lo sviluppo di competenze manageriali complementari emerge come una fonte significativa di sinergie, contribuendo al coordinamento, all'efficienza e alle performance delle attività aziendali (Inkpen, Tsang 2007).

All'interno delle reti d'impresa, la sovrapposizione di mercato tra le aziende potrebbe non evidenziare un impatto significativo sull'innovazione. Questo risultato può essere compreso considerando separatamente vari tipi di sovrapposizione, come quelli tecnologici, geografici e di prodotto (Runge, Schwens, Schulz 2021). Infatti, quando si verifica una sovrapposizione di mercato la competizione, intesa come la co-presenza di elementi competitivi e cooperativi, riveste un ruolo cruciale nelle reti d'impresa, soprattutto nel contesto dell'innovazione (Hoffmann et al. 2018). Infatti, nonostante le imprese traggono benefici innovativi sia dalle forze cooperative che da quelle competitive, le forze competitive e cooperative sono intrinsecamente conflittuali. Ad esempio, mentre la sovrapposizione geografica facilita una collaborazione più efficace tra le imprese coinvolte, d'altra parte, la sovrapposizione di prodotto potrebbe dar luogo a una competizione più diretta, ma ciò non necessariamente esclude la possibilità di cooperare su aspetti specifici, come la condivisione di sforzi nella ricerca e sviluppo.

Il confronto dei risultati positivi della sovrapposizione sulla performance sembra suggerire come il rinforzo dei meccanismi di con-

trollo derivanti dalla sovrapposizione può migliorare l'efficienza delle relazioni, ma allo stesso tempo può limitare l'efficacia complessiva della capacità innovativa (Pierce, Toffel 2013). Un'analisi attenta della sovrapposizione e dei meccanismi di governo adottati per moderare i rischi opportunistici all'interno delle reti d'impresa offre una prospettiva più approfondita sulle dinamiche competitive e cooperative che influenzano l'innovazione.

In questa direzione va anche il risultato relativo al tipo di rete considerata: reti orizzontali e miste, in cui le imprese appartengono a filiere differenti, sono correlate a maggiori livelli di innovazione suggerendo quindi che le dinamiche competitive e la riduzione del potenziale di opportunismo sono temi rilevanti per le imprese che ambiscono a fare innovazione in rete.

In conclusione, l'innovazione collaborativa solleva la questione dell'opportunismo, suggerendo che le reti d'impresa più efficaci in questo contesto sono quelle che appartengono a filiere diverse e non condividono gli stessi mercati, clienti, distributori e fornitori. La questione se le reti con molteplici obiettivi possano efficacemente perseguire diverse finalità con la stessa composizione rimane aperta, ponendo l'interrogativo se le reti più focalizzate siano avvantaggiate. Si pone nuovamente l'accento sulla cooperazione per l'innovazione e sulla *coopetition* come sfida di policy.

## Bibliografia

- Arend, R.J. (2006). «SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions». *Strategic Management Journal*, 27(8), 741-63. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.538>.
- Cabigiosu, A. (2021). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A.; Li Pira, S.; Campagnolo, D. (2022). «L'open innovation nei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 43-56. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3/003>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019a). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019b). «L'innovazione nelle reti d'impresa». Cabigiosu, Moretti 2019a, 93-106.
- Dyer, J.H.; Singh, H.; Hesterly, W.S. (2018). «The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture». *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-62. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2785>.
- Fang, E. (2011). «The Effect of Strategic Alliance Knowledge Complementarity on New Product Innovativeness in China». *Organization Science*, 22(1), 158-72. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0512>.
- Gilson, R.J.; Sabel, C.F.; Scott, R.E. (2009). «Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration». *Columbia Law Review*, 109(3), 431-502. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1289428>.

- Hoffmann, W.; Lavie, D.; Reuer, J.J.; Shipilov, A. (2018). «The Interplay of Competition and Cooperation». *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-52. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2965>.
- Inkpen, A.C.; Tsang, E.W.K. (2007). «10 Learning and Strategic Alliances». *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479-511. <http://dx.doi.org/10.5465/078559815>.
- Lane, P.J.; Lubatkin, M. (1998). «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning». *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-77. [dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199805\)19:5<461::aid-smj953>3.3.co;2-c](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5<461::aid-smj953>3.3.co;2-c).
- Levinthal, D.A.; Warglien, M. (1999). «Landscape Design: Designing for Local Action in Complex Worlds». *Organization Science*, 10(3), 342-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.342>.
- Lin, F.J. & Lin, Y.H. (2016). «The Effect of Network Relationship on the Performance of SMEs». *Journal of Business Research*, 69(5), 1780-4.
- Lin, Z.J.; Yang, H.; Arya, B. (2009). «Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association». *Strategic Management Journal*, 30, 921-40. <https://doi.org/10.1002/smj.773>.
- Jin, 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>.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1995). «Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing». *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 179-208. [http://dx.doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-f](http://dx.doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-f).
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization. A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Owen-Smith, J.; Powell, W.W. (2004). «Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community». *Organization Science*, 15(1), 5-21. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1030.0054>.
- Pierce, L.; Toffel, M.W. (2013). «The Role of Organizational Scope and Governance in Strengthening Private Monitoring». *Organization Science*, 24(5), 1558-84. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0801>.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 116-45. <https://doi.org/10.2307/2393988>.
- Runge, S.; Schwens, C.; Schulz, M. (2021). «The Invention Performance Implications of Coopetition: How Technological, Geographical, and Product Market Overlaps Shape Learning and Competitive Tension in RD alliances». *Strategic Management Journal*, 43, 2, 266-94. <https://doi.org/10.1002/smj.3334>.
- Schilling, M.; Izzo, F. (2017). *Gestione dell'innovazione*. 4a ed. Milano: McGraw-Hill Education.
- Tanriverdi, H.; Venkatraman, N. (2005). «Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms». *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119. <https://doi.org/10.1002/smj.435>.
- Wang, L.; Zajac, E.J. (2007). «Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations». *Strategic Management Journal*, 28(13), 1291-317. <https://doi.org/10.1002/smj.638>.
- Winter SG. (2000). «The Satisficing Principle in Capability Learning». *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10-11), 981-96. <https://www.jstor.org/stable/3094423>.

## 8 **Profili operativi fiscali e finanziari delle reti**

**Carlo La Rotonda**  
RetImpresa

**Arianna Lupo**  
RetImpresa

**Lucia Pace**  
RetImpresa

**Abstract** The chapter analyses some of the main fiscal and financial tools for business networks, focusing on their level of knowledge and use. The Observatory's analysis shows the need to strengthen the current capability of business networks to strategically use fiscal and financial leverage as part of the common business program. Therefore, the chapter proposes changes to existing facilities and new measures tailored to the actual needs of the companies involved in collaborative paths, to incentivise, for example, the reinvestment of joint profits, as well as the access to structured finance operations (e.g. basket bond).

**Keywords** Tax and financial tools. Tax system. Tax benefit. Tax credit. Financial support. Financial requirement. Credit. Business plan. Capital and financial market. Bond issue.

**Sommario** 1 Scenario. – 2 Risultati della survey. – 2.1 Strumenti e agevolazioni fiscali. – 2.2 Strumenti e agevolazioni finanziarie. – 3 Conclusioni.

### 1 **Scenario**

Il tema della gestione fiscale e finanziaria delle reti interessa l'intero universo delle imprese in rete, impattando sulle modalità di svolgimento delle attività e dei progetti condivisi, su capacità progettuale,

investimenti e, quindi, sulla preparazione delle reti stesse a essere organizzate, competitive e performanti.

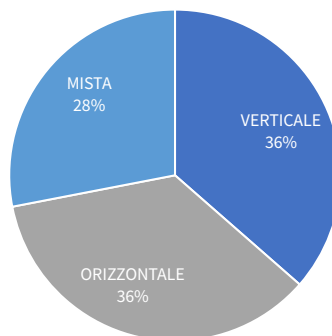
Da ciò emerge l'importanza, sul piano operativo, di adottare un corretto approccio a questi temi, sia in termini di chiarezza e di semplificazione di strategie e procedure da applicare, sia al fine di rendere sempre più efficiente e produttiva l'attività collaborativa.

Il capitolo si occupa, infatti, di esplorare il livello di maturità delle imprese in rete su questi aspetti, analizzando i risultati della sezione della survey a essi dedicati, in particolare, sugli strumenti operativi (es. procedure fiscali, contabili e di programmazione/rendicontazione) e sull'accesso/interesse da parte delle reti alle agevolazioni di volta in volta considerate.

Con riferimento alla metodologia, è importante sottolineare che per la parte fiscale l'analisi, basandosi sulle risposte fornite alla Survey 2023 (totale campione esaminato: 224 reti), prende in esame il sotto-campione delle reti che svolgono attività nei confronti dei terzi, di cui si ritiene utile fornire una fotografia per tipologia, settore di attività e obiettivi.

Il suddetto sotto-campione è composto da 107 reti, che rappresenta quindi il 48% circa del totale dei rispondenti alla survey: nel 36% dei casi si tratta di reti verticali (accordi all'interno con clienti e fornitori della stessa filiera produttiva), nell'ulteriore 36% di reti orizzontali (accordi con partner di altre filiere), per il 28% si tratta di reti miste (che presentano elementi delle due tipologie precedenti). Pertanto, il sotto-campione presenta parità di casi tra reti verticali e orizzontali [fig. 1].

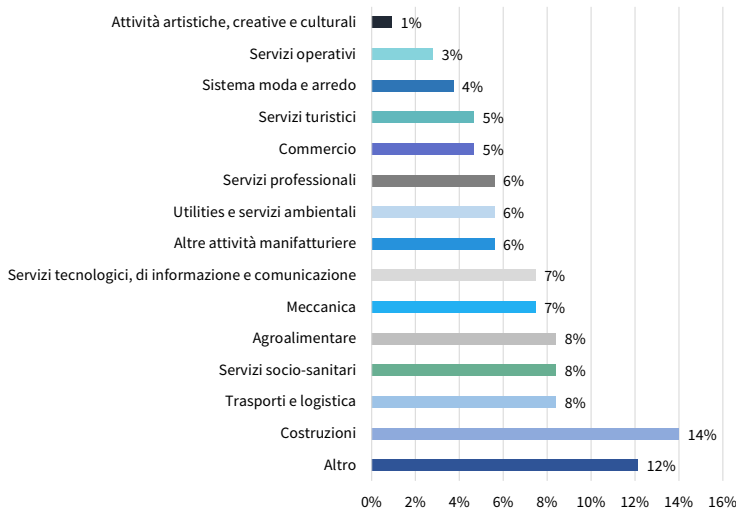
**Figura 1** Di che tipologia di rete si tratta? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Tali reti svolgono principalmente attività connesse ai seguenti macro-ambiti [fig. 2]: costruzioni (15 reti, pari al 14%), trasporti e logistica (9 reti, pari all'8%), servizi socio-sanitari (9 reti, pari all'8%), agroalimentare (9 reti, pari all'8%), meccanica (8 reti, pari al 7%) e servizi ICT (8 reti, pari al 7%).

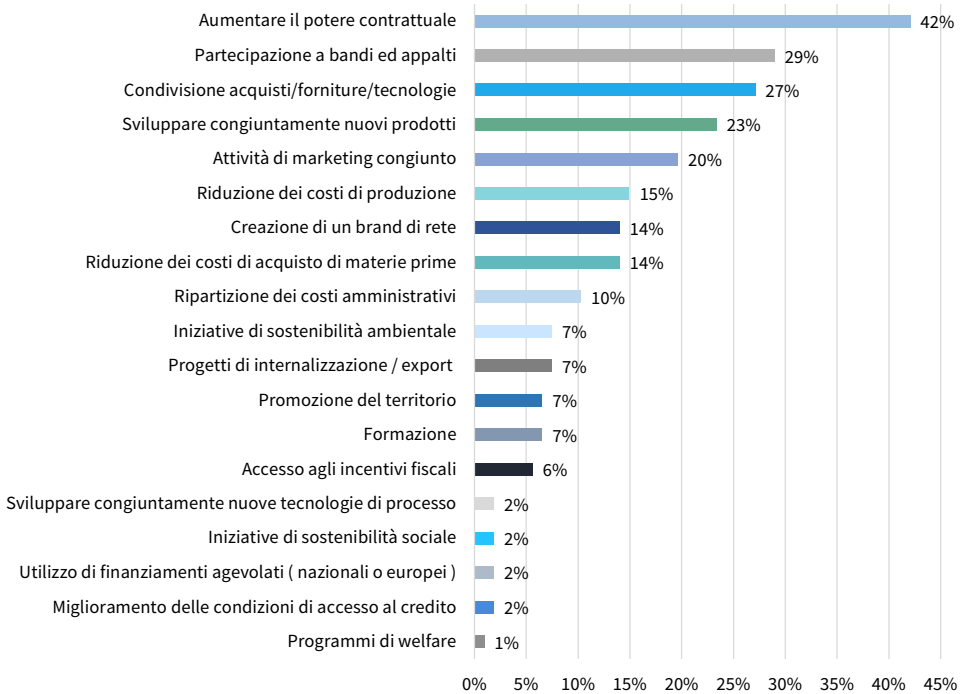
**Figura 2** Qual è il principale ambito di attività della rete? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Gli obiettivi più diffusi tra le reti che svolgono esclusivamente attività nei confronti dei terzi, indicati in figura 3, sono: l'aumento del potere contrattuale (45 reti, pari al 42%), la partecipazione a bandi e appalti (31 reti, pari al 29%), la condivisione acquisti/forniture/tecnologie (29 reti, pari al 27%), lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti (25 reti, pari al 23%), le attività di marketing congiunto e di creazione di un brand di rete (rispettivamente 21 reti [20%] e 15 reti [14%]) e quelle di riduzione dei costi di produzione (16 reti, pari al 15%) e dei costi di acquisto di materie prime (15 reti, pari al 14%).

**Figura 3** Qual è l'obiettivo principale della rete? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

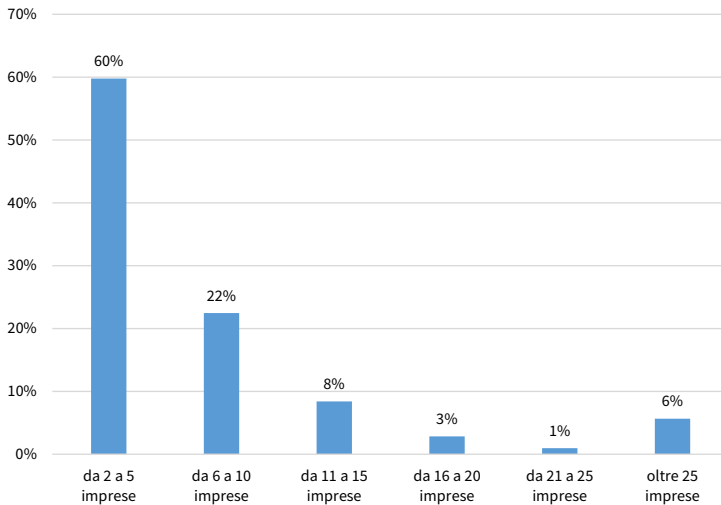
Inoltre, è interessante evidenziare che la maggior parte delle reti esaminate (60%) è costituita da un numero di imprese che va da 2 a 5, il 22% da 6 a 10 imprese, il 12% da 11 a 25 imprese e il 6% da oltre 25 imprese [fig. 4]. Inoltre, 38 reti su 107 (36%) dichiarano la presenza, nella compagine, di imprese di medie dimensioni, mentre 11 reti (10%) vedono la partecipazione al loro interno di imprese di grandi dimensioni.

Questi risultati sono in linea con il generale orientamento volto a favorire il supporto a reti meno strutturate e con presenza maggioritaria di PMI.<sup>1</sup> Infine, sempre con riguardo al sotto-campione considerato, si rileva che 28 reti su 107 (26%) hanno investito in ricerca e sviluppo.

<sup>1</sup> Per una disamina complessiva delle caratteristiche e performance dei contratti di rete, sulla base dei risultati della survey 2023 dell'Osservatorio, si rinvia alla lettura del capitolo 2 in questo volume.



**Figura 4** Quante imprese sono membri della rete? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 2 Risultati della survey

### 2.1 Strumenti e agevolazioni fiscali

L'introduzione del contratto di rete nell'ordinamento non è stata accompagnata dalla previsione di un regime impositivo specifico.

L'assenza di disposizioni nella normativa sul contratto di rete (d.l. 5/2009) che regolassero obblighi dichiarativi, adempimenti e modalità di determinazione del reddito imponibile è sintomatica della volontà del legislatore di non snaturare il contratto di rete trasformandolo da strumento di servizio e di supporto alle imprese a contratto che disciplina la costituzione e la gestione di un ente di natura partecipativa.<sup>2</sup>

Sul piano fiscale, è importante ricordare la principale differenza tra le due tipologie di contratto di rete, secondo cui: la rete-contracto (senza soggettività giuridica) non assume valenza di ente autonomo e distinto rispetto alle imprese contraenti e, pertanto, in via

<sup>2</sup> Per approfondimenti si rinvia alla *Guida alla Fiscalità delle Reti d'Impresa* (2023), realizzata da RetImpresa con la collaborazione dell'Area Politiche Fiscali di Confindustria.

generale, le singole imprese (retisti) effettuano direttamente le operazioni per l'attuazione del programma comune di rete, con effetti che si riflettono nella loro sfera giuridica e tributaria; la rete-soggetto, dando vita a un soggetto giuridico autonomo dotato obbligatoriamente di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune con poteri di rappresentanza delle imprese aderenti, acquisisce autonoma soggettività passiva di imposta distinta da quella delle imprese contraenti.

Fatte queste premesse generali, per esaminare nel dettaglio i risultati della survey si ritiene opportuno descrivere sinteticamente e contestualmente anche gli strumenti citati all'interno delle domande proposte alle reti intervistate.

Partendo dal tema della fatturazione, nel caso delle reti-contratto - per cui, come anticipato, le imprese contraenti rimangono autonomi e distinti soggetti passivi di imposta - le fatture delle operazioni attive sono emesse direttamente dall'impresa retista nei confronti del cessionario/committente, parimenti, le fatture relative alle operazioni passive devono essere emesse dal cedente/prestatore direttamente nei confronti della singola impresa retista.

Tuttavia, può accadere che l'attività per l'esecuzione del programma comune di rete sia riconducibile alla rete nel suo complesso, che opera per il tramite dell'Organo comune<sup>3</sup> in esecuzione di un contratto di mandato, con o senza rappresentanza.

Nel caso di mandato con rappresentanza, l'Organo comune (mandatario) della rete agisce in nome e per conto delle imprese retiste (mandanti); pertanto, le fatture devono sempre essere emesse da/o nei confronti delle singole imprese retiste.<sup>4</sup>

Nel caso di mandato senza rappresentanza, l'Organo comune<sup>5</sup> (mandatario) della rete agisce per conto delle imprese retiste (mandanti) ma in nome proprio; pertanto, per conto delle imprese retiste, effettua un'operazione attiva (cessione/prestazione) o passiva (acquisto di un bene/servizio) a proprio nome, emettendo o ricevendo una fattura per l'intero corrispettivo/costo, salvo poi regolare gli effetti dell'operazione nei rapporti interni con i retisti coinvolti, ciascuno per la propria quota di partecipazione (cf. RetImpresa 2023).

Nel caso di reti-soggetto, ove il contratto invece configura un nuovo soggetto di diritto, le attività realizzate hanno effetto diretto nella sfera giuridica e tributaria della rete stessa. In questo scenario, le fatture relative alle operazioni attive sono emesse direttamente dalla rete-soggetto nei confronti del cessionario/committente; pari-

<sup>3</sup> L'organo di gestione delle reti - obbligatorio solo nel caso di rete-soggetto - se presente, altrimenti generalmente attraverso l'impresa capofila.

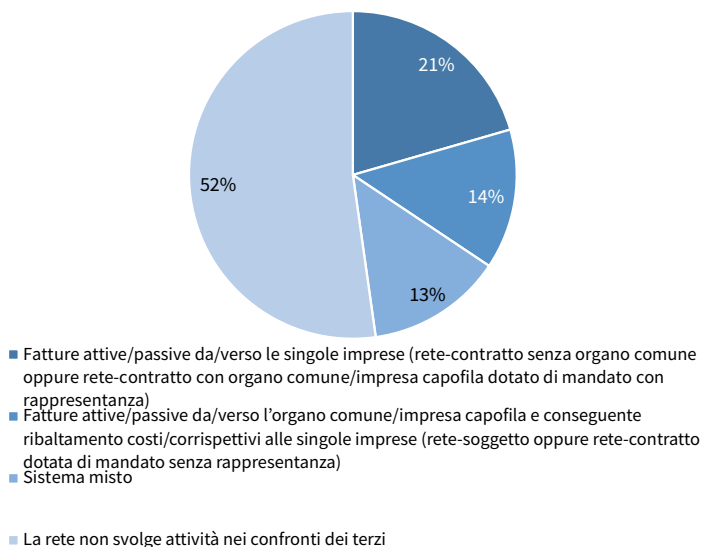
<sup>4</sup> Per approfondimenti si rinvia alla citata *Guida alla Fiscalità di RetImpresa* (2023).

<sup>5</sup> Oppure l'impresa capofila che esercita i poteri dell'Organo comune.

menti, le fatture relative alle operazioni passive devono essere intestate esclusivamente alla rete-soggetto.<sup>6</sup>

Dai risultati della survey, osservando l'intero campione rispondente (224 reti), emerge che il sistema di fatturazione più utilizzato dalle reti che svolgono attività verso terzi risulta essere quello che prevede *fatture attive/passive da/verso le singole imprese* (21% delle reti, che operano come rete-contratto senza organo comune oppure rete-contratto con organo comune/impresa capofila dotati di mandato con rappresentanza), seguito dal sistema secondo cui si emettono *fatture attive/passive da/verso l'organo comune/impresa capofila e conseguente ribaltamento costi/corrispettivi alle singole imprese* (rete-soggetto oppure rete-contratto con mandato senza rappresentanza), utilizzato dal 14% delle reti intervistate; infine, il 13% delle reti utilizza un *sistema misto*. Come già anticipato, il 52% delle reti rispondenti alla survey, invece, dichiara di non svolgere attività nei confronti dei terzi [fig. 5].

**Figura 5** Quale sistema di fatturazione utilizza la rete?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**6** Per quanto, nel caso di specie, la rete sia soggetto autonomo da un punto di vista giuridico e fiscale, nella prassi, non si tratta generalmente di un soggetto dotato di mezzi o struttura idonei a realizzare in proprio le attività scaturenti dai contratti direttamente sottoscritti. A tal fine, la rete è solita avvalersi dei servizi delle singole imprese retiste che, ognuna con riguardo all'attività svolta, dovranno emettere fattura nei confronti della rete-soggetto (cf. RetImpresa 2023).

Può anche accadere che le imprese della rete conferiscano all'Organo comune (i.e. impresa capofila) apposita delega alla fatturazione in nome e per conto delle stesse per le operazioni rese in attuazione del programma di rete; in tal caso, l'Organo comune o impresa capofila emette le fatture in nome e per conto delle imprese retiste coinvolte nell'operazione di vendita. Se invece le imprese retiste hanno conferito all'Organo comune un mandato all'incasso (o mandato di pagamento nel caso di operazioni passive) delle fatture emesse a valere sul conto corrente intestato alla rete (laddove esistente), l'Organo comune incassa/paga l'intero corrispettivo e, successivamente, ribalta alle singole imprese retiste il corrispettivo/costo spettante in base alla quota di partecipazione all'operazione di vendita.<sup>7</sup>

Tra gli strumenti ricompresi nell'ambito del tema fatturazione è contemplata anche la fatturazione differita,<sup>8</sup> che rappresenta, nel rispetto delle ordinarie regole IVA sulla fatturazione, un'alternativa alla fatturazione immediata, consentendo di emettere una fattura entro il 15 del mese successivo a quello di effettuazione delle operazioni.<sup>9</sup>

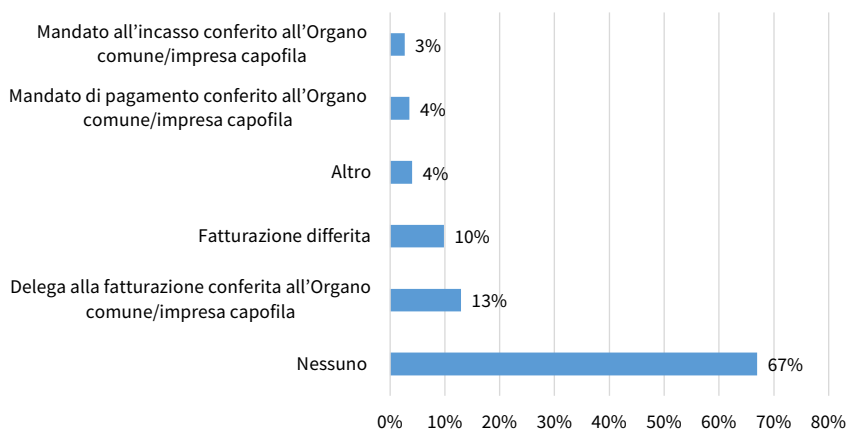
Con riferimento agli strumenti appena descritti, le risposte alla Survey attestano che lo strumento utilizzato maggiormente dalle reti nell'ambito del ciclo di fatturazione è la *delega alla fatturazione conferita all'Organo comune o all'impresa capofila* (scelto dal 13% delle reti esaminate). A seguire, il 10% delle reti dichiara di optare per la *fatturazione differita* e, rispettivamente, il 4% e il 3% per il *mandato di pagamento conferito all'Organo comune/impresa capofila* e per il *mandato all'incasso conferito all'Organo comune/impresa capofila*. Infine, un ulteriore 4% dichiara di utilizzare altri strumenti, mentre il 67% delle reti rispondenti dichiara di non utilizzare alcuno strumento a supporto della fatturazione [fig. 6].

<sup>7</sup> Per la regolamentazione e gestione dei flussi finanziari e delle operazioni di ribaltamento di corrispettivi e costi nei rapporti interni tra retisti, si veda la citata *Guida alla Fiscalità di RetImpresa* (2023).

<sup>8</sup> Cf. art. 21, comma 4, lettera a), DPR nr. 633/1972 – Decreto IVA.

<sup>9</sup> Per maggiori informazioni sulle regole e sulla prassi applicativa dell'istituto della fatturazione differita nell'ambito delle compagini in rete, si veda la citata *Guida alla Fiscalità di RetImpresa* (2023).

**Figura 6** Nell'ambito del ciclo di fatturazione della rete quale di questi strumenti viene utilizzato principalmente?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Quest'ultima evidenza, se da un lato può essere ricondotta a predefiniti assetti organizzativi delle reti che non prevedono il ricorso a strumenti di supporto al ciclo di fatturazione, in quanto non funzionali allo specifico modello di business, dall'altro può essere sintomatica di un - ancora - limitato livello di conoscenza da parte delle imprese in rete degli strumenti fiscali idonei a semplificare e rendere più efficiente la gestione operativa di pagamenti e incassi e, quindi, il concreto funzionamento dell'aggregazione.

Passando al tema delle agevolazioni fiscali, nel corso degli ultimi anni sempre più attenzione è stata data all'applicazione di alcune misure alle reti d'impresa (es. credito di imposta ricerca, sviluppo, innovazione e design vigente dal 2020), allo scopo di non penalizzare l'aggregazione e la condivisione, soprattutto da parte di piccole e medie imprese, di programmi e progetti comuni di investimento in settori d'interesse comune.

In diverse occasioni, è stata proprio l'Agenzia delle Entrate a fornire chiarimenti e interpretazioni applicativi della norma primaria alle reti d'impresa, seguendo un approccio consolidato che parte dalla distinzione - come per gli strumenti fiscali - tra le due tipologie della 'rete-contratto' e della 'rete-soggetto', su cui ci si è già soffermati all'inizio del presente paragrafo.

Pertanto, ad esempio, in relazione ai costi relativi ad attività di ricerca e sviluppo - siano essi fatturati direttamente alle imprese o ad esse 'ribaltati' a seconda delle modalità con cui opera l'Organo comune della rete - i soggetti 'investitori' beneficiari dell'agevolazione (maggiorazione del 110% dei costi sostenuti) sono direttamen-

te le singole imprese in caso di rete-contratto. Mentre, se le attività di ricerca e sviluppo previste dal programma di rete – e il rischio ad esse connesso – sono imputabili alla rete-soggetto, quest'ultima diventa il beneficiario dell'agevolazione, in quanto soggetto dotato di capacità giuridica tributaria autonoma rispetto a quella delle singole imprese aderenti.

Tra le agevolazioni di tipo fiscale alle quali le reti esaminate hanno avuto accesso negli ultimi tre anni, sulla base della survey 2023, i più diffusi risultano essere gli incentivi in ricerca, sviluppo e innovazione (18 reti, pari all'8%), seguiti da crediti d'imposta 4.0 (15 reti, 7%), crediti d'imposta per investimenti nel Mezzogiorno (6 reti, pari al 3%) e da ACE – Aiuto alla crescita economica (4 reti, pari al 2%). Sono 11 (5%) le reti che indicano «Altro»,<sup>10</sup> mentre nessuna rete ha avuto accesso al nuovo patent box.<sup>11</sup>

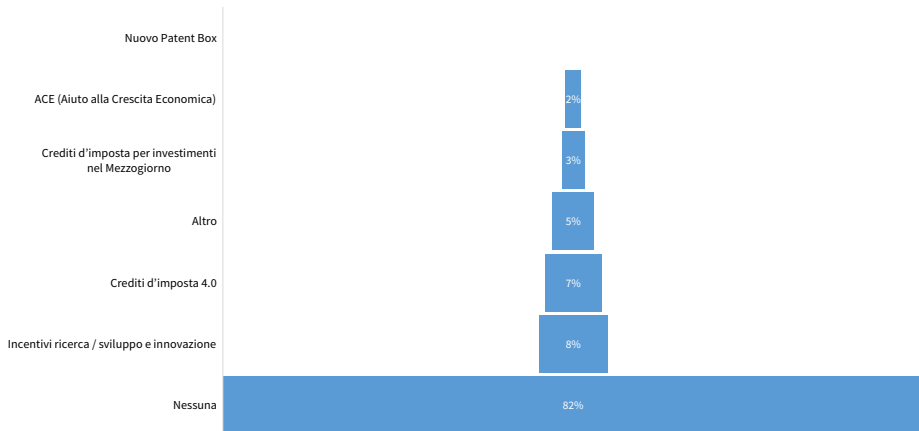
Significativo che l'82% del totale del campione indagato (184 reti) dichiari di non aver avuto accesso ad alcuna agevolazione [fig. 7].

---

**10** Le reti che hanno risposto «Altro», specificano: Legge Regionale a sostegno cooperazione; MISE; Investimenti in beni strumentali; Bandi pubblici; Fornitore per progetto GAL; Contributo camerale per investimenti fatti dalla rete; Credito d'imposta beni strumentali non 4.0; Contributo per l'aggregazione in rete; Contributi per fiere; Fondi Piano sviluppo rurale per investimenti e promozione; Fondi camerali per digitalizzazione e promozione turismo; Bando marchi.

**11** Il nuovo patent box (o regime di deduzione maggiorata dei costi di R&S) è il regime agevolativo opzionale collegato all'utilizzo di specifici beni strumentali nell'ambito dell'attività d'impresa e, in particolare, consente al soggetto 'investitore' – ossia colui che esercita le attività di ricerca e sviluppo, ha diritto allo sfruttamento economico del bene immateriale agevolabile, ne sostiene costi, se ne assume i rischi e si avvale degli eventuali risultati – una deduzione fiscale maggiorata di determinate spese sostenute nello svolgimento delle attività di ricerca e sviluppo riferibili agli stessi beni.

**Figura 7** A quali agevolazioni di tipo fiscale la rete ha avuto accesso nell'ultimo triennio?

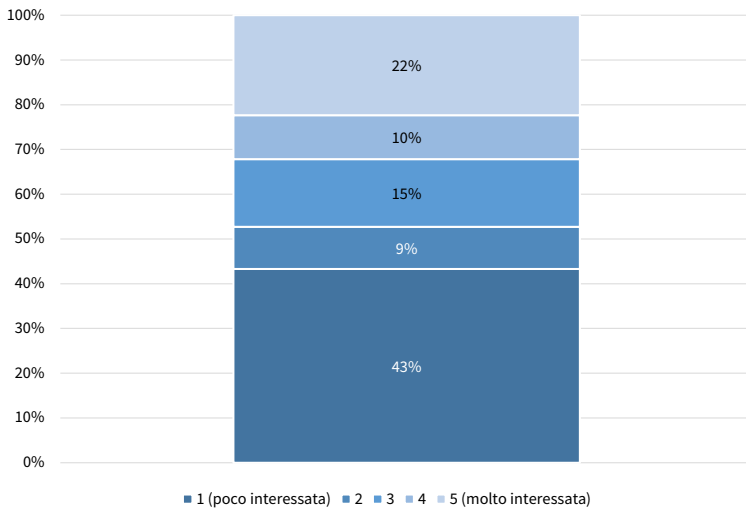


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Infine, circa la metà delle reti esaminate, pari al 47% del campione [fig. 8], si dimostra interessata/molto interessata all'utilizzo di misure di agevolazione fiscale per sostenere gli investimenti connessi al proprio programma comune (es. incentivi ricerca, sviluppo e innovazione; crediti d'imposta 4.0 e per investimenti nel Mezzogiorno; nuovo patent box; aiuto alla crescita economica/detassazione utili investiti nel programma di rete/altro).

Pertanto, considerato l'interesse manifestato a fronte di un ancora insufficiente accesso a tale tipo di incentivi, se ne deduce che sarebbero opportuni uno o più interventi finalizzati a prevedere, all'interno di un più ampio piano di revisione del sistema nazionale degli incentivi, correttivi alle misure di agevolazione vigenti – che non sempre favoriscono il ricorso ai contratti di rete e anzi, talvolta, li disincentivano privilegiando l'approccio individualistico di accesso alla misura – e nuove misure ritagliate sugli effettivi fabbisogni delle imprese coinvolte in un percorso collaborativo e aggregativo.

**Figura 8** La rete è interessata a utilizzare misure di agevolazione fiscale per sostenere gli investimenti connessi al proprio programma comune?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 2.2 Strumenti e agevolazioni finanziarie

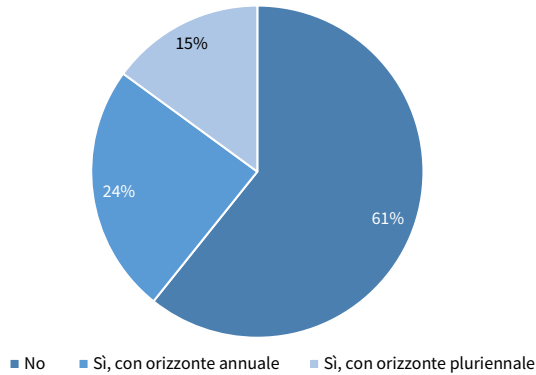
Avviare un modello di business di rete significa anzitutto effettuare una pianificazione delle attività comuni da svolgere e del correlato fabbisogno finanziario.

Questa pianificazione è essa stessa valore aggiunto per la rete nel suo complesso e per le singole imprese che ne fanno parte, laddove troppo spesso nella maggioranza delle imprese, soprattutto micro e piccole, è carente proprio questa attività di analisi strutturale finalizzata alla valutazione dei rischi e delle opportunità dei canali di approvvigionamento finanziario disponibili e degli strumenti più adeguati ai reali fabbisogni.

A dimostrazione di questo aspetto, infatti, dalla survey emerge che la maggior parte delle reti del sotto-campione considerato (il 61% circa, vale a dire 65 reti su 107 che svolgono attività nei confronti dei terzi), non predispose il business plan, che è senza dubbio il documento cardine per la corretta analisi di rischi e opportunità di un'attività economica, sia essa singola o aggregata. Il 24% del campione dichiara di predisporre un business plan con orizzonte annuale, mentre solo il 15% un documento con orizzonte pluriennale [fig. 9].



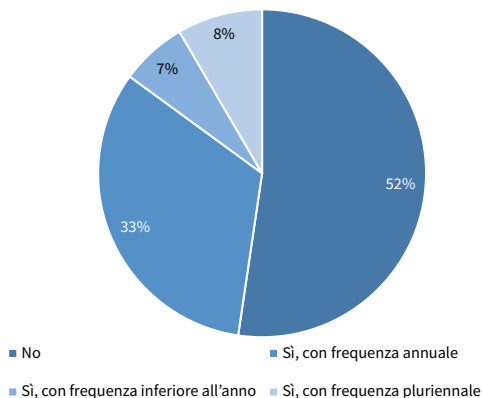
**Figura 9** È prevista la predisposizione di un business plan?  
(Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Tuttavia, va anche rilevato che quasi la metà delle reti esaminate adotta un documento previsionale di impiego di spesa e di ricavi stimati (51 reti su 107, pari al 48%), con una frequenza e un'ottica temporale in prevalenza annuale (35 reti, pari al 33%), seguita da frequenza pluriennale (9 reti, pari all'8%) e da frequenza inferiore all'anno (7 reti, pari al 7%). Anche in questo caso, come per il business plan, sono in maggioranza (52%, cioè 56 reti) le reti che dichiarano di non predisporre alcun documento previsionale **[fig. 10]**.

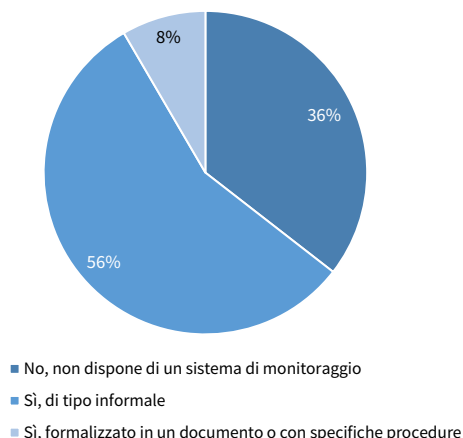
**Figura 10** La rete predispone un documento previsionale di impiego di spesa e di ricavi stimati? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Più diffusa, tra le reti coinvolte dall'indagine, è invece l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività e delle performance (69 reti), nella maggior parte dei casi tramite un sistema informale (60 reti, pari al 56%), nella restante parte dei casi formalizzato in un documento o con specifiche procedure (9 reti, pari all'8%). Questo aspetto è probabilmente anche effetto della previsione di legge che, nel caso dei contratti di rete, impone alle imprese di individuare espressamente le modalità per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva [fig. 11].<sup>12</sup>

**Figura 11** La rete dispone di un sistema di monitoraggio delle attività e performance? (Sotto-campione esaminato: reti che svolgono attività nei confronti dei terzi)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Stimare il fabbisogno finanziario è quanto più importante tanto più l'attività di rete è ad alto potenziale di crescita e innovazione; infatti, in questi casi molto spesso le risorse delle imprese aderenti sono insufficienti per finanziare gli investimenti e sostenere lo sviluppo iniziale o il rafforzamento dell'attività.

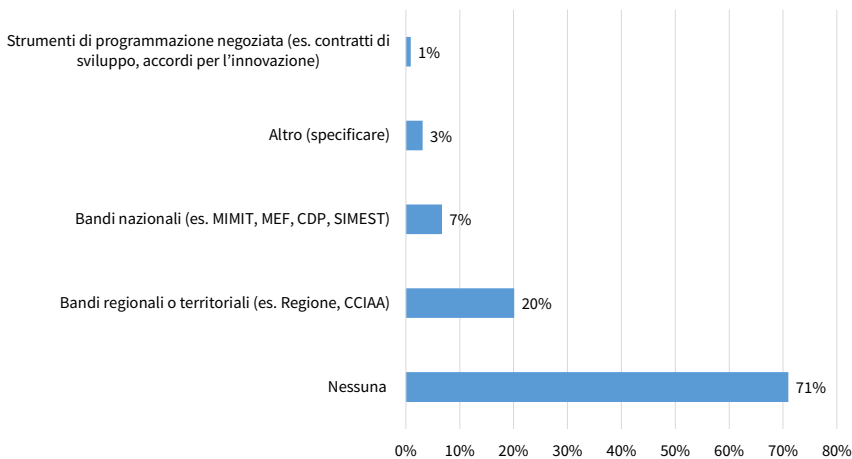
Per questo motivo, la survey 2023 ha previsto una sezione specifica riferita anche a strumenti e agevolazioni volti a un rafforzamento patrimoniale e finanziario delle reti. I risultati mostrano che le agevolazioni finanziarie e/o a fondo perduto a cui hanno avuto accesso le reti esaminate sono in modo più frequente i bandi regionali o territoriali (20% delle reti intervistate), seguiti dai bandi nazionali (7%

<sup>12</sup> Cf. art. 3, comma 4-ter, num. 3), lett. b), d.l. 10 febbraio 2009, nr. 5 e s.m.i.

delle reti), da strumenti di programmazione negoziata (1% delle reti) e da altri strumenti.<sup>13</sup> Il 71% delle reti intervistate non ha avuto accesso ad alcuna tipologia di agevolazione [fig. 12].

Questo gap non risulta essersi ridotto rispetto agli anni scorsi, in cui pure si rilevava che le imprese in rete percepivano come insufficiente il livello di partnership con il comparto finanziario.<sup>14</sup> Da ciò trova conferma la necessità di avere a disposizione strumenti e servizi finanziari costruiti intorno agli specifici fabbisogni di rete attraverso uno scambio di informazioni e un confronto più strutturato tra la rete e i partner finanziari.

**Figura 12** La rete ha avuto accesso ad agevolazioni finanziarie e/o a fondo perduto?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Infine, interrogate su operazioni effettuate sul mercato dei capitali, nessuna delle reti intervistate dichiara di aver già partecipato a operazioni di finanza alternativa (emissione obbligazionarie corporate/basket/minibond, ecc.); solo in 5 casi le imprese retiste hanno partecipato a simili iniziative finanziarie, ma per operazioni singole.

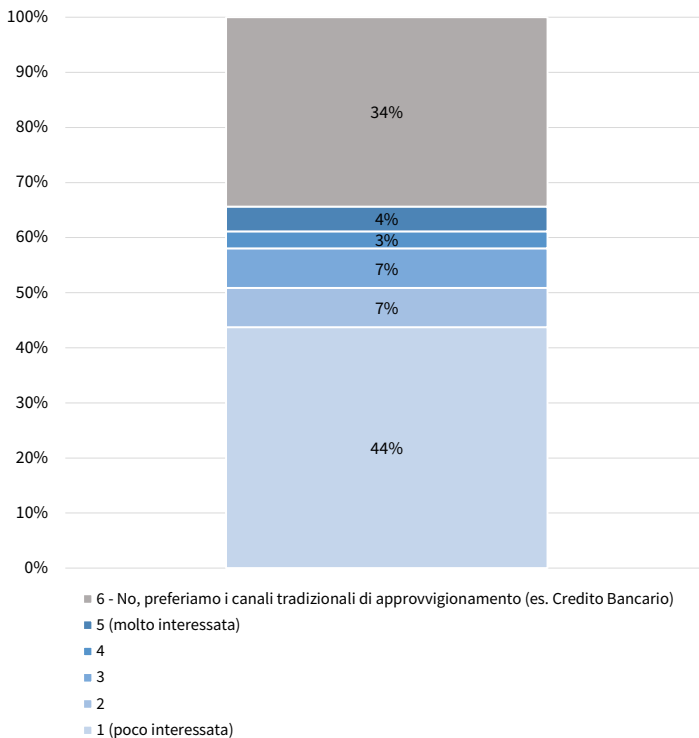
**13** Le reti che hanno risposto «Altro», specificano: Contributo comunale per educ tour, Contributo COVID-19; Progetto Gal come fornitore; prestiti e rimborsi emergenza COVID-19; Bando europeo.

**14** Se, da un lato, la maggior parte delle imprese dichiarava di non aver ricevuto offerte finanziarie specifiche per le reti, dall'altro lato, anche coloro che ne avevano ricevute dichiaravano di non averle utilizzate. Cf. RetImpresa 2018, nonché i capitoli dedicati al tema finanziario nei precedenti rapporti annuali dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa.

Sempre considerando l'intero campione intervistato (224 reti), emerge l'interesse del 15% delle reti a partecipare a operazioni di finanza alternative all'approvvigionamento tradizionale (33 reti, con risposte ricomprese nei livelli da 3 a 5), mentre la maggioranza dei rispondenti dichiara poco interesse verso tali operazioni (114 reti, pari al 51%); la restante parte delle imprese in rete coinvolte dalla survey esprime preferenza verso il credito bancario (77, il 34%) [fig. 13]. Ciò è fisiologico, dato lo storico rapporto tra imprese e comparto bancario e la relativamente recente apertura del mercato dei capitali - anche a livello transnazionale - a operazioni accessibili anche a soggetti meno strutturati.

È per questo motivo che è ancor più importante che le imprese vengano sensibilizzate, anche dai rispettivi *partner* finanziari, circa le opportunità dei nuovi canali di approvvigionamento fondi.

**Figura 13** La rete è interessata a partecipare a operazioni di finanza alternativa per reperire fondi con strumenti alternativi al credito bancario (es. emissione basket bond in rete)?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

### 3 Conclusioni

I risultati della survey, per quanto riguarda i profili fiscali e finanziari, evidenziano un ancora limitato livello di conoscenza e di utilizzo da parte delle imprese in rete dei principali strumenti a loro disposizione (es. procedure fiscali, contabili e di programmazione/rendicontazione) per supportare concretamente il funzionamento e la realizzazione degli obiettivi dell'aggregazione, semplificandone e rendendone più efficiente l'organizzazione e la gestione operativa.

E questo è emerso, in particolare, sia con riferimento alla capacità delle imprese di applicare alle dinamiche della rete gli strumenti fiscali, ad esempio quelli in tema di fatturazione, che potrebbero facilitare i meccanismi interni di coordinamento tra retisti e rendere più snelle e competitive le relazioni commerciali nei confronti dei terzi, sia con riguardo alla loro capacità di attuare stabili meccanismi di pianificazione e monitoraggio delle attività economiche oggetto del programma comune e, conseguentemente, di intercettare le opportunità e i benefici derivanti dalle agevolazioni fiscali e finanziarie attualmente disponibili.

Tali evidenze portano a considerare necessario, da un lato, rafforzare l'attuale capacità delle reti di utilizzare strategicamente la leva fiscale e finanziaria nell'ambito del programma comune di attività; dall'altro, introdurre misure volte a rendere il contesto più competitivo per le imprese in rete allo scopo di attrarre nuovi capitali e investimenti, in linea con l'obiettivo di salvaguardare le catene del valore prioritarie per l'industria italiana.

Un sistema di incentivi che attiri e stimoli investimenti nuovi e innovativi è, infatti, fondamentale per migliorare la competitività e promuovere la crescita, se orientato verso obiettivi di politica industriale, di razionalizzazione dell'offerta degli incentivi stessi e di ottimizzazione della spesa pubblica dedicata.

Nell'ottica di risistemazione del sistema pubblico di incentivazione, si ritiene opportuno stabilire una strategia e definire gli strumenti con cui attuarla – es. fiscali, finanziari – pochi, semplici e tali da poter essere inseriti in uno schema razionale e coerente, stabile nella struttura e nel funzionamento, efficace nelle modalità operative, con tempi di attuazione rapidi (*time to grant*) e certi (nelle risorse e nei controlli), nonché finalizzati, di volta in volta, a perseguire priorità tematiche definite.

Per esempio, tenendo conto delle caratteristiche peculiari del tessuto produttivo italiano, composto in gran parte da PMI e da un numero interessante e crescente di startup, si potrebbero definire misure volte a promuovere e rafforzare i meccanismi virtuosi di stabile collaborazione, con l'effetto di amplificare l'intervento pubblico di sostegno per via delle peculiarità dell'attività aggregata.

In questa ottica, si potrebbero potenziare le agevolazioni per le micro, piccole e medie imprese che effettuano investimenti innovativi in

rete a sostegno di processi di trasformazione digitale e di economia circolare, specie nelle ZES/ZLS e nelle aree industriali (es. per favorire l'accesso a tecnologie abilitanti, ma anche l'uso efficiente delle materie prime e delle risorse energetiche, la riduzione di sprechi ed emissioni, il riutilizzo di materia, la creazione di comunità energetiche rinnovabili).

Con particolare riferimento alle misure per gli investimenti in innovazione verde e digitale, l'ampio coinvolgimento delle reti d'impresa consentirebbe altresì di intervenire sugli aspetti di maggior debolezza del nostro sistema produttivo (ridotte competenze in ambito di tecnologie abilitanti, gap tra imprese innovatrici e imprese a bassa maturità digitale, limiti dimensionali e frammentazione del tessuto produttivo, scarso coordinamento degli investimenti 4.0 in filiera, difficoltà a integrare le piccole imprese nei processi circolari delle aziende medio-grandi), assicurando al contempo adeguata trasparenza ed evidenza pubblica rispetto alla destinazione e alla fruizione delle agevolazioni ad opera delle imprese partecipanti al contratto di rete.

Sul fronte fiscale, una misura risultata in passato particolarmente efficace è il regime agevolativo che prevede la sospensione temporanea della tassazione degli utili di azienda reinvestiti nel programma di rete. Tale misura, se riproposta e orientata a obiettivi attuali e strategici di politica industriale nazionale, consentirebbe alle PMI di rimettere risorse economiche nel circuito produttivo, stimolando piani di investimento congiunti grazie alla forza comune della rete, con l'effetto di sospendere solo temporaneamente la quota di gettito erariale connessa all'agevolazione.

L'agevolazione fiscale, originariamente introdotta dal d.l. 78/2010 (art. 42, co. 2-*quater*), consentiva infatti alle reti di imprese di reinvestire, in regime di sospensione di imposta, gli utili di esercizio accantonati ad apposita riserva nella realizzazione di investimenti diretti ad accrescere capacità innovativa e competitività. Tale misura, che dal 2012 non è stata più rifinanziata per carenza di risorse, si era rivelata negli anni scorsi di grande utilità per le imprese.

Sarebbe pertanto opportuno rilanciare l'agevolazione per sostenere la ripresa degli investimenti e i processi di crescita organizzativa e qualitativa delle PMI verso obiettivi di trasformazione digitale e di diffusione dell'economia circolare attraverso il programma comune di rete.

Inoltre, nella direzione auspicata e alla luce dei gap riscontrati sulla base delle risposte delle reti alla survey 2023, andrebbero riconosciute premialità (es. riserve di quote, maggiori importi concedibili, punteggio premiale) e potenziate le agevolazioni fiscali in favore delle imprese che effettuano investimenti innovativi in rete (es. iperammortamento, credito di imposta per la ricerca e innovazione). In tale ambito, ad esempio, si potrebbe introdurre un credito d'imposta

per l'integrazione tecnologica o per la sostenibilità di filiere formalizzate attraverso il contratto di rete in settori di interesse strategico.

Per quanto riguarda, infine, le possibili policy legate all'evoluzione della gestione finanziaria delle reti e al loro rafforzamento patrimoniale e competitivo, gli interventi di rilancio del business congiunto dovrebbero passare per un rafforzamento di:

- crescita manageriale e diffusione di cultura finanziaria nell'ambito della collaborazione, qualificando tale fenomeno nei confronti degli investitori/finanziatori non come semplice 'somma di imprese', ma come progetto comune caratterizzato dal valore aggiunto dell'aggregazione;
- sostegno finanziario strettamente funzionale al progetto imprenditoriale, attraverso ad esempio l'impegno delle imprese a utilizzare le risorse per realizzare gli investimenti nell'ambito delle attività della rete;
- accesso al mercato dei capitali e a operazioni di finanza strutturata (es. basket bond) da parte delle imprese al fine di diversificare le loro fonti di finanziamento rispetto al credito bancario e di far evolvere la loro gestione e cultura finanziaria;
- meccanismi che agevolino la 'finanza di progetto di rete' per superare la tradizionale logica della 'finanza di soggetto', che costituisce l'attuale barriera all'accesso a finanziamenti/investimenti da parte delle reti, promuovendo modelli di valutazione che, partendo dalla propensione a collaborare di ciascuna impresa aderente e dai metodi per svilupparla, valorizzino il progetto di rete e il 'valore aggiunto' dell'attività aggregata attraverso indicatori intangibili rappresentativi della rete stessa (es. organizzazione, governance, comunicazione, grado di innovatività del progetto, sistema di monitoring, valorizzazione del Made in Italy, sostenibilità ed eticità dell'attività).

## Bibliografia

- Cabigiosu, A. (a cura di) (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Confindustria (2023). *DDL Revisione del sistema di incentivi alle imprese (A.S. 571, AS 607). Memoria per l'Audizione*. Giugno. <http://tinyurl.com/muy7r7su>.
- RetImpresa (2018). *Indagine sul fabbisogno finanziario della Rete. Report dei risultati*. Ottobre. <https://www.retimpresa.it/indagine-sul-fabbisogno-finanziario-della-rete-3/>.
- RetImpresa (2020). *Un nuovo modello economico: le reti di filiera*. <http://tinyurl.com/2e23785w>.
- RetImpresa (2023). *Guida alla Fiscalità delle Reti d'Impresa*. Maggio. <http://tinyurl.com/mtaxku5y>.



## Conclusioni

**Anna Cabigiosu**

Dipartimento di Management – Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Nel 2023 l'attenuarsi della dinamica dei prezzi e il rallentamento del ciclo economico sembrano non aver trattenuto gli imprenditori dall'attivare strategie di collaborazione attraverso i contratti di rete: a fine 2023 i contratti di rete hanno sfiorato quota 9mila (+7,4% rispetto al 2022) interessando oltre 47mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+4,8% rispetto al 2022). I dati InfoCamere mostrano nel 2023 un ulteriore rafforzamento delle micro-reti e una decelerazione delle aggregazioni uniregionali e uniprovinciali, a favore di forme di cooperazione a medio-lungo raggio che aggregano imprese operanti in sistemi produttivi differenziati.

La graduale riduzione delle reti intersettoriali e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra indicare tuttavia un approccio più maturo verso lo strumento del contratto di rete, che sfrutta appieno i vantaggi di una relazione collaborativa più orientata a condividere conoscenze e competenze che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori diversi. I risultati mostrano che, sebbene il contratto di rete sia stato concepito come strumento di collaborazione che prescinde dalla prossimità geografica delle imprese, vi sia una crescita della concentrazione territoriale delle reti tra il 2016 e il 2022 che rallenta nel 2023, suggerendo che la

prossimità territoriale sia fattore facilitante alla collaborazione. Nel tempo, non solo i contratti di rete sono cresciuti di numero coinvolgendo più imprese ma sembrano essere diventati più coesi e radicati territorialmente. Al consolidamento territoriale, inoltre, sembra corrispondere anche un'estensione temporale dei contratti.

Sia i dati InfoCamere sia i dati della survey confermano la netta affermazione delle imprese retiste dell'edilizia, sostenuta dagli incentivi fiscali e dai fondi europei del PNRR, e la sostanziale stabilità delle imprese del commercio proiettano il settore delle costruzioni alle spalle dell'agroalimentare, che si conferma il settore con la maggior concentrazione di aziende aderenti ad una rete.

Le reti delle costruzioni sono prevalentemente orizzontali e più giovani, suggerendo anche un ruolo dell'ecobonus nel sostenere la loro costituzione e crescita; mentre nell'agroalimentare sono prevalentemente verticali e più anziane.

Secondo i dati survey del 2023 le reti nascono per aumentare il potere contrattuale delle PMI (solo il 9% ha all'interno una grande impresa), per condividere le spese legate ad acquisti/forniture/tecnologie e per partecipare a bandi e appalti. Questo ultimo obiettivo è distintivo per le costruzioni mentre per agroalimentare e commercio è rilevante anche la creazione di un brand comune. Emerge inoltre come la permanenza dei membri in rete sia dovuta all'impossibilità di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre che il fenomeno delle società benefit sta emergendo anche tra imprese retiste, a conferma della crescente tendenza a condividere tra gli obiettivi della rete una maggiore attenzione e rispetto nei confronti delle persone e dell'ambiente. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2023 sono 226 i contratti di rete che tra le imprese retiste vedono la presenza di società benefit distribuite in tutto il territorio nazionale, con il prevalere di imprese operanti nei servizi (professionali, tecnologici, informatici, di comunicazione e commerciali).

Oltre ad un inquadramento macro del fenomeno delle reti, l'Osservatorio 2023 propone una serie di approfondimenti sulle loro performance e funzionamento a livello micro.

I dati della survey 2023 mostrano dati soddisfacenti sulle performance della rete, in modo particolare guardando all'efficacia e alla coesione delle reti. L'Osservatorio nel 2023 ha anche aggiunto una nuova sezione dedicata all'analisi della resilienza nei contratti di rete (tema estremamente attuale quanto inesplorato) che permette di meglio apprezzare la capacità delle reti di prevedere, gestire e reagire alle crisi. Le evidenze emerse dal questionario individuano alcune caratteristiche della rete positivamente correlate alla sua resilienza, come la natura mista della rete e il numero di imprese in rete. In secondo luo-

go, appare evidente come specifiche forme di resilienza (in particolare reattiva e dinamica) favoriscano una ripresa più rapida dopo una crisi. Infine, resilienza e capacità di reazione devono essere sviluppate diversamente a seconda del livello di incertezza dell'ambiente all'interno del quale le reti operano: in caso di contesti estremamente dinamici o con molto fattori difficili da controllare, diviene più efficace sviluppare capacità di operare in condizioni imperfette e di riorganizzarsi rapidamente rispetto a capacità di monitoraggio e anticipazione degli imprevisti.

I dati della survey 2023 confermano che la presenza di risorse complementari dei membri della rete e la loro sovrapposizione di mercato in termini di clienti/fornitori/distributori svolgono un ruolo fondamentale rispetto alla performance di mercato e all'efficacia della rete. Le analisi condotte enfatizzano anche la correlazione positiva tra capacità di innovare delle imprese e risorse complementari, mentre la sovrapposizione di mercato non ha un impatto significativo sull'innovazione. Inoltre, reti orizzontali e miste, in cui le imprese appartengono a filiere differenti, sono correlate a maggiori livelli di innovazione suggerendo quindi che le dinamiche competitive e la riduzione del potenziale di opportunismo sono temi rilevanti per le imprese che ambiscono a fare innovazione in rete.

Attraverso l'esame delle risposte fornite relativamente al tipo di strumenti di coordinamento adottati nelle reti, questa edizione dell'Osservatorio delinea un panorama in cui la maggioranza delle reti si dota sia di regole di gestione della dinamica delle entrate e uscite nella rete, sia di una governance formalizzata (presidente, organo comune e assemblea), che consente di gestire in modo stabile e condiviso il processo decisionale, favorendo la chiarezza nell'allocazione di responsabilità e una condivisione collegiale degli obiettivi mediante l'assemblea. È inoltre emerso un livello di formalizzazione superiore alla media, sia nelle procedure di affiliazione e cessazione che nei meccanismi di governance, in quelle reti d'impresa che hanno espresso come principali finalità: l'incremento del potere contrattuale, la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, nonché la partecipazione a gare d'appalto e bandi.

In secondo luogo, all'interno delle reti d'impresa intervistate non sono diffuse scelte organizzative strutturate. Questo approccio a una forma snella di organizzazione del coordinamento si ritrova anche nella scarsa propensione ad adottare strutture organizzative formali congiunte come team, task force o comitati. Un approfondimento è stato fatto rispetto all'impiego del manager di rete che si rivela maggiormente diffuso nelle reti d'impresa di tipo orizzontale e misto (adottato da circa un terzo delle reti), mentre nelle reti verticali risulta meno diffuso della media complessiva. Il manager di rete è prevalentemente diffuso nell'agro-alimentare, commercio, costruzioni, servizi socio-sanitari e meccanica.

Infine, l'Osservatorio ha approfondito alcuni strumenti giuslavoristici e fiscali a disposizione delle reti. Dalla survey emerge che il 12% delle reti intervistate ha attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità, il 31% dichiara di non conoscere bene la normativa e il 57%, di non essere interessata. Le reti che hanno dichiarato l'intenzione di attivare rapporti di lavoro entro 12 mesi operano in prevalenza nei settori dell'agroalimentare, meccanica e utilities, perseguono obiettivi di maggiore competitività e di resilienza, hanno assetti di governance ben definiti e prevedono di assumere professionalità qualificate.

Nel complesso emerge, da un lato, la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dell'istituto; dall'altro, l'atteggiamento prudente delle imprese nel ricorrere, non solo alla codatorialità, ma più in generale a tutti gli strumenti a loro disposizione per l'organizzazione del lavoro in rete, come staff leasing e somministrazione, nonostante sia forte la necessità di assumere professionalità specializzate.

I risultati della survey, in relazione a profili fiscali e finanziari, evidenziano nel complesso un ancora limitato livello di conoscenza e di utilizzo da parte delle imprese in rete degli strumenti a loro disposizione (es. procedure fiscali, contabili e di programmazione/rendicontazione) per supportare concretamente il funzionamento e la realizzazione degli obiettivi dell'aggregazione, semplificandone e rendendone più efficiente l'organizzazione e la gestione operativa. Emerge dall'analisi l'esigenza di rafforzare l'attuale capacità delle reti di utilizzare strategicamente la leva fiscale e finanziaria nell'ambito del programma comune di attività; e di introdurre misure volte a rendere il contesto più competitivo per le imprese in rete allo scopo di attrarre nuovi capitali e investimenti, in linea con l'obiettivo di salvaguardare le catene del valore prioritarie per l'industria italiana.

In conclusione, l'Osservatorio 2023 conferma la crescita delle imprese in rete e delle reti, seppure inferiore a quella degli ultimi anni, una maggior concentrazione territoriale delle reti e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, la crescita di reti 'piccole' o micro, conferma il ruolo del settore agroalimentare ed evidenzia la crescita delle reti nell'edilizia. Queste reti nascono prevalentemente per aumentare il potere contrattuale, per condividere spese e per partecipare a bandi e appalti e le loro performance sono positivamente correlate alla complementarità delle risorse. Nel caso della resilienza e dell'innovazione sono però rispettivamente le reti miste e orizzontali/miste ad essere associate a performance maggiori e sempre nel caso della resilienza anche la dimensione della rete è un plus. Reti orizzontali possono ridurre la competizione tra imprese in rete che può ostacolare l'innovazione, in un'ottica di bilanciamento tra cooperazione e competizione, e ridurre l'esposizione al rischio in caso di shock esterni. Questi dati rafforzano la necessità di avere conoscenze e strumenti per orientare la formazione

e organizzazione delle reti per aiutarle ad essere più efficaci in base ai loro specifici obiettivi.

Le reti negli anni si stanno compattando geograficamente e settorialmente, soprattutto nell'agroalimentare. Per essere efficaci devono però mettere a sistema risorse diverse: le reti stanno unendo sempre più imprese dello stesso settore, area geografica ma con risorse complementari cruciali per determinare tutte le variabili di performance indagate in questo studio. Quando però si parla di resilienza e innovazione, l'apertura della rete ad imprese di settori diversi sembra essere un plus.

Infine, lo studio enfatizza l'importanza di utilizzare di più e meglio gli strumenti giuslavoristici e fiscali a disposizione delle reti.



## **Studi e ricerche sulle reti d'impresa**

1. Cabigiosu, Anna; Moretti, Anna (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*.
2. Cabigiosu, Anna (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*.
3. Cabigiosu, Anna (a cura di) (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*.

L'Osservatorio 2023 conferma la crescita delle imprese in rete e delle reti, sottolinea una maggior concentrazione territoriale delle reti e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, la crescita di reti 'piccole' o micro, conferma il ruolo del settore agroalimentare ed evidenzia la crescita delle reti nell'edilizia e nel commercio. Queste reti nascono prevalentemente per aumentare il potere contrattuale, per condividere spese e per partecipare a bandi e appalti e le loro performance sono positivamente correlate alla complementarità delle risorse. Quando però si parla di resilienza e innovazione, l'apertura della rete ad imprese di settori diversi sembra essere un plus. Infine, lo studio enfatizza l'importanza di utilizzare di più e meglio gli strumenti giuslavoristici e fiscali a disposizione delle reti.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia