

3 **Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio**

Anna Comacchio

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Elisa Montori

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter analyses the governance and coordination mechanisms of inter-organisational networks, drawing on data from the 2019, 2021, and 2023 surveys conducted by the Italian Observatory on Inter-Firm Networks. It focuses on three factors that influence governance and coordination choices: network types, sectors, and the objectives of each network. The analysis highlights decisions that are partially linked to the three network types (vertical, horizontal, and mixed), the specific characteristics of the eight sectors examined in detail (agri-food, mechanics, construction, commerce, other manufacturing, healthcare services, and tourism services), and the combinations of the 16 objectives pursued by each network. The data underscore the importance of integrated governance structures in managing interdependencies, fostering collaboration, and achieving results in complex and uncertain contexts.

Keywords Organization. Governance. Coordination mechanisms. Industries. Relations.

Sommario 1 Introduzione: meccanismi di governance e coordinamento per obiettivi e settori diversi. – 2 Meccanismi di governance e coordinamento in base alla tipologia di rete. – 3 Meccanismi di governance e coordinamento in base al settore di appartenenza della rete. – 4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione: meccanismi di governance e coordinamento per obiettivi e settori diversi

I meccanismi di governance e coordinamento sono un complemento essenziale del contratto di rete, perché consentono di adattare nel tempo processi decisionali condivisi e azioni coordinate, a fronte della dinamica sia degli obiettivi dei retisti, che del contesto in cui operano. Questo è particolarmente evidente quando il contesto è caratterizzato da incertezza e complessità crescente, fattori che possono influenzare sia in positivo che in negativo l'efficacia ed efficienza della collaborazione e che richiedono capacità di prevenzione e adattamento congiunti (Parmigiani, Rivera-Santos 2011). Le reti hanno oggi a disposizione un set articolato di strumenti di governance e coordinamento che hanno caratteristiche differenziate e possono essere adattate ai diversificati problemi di coordinamento, anche integrando organi e meccanismi diversi per potenziare l'efficacia della collaborazione (Grandori, Soda 1995).

Utilizzando i dati integrati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa degli anni 2019, 2021, 2023, il capitolo analizza i meccanismi di governance e coordinamento nelle reti di imprese in relazione alla tipologia di rete (verticali, orizzontali e miste), al diverso settore in cui le reti operano e infine agli obiettivi che le reti si sono date. Il capitolo illustra la presenza dei diversi meccanismi in relazione a questi tre fattori di contesto, li analizza in un'ottica comparata e individua alcune scelte emergenti di governance e coordinamento, rinviando al capitolo di Moretti e Mueller per un ulteriore approfondimento.

2 Meccanismi di governance e coordinamento in base alla tipologia di rete

I dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa (2019, 2021, 2023), consentono di analizzare le scelte di governance e coordinamento in base al tipo di rete adottato dai retisti: verticale, orizzontale e misto. Ciascun dei tre modelli risponde a logiche strategiche differenti, influenzando la governance e le dinamiche relazionali tra partner.

Le *reti verticali* coinvolgono imprese che operano lungo la filiera produttiva, in fasi complementari di un processo produttivo o distributivo, con la finalità di ottimizzare l'efficienza e la coerenza della catena del valore. Un esempio sono le filiere dell'industria agroalimentare, dove produttori agricoli, trasformatori e distributori collaborano per garantire la qualità e la sicurezza alimentare. Governance e coordinamento sono finalizzate a garantire la gestione dell'interdipendenza sequenziale tra fasi. I dati della survey indicano una pre-

senza delle reti verticali nel 48,3% dei casi, dunque in percentuale maggiore rispetto a quelle orizzontali (26,2%) e alle miste (25,4%).

Le *reti orizzontali*, pari a poco più di un quarto delle reti analizzate, sono formate da imprese che operano nello stesso segmento di mercato o nello stesso settore, e che, grazie alla rete, condividono risorse e competenze per raggiungere economie di scala, acquisire maggiore visibilità, ampliare la gamma di prodotti o accedere a nuovi mercati. Nella survey, ad esempio, sono le imprese nel settore delle costruzioni che adottano questo tipo di rete per aumentare il potere contrattuale e accedere a bandi e appalti. Il coordinamento è finalizzato ad allineare gli obiettivi tra concorrenti, evitando la competizione e favorendo lo sfruttamento di sinergie.

Infine, le *reti miste* (25,4%) rappresentano una combinazione delle precedenti, con il bilanciamento tra specializzazione verticale e cooperazione orizzontale, con l'obiettivo di favorire l'integrazione di risorse complementari lungo la filiera e, al tempo stesso, la collaborazione tra concorrenti diretti per accrescere la competitività. Un esempio nell'ambito della survey, sono le reti di imprese turistiche che promuovono una destinazione comune e al tempo stesso collaborano lungo la filiera, o le reti nel settore della meccanica che vogliono aumentare il loro potere contrattuale e sviluppare assieme nuove tecnologie di processo. Data la complessità delle reti miste, la loro gestione richiede un elevato grado di coordinamento lungo la filiera e una chiara definizione degli obiettivi comuni, per evitare conflitti tra le diverse parti coinvolte.

L'analisi si è anzitutto focalizzata sul ricorso agli organi istituzionali, come l'organo comune, l'assemblea dei membri e il presidente. Questi organi, definiti in base alla legge 33/2009 e successive modifiche introdotte dal decreto sviluppo DL 83/2012, hanno la funzione di assicurare una gestione trasparente e strutturata della rete. L'*organo comune* è l'organo esecutivo della rete, responsabile dell'attuazione del programma comune e della gestione delle attività della rete, con la funzione di rappresentare la rete nei confronti di terzi, salvo diverse disposizioni previste nel contratto di rete, che regola funzionamento e competenze dell'organo comune. L'*assemblea* rappresenta il principale organo decisionale della rete, è composta dai rappresentanti delle imprese aderenti e delibera sulle questioni strategiche, quali l'approvazione del piano operativo, l'ingresso di nuovi partecipanti e le modifiche al contratto di rete. Le decisioni dell'assemblea sono vincolanti per i membri. Infine, il *presidente* è un ruolo talora previsto dal contratto di rete, con funzioni di rappresentanza e coordinamento, può essere designato per agevolare il funzionamento dell'assemblea e garantire un'efficace comunicazione tra gli organi della rete.

Tutti e tre i tipi di organo sono presenti nei diversi tipi di rete con percentuali elevate **[tab. 1]**. L'organo comune è più diffuso nelle reti

verticali (65,4%), rispetto a quelle miste (63,4%) e, soprattutto, a quelle orizzontali (60,24%). L'assemblea è presente nei tre modelli senza particolari variazioni: reti verticali (60,8%); orizzontali (59,6%) e miste (59,6%). Il presidente è più presente nelle reti orizzontali (64,46%) rispetto alle verticali (58,82%) e alle miste (58,39%). Il livello di accentramento decisionale a cui risponde il ricorso al presidente nelle reti orizzontali può essere spiegato in base all'esigenza di portare a coerenza obiettivi diversi di aziende che, pur nella collaborazione della rete, sono tra loro competitor.

A fianco degli organi istituzionali, sono stati presi in considerazione i meccanismi di coordinamento più direttamente orientati a specifici obiettivi, ossia unità funzionali al servizio della rete come la segreteria o ufficio amministrativo, l'ufficio di comunicazione, l'ufficio commerciale o il responsabile di produzione, unitamente al manager di rete.

I dati indicano che le reti miste, che rappresentano una maggiore complessità di gestione, sono anche quelle dove i diversi meccanismi sono presenti con una percentuale maggiore rispetto alle altre. In particolare, il manager di rete è presente in un terzo delle reti miste (29,2%), nel 27,1% delle reti orizzontali, mentre più bassa è la percentuale di reti verticali che ricorre a questa figura (20,6%).

Ben oltre un terzo delle reti miste fa ricorso a una segreteria o ufficio amministrativo (42,9%), una presenza simile si riscontra nelle reti orizzontali (41%), mentre è più bassa in quelle verticali (35,3%). Altre unità funzionali sono presenti, anche se con percentuali più basse, come nel caso dell'ufficio di comunicazione (miste 26%, orizzontali 24,7% e verticali 21,9%); dell'ufficio o agente commerciale (miste 23,6%, orizzontali 18,7% e verticali 16%) e del responsabile di produzione (miste 18%, orizzontali 10,2% e verticali 16,3%).

Per quanto riguarda il ricorso a un piano di medio termine, questo risulta essere più diffuso nelle reti verticali (51%), nelle quali deve essere gestita l'interdipendenza sequenziale tra partner lungo la filiera, che non nelle reti orizzontali (45,2%) o nelle miste (44,7%).

Analizzando il ricorso a *rapporti formali o informali*, nei tre tipi di rete la gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese) in oltre il 50% delle reti (miste 51,6%, orizzontali 55,8% e verticali 54,6%). Specularmente, le reti orizzontali fanno ricorso a rapporti formali nel 54,8% dei casi, rispetto al 51% delle verticali e a una percentuale più bassa nelle miste (45,3%). Questo dato sembra indicare come nelle reti orizzontali, dove il coordinamento avviene tra competitor, l'allineamento di obiettivi richieda maggiore formalizzazione, oltre a un maggiore grado di accentramento, come visto sopra considerando la diffusione della figura del presidente.

Da ultimo, se si approfondisce rispetto alla *frequenza delle interazioni* tra retisti a supporto del coordinamento, si nota che le reti miste

hanno una frequenza di interazione più bassa delle altre, il 41,6% si incontra con una frequenza che va da una volta all'anno a un massimo di due o tre volte all'anno, rispetto al 36,3% delle reti verticali, al 27,1% di quelle orizzontali per gli stessi archi temporali. Questo dato è confermato se si guarda alla percentuale delle reti in cui i retisti si incontrano con una frequenza di più volte a settimana, nelle miste è il 13%, contro il 16,9% delle orizzontali e il 15,7% delle verticali.

In conclusione, si registra un maggior ricorso alle reti verticali, e nell'ambito di questo tipo un uso equilibrato dei diversi meccanismi di governance, con una maggior percentuale di reti che fa ricorso a piani di medio lungo termine per gestire i rapporti lungo la filiera. Nelle reti orizzontali, pari a un quarto dei rispondenti, si riscontra un maggior accentramento nella figura del presidente, unita a una più diffusa formalizzazione per garantire il coordinamento tra competitor. Infine, in quelle miste, si riscontra, con maggiore frequenza rispetto agli altri due tipi di rete, la scelta di utilizzare meccanismi di coordinamento più articolati come uffici ad hoc o il manager di rete, al fine di gestire la natura più articolata della collaborazione.

Tabella 1 Tipologia di rete e meccanismi di governance e coordinamento

	Verticale 26,22%	Orizzontale 48,34%	Mista 25,43%
Organo comune	60,24%	65,36%	63,35%
Assemblea	59,64%	60,78%	59,63%
Presidente	64,46%	58,82%	58,39%
Manager di rete	27,11%	20,59%	29,19%
Segreteria/Ufficio amministrativo	40,96%	35,29%	42,86%
Ufficio comunicazione	24,70%	21,90%	26,09%
Ufficio commerciale	18,67%	16,01%	23,60%
Responsabile produzione	10,24%	16,34%	18,01%

% su totale rispondenti 633

Fonte: ns. elaborazioni su dati Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021 e 2023

3 Meccanismi di governance e coordinamento in base al settore di appartenenza della rete

Un altro fattore di contesto che può incidere sulle scelte relative ai meccanismi di governance e coordinamento è rappresentato dai settori in cui operano le reti. Dei 17 settori analizzati dalla survey, si sono presi in considerazione, gli otto più rappresentativi, in base al peso sul totale delle reti (da un massimo del 15% al 6%), ossia settori con un numero sufficientemente elevato di reti: «Agroalimentare» con 99 reti (15,6% del totale delle reti della survey), «Altro» con 70 reti (11%), «Meccanica» con 61 reti (9,6%), «Costruzioni» con 59 reti (9,3%), «Commercio» con 48 reti (7,6%), «Altra manifattura» con 43 reti (6,8%), «Servizi socio-sanitari» con 40 reti (6,3%), «Servizi turistici» con 36 reti (5,7%).

Per poter comprendere meglio le scelte operate relativamente al coordinamento, si è analizzato quale modello di rete fosse prevalente nell'ambito del singolo settore esaminato, unitamente al principale obiettivo per cui le reti sono state costituite in quel settore. Ad una analisi incrociata rispetto a quanto visto nel paragrafo precedente, quattro settori, tra gli otto analizzati – agroalimentare, altre manifatture, commercio e servizi sociosanitari – hanno un peso delle reti verticali superiore al 50% con una media del 53%, contro un dato medio dei restanti quattro settori pari al 45% [tab. 2].

L'approfondimento sulla presenza dei principali meccanismi di governance e coordinamento ci restituisce un quadro differenziato tra settori [tab. 3].

Nel settore «Agroalimentare» (che ha il maggior peso nella survey) è prevalente la forma delle reti verticali in più della metà dei casi (55%), contro il 20% delle orizzontali e 26% delle miste; l'obiettivo più diffuso per la costituzione delle reti è «aumentare il potere contrattuale» (33,3%), unitamente a condivisione di acquisti/forniture/tech, riduzione dei costi di produzione e infine sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo.

In questo settore si ricorre nel 60% dei casi al ruolo del presidente, mentre un po' più della metà delle reti ricorre anche a meccanismi di governance più decentrati come l'assemblea (53,5%) e l'organo comune (52,5%). Tra i meccanismi di coordinamento di tipo funzionale, i due più significativi sono la segreteria amministrativa, presente nel 40% dei casi, dunque in media con i settori analizzati, e il responsabile di produzione, in questo caso, con una percentuale superiore alla media degli altri settori (20,2% contro 16,2%). Ciò risulta coerente con la prevalenza di reti verticali e con gli obiettivi di questo settore. D'altro lato in questo settore si fa un limitato ricorso al manager di rete, pari al 18,2%, contro una media nei settori analizzati del 28%.

Tabella 2 Settore e tipologia di rete

Settore della rete	Verticale	Orizzontale	Mista
Agroalimentare	54,55%	19,19%	26,26%
Altre Manifatture	54,18%	23,26%	18,60%
Altro	41,43%	34,29%	24,29%
Attività artistiche, creative e culturali	40,00%	40,00%	20,00%
Commercio	52,08%	22,92%	25,00%
Costruzioni	49,15%	25,42%	25,42%
Meccanica	40,98%	19,67%	39,34%
Servizi finanziari e assicurativi	37,50%	50,00%	12,50%
Servizi formativi e per la persona	16,67%	41,67%	41,67%
Servizi operativi	27,27%	36,36%	36,36%
Servizi professionali	42,42%	30,30%	27,27%
Servizi sociosanitari	60,00%	30,00%	10,00%
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	41,94%	48,39%	9,68%
Trasporti e Logistica	52,94%	14,71%	32,35%
Servizi turistici	41,67%	22,22%	36,11%
Moda	57,89%	15,79%	26,32%
Utilities	58,33%	29,17%	12,50%
Media	45,47%	29,61%	24,92%

% su totale rispondenti 633

Fonte: ns. elaborazioni su dati Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021 e 2023

Anche nel settore del «Commercio», che pesa per l'8% sul totale delle reti analizzate, le reti verticali sono le più presenti con il 52%, contro il 23% delle reti orizzontali e una percentuale più bassa in termini assoluti, ma più alta della media, nel caso di quelle miste (30%). L'obiettivo più diffuso per la costituzione delle reti è «condivisione di acquisti/forniture/tecnologia» (39,6%), a questo si uniscono con percentuali più basse anche: aumentare il potere contrattuale, sviluppare un brand di rete e ridurre i costi amministrativi. Nel commercio diversamente dall'alimentare, il presidente è meno diffuso (48%), mentre metà delle reti ricorre all'assemblea (50%) e all'organo comune (56%), anche se si tratta di percentuali comunque inferiori alla media dei settori analizzati. Tra i meccanismi di coordinamento si ricorre al manager di rete in un terzo delle reti (29%), dato di poco superiore alla media dei settori analizzati.

Nel settore delle «Costruzioni» (9% delle reti analizzate), le reti verticali sono le più presenti con il 49%, contro il 25% delle reti orizzontali e il 25% di quelle miste. L'obiettivo prevalente in queste reti è «aumentare il potere contrattuale» (57,6%), seguito da bandi e appalti e condivisione di acquisti/forniture/tecnologia. Nelle costru-

zioni il peso del presidente è equivalente a quello dell'organo comune (57%), mentre più alto è il peso dell'assemblea (62,7%). Il manager di rete è meno presente rispetto agli altri settori (23,7%), così come gli altri meccanismi di coordinamento funzionali come uffici amministrativi o di comunicazione o commerciale.

Nei «Servizi socio-sanitari» (6% delle reti analizzate), le reti verticali sono particolarmente presenti con il 60%, contro il 30% delle reti orizzontali e il 10% di quelle miste. L'obiettivo prevalente in queste reti è «aumentare il potere contrattuale» (35%), seguito da bandi e appalti e nuove tecnologie di processo. Nei servizi socio-sanitari il peso del presidente è il più alto rispetto ai settori analizzati (80%), mentre l'assemblea è presente nel 72,5% dei casi e l'organo comune nel 62,5%. Altri meccanismi a cui si fa ricorso in questo settore con percentuali superiori alla media sono sia l'ufficio amministrativo che quello di comunicazione. Il manager di rete è presente nel 27,5% dei casi, in linea con la media degli altri settori.

Nei «Servizi turistici» (6% delle reti), le reti verticali sono presenti nel 47,7%, contro il 22,2% delle reti orizzontali e il 36,1% di quelle miste, queste ultime sono presenti con una percentuale superiore alla media (25,6%). L'obiettivo prevalente in queste reti è «attività di marketing congiunto» (58,3%), seguito da promozione del territorio, e bandi e appalti. Nei servizi turistici il peso del presidente è 66,7%, il peso dell'assemblea è 86,1% e quello dell'organo comune è molto alto, pari al 80,6%. Il manager di rete è presente in modo significativo pari al 47,2% dei casi, di 20 punti superiore alla media degli altri settori. In questo settore inoltre tutti i meccanismi di coordinamento di tipo funzionale (ufficio amministrativo, comunicazione, commerciale e responsabile di produzione) hanno un peso superiore alla media. Questo investimento in governance e coordinamento può essere spiegato dall'obiettivo di marketing congiunto, oltre al peso di reti miste che, come visto nel paragrafo precedente, spinge i retisti a investire in strumenti di governance e coordinamento.

Nel settore della «Meccanica» (9,6% delle reti), le reti verticali sono presenti nel 41% dei casi. La presenza di reti orizzontali è alquanto bassa (20%), ma relativamente alta è la percentuale di reti miste, pari al 39,4%, queste ultime sono molto più presenti in questo settore rispetto ai precedenti. L'obiettivo prevalente in queste reti è «aumentare il potere contrattuale» (41%), seguito da sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo. Il peso del presidente in questo settore è 59%, il peso dell'assemblea è 64% e quello dell'organo comune è pari al 60,7%. Il manager di rete è presente con una percentuale del 23% dei casi, sotto la media degli altri settori. Mentre, tra i meccanismi di coordinamento funzionali sono diffusi più della media l'ufficio commerciale, che è presente nel 22,9% dei casi, contro una media del 18,6%, e il responsabile di produzione, che è presente nel 19,7% delle reti, contro una media del 16,2%.

Nel settore delle «Altre manifatture» (6,8% delle reti), le reti verticali sono presenti nel 58,1% dei casi, quelle reti orizzontali in meno di un quarto dei casi (23,3%) e ancora più bassa è la percentuale di reti miste (18,6%). L'obiettivo prevalente in queste reti è «sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» con una percentuale pari al 39,5%, seguito dall'aumento del potere contrattuale. In questo settore è più presente l'organo comune (70%), seguito dal presidente (55,8%), e dall'assemblea (51,1%). Il manager di rete è presente con una percentuale del 35% dei casi, decisamente superiore alla media degli altri settori.

Infine, nel gruppo di «Altri settori» (11% delle reti), le reti verticali sono presenti nel 41,4% dei casi, le reti orizzontali sono un terzo del totale (34,3%), le reti miste, invece, sono un quarto del totale (24,3%). In queste reti sono presenti con lo stesso peso (35,7%) due obiettivi: «aumentare il potere contrattuale» e «partecipazione a bandi e appalti». In questo settore è più presente l'organo comune (61,4%), seguito dal presidente (58,6%), e dall'assemblea (54,3%). Il manager di rete è presente con una percentuale del 21,4% dei casi, minore alla media degli altri settori, ma in linea con gli obiettivi e la prevalenza di reti orizzontali. Infine, in questo settore sono più diffusi della media l'ufficio amministrativo e quello commerciale.

In conclusione, l'analisi dei settori ha messo in luce che ciascun settore esprime una sua specificità.

Il settore in cui le reti fanno ricorso a meccanismi di governance in percentuale maggiore alla media degli 8 analizzati è quello dei servizi turistici, nei quali oltre ad avere una percentuale particolarmente significativa di reti dotate di organo comune, assemblea e presidente [tab. 3], si fa anche più ricorso al manager di rete, oltre a dotarsi anche in modo più diffuso, di un ufficio amministrativo, di uno di comunicazione e di un responsabile commerciale. Due settori in cui le reti fanno ricorso al manager di rete, più della media degli 8, sono anche il commercio e le altre manifatture. Un altro settore in cui le reti fanno ricorso a meccanismi di governance con una percentuale superiore alla media degli altri, sono i servizi socio-sanitari, in particolare, oltre al presidente, sono diffusi l'ufficio amministrativo e quello commerciale.

Infine, il responsabile di produzione, in media presente solo nel 16% delle reti negli 8 settori e nel 15% nel totale dei settori, è una figura a cui si fa ricorso in modo più diffuso (attorno al 20%) sia nell'agroalimentare che nella meccanica, settori che condividono, tra gli obiettivi chiave, lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo.

Tabella 3 Settore e meccanismi di governance e coordinamento

Settore della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di rete	Segreteria/ Ufficio amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Agroalimentare	59,60%	52,53%	53,54%	18,18%	39,39%	21,21%	13,13%	20,20%
Altre manifatture	55,81%	69,77%	51,61%	34,88%	39,53%	20,93%	20,93%	16,28%
Altro	58,57%	61,43%	54,29%	21,43%	41,43%	25,71%	22,86%	15,71%
Attività artistiche, creative e culturali	60,00%	40,00%	20,00%	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Commercio	47,92%	56,25%	50,00%	29,17%	27,08%	18,75%	18,75%	14,58%
Costruzioni	57,63%	57,63%	62,71%	23,73%	33,90%	13,56%	11,86%	11,86%
Meccanica	59,02%	60,66%	63,93%	22,95%	36,07%	24,59%	22,95%	19,67%
Servizi finanziari e assicurativi	100%	87,50%	75,00%	25,00%	75,00%	25,00%	37,50%	25,00%
Servizi formativi e per la persona	66,67%	83,33%	66,67%	20,55%	16,67%	25,00%	0%	16,67%
Servizi operativi	45,45%	72,73%	63,64%	27,27%	36,36%	9,09%	9,09%	0%
Servizi professionali	78,79%	69,70%	69,70%	15,15%	48,48%	39,39%	24,24%	17,39%
Servizi sociosanitari	80,00%	62,50%	72,50%	27,50%	52,50%	30,00%	17,50%	15,00%
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	67,74%	70,97%	70,97%	25,81%	48,39%	35,48%	19,35%	18,18%
Trasporti e Logistica	55,88%	70,59%	64,71%	14,71%	29,41%	23,53%	30,56%	8,82%
Servizi turistici	66,67%	80,56%	86,11%	47,22%	52,78%	36,11%	21,05%	16,67%
Moda	42,11%	47,37%	31,58%	21,05%	26,32%	10,53%	16,67%	10,53%
Utilities	41,67%	83,33%	54,17%	25,00%	20,83%	16,67%	16,67%	8,33%
Media	60,19%	63,51%	60,19%	24,49%	38,70%	23,70%	10,74%	8,53%

% su totale rispondenti 633

Fonte: ns. elaborazioni su dati Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021 e 2023

4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete

La survey sulle reti inter-organizzative offre uno spaccato degli obiettivi che queste si pongono e che guidano dunque il loro operato. Un'analisi incrociata di obiettivi, forme di governance, gestione delle relazioni e frequenza degli incontri tra partner getta luce sul funzionamento delle reti sul piano del coordinamento.

I 16 obiettivi presenti nel questionario coprono un ampio spettro di finalità, da quelle più spiccatamente amministrative a quelle di

formazione e welfare per i dipendenti, passando per obiettivi di tipo produttivo e fiscale. Di questi, cinque – aumento del potere contrattuale, sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo, partecipazione a bandi e appalti, condivisione di acquisti, forniture, tecnologie e attività di marketing congiunto – risultano centrali per più del 20% dei rispondenti. Su tutte domina, con il 37,9% delle preferenze, la volontà di fare rete per aumentare il potere contrattuale dei diversi partner coinvolti, seguita dall'obiettivo di sviluppare in modo congiunto nuove tecnologie di processo (27,2%) e da quello di partecipare insieme a bandi e appalti (26,4%). Al contrario, gli obiettivi su cui convergono meno rispondenti sono l'attivazione di programmi di welfare congiunti (1,7%) e il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (1,9%). Da questa prima analisi, si possono trarre alcuni spunti iniziali: l'accrescimento della produttività dei membri della rete e la loro competitività rispetto a concorrenti e fornitori sembra guidare la nascita e lo sviluppo di una rete.

Un approfondimento rispetto a quali strutture e figure di governance o amministrative siano presenti nelle reti in base agli obiettivi che queste si pongono [tab. 4] rivela come le finalità di marketing e di partecipazione a bandi e appalti, insieme alla creazione di un brand di rete, al miglioramento dell'accesso al credito, alla creazione di programmi di welfare e alla promozione del territorio mostrino percentuali di adozione di organo comune, assemblea e presidente consistentemente al di sopra della media generale. In particolare, le reti che si danno come obiettivi un migliore accesso al credito e la promozione del territorio sul quale insistono, presentano, in oltre il 75% dei casi, organo comune, assemblea e presidente. Dei cinque obiettivi chiave evidenziati sopra, tre sono accomunati dalla significativa presenza di un organo comune – aumento del potere contrattuale (64,2%), sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (69,2%) e partecipazione a bandi e appalti (70,1%) – mentre i restanti 2 – condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (59,4%) e attività di marketing congiunto (73,3%) – optano in maniera più consistente per un'assemblea. Un dato di rilievo riguarda gli uffici amministrativi congiunti (presenti in media nel 43,4% delle realtà), con picchi oltre il 50% nelle reti finalizzate a migliorare l'accesso al credito, sviluppare un brand comune, utilizzare finanziamenti agevolati e sviluppare programmi di welfare. Meno capillarmente diffuse, anche date le diverse tipologie e settori di operatività delle reti, sono figure funzionali congiunte quali uffici commerciali e responsabili di produzione, che si trovano mediamente in meno di un quarto delle reti, fatta eccezione per obiettivi di formazione (26,2%), finanziamenti agevolati (28,1%) ed export (28,9%) per la prima figura, e finanziamenti agevolati (28,1%) per la seconda. La figura del manager di rete invece risulta ancora poco diffusa e presente stabilmente in meno del 30% delle reti. Sopra la soglia del 30% di presenze troviamo

le reti che mirano ad accedere a incentivi fiscali (33,3%), sviluppare progetti di internazionalizzazione ed export (36,6%), creare un brand comune (35,7%), migliorare le proprie condizioni di accesso al credito (41,7%) e promuovere il territorio (35%). Infine, gli uffici comunicazione sono diffusi in oltre il 35% delle reti che vogliano creare un brand di rete, sviluppare programmi di welfare e promuovere la formazione. Dunque, tutti i tipi di figure integrativo-funzionali sono maggiormente adottate da chi voglia creare un brand comune, risultato che appare in linea con la necessità di coordinare le diverse attività dei membri e la proiezione dei risultati di queste verso l'esterno in modo coerente e sinergico.

Un focus sul coordinamento nella gestione delle relazioni tra i membri della rete in base agli obiettivi della stessa evidenza come, le reti che mirano a ripartirsi costi amministrativi e a condividere acquisti, forniture e tecnologie si affidano maggiormente a rapporti informali tra i retisti, con percentuali del 53,9% e del 52,2%. Simmetricamente, rapporti formali caratterizzano le reti che vogliano ridurre i costi di acquisto delle materie prime (68,4%) e sviluppare piani formativi (67,7%). Dei cinque obiettivi più rappresentativi, quattro – aumento del potere d'acquisto (55%), sviluppo di nuove tecnologie di processo (54,1%), attività di marketing congiunto (57,8%), oltre alla già citata condivisione di acquisti, forniture e tecnologie – si affidano a rapporti informali, mentre solo chi vuole interagire per partecipare a bandi e appalti (52,7%) preferisce costruire rapporti formali. Questi dati denotano come i rapporti formali siano appannaggio di chi deve interfacciarsi con strutture e procedure complesse e a loro volta formalmente organizzate, mentre i rapporti informali siano funzionali ad accrescere la reciproca competitività rispetto a stakeholder e competitor. Per quanto riguarda le tempistiche di aggiornamento del piano operativo della rete trasversalmente agli obiettivi, una revisione ogni tre anni almeno si riscontra in quasi la metà delle risposte. Aggiornamenti più frequenti, sono tipici di reti che vogliono sviluppare attività di marketing congiunte – unico fine tra i cinque più ricorrenti a preferire revisioni sotto i tre anni – ridurre i costi di produzione e sviluppare piani di formazione. Infine, quando si tratta di valutare il buon coordinamento delle attività, dei cinque obiettivi più citati, l'aumento del potere contrattuale (65,9%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (70,4%), lo sviluppo di innovazioni di processo (74,1%) e la partecipazione a bandi e appalti (65,3%) registrano percentuali di soddisfazione sopra la media. Di oltre 10 punti percentuali sotto la media troviamo la soddisfazione di chi vorrebbe accedere a incentivi fiscali e a finanziamenti agevolati.

In conclusione, le interazioni tra membri in base agli obiettivi prescelti si verificano prevalentemente con cadenza mensile o bimestrale (22,4%) o due o tre volte l'anno (23,9%). Chi si incontra più di frequente, ogni settimana o più volte al mese sono i membri delle reti

che mirano alla condivisione di acquisiti, forniture e tecnologie (23%) o a sviluppo di programmi di welfare (36,4%). Le reti che hanno come obiettivo l'accesso a incentivi fiscali e la riduzione dei costi di acquisto delle materie prima interagiscono con minore frequenza, usualmente una volta all'anno, rispettivamente nel 28% e 21% dei casi.

Tabella 4 Obiettivi della rete e meccanismi di governance e coordinamento

Obiettivo della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di Rete	Segreteria/ Ufficio Amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Accesso incentivi fiscali	66,67%	66,67%	57,89%	33,33%	35,09%	19,30%	14,04%	12,28%
Ripartizione costi amministrativi	52,00%	58,67%	48,00%	21,33%	49,33%	24,00%	25,33%	20,00%
Aumento potere contrattuale	61,25%	64,17%	59,17%	20,83%	32,08%	18,75%	15,00%	13,75%
Sviluppo congiunto nuovi prodotti	59,88%	69,19%	59,30%	22,67%	34,88%	22,67%	16,28%	13,37%
Sviluppo congiunto nuove tecnologie di processo	55,24%	57,34%	59,44%	25,17%	36,36%	21,68%	19,58%	14,69%
Condivisione acquisti, forniture, tecnologie	59,65%	56,14%	52,63%	28,07%	42,11%	15,79%	15,79%	17,54%
Riduzione costi acquisto materie prime	48,86%	52,27%	55,68%	25,00%	15,00%	14,77%	23,86%	23,86%
Partecipazione a bandi e appalti	65,87%	70,06%	68,26%	18,56%	40,12%	23,35%	18,56%	12,57%
Progetti di internazionalizzazione, export	67,31%	65,38%	71,15%	36,54%	50,00%	23,08%	28,85%	9,62%
Creazione brand di rete	71,43%	75,51%	66,33%	35,71%	52,04%	35,71%	22,45%	23,47%
Miglioramento condizioni di accesso al credito	75,00%	75,00%	75,00%	41,67%	58,33%	25,00%	25,00%	16,67%
Utilizzo finanziamenti agevolati	65,63%	71,88%	62,50%	28,13%	65,63%	31,25%	28,13%	28,13%
Attività marketing congiunto	65,93%	71,85%	73,33%	28,15%	40,74%	33,33%	25,19%	11,11%
Programmi di welfare	81,82%	72,73%	81,82%	27,27%	63,64%	45,45%	9,09%	18,18%
Formazione	64,62%	70,77%	72,31%	29,23%	46,15%	36,92%	26,15%	21,54%
Promozione del territorio	78,18%	80,00%	80,00%	34,55%	32,73%	30,91%	21,82%	9,09%
Media	64,96%	67,35%	65,18%	28,51%	43,39%	26,37%	20,94%	16,62%

% su totale rispondenti 633

Fonte: ns. elaborazioni su dati Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021 e 2023

5 Conclusioni

In questo capitolo sono state esaminate le modalità con cui le reti d'impresa gestiscono il coordinamento tra i partner, al fine di promuovere la collaborazione di rete e il raggiungimento degli obiettivi di ciascun retista. L'analisi delle risposte fornite dalle reti partecipanti alle tre survey, rivela un insieme di scelte organizzative eterogenee, accomunate tuttavia da alcuni elementi su cui porre l'attenzione.

Con riferimento al tipo di rete, si osserva nelle reti verticali (le più diffuse) un approccio bilanciato tra i vari meccanismi di governance e il ricorso a piani a medio-lungo termine per gestire i rapporti lungo la filiera. Le reti orizzontali (un quarto degli intervistati) mostrano un maggiore accentramento delle funzioni nella figura del presidente, accompagnato da una più diffusa formalizzazione dei rapporti per favorire il coordinamento tra concorrenti. Infine, nelle reti miste, si registra un ricorso più frequente a strumenti di coordinamento complessi, come uffici dedicati o il manager di rete, per affrontare le sfide di una collaborazione strutturalmente più articolata rispetto alle altre due tipologie di rete.

Passando all'analisi dei settori, i risultati della survey indicano come ciascun settore esprima una sua specificità. Due settori degli otto analizzati presentano un investimento in meccanismi di coordinamento elevato e superiore alla media, e sono ambedue nei servizi. Il settore turistico emerge per l'uso più diffuso di meccanismi di governance e manager di rete, oltre al ricorso a un ufficio amministrativo, di comunicazione e commerciale per la rete. Anche il commercio e le altre manifatture superano la media nell'adozione del manager di rete, dato spiegabile con l'ampia presenza di reti verticali o miste. Nei servizi socio-sanitari spiccano il presidente e gli uffici amministrativi e commerciali. Infine, spostandoci a settori non nei servizi, il responsabile di produzione è più comune nell'agroalimentare e nella meccanica (circa il 20%), settori orientati allo sviluppo di tecnologie di processo innovative.

Con riferimento agli obiettivi che le reti in esame si pongono, organo comune e assemblea, strutture che si occupano, rispettivamente, di attuare il programma comune e rappresentare presso terzi la rete nel primo caso e assumere decisioni strategiche nel secondo, sono quelle maggiormente diffuse. Dei cinque obiettivi maggiormente citati dai rispondenti, chi voglia partecipare a bandi e appalti e chi abbia finalità di marketing congiunto si rispecchia in queste dinamiche generali, adottando, in aggiunta anche la figura del presidente. Mentre, affidarsi alternativamente a organo comune o assemblea è più diffuso in chi voglia aumentare il proprio potere contrattuale, affidandosi di più al primo organo, incaricato di scelte strategiche, oppure al secondo se si tratta di condividere acquisti, forniture e tecnologie

e dunque sia necessario coordinarsi internamente ed esternamente. Per quanto riguarda lo sviluppo di nuove tecnologie di prodotto, è chiara la propensione per l'adozione di un organo comune, in linea con l'obiettivo strategico di innovare il prodotto. La figura funzionale del manager di rete è significativamente presente nelle reti che vogliono sviluppare una strategia di marketing congiunta e si rende quindi necessaria una figura ad hoc, che sia incaricata dello sviluppo della rete e che si interfacci con l'altrettanto diffuso ufficio di comunicazione. In pratica, infine, sembra importante incontrarsi almeno due o tre volte l'anno, se non più spesso, per poter costruire e mantenere rapporti proficui tra i diversi membri della rete.

Bibliografia

- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
<https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- Gulati, R.; Puranam, P.; Tushman, M. (2012). «Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts». *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-86.
<https://doi.org/10.1002/smj.1975>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0149206311407507>

