

Conclusioni

Anna Cabigiosu

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

A 15 anni dalla sua introduzione nel nostro ordinamento e in uno scenario macroeconomico mutevole, il trend di crescita dei contratti di rete non si è mai arrestato, coinvolgendo sempre un numero maggiore di imprese distribuite su tutto il territorio nazionale. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, dopo lo sviluppo esponenziale registrato nei primi otto anni di questo istituto e la successiva fase di crescita meno sostenuta, la dinamica degli ultimi anni conferma la fase di consolidamento nella diffusione dei contratti di rete in Italia: a fine 2024 i contratti di rete hanno toccato quota 9.630 (+8,1% rispetto al 2023) coinvolgendo circa 50mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+6,5% rispetto al 2023).

I numeri di InfoCamere mostrano inoltre un ulteriore rinvigorismento delle micro-reti, un incremento delle aggregazioni uniprovinciali, una lieve attenuazione di quelle uniregionali e l'incremento di aggregazioni tra imprese dello stesso settore.

Questo risultato presentato nel primo capitolo è rafforzato dai risultati dell'ultimo capitolo: i dati survey 2023 sul rapporto tra strategia e collocazione spaziale delle reti suggeriscono che una elevata concentrazione spaziale è associata ad una forma di sovrapposizione

o specializzazione settoriale tipica dei distretti industriali, pur con differenze da settore a settore.

La lieve frenata delle imprese retiste dell'edilizia e la sostanziale stabilità delle imprese del commercio consolidano il primato dell'agroalimentare, che si conferma il settore con la maggior concentrazione di aziende aderenti ad una rete.

I risultati dell'analisi mettono in evidenza un'importante crescita dell'imprenditorialità femminile tra le imprese retiste. La presenza femminile è particolarmente rilevante nei settori dei servizi socio-sanitari, formativi, turistici e per la persona, dove l'incidenza è pari o superiore al 25%. Al contrario, nei settori della meccanica, costruzioni e public utilities, la partecipazione femminile è inferiore al 10%. Dal punto di vista territoriale, le imprese femminili si concentrano maggiormente nel Mezzogiorno, con un'incidenza pari o superiore al 20%.

Tuttavia, l'imprenditorialità giovanile e straniera tra le imprese retiste appare ancora marginale. Solo il 5% delle aziende in rete è guidata da un imprenditore under 35, mentre appena il 4% è gestita da un imprenditore straniero. Analizzando la distribuzione settoriale, i giovani imprenditori si concentrano prevalentemente nel settore agroalimentare, dove la loro incidenza supera il 9%, mentre i settori con la maggiore concentrazione di imprenditori stranieri sono costruzioni, trasporti e logistica. A livello territoriale, la presenza di imprese giovanili e straniere aderenti a contratti di rete è più elevata in Campania (10,4%) e nelle Marche (6,1%).

L'analisi dei dati evidenzia un quadro chiaro: tra le varie forme di imprenditorialità che stanno emergendo nei contratti di rete, l'imprenditorialità femminile è quella che si sta affermando con maggiore rilevanza. Al contrario, l'imprenditorialità giovanile e straniera rimane ancora poco sviluppata, suggerendo che vi siano spazi di crescita e opportunità di incentivazione per favorire una maggiore inclusione e diversificazione nei contratti di rete.

Dall'analisi dei 633 contratti di rete in Italia a partire dalle survey dell'Osservatorio del 2019, 2021 e 2023, i settori prevalenti di operatività delle reti si confermano, come da dati InfoCamere, l'Agroalimentare, la Meccanica e le Costruzioni. Gli obiettivi principali delle reti analizzate dall'Osservatorio riguardano l'aumento del potere contrattuale (38%), lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (27%) e la partecipazione a bandi e appalti (26%): la condivisione di risorse e conoscenze emerge quindi come un fattore strategico per molte reti, permettendo alle imprese partecipanti di ottenere i benefici della grande dimensione pur mantenendo flessibilità organizzativa.

Gli indicatori di performance mostrano valori medi buoni di efficacia, coesione, performance di mercato. Gli obiettivi maggiormente correlati a performance elevate includono la condivisione di acquisti/forniture/tecnologie e lo sviluppo di nuove tecnologie di processo.

Il Veneto rappresenta la regione con il maggior numero di reti che hanno partecipato alle tre survey dell'Osservatorio, pari al 16% del totale. Le reti venete si caratterizzano per una composizione prevalentemente verticale (52%). I settori principali sono i servizi turistici (13%) e l'agroalimentare (11%). Gli obiettivi più frequentemente perseguiti includono l'aumento del potere contrattuale (38%) e la partecipazione a bandi e appalti (28%). Le performance delle reti venete risultano buone, con risultati particolarmente positivi nel settore del commercio.

La Lombardia, con il 15% delle reti totali che hanno partecipato alle survey dell'Osservatorio, mostra una struttura in cui il 42% delle reti sono verticali, il 30% orizzontali e il 28% miste. Le reti lombarde si concentrano soprattutto nei settori della meccanica (15%) e dell'agroalimentare (14%). Gli obiettivi più rilevanti riguardano l'aumento del potere contrattuale (44%) e lo sviluppo congiunto di tecnologie di processo (32%). Le reti lombarde evidenziano correlazioni particolarmente positive tra gli obiettivi di condivisione delle risorse e le variabili di coesione e performance di mercato.

L'Emilia Romagna, che rappresenta il 12% delle reti totali, si distingue per una rilevante componente verticale (49%). I settori principali includono l'agroalimentare (20%) e la meccanica (15%). Gli obiettivi più frequentemente perseguiti sono la partecipazione a bandi e appalti (32%) e il marketing congiunto (31%). Le reti emiliane mostrano performance di mercato particolarmente elevate nel settore del commercio e una correlazione significativa tra il settore delle utilities e l'efficacia della rete.

Dal punto di vista della governance e dei meccanismi di coordinamento, 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 (vedi sotto). 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.

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 dedica-

ti o il manager di rete, per affrontare le sfide di una collaborazione strutturalmente più articolata rispetto alle altre due tipologie di rete.

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 5 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. La figura funzionale del manager di rete è significativamente presente nelle reti che vogliano 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.

L'analisi condotta sui dati delle tre survey ha inoltre permesso di identificare tre cluster o gruppo di reti che rappresentano tre distinte modalità di governance delle reti: *shared governance* (caratterizzata da processi decisionali decentralizzati e informali, condivisi tra i membri della rete), *lead organization governance* (autorità centralizzata con un membro della rete dominante) e *network administrative organization* (in cui la governance è gestita da un'entità amministrativa esterna o ad hoc). Nel complesso il Cluster 3, *network administrative organization*, si distingue per un numero maggiore di imprese in rete, obiettivi più ampi, maggiore affidamento a regole formali e interazioni più frequenti. Il Cluster 2, corrispondente alla *lead organization governance*, occupa una posizione intermedia in termini di dimensioni della rete, ambito degli obiettivi e utilizzo di regole formali, con una preferenza per frequenze di interazione di fascia media. Il Cluster 1, al contrario, che rappresenta la *shared governance*, è caratterizzato da reti più piccole, obiettivi più ristretti, utilizzo minimo di regole formali e una gamma varia di frequenze di interazione. Questi risultati sottolineano la diversità negli approcci di governance e nei loro attributi strutturali e operativi associati. L'analisi mostra che le tre modalità di governance presentano differenze significative in termini di dimensione della rete, obiettivi, formalizzazione e frequenza delle interazioni tra i membri, evidenziando l'adattabili-

tà delle strutture di governance ai diversi contesti operativi. Inoltre, lo studio mette in luce la diffusione di forme ibride di governance, che dimostrano come le reti tendano a modellare la propria struttura per rispondere meglio alle esigenze specifiche del contesto in cui operano.

Queste ibridazioni indicano che i confini tra le tre modalità non sono rigidi, ma piuttosto flessibili, permettendo alle reti di bilanciare in modo efficace il compromesso tra centralizzazione e decentralizzazione, formalizzazione e informalità, efficienza e inclusività. Questa capacità di adattamento consente alle reti di rispondere meglio alle complessità del loro ambiente e alle diverse necessità dei membri. Selezionando strutture di governance allineate agli obiettivi strategici e alle condizioni operative, le imprese possono migliorare il coordinamento interno, rafforzare la fiducia reciproca e ottimizzare le performance complessive della rete. I risultati di questa analisi offrono spunti preziosi per aziende e policy maker, suggerendo strategie efficaci per ottimizzare la governance delle reti e massimizzare la collaborazione e le prestazioni organizzative.

L'Osservatorio 2024 ha inoltre esplorato la capacità delle reti di anticipare, gestire e reagire alle crisi, analizzando i casi studio Slow Bike Tourism e Jubea. Le evidenze emerse sottolineano il ruolo fondamentale delle reti d'impresa nel promuovere la resilienza organizzativa, evidenziando caratteristiche strutturali e dinamiche comuni che possono ispirare manager e decisori strategici.

Nei casi analizzati, il contratto di rete si è dimostrato uno strumento estremamente snello e flessibile. La sua struttura leggera, priva di sovrastrutture burocratiche, consente di mantenere bassi i costi operativi anche in condizioni di crisi, rendendo più agili i processi decisionali. Questa flessibilità organizzativa è supportata da una fitta rete di relazioni che favorisce il confronto continuo tra i partecipanti e il monitoraggio dell'ambiente esterno. La capacità di adattarsi rapidamente a scenari in evoluzione rappresenta infatti un elemento chiave per affrontare crisi di varia natura, dal macro-ambiente (es. pandemia) all'ambiente competitivo specifico.

Dai dati quantitativi raccolti dall'Osservatorio nel 2023 sul tema della resilienza e dai casi studio analizzati, emerge inoltre una correlazione positiva tra la dimensione della rete e il livello di resilienza. Le reti di maggiori dimensioni tendono a presentare livelli più elevati di resilienza, sia proattiva che reattiva e dinamica. Le reti popolate e di tipo misto/orizzontale, come Slow Bike Tourism e Jubea, sono particolarmente efficaci nel raccogliere informazioni dalle imprese retiste, favorendo strategie adattive e innovative che permettono di rispondere prontamente alle sfide del mercato. I casi di Slow Bike Tourism e Jubea dimostrano che, nonostante le differenze settoriali, le reti resilienti condividono elementi fondamentali come la flessibilità, la capacità di monitorare l'ambiente esterno e l'attitudine a mo-

dellare l'offerta sulla base delle esigenze emergenti. Questi risultati sottolineano l'importanza di strategie collaborative per affrontare sfide imprevedibili e complesse.

L'edizione 2024 dell'Osservatorio ha anche approfondite il tema delle emissioni di minibond da parte di imprese in rete per comprendere se e in che misura queste emissioni vanno a supporto delle reti. E' infatti significativa la percentuale di imprese in rete che emettono minibond considerando la percentuale di imprese in rete sul totale delle imprese italiane: nel 2023 le imprese in rete emittenti sono il 12,1% del totale, di cui nove sono capofila e nove aderiscono a più reti e si tratta di percentuali in linea con quelle rilevate nel 2022. L'utilizzo di questa forma di finanza alternativa non è però collegato all'adesione a un contratto di rete, ma piuttosto alla 'qualità' dell'emittente. Non viene quindi colta l'opportunità di valorizzare il contratto di rete e il suo programma come fattori in grado di attrarre gli investitori, che potrebbero essere interessati a partecipare al progetto, piuttosto che investire nelle singole imprese aderenti. La realizzazione di operazioni di sistema consentirebbe inoltre alle imprese della rete di accedere più agevolmente a fonti di finanziamento alternative a quelle bancarie, poiché si otterrebbe una dimensione dell'offerta adeguata alle esigenze degli investitori professionali.

L'Osservatorio 2024 ha dedicato un capitolo all'analisi delle imprese ed enti che aderiscono ai contratti di rete e che operano sotto forma di cooperative, consorzi, associazioni e fondazioni. Queste realtà rappresentano 4.761 imprese, pari al 9,8% dell'universo delle imprese retiste, e partecipano a 2.150 contratti di rete. La loro peculiarità risiede nel perseguire, per forma giuridica e finalità, obiettivi che non sono strettamente o esclusivamente commerciali.

Queste imprese sono distribuite prevalentemente nel Nord Italia (44%) e operano principalmente nel settore agroalimentare (19%), con una forte presenza anche nei settori del terziario e del terzo settore, in particolare nei servizi socio-sanitari, operativi, professionali, trasporti e logistica.

L'analisi ha inoltre approfondito alcuni casi studio che confermano la crescente diffusione di modelli di partnership ibride, in cui le associazioni giocano un ruolo attivo nella promozione e nel coordinamento dei contratti di rete, facilitandone la costituzione e lo sviluppo. Sebbene il loro impatto in termini assoluti sia ancora contenuto, si osserva una crescente integrazione con Università, Centri di ricerca ed Enti pubblici.

Inoltre, il supporto delle associazioni nell'innovazione di prodotto e processo si è rivelato rilevante per il 39% delle imprese intervistate, evidenziando il loro potenziale ruolo di facilitatori della crescita competitiva. Le collaborazioni analizzate mostrano come queste

sinergie possano rafforzare le capacità organizzative e strategiche delle imprese aderenti, aumentarne la visibilità sul mercato e presso gli stakeholder, e favorire la diffusione di pratiche di governance avanzate.

Le evidenze raccolte suggeriscono infine che l'integrazione tra imprese e associazioni nel contesto dei contratti di rete rappresenta un'opportunità chiave per rafforzare relazioni, visibilità e opportunità di crescita economica e organizzativa.

I contratti di rete si confermano quindi uno strumento efficace per incrementare la competitività delle imprese, migliorare le opportunità di business e facilitare l'accesso a maggiori risorse. In un contesto economico caratterizzato da incertezze e da un panorama globale complesso e dinamico, molte aziende potrebbero essere incentivate a sperimentare nuove forme di aggregazione e collaborazione strategica. Queste soluzioni non solo consentirebbero di sfruttare sinergie tra imprese, ma potrebbero anche potenziare la capacità delle reti di monitorare e adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Tuttavia, l'analisi evidenzia un'evoluzione delle reti verso una maggiore specializzazione e concentrazione, sia in termini settoriali che geografici. La tipologia di rete più diffusa, rappresentante il 58% del totale, si distingue per un'elevata concentrazione geografica, complementarità delle risorse, una forte affinità dei mercati e una sovrapposizione lungo la filiera produttiva. Questo indica che le imprese tendono a prediligere partnership con attori geograficamente e settorialmente affini, privilegiando un approccio prudente per ridurre il rischio di opportunismo e i costi di gestione della rete.

Analogamente a quanto accade nei distretti industriali, anche nelle reti l'appartenenza a una comunità locale di imprese sembra essere un fattore chiave per il successo. Questa tendenza suggerisce che molte aziende vedano nella rete un mezzo per consolidare la propria posizione, operando in un contesto più sicuro e prevedibile. Tuttavia, il consolidamento dimensionale e settoriale delle reti solleva un interrogativo diffuso nell'imprenditoria italiana: piccolo è bello?

Per favorire un'adozione più ampia e inclusiva dello strumento dei contratti di rete, è essenziale continuare a promuovere politiche di supporto mirate, attraverso incentivi finanziari e semplificazioni normative. Questi interventi potrebbero facilitare l'ingresso in rete di imprese attive in settori e territori ancora poco rappresentati, contribuendo al rafforzamento e alla crescita delle reti già esistenti. Inoltre, politiche mirate potrebbero favorire la maggiore inclusione delle donne in settori tradizionalmente a bassa partecipazione femminile, come la meccanica e le costruzioni.

Allo stesso modo, programmi di formazione e accesso agevolato al credito potrebbero incentivare la partecipazione di imprenditori under 35 e stranieri, attualmente sottorappresentati.

I casi esaminati sulle reti resilienti dimostrano anche la necessità di politiche che favoriscano il coordinamento, l'innovazione e il monitoraggio dell'ambiente esterno. Strumenti finanziari come minibond di sistema potrebbero rafforzare la resilienza economica e attrarre investitori.

In sintesi, le reti d'impresa si confermano uno strumento potente per aumentare competitività e resilienza. Manager e policy maker devono collaborare per creare un ecosistema favorevole che promuova la partecipazione, il coordinamento e l'innovazione all'interno delle reti.