

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024

a cura di
Anna Cabigiosu

e-ISSN 2724-4741
ISSN 2724-3931



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Management



RETIMPRESA



Edizioni
Ca' Foscari



IC
InfoCamera

Studi e ricerche sulle reti d'impresa 5

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

5



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Venice School of 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 (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

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

Francesco Rullani (Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Venice School of Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

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

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



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

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024

a cura di
Anna Cabigiosu

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2025

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024

Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2025 Anna Cabigiosu per il testo

© 2025 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

1a edizione maggio 2025

ISBN 978-88-6969-907-8 [ebook]

Progetto grafico di copertina: Lorenzo Toso

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.



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
GOVERNAMENTO
ITALIANO



Università
Ca' Foscari
Venezia

Realizzato da



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca' Foscari
Venezia
VENICE SCHOOL
OF MANAGEMENT



RETIMPRESA
Ricerca e Innovazione
nelle Reti d'Impresa



IC
InfoCamere

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia:
Edizioni Ca' Foscari, 2025. — x + 172 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 5)

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-907-8/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8>

Abstract

The 2024 edition of the Observatory on interfirm network contracts provides an extensive analysis of the evolution, performance, and management of these networks ("contratti di rete") in Italy. Drawing on comprehensive data from InfoCamere up to the end of 2024, combined with insights from surveys conducted in 2019, 2021, and 2023, the report identifies clear trends and strategic implications.

This edition highlights the continued growth of network contracts, which reached a total of 9,630 by the end of 2024, involving approximately 50,000 enterprises nationwide. Notably, there has been a significant resurgence of micro-networks and intra-provincial collaborations, alongside increased sector-specific clustering. The agrifood sector leads in participation, followed by mechanical engineering and construction. The findings underscore the growing prominence of female entrepreneurship within these networks. Conversely, youth and foreign entrepreneurship remain limited, suggesting untapped potential and opportunities for policy interventions to enhance inclusivity.

Geographical analyses reveal distinct regional patterns, with Veneto, Lombardy, and Emilia-Romagna standing out. The Observatory also explores network resilience through case studies such as Slow Bike Tourism and Jubea, which illustrate the flexible, responsive nature of these structures in navigating economic uncertainties. Additionally, the analysis examines financial strategies, particularly mini-bond issuance, highlighting missed opportunities to leverage network affiliation as a driver for attracting investment.

Overall, the study emphasizes the strategic importance of adaptive governance models, promoting internal coordination, fostering trust among members, and enhancing organizational performance. This comprehensive evaluation offers valuable insights for businesses and policymakers seeking to optimize network effectiveness and economic resilience. Furthermore, the study highlights the pivotal role of associations, cooperatives, and foundations in facilitating network formation, strategic coordination, and the promotion of innovation and competitiveness.

Keywords Network contracts. Performance. Coordination. Associations. Resilience.

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, Antonio Proto, Maddalena Cipriani, Giacomo Buzzao, Manfredi de Bernard e i colleghi del centro di ricerca NOIS che ci hanno supportato e in particolare all'autrice Elisabeth Mueller.

Si ringraziano le reti Slow Bike Tourism e Jubea per la collaborazione sul tema della resilienza. In particolare si vuole ringraziare Thomas Randi (Slow Bike Tourism), Marcella Prampolini (Jubea) e Antonella Sandrin (Jubea) per la disponibilità dimostrata e il tempo dedicato.

Per le interviste effettuate da RetImpresa sul tema del coinvolgimento delle Associazioni nei contratti di rete, ringraziamo le strutture di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico, Confindustria Alto Adige, Confindustria Cuneo, Ucimu-Sistemi per produrre e Unione Industriali Napoli, nonché le reti d'impresa coinvolte nei casi studio: Rete Imprese per la Sostenibilità, Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol, Rete Dalia, Rete EGG-Servizi per l'Impresa, Rete ITC India – Italian Technology Center, Rete Chirotèca.

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	
L'edizione 2024 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa Anna Cabigiosu	3
1 I contratti di rete: sviluppi recenti e profili imprenditoriali Serafino Pitingaro, Silvia Corsini	7
2 I contratti di rete in Italia: panoramica dal 2019 al 2023 su dati dell'Osservatorio Anna Cabigiosu, Maddalena Cipriani	31
3 Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio Anna Comacchio, Elisa Montori	51
4 Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani Anna Moretti, Elisabeth Mueller	67
5 La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea Anna Cabigiosu, Maddalena Cipriani	83
6 Le emissioni di minibond delle imprese in rete Antonio Proto	99
7 Associazioni, cooperative e fondazioni in rete: dati InfoCamere, dell'Osservatorio e casi studio Carlo La Rotonda, Arianna Lupo, Lucia Pace	113
8 <i>Keep your friends close?</i> Composizione strategica e concentrazione spaziale delle reti d'impresa italiane Giacomo Buzzao, Manfredi de Bernard	151
Conclusioni Anna Cabigiosu	165

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024

Introduzione

L'edizione 2024 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa

Anna Cabigiosu

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

L'edizione 2024 dell'Osservatorio

Nell'edizione del 2024 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 fine 2024 su tutte le reti, e attraverso l'analisi dei dati aggregati su 633 reti raccolti tramite le survey dell'Osservatorio del 2019, 2021 al 2023 (vedi nota metodologica).

I capitoli 1, 2, 3 e 4 sono di inquadramento del fenomeno delle reti, dal punto di vista della loro crescita, natura, struttura organizzativa e meccanismi di coordinamento. Il capitolo 1 utilizza i dati InfoCamere sull'universo delle reti e delle imprese in rete, i capitoli 2, 3 e 4 utilizzano i dati aggregati delle survey dell'Osservatorio.

Il capitolo primo dell'Osservatorio («I contratti di rete: sviluppi recenti e profili imprenditoriali»), 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. Tra le caratteristiche delle imprese retiste non ancora esplorate dall'Osservatorio, il capitolo analizza il profilo imprendito-

riale delle reti per comprendere il grado di partecipazione delle donne, dei giovani e degli stranieri alla guida delle imprese nell'ambito di questi progetti di aggregazione.

Il secondo capitolo («I contratti di rete in Italia: panoramica dal 2019 al 2023 su dati dell'Osservatorio»), a cura di Maddalena Cipriani e Anna Cabigiosu, analizza i dati delle tre survey condotte dall'Osservatorio in Italia nel 2019, 2022 e 2023, mettendo in evidenza i principali trend, le dinamiche settoriali e regionali, nonché le reti che ottengono performance superiori. Attraverso l'analisi dei dati raccolti dalle survey dell'Osservatorio, è stato possibile tracciare un quadro delle caratteristiche strutturali, dei settori di operatività e delle performance delle reti in Italia.

Il terzo capitolo («Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio»), a cura di Anna Comacchio ed Elisa Montori, analizza i meccanismi di governance e coordinamento nei contratti di rete utilizzando i dati delle tre survey dell'Osservatorio. Il capitolo si concentra su tre fattori che possono incidere sulle scelte relative a governance e coordinamento: tipi di rete, settori e obiettivi prioritari per ciascuna rete. I dati individuano pattern diversi e sottolineano l'importanza di strutture di governance integrate per gestire interdipendenze, promuovere la collaborazione e ottenere risultati in contesti complessi e incerti.

Il quarto capitolo («Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani»), a cura di Anna Moretti e Elisabeth Mueller, utilizza i dati delle tre survey dell'Osservatorio per esplorare le forme di governance delle reti inter-organizzative italiane. Il capitolo identifica tre distinte modalità di governance che evidenziando l'adattabilità delle strutture di governance delle reti a contesti specifici e la loro flessibilità. Le tre forme sono inoltre correlate a reti strutturalmente diverse e che perseguono obiettivi differenti. I risultati forniscono quindi spunti preziosi per aziende e policy maker sull'ottimizzazione delle strutture di governance per migliorare la collaborazione e le performance della rete.

Il quinto capitolo («La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea»), a cura di Maddalena Cipriani e Anna Cabigiosu, approfondisce il tema della resilienza nelle reti attraverso due casi studio che permettono di approfondire il significato di resilienza applicato ai contratti di rete e l'importanza delle reti per la resilienza delle imprese in rete. I risultati suggeriscono come la flessibilità tipica del contratto di rete sia un fondamentale punto di forza e un elemento determinante per superare eventi critici. Inoltre, dalle testimonianze dirette, emerge come il contratto di rete sia terreno fertile per la condivisione di informazioni, l'apprendimento reciproco e la definizione di una strategia condivisa.

Il sesto capitolo («Le emissioni di minibond delle imprese in rete»), a cura di Antonio Proto, sulla base dei dati relativi alle emissio-

ni di minibond del 2023, analizza la diffusione dei minibond presso le imprese che aderiscono a una rete e studia le caratteristiche e le peculiarità dei titoli emessi da tali imprese. Il capitolo sottolinea una presenza rilevante di imprese che aderiscono ad una rete tra le imprese che emettono minibond ma allo stesso tempo discute le relazioni che esiste fra emissione di minibond e appartenenza alla rete.

Il settimo capitolo («Associazioni, cooperative e fondazioni in rete: dati InfoCamere, dell'Osservatorio e casi studio»), a cura di Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace, analizza il ruolo di associazioni, cooperative, fondazioni e consorzi nei contratti di rete attraverso dati InfoCamere, delle tre survey dell'Osservatorio e casi studi. Il capitolo evidenzia la diffusione, le caratteristiche e il contributo alla crescita del sistema imprenditoriale di questi modelli collaborativi. I dati mostrano un'elevata partecipazione del cluster di riferimento nel settore terziario, con un impatto crescente sull'innovazione. Le tre survey dell'Osservatorio e i casi studio confermano l'evoluzione delle reti verso modelli ibridi, dove le associazioni agiscono principalmente con un ruolo di promozione e coordinamento, con l'obiettivo di rafforzare le relazioni, la visibilità, reputazione e le opportunità di crescita organizzativa ed economica delle imprese in rete.

L'ottavo capitolo («*Keep your friends close?* Composizione strategica e concentrazione spaziale delle reti d'impresa italiane»), a cura di Giacomo Buzzao e Manfredi de Bernard, indaga la relazione tra la distribuzione geografica delle reti d'impresa italiane e la loro composizione strategica utilizzando i dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023 per approfondire la complessa interazione tra scelte strategiche e distribuzione spaziale delle reti. In particolare il capitolo analizza la correlazione tra prossimità geografica, complementarità delle risorse e sovrapposizione di mercato delle imprese in rete.

I dati: cenni metodologici

Le analisi dei capitoli 2, 3, 4, 7 e 8 si basano su un database che raccoglie tutte le risposte ai sondaggi realizzati fino ad oggi dall'Osservatorio Nazionale sulle d'impresa nel 2019, 2021 e 2023.

Il sondaggio del 2019 ha prodotto 327 questionari completi, corrispondenti al 22,7% del campione raggiungibile e al 5,5% dell'universo. Il sondaggio del 2021 ha prodotto 241 questionari completati, che rappresentano il 18% del campione raggiungibile e il 3,5% dell'universo. Infine, il sondaggio del 2023 ha raccolto 224 questionari completati, circa il 18% delle reti inizialmente contattate e il 3% dell'universo.

Il database utilizzato in questa edizione include tutte le risposte raccolte precedentemente dalle reti intervistate. Se una rete ha partecipato più volte all'Osservatorio è stata mantenuta la risposta più recente.

Il database finale include 633 risposte su 9630 reti attive a fine 2024 (6,6% dell'universo delle reti) e indaga vari aspetti delle reti come la loro struttura, gli obiettivi per cui nascono, la struttura organizzativa e i meccanismi di coordinamento, la performance e l'innovazione in rete.

I rispondenti al questionario, che si focalizza sulla rete nel suo complesso, sono le imprese capofila per le reti contratto mentre 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.

Tutte e tre le survey sono state condotte in modalità sia CAWI (Computer-Assisted Web Interview) sia CATI (Computer-Assisted Telephone Interview).

Andando a confrontare i dati aggregati delle survey (2019-2021-2023) con i dati InfoCamere raccolti a luglio 2023 sull'universo delle reti, si conferma la tendenza riscontrata a livello di universo secondo la quale la maggior parte dei progetti di aggregazione ha la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica mentre solo una parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica. A livello di dataset aggregato la percentuale di reti soggetto è più attenuata (5%) rispetto al dato universo di InfoCamere 2023 (15%).

Per quanto riguarda la dimensione delle reti i dati survey a livello aggregato si dimostrano in linea con i valori emersi a livello di universo nel 2023. La percentuale di reti con meno di 10 membri supera l'80% sia a livello survey sia a livello universo. La rilevanza di micro reti permane anche a livello di survey ma con risultati leggermente più tenui (47% survey aggregato, 52% universo 2023).

Per quanto riguarda gli ambiti di attività, l'agroalimentare si attesta come settore dominante sia a livello di universo sia a livello aggregato di survey. A seguire, con una posizione più o meno stabile si afferma il ruolo rivestito da costruzioni e commercio. A livello di dati survey aggregati al secondo posto dopo l'agroalimentare (16%) si inserisce la meccanica (10%) che invece a livello di universo si trova al quinto posto (5,9%).

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, alcune regioni dimostrano avere un ruolo rilevante sia rispetto ai dati survey aggregati sia rispetto ai dati InfoCamere 2023 (in particolare Veneto e Lombardia): il Veneto secondo i dati aggregati si posiziona al primo posto con una percentuale del 16% delle reti mentre la Lombardia si posiziona al secondo posto con il 15%. A livello di universo InfoCamere 2023 la Lombardia si posiziona al secondo posto con una percentuale del 10,7% mentre il Veneto al terzo con l'8,4%. Il Lazio, che nei dati relativi all'universo riveste un ruolo di prim'ordine con percentuali sopra il 22%, nei dati survey risulta notevolmente ridimensionato (6%) mentre la terza regione a prevalere risulta essere l'Emilia-Romagna (12%).

1 I contratti di rete: sviluppi recenti e profili imprenditoriali

Serafino Pitingaro
InfoCamere

Silvia Corsini
InfoCamere

Abstract In 2024, the moderately positive development prospects of the Italian economy appear to have encouraged entrepreneurs to pursue integration initiatives and collaboration strategies through network contracts. Network companies have demonstrated a strong ability to adapt, despite economic challenges, maintaining a spirit of collaboration and solidarity while leveraging the competitive advantages derived from being part of a production chain or business network. In a global macroeconomic context marked by high uncertainty, collaboration between companies within a supply chain or network is essential for enhancing competitiveness, both on the national and international markets, particularly when activities focus on digital innovation, sustainability, and improved energy efficiency.

Keywords Network contracts. Aggregations. Digital innovation. Sustainability. Competitiveness.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa. – 3 Le caratteristiche delle imprese retiste. – 4 I profili imprenditoriali delle imprese retiste. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

Nell'ultimo triennio, superata la crisi provocata dalla pandemia, l'Italia è tornata a crescere a un ritmo superiore a quello medio dell'Unione europea. La dinamica del PIL è stata sostenuta soprattutto dalla domanda interna, con un contributo significativo degli investimenti, soprattutto quelli nelle costruzioni, stimolati dagli incentivi al comparto edilizio.

Iniziata nella seconda metà del 2021, per il marcato rincaro dei prezzi originato dalle materie prime importate, la dinamica inflazionistica 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, raggiungendo nel 2022 picchi elevati fino a raffreddarsi nel corso del 2023.¹

Il marcato rallentamento registrato nel 2023, sia sul fronte della crescita reale (+0,9%) che dell'occupazione (+2,1%), è proseguito nel corso del 2024 e le prospettive di sviluppo dell'economia italiana appaiono moderatamente positive, sebbene l'evoluzione dello scenario macroeconomico internazionale sia caratterizzata da un'elevata incertezza: alle persistenti tensioni geopolitiche in Europa (conflitto russo-ucraino) e nel Medio Oriente (conflitto israelo-palestinese) si sommano infatti le attese sulla politica commerciale che verrà implementata dalla nuova amministrazione statunitense.

Secondo la stima preliminare dell'Istat,² nel 2024 il PIL è aumentato dello 0,5% rispetto al 2023, trainato dalla domanda estera netta, grazie alla contrazione delle importazioni (-2,1%) e alla stagnazione dell'export (-0,1%). Pur beneficiando della tenuta dei consumi delle famiglie (+0,6%), la domanda interna ha fornito un contributo negativo, per effetto della riduzione delle scorte di magazzino, pesando sfavorevolmente sulla crescita del prodotto.³

La dinamica decrescente della produzione industriale, alimentata dalla debolezza della economia tedesca, principale mercato di sbocco delle nostre esportazioni, e dalla crisi di alcuni comparti produttivi (automotive in particolare), ha inciso negativamente non solo sulle importazioni ma soprattutto sugli investimenti fissi lordi.

1 Secondo Istat, l'Indice dei Prezzi al Consumo Armonizzato (IPCA) a ottobre 2022 ha raggiunto una variazione del 12,6%, la più elevata tra le maggiori economie dell'Unione europea.

2 La stima è stata desunta dal comunicato stampa «Stima preliminare del Pil - IV trimestre 2024» diffuso dall'Istat il 30 gennaio 2025.

3 L'attuale scenario di previsione ha rivisto al ribasso di -0,5 p.p. (era pari a +1%) la crescita del PIL per il 2024, in ragione dell'evoluzione della dinamica congiunturale che in corso d'anno ha avuto un forte impatto sull'andamento del commercio estero e degli investimenti.

Gli effetti residui dell'abolizione degli incentivi alle costruzioni, l'incertezza dello scenario geopolitico, il calo nei giudizi delle attese sugli ordini e del grado di utilizzo degli impianti hanno causato nel 2024 un rallentamento del processo di accumulazione di capitale con un tasso di crescita degli investimenti fissi lordi in forte decelerazione (+0,4%, dal +8,7% del 2023).

In questo contesto, il panorama imprenditoriale italiano ha dimostrato una buona capacità di adattamento, nonostante la debolezza congiunturale, mantenendo un atteggiamento di collaborazione e solidarietà e sfruttando i vantaggi competitivi derivanti dall'appartenenza a una filiera produttiva o a una rete di imprese.

La collaborazione tra le imprese che fanno parte di una filiera o di una rete è vincente per garantire una maggiore competitività, sia sul mercato nazionale che internazionale, soprattutto quando le attività si fondano su innovazione digitale, sostenibilità e miglioramento dell'efficienza energetica. È proprio per questo che molte piccole e microimprese non hanno mai smesso di cercare soluzioni innovative e strategie di collaborazione informale, attraverso la stipula di accordi per la produzione o la vendita di beni e servizi, favorendo così processi di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta.

Le ragioni per cui le imprese che operano in rete o all'interno di filiere produttive risultano più innovative, più orientate ai mercati internazionali e più fiduciose verso il futuro rispetto a quelle che operano in modo indipendente sono ben note.

In uno scenario di debolezza del ciclo economico, con il rientro del tasso di inflazione, favorito dall'effetto di contrazione dei prezzi dei beni energetici, le iniziative di positiva collaborazione e di integrazione tra imprese di dimensioni e settori diversi possono garantire riflessi molto utili per preservare segmenti di filiere strategiche per il tessuto produttivo del Paese.

I possibili effetti economici derivanti dalla politica commerciale della nuova amministrazione Trump⁴ e l'andamento dei principali indicatori economici⁵ suggeriscono la necessità di 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 re-

⁴ In diverse occasioni il neo eletto presidente degli Stati Uniti ha annunciato l'introduzione di dazi e tariffe verso numerosi Paesi/aree dell'Europa, che rappresenta un notevole elemento di incertezza per gli scambi internazionali di merci e servizi tra le due sponde dell'Atlantico.

⁵ Secondo le previsioni della Commissione europea, nel 2024 l'economia globale dovrebbe riposizionarsi al +3,2%, per effetto della dinamica positiva degli Stati Uniti (+2,7%) e della Cina (+4,9%) mentre l'economia dell'Area Euro chiuderà l'anno con una crescita dello 0,8%, poco sopra la stima per l'economia italiana.

te, soprattutto nell'ambito delle filiere produttive più strategiche per il Paese.

Si tratta di misure che, se adottate anche a livello europeo, potrebbero rientrare in un più ampio programma di intervento volto a contrastare la debolezza economica e competitiva dell'Ue rispetto ad USA e Cina, le cui ragioni risiedono principalmente, secondo la letteratura economica più recente, nelle differenze normative e fiscali tra i Paesi membri e nella frammentazione aziendale.⁶

Le reti di imprese rappresentano infatti un modello di integrazione molto efficace nel realizzare sinergie non solo nella produzione, ma anche negli acquisti, nella ricerca e sviluppo, nel marketing e nei finanziamenti, come dimostrato dai risultati raggiunti in Italia e ampiamente documentati dall'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa.⁷ Un programma di integrazione aziendale, che faciliti la creazione di massa critica ed economie di scala nell'Unione europea, stimolando la crescita internazionale e integrazione tra aziende tramite azioni di *merge&acquisition*, alleanze, consorzi e reti industriali potrebbe rappresentare una misura in grado di contrastare in Europa la frammentazione aziendale e superare il nanismo dimensionale.

Un recente studio condotto sul caso italiano,⁸ basato sull'analisi dei trend dei contratti di rete stipulati, delle performance delle imprese che vi hanno partecipato e di altri indicatori di tipo micro e macro, ha dimostrato che non c'è una significativa relazione tra andamento del ciclo economico e diffusione del numero dei contratti di rete. Tuttavia negli ultimi anni il contratto di rete spesso ha favorito il passaggio dallo status di 'impresa isola' (ossia di impresa che non fa parte di reti e/o filiere produttive) a quello di 'impresa in rete' indipendentemente dall'andamento dell'economia italiana. Inoltre moltissime micro e piccole imprese, grazie ai contratti di rete, hanno potuto strutturarsi, creare occupazione e innovare, ma soprattutto iniziare 'a pensare' da grandi imprese pur essendo di piccole dimensioni, in modo da favorire i processi di innovazione e di ampliare i mercati di riferimento in particolare quelli esteri.

Si tratta di una misura di successo, che a distanza di quindici anni, è ancora poco conosciuta presso il grande pubblico delle imprese italiane, motivo per cui diventa indispensabile creare un clima culturale nel Paese che faccia comprendere le potenzialità dello strumento e che favorisca lo scambio ed la condivisione tra le micro, piccole e medie imprese nei territori.

⁶ Per approfondimenti si veda l'analisi di Moise 2024.

⁷ Per approfondimenti si rinvia ai rapporti annuali pubblicati dall'Osservatorio e consultabili sul sito dedicato <https://www.unive.it/pag/42688>.

⁸ Per approfondimenti si rinvia a Tunisini, Capuano, Arrigo 2024.

Da qui nasce la necessità di un monitoraggio continuo del sistema produttivo e in particolare dello sviluppo di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra aziende, quale strumento indispensabile, soprattutto in considerazione 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 sul fenomeno dei contratti di rete e delle imprese in rete (d'ora in poi imprese retiste),⁹ presentando anche un focus sui principali profili imprenditoriali,¹⁰ allo scopo di analizzare la loro presenza all'interno del tessuto produttivo italiano e verificarne la differente propensione e coinvolgimento in progetti di aggregazione.

2 Struttura e dinamica delle reti d'impresa

In uno scenario macroeconomico mutevole e fortemente cambiato nell'ultimo quindicennio, 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, 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).¹¹

Tra i progetti di aggregazione prevale 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 8.262 reti-contratto (86% del totale) a fronte di 1.368 reti-soggetto (14%).

Dopo lo sviluppo esponenziale registrato nei primi otto anni 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 [fig. 1]. Osservando il trend, si può notare l'effetto iniziale degli incentivi fiscali e delle agevolazioni previste a livello

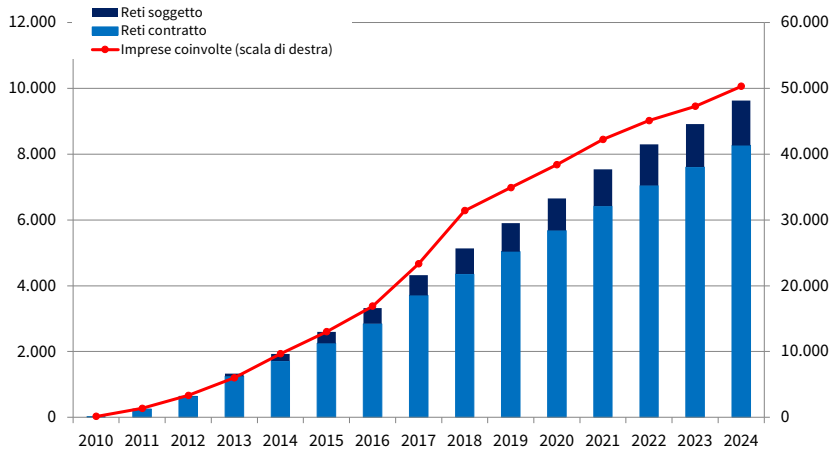
⁹ Il presente lavoro aggiorna il contributo di analisi realizzato nelle cinque edizioni del rapporto dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa, in stretta continuità con la lunga attività di monitoraggio sui contratti di rete che RetImpresa promuove e realizza da oltre un decennio, anche in collaborazione con altri istituti ed enti di ricerca. Per approfondimenti si rinvia a Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2021; 2022; 2024.

¹⁰ Ci si riferisce qui alle imprese a guida femminile, giovanile e straniera in termini sia di numerosità che di livello di coinvolgimento nei progetti di aggregazione.

¹¹ Tutti i dati contenuti nel presente capitolo, salvo diversa indicazione, si riferiscono alla totalità dei contratti di rete che risultano registrati al 3 gennaio 2025 (quindi a fine 2024) e a tutte le imprese coinvolte (comprese quelle che oggi risultano cessate). Per maggiori dettagli si rinvia a <http://contrattidirete.registroimprese.it>.

nazionale e regionale e la successiva fase di assestamento, durante la quale le imprese non hanno potuto usufruire di analoghe misure e provvedimenti incentivanti.¹²

Figura 1 Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (valori cumulati al 31 dicembre di ogni anno, salvo diversa indicazione)



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Nell'ultimo triennio lo sviluppo delle iniziative di aggregazione ha conservato comunque una lieve tendenza positiva in ragione di ulteriori vantaggi previsti per le imprese che si aggregano in funzione di tutela occupazionale e anticrisi, sia per l'introduzione del contratto di rete con causale di solidarietà sia per l'avvio dell'istituto della codatorialità, che sebbene ancora poco utilizzato può rappresentare un volano per diffusione di nuovi modelli organizzativi di collaborazione tra imprese.

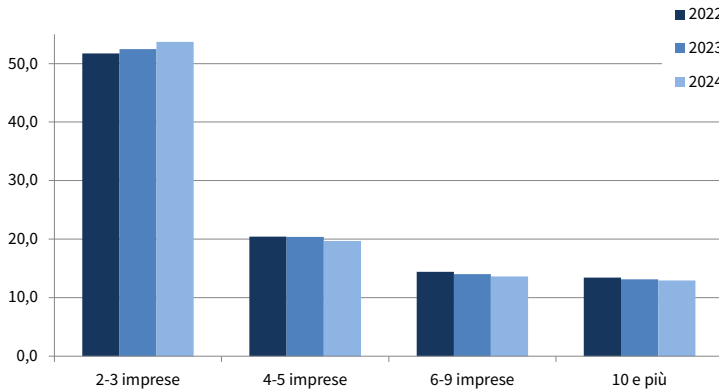
Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete aggregano primariamente meno di 10 imprese [fig. 2]. Considerando la totalità delle aggregazioni registrate a fine 2024, oltre l'87% risulta composto da meno di 10 imprese e quasi il 54% è costituito da micro-aggregazioni (2-3 imprese), quota che è aumentata negli anni a scapito delle aggregazioni di dimensioni maggiori (4-5 e 6-9 imprese).¹³ È evidente

¹² Per maggiori dettagli si veda RetImpresa, GFinance, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2017), cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

¹³ Ai fini della presente analisi, il confronto temporale è stato effettuato con il biennio 2022-23 con l'obiettivo di cogliere la dinamica successiva agli anni della pandemia (2020-21).

quindi un ulteriore rafforzamento 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.

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



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Nel confronto con il 2023, il grado di concentrazione geografica delle imprese retiste è rimasto pressoché immutato [tab. 1]. La quota di reti uniregionali¹⁴ si è lievemente ridotta mentre quello delle reti interregionali si è rafforzata con riferimento alle aggregazioni pluriregionali.

Tale dinamica è trasversale a entrambe le tipologia di contratto, sebbene con intensità diversa. Rispetto al 2023 si osserva per le reti-contratto una lieve attenuazione delle aggregazioni uniregionali a favore delle reti biregionali e pluriregionali, una tendenza che non ritroviamo nelle reti-soggetto, dove la quota di aggregazioni biregionali e pluriregionali si indebolisce a vantaggio di quelle uniregionali.

Raffinando l'analisi territoriale, i dati mostrano che oltre la metà delle reti (51,9%) coinvolge imprese della stessa provincia e poco meno di un terzo (28,6%) riguarda al massimo due province, anche non contigue, mentre meno di un quinto (19,5%) associa imprese di almeno tre province diverse. Si può notare nell'ultimo triennio un incremento delle aggregazioni uniprovinciali nelle reti-contratto a sfavore delle aggregazioni pluriprovinciali, dinamiche che ritroviamo più marcate anche nelle reti-soggetto.

14 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).

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

	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Uniregionali	72,7	72,2	71,9	65,3	64,1	64,6	71,6	71,0	70,8
Biregionali (2)	18,9	19,2	19,3	21,7	21,7	21,3	19,3	19,6	19,6
Pluriregionali (>2)	8,5	8,6	8,8	13,0	14,2	14,2	9,1	9,4	9,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Uniprovinciali	52,4	53,0	53,2	42,1	42,2	43,7	50,9	51,5	51,9
Biprovinciali (2)	28,7	28,5	28,6	30,6	29,7	28,8	29,0	28,7	28,6
Pluriprovinciali (>2)	18,9	18,4	18,2	27,4	28,1	27,5	20,1	19,8	19,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Esaminando la distribuzione territoriale, le reti tra imprese tendono a svilupparsi primariamente all'interno della medesima area geografica (81,2%), con una prevalenza nelle regioni e tra le regioni del Nord (39,6%), anche se in misura decrescente nel triennio osservato.¹⁵ La restante quota dei contratti di rete intra area geografica si distribuisce quasi equamente tra le regioni del Centro (21,2%) e del Mezzogiorno (20,3%) [fig. 3].

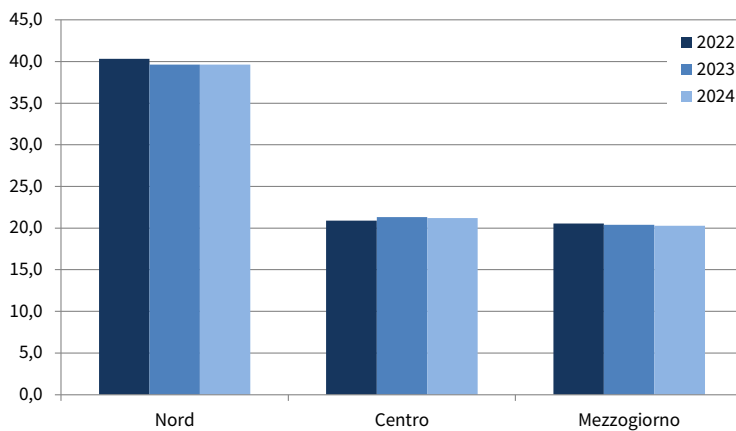
Singolari progetti di aggregazione tuttavia si sono sviluppati tra imprese operanti in ripartizioni geografiche diverse. Sono infatti 1.808, pari al 18,8% del totale, le reti interregionali che hanno coinvolto imprese di aree differenti contigue: in particolare per Centro-Nord si contano 576 reti, per il Centro-Sud 457 e per il Nord-Sud 430. Sempre più significativa è infine la quota di contratti di rete (345) che aggregano trasversalmente esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud,¹⁶ visto il notevole incremento registrato nel periodo osservato [fig. 4].

Il progressivo consolidamento di forme di aggregazione che coinvolgono imprese delle tre aree del Paese (+62% nell'ultimo triennio) conferma l'efficacia dello strumento per collegare e incrociare 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.

¹⁵ Come emerso nell'edizione 2023 del 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.

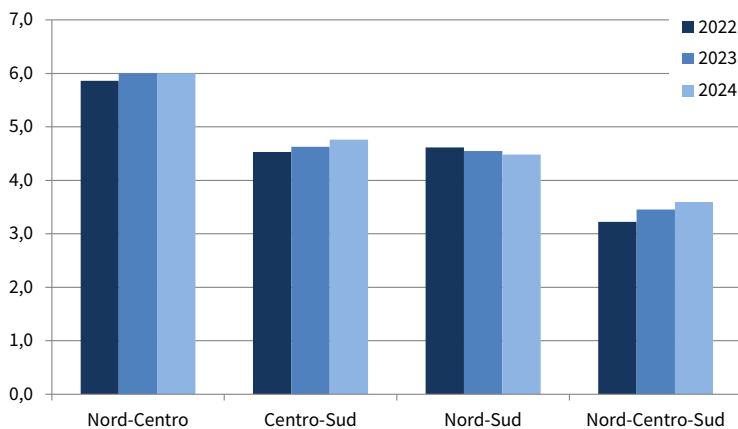
¹⁶ Molte di queste reti (oltre un centinaio) hanno coinvolto imprese sia del Nord-Est che del Nord-Ovest.

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



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

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



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Il livello di eterogeneità geografica si associa con un notevole grado di pervasività intersettoriale delle imprese retiste [tab. 2]. Osservando la ripartizione settoriale basata sulle divisioni di attività economica,¹⁷ 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 espansione delle reti unisettoriali. La graduale contrazione delle reti intersettoriali, soprattutto quelle che interessano 4 o più settori diversi, e l'affermazione di forme aggregative tra imprese dello stesso settore riflette in qualche modo una maggior preferenza e/o facilità degli imprenditori a 'mettersi in rete' tra realtà produttive non troppo disuguali, 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)

	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
	Reti-contratto			Reti-soggetto			Totale		
Unisettoriali	42,3	43,3	43,4	20,8	20,6	21,1	39,1	40,0	40,3
Bisettoriali (2)	35,1	34,1	34,3	26,9	27,5	28,2	33,9	33,2	33,4
Trisettoriali (3)	13,0	13,4	13,2	15,8	16,7	16,2	13,4	13,8	13,6
Quadrisettoriali (4)	5,3	5,1	5,0	9,7	9,1	8,9	5,9	5,7	5,6
Multisettoriali (>4)	4,4	4,1	4,1	26,8	26,1	25,6	7,7	7,3	7,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Il livello di disomogeneità 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 (40,3% del totale) a fronte di una flessione, come già sottolineato, dei contratti di rete plurisettoriali, che si è ridotta, sebbene con dinamiche diversificate: le reti che aggregano imprese appartenenti a tre o più diversi settori di attività economica si sono ulteriormente ridotte mentre è tornata a rafforzarsi la quota di reti bisettoriali. Tali risultati sembrano indicare una minor propensione da parte degli imprenditori nel tentare relazioni produttive plurisettoriali, verosimilmente più faticose delle aggregazioni unisettoriali e bisettoriali.

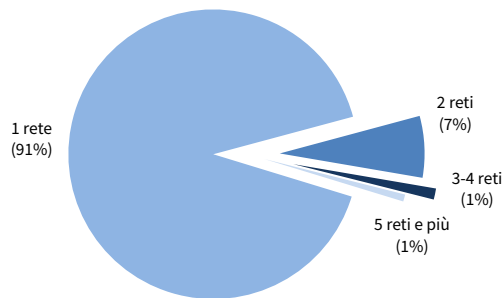
¹⁷ L'analisi considera i codici della classificazione Ateco 2007 a 2 cifre.

Completata l'analisi delle caratteristiche dei contratti di rete, passiamo ora a indagare le peculiarità delle imprese retiste, i settori di attività nei quali si concentrano e come sono distribuite a livello territoriale e dimensionale.

3 Le caratteristiche delle imprese retiste

Nonostante il paradigma macroeconomico sia profondamente cambiato dal 2009, anche la platea delle realtà imprenditoriali che oggi aderiscono ad uno o più contratti di rete ha mantenuto un trend costantemente crescente. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, sono 46.746 le imprese coinvolte,¹⁸ di cui il 9% pluriaderenti, ovvero presenti contemporaneamente in almeno due reti costituite come contratto [fig. 5].¹⁹

Figura 5 Imprese retiste per numero di reti di appartenenza (% sul totale). Anno 2024



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Le imprese retiste nel complesso assorbono quasi 1,7 milioni di addetti, di cui il 98% sono dipendenti [tab. 3].²⁰ In termini assoluti le mi-

18 Dall'analisi sono state escluse le imprese che hanno cessato l'attività, pari al 6-7% delle imprese coinvolte nei contratti di rete.

19 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 77% è coinvolto in due contratti di rete, il 14% ha aderito a 3-4 contratti di rete e il restante 9% è presente in almeno 5 diversi progetti di aggregazione.

20 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.

croimprese (fino a 9 addetti) rappresentano oltre la metà del totale (51,6%) e occupano oltre 78mila lavoratori (4,6%) mentre un quarto (25,3%) sono piccole imprese (10-49 addetti) e concentrano oltre 248mila lavoratori (14,7%). Il maggior volume occupazionale è assorbito dalle medie e grandi imprese (50 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (oltre 4.300) danno lavoro a quasi 1 milione e 370mila lavoratori (80,7% del totale).

Tabella 3 Imprese retiste e relativi addetti per classe dimensionale. Anno 2024**

Classe dimensionale	Imprese retiste	Comp. % imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
1-9 addetti	24.106	51,6	58
10-49 addetti	11.837	25,3	417
50-99 addetti	2.088	4,5	901
100-249 addetti	1.436	3,1	1.195
250 addetti e più	808	1,7	1.489
Totale*	46.696	100,0	80

Classe dimensionale	Addetti alle imprese retiste	Comp. % addetti alle retiste	Addetti alle imprese retiste ogni 10mila addetti
1-9 addetti	78.200	4,6	99
10-49 addetti	248.683	14,7	506
50-99 addetti	141.504	8,3	934
100-249 addetti	216.225	12,7	1.238
250 addetti e più	1.012.317	59,7	2.223
Totale*	1.696.929	100,0	822

* 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 2024 per le imprese e al 30 settembre 2024 per gli addetti.

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio e INPS

Passando ad analizzare la distribuzione settoriale delle imprese retiste,²¹ quasi la metà delle imprese osservate si concentra in tre settori [tab. 4].

In termini assoluti, la presenza più numerosa di imprese retiste si rileva nell'agroalimentare con oltre 10.212 unità, corrispondenti

21 Per analizzare raggruppamenti settoriali più omogenei rispetto alle divisioni Ateco 2007 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 cifre Ateco 2007) in 17 raggruppamenti, che consentono di cogliere i profili settoriali maggiormente coinvolti dai fenomeni aggregativi. La definizione dei raggruppamenti settoriali è disponibile in appendice.

al 21,8% del totale.²² A distanza segue il settore delle costruzioni, in cui operano 6.566 imprese retiste (14%) che ha scavalcato quello del commercio, dove si concentrano 5.893 imprese (12,6%).

Altri tre settori vedono una significativa presenza di imprese retiste: i servizi turistici, dove operano 4.795 imprese (10,3% del totale), i servizi professionali, che contano 2.964 imprese (6,3%) e la meccanica che assorbe 2.708 imprese (5,8%).

Tabella 4 Imprese retiste per raggruppamento settoriale. Anno 2024

Settori	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Agroalimentare	10.212	21,8	135
Costruzioni	6.566	14,0	57
Commercio	5.893	12,6	43
Servizi turistici	4.795	10,3	365
Servizi professionali	2.964	6,3	117
Meccanica	2.708	5,8	140
Servizi trasporti e logistica	2.513	5,4	53
Servizi operativi	2.072	4,4	104
Servizi socio-sanitari	1.756	3,8	365
Servizi tecn., inform. e comun.	1.496	3,2	127
Servizi formativi e per la persona	1.289	2,8	45
Sistema moda ed arredo	1.114	2,4	71
Attività artistiche, creative e culturali	935	2,0	97
Altre attività manifatt.	812	1,7	100
Utilities e servizi ambientali	519	1,1	203
Servizi finanziari assicurativi	390	0,8	28
Altro	712	1,5	450
Totale*	46.746	100,0	80

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

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Interessante – anche se non altrettanto pervasiva rispetto al settore di attività – è infine la distribuzione delle imprese retiste secondo la forma giuridica [tab. 5]. Sotto questo profilo, si può affermare che il fenomeno delle imprese retiste ruota prevalentemente intorno a due

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

classi di natura giuridica: le società di capitale (26.375 unità, pari al 56,4%), in netta crescita rispetto al 2023 e delle imprese individuali (10.640, pari al 22,8%).²³ Importante, ma decisamente meno significativa, la consistenza degli altri due aggregati delle società di persone (6.029 unità, in rappresentanza del 12,9% del totale) e delle cooperative (2.933 realtà, pari al 6,3% 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 riproduce quasi perfettamente quella del territorio nazionale (Tabella 6).²⁴ Si consolida da un lato il primato del Lazio, che con 10.393 imprese aderenti a contratti di rete concentra il 22,2% del totale nazionale, dall'altro rimane netta la distanza dalle tre regioni che seguono: Lombardia con 5.072 imprese (10,9%), Veneto con 3.960 imprese (8,5%) e Campania con 3.560 imprese (7,6%).

Tabella 5 Imprese retiste per classe di forma giuridica. Anno 2024

Classe di forma giuridica	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Società di capitale	26.375	56,4	137
<i>di cui: Società a responsabilità limitata</i>	<i>24.463</i>	<i>52,3</i>	<i>130</i>
Imprese individuali	10.640	22,8	36
Società di persone	6.029	12,9	73
Cooperative	2.933	6,3	276
Consorzi	334	0,7	158
Altre forme	435	0,9	86
Totale	46.746	100,0	80

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

La propensione delle regioni verso le reti, misurata attraverso un tasso di densità,²⁵ mostra tuttavia alcune differenze. Qui il primato spetta al Friuli Venezia Giulia, dove il rapporto tra imprese retiste e siste-

²³ In particolare tra le società di capitale si osserva una rilevante concentrazione di società a responsabilità limitata (52,3% di tutte le imprese retiste).

²⁴ La mappa delle imprese retiste mostra almeno un'impresa retista in tutte le province, un dato che consente di misurare sia la capacità delle comunità imprenditoriali locali di cogliere le opportunità offerte dallo strumento del contratto, che l'attenzione delle politiche pubbliche locali a stimolare l'interesse delle imprese verso forme di aggregazione.

²⁵ Il tasso è ottenuto come rapporto tra il numero di imprese retiste e il numero totale di imprese con sede in regione.

ma 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 anche tre piccole regioni, 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 2024

Regioni	Imprese retiste	Comp.% imprese retiste	Imprese retiste ogni 10mila imprese registrate
Lazio	10.393	22,2	173
Lombardia	5.072	10,9	54
Veneto	3.960	8,5	85
Campania	3.560	7,6	59
Toscana	3.302	7,1	83
Emilia Romagna	2.719	5,8	62
Puglia	2.643	5,7	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	3,0	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
Totale	46.746	100,0	80

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

4 I profili imprenditoriali delle imprese retiste

Tra le caratteristiche delle imprese retiste non ancora esplorate dall'Osservatorio, il profilo imprenditoriale prevalente rappresenta una interessante chiave di lettura per comprendere il grado di partecipazione delle donne, dei giovani e degli stranieri alla guida delle imprese nell'ambito dei progetti di aggregazione.

Da oltre un decennio, grazie ai dati del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, è possibile infatti conoscere e monitorare nel

tempo la struttura e l'evoluzione dell'imprenditoria straniera, giovanile e femminile a livello settoriale, territoriale e per tutte le forme giuridiche.

Il livello di partecipazione è misurato sulla base della natura giuridica dell'impresa, dell'eventuale quota di capitale sociale detenuta dalla classe di popolazione in esame e dalla percentuale di donne, giovani o stranieri presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa. In base a criteri condivisi, si possono quindi individuare le imprese femminili, giovanili e straniere, cioè le imprese la cui percentuale di partecipazione delle donne, dei giovani e dei non nati in Italia è superiore al 50%.²⁶

A fine 2024, secondo i dati elaborati da InfoCamere, le imprese femminili in Italia sono 1,3 milioni (22% del totale) e nel complesso impiegano oltre 3 milioni di addetti (14% del totale) mentre le imprese giovanili sono 486 mila (8%) e occupano oltre 900 mila addetti (4,3%)²⁷ e le imprese straniere sono oltre 666 mila (11,3%) e occupano 1,3 milioni di addetti (6,3%).²⁸

La crescente diffusione delle imprese femminili, giovanili e straniere ha interessato anche i contratti di rete, dove numerose sono le imprese retiste guidate dalle donne, a fronte di una presenza più contenuta di giovani e stranieri.

Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2024 sono 4.503 i contratti di rete (47%) che tra le imprese retiste vedono la presenza di almeno un'impresa femminile, giovanile o straniera distribuite in tutto il territorio nazionale. Tra le forme di aggregazione anche in questo caso prevalgono i contratti senza soggettività giuridica (3.684 reti-contratto pari all'86%), ma la partecipazione dei tre profili imprenditoriali è molto più diffusa nelle reti soggetto, dove l'incidenza sul totale è superiore al 60%.

È interessante notare che la partecipazione delle imprese femminili ai progetti di aggregazione è molto elevata: su 100 contratti di rete ben 38 sono quelli che coinvolgono aziende guidate da donne, di cui 14 includono anche imprese giovanili e/o straniere. Sono invece 322 i contratti che possono contare sul contributo di tutti e tre i profili imprenditoriali, raggiungendo una crogiolo di competenze ed esperienze piuttosto singolare [fig. 6].

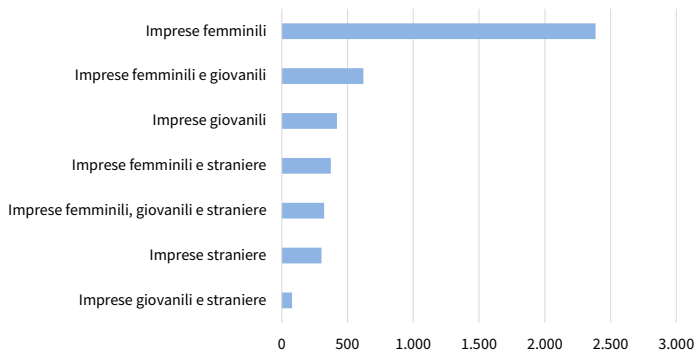
26 L'attributo 'femminile', 'giovanile' e 'straniera' è una caratteristica mutevole dell'impresa, in ragione del fatto che questa può cambiare nel tempo in funzione della composizione societaria dell'impresa, che viene aggiornata sulla base delle comunicazioni trasmesse dall'impresa stessa.

27 Sono giovanili le imprese guidate in prevalenza da imprenditori under 35 mentre sono considerate straniere le imprese guidate in prevalenza da imprenditori nati all'estero.

28 Sulla base della medesima metodologia di calcolo, le imprese possono essere classificate in base alla maggiore o minore capacità di controllo esercitato dal profilo imprenditoriale considerato cioè in base alla maggiore o minore presenza femminile, straniera o giovanile.

La platea di imprese femminili che aderiscono ad uno o più contratti di rete conta oggi 8.352 unità e rappresentano quasi il 18% del totale, un'incidenza inferiore a quella riscontrata sul totale delle imprese (22%). È interessante notare che dove presenti, le donne hanno il controllo quasi totale delle imprese retiste: nel 90% dei casi infatti il grado di imprenditorialità femminile è forte oppure esclusivo, mentre nella restante quota dei casi è maggioritario [tab. 7].²⁹

Figura 6 Contratti di rete che coinvolgono imprese femminili, giovanili e straniere. Anno 2024



Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

29 Il grado di imprenditorialità femminile è un indicatore che misura il livello di partecipazione di donne negli organi di controllo e nelle quote di proprietà dell'impresa. In particolare il grado di partecipazione femminile è desunto dalla natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e dalla percentuale di donne presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa secondo criteri definiti e condivisi, che classificano il grado di imprenditorialità in maggioritario, forte ed esclusivo. Per approfondimenti si rinvia a: <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile>.

Tabella 7 Imprese retiste femminili, giovanili e straniere per grado di imprenditorialità. Anno 2024

Grado di imprenditorialità	Femminile	Giovanile	Straniera
Esclusiva	5.070	1.617	1.284
Forte	2.427	589	321
Maggioritaria	855	147	93
Totale	8.352	2.353	1.698

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

La presenza femminile si concentra soprattutto nelle imprese retiste che operano nei servizi socio-sanitari, nei servizi formativi e per la persona e nei servizi turistici, dove l’incidenza è pari o superiore al 25%. Inferiore al 10% invece è la partecipazione delle donne nei settori della meccanica, delle costruzioni, dei servizi tecnologici, finanziari assicurativi e delle public utilities.

Tabella 8 Imprese retiste femminili, giovanili e straniere per raggruppamento settoriale. Anno 2024

Settori (ordinate per numerosità totale)	Imprese femminili		Imprese giovanili		Imprese straniere	
	nr.	inc. %	nr.	inc. %	nr.	inc. %
Agroalimentare	2.051	20,1	965	9,4	209	2,0
Costruzioni	611	9,3	290	4,4	519	7,9
Commercio	1.384	23,5	227	3,9	200	3,4
Servizi turistici	1.196	24,9	262	5,5	230	4,8
Servizi professionali	395	13,3	75	2,5	47	1,6
Meccanica	256	9,5	54	2,0	80	3,0
Servizi trasporti e logistica	287	11,4	129	5,1	133	5,3
Servizi operativi	367	17,7	88	4,2	78	3,8
Servizi socio-sanitari	562	32,0	35	2,0	11	0,6
Servizi tecn., inform. e comun.	142	9,5	30	2,0	31	2,1
Servizi formativi e per la persona	375	29,1	70	5,4	48	3,7
Sistema moda ed arredo	189	17,0	25	2,2	36	3,2
Attività artistiche, creative e culturali	217	23,2	25	2,7	21	2,2
Altre attività manifatt.	95	11,7	15	1,8	14	1,7
Utilities e servizi ambientali	48	9,2	8	1,5	3	0,6
Servizi finanziari assicurativi	37	9,5	12	3,1	2	0,5
Altro	140	19,7	43	6,0	36	5,1
Totale*	8.352	17,9	2.353	5,0	1.698	3,6

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

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

Dal punto di vista territoriale, le imprese femminili si concentrano prevalentemente nel Mezzogiorno, dove l'incidenza è pari o superiore al 20%: nelle prime 10 posizioni sono ben 7 le regioni del Sud che vantano una concentrazione piuttosto elevata di imprese retiste guidate da donne, a fronte di una presenza estremamente esigua nelle regioni del Nord.

Proseguendo l'analisi dei profili imprenditoriali, i dati del Registro delle Imprese evidenziano una presenza giovanile e straniera molto contenute tra le imprese retiste: solo il 5% delle aziende in rete è guidata da un imprenditore under 35 e meno del 4% da un imprenditore straniero. Analizzando la composizione settoriale, la presenza dei giovani si concentra prevalentemente nel settore agroalimentare, dove l'incidenza supera il 9% mentre nei settori delle costruzioni e dei trasporti e logistica troviamo la maggior concentrazione di imprenditori stranieri. Piuttosto ridotta risulta invece la presenza giovanile e straniera nei settori dove si concentrano la parte residuale delle imprese retiste.

Tabella 9 Imprese retiste femminili, giovanili e straniere per regione di localizzazione della sede. Anno 2024

Regioni (ordinate per numerosità totale)	Imprese femminili		Imprese giovanili		Imprese straniere	
	nr.	inc. %	nr.	inc. %	nr.	inc. %
Lazio	2.672	25,7	590	5,7	522	5,0
Lombardia	584	11,5	164	3,2	191	3,8
Veneto	449	11,3	172	4,3	173	4,4
Campania	763	21,4	369	10,4	60	1,7
Toscana	542	16,4	95	2,9	121	3,7
Emilia Romagna	288	10,6	69	2,5	100	3,7
Puglia	485	18,4	100	3,8	47	1,8
Piemonte	341	13,9	111	4,5	72	2,9
Friuli Venezia Giulia	371	15,2	178	7,3	77	3,2
Sicilia	376	21,7	83	4,8	35	2,0
Abruzzo	217	14,4	58	3,9	56	3,7
Marche	198	14,2	72	5,2	85	6,1
Liguria	186	15,6	51	4,3	42	3,5
Sardegna	286	24,5	55	4,7	20	1,7
Umbria	184	15,8	51	4,4	32	2,8
Calabria	192	19,5	62	6,3	20	2,0
Trentino Alto Adige	73	9,1	33	4,1	27	3,4
Basilicata	81	17,1	27	5,7	8	1,7
Valle d'Aosta	35	22,0	7	4,4	4	2,5
Molise	29	22,1	6	4,6	6	4,6
Totale	8.352	17,9	2.353	5,0	1.698	3,6

Fonte: elab. InfoCamere su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio

È interessante soffermarsi sulla concentrazione territoriale delle imprese giovanili e straniere aderenti ad almeno un contratto di rete, che vede rispettivamente Campania e Marche quali regioni leader con il 10,4% ed il 6,1% imprese, situazione che in parte riflette quanto già evidenziato per il complesso delle imprese guidate da imprenditori giovani e stranieri.

La fotografia che emerge dai dati è eloquente: tra le varie forme di imprenditoria che stanno emergendo o si stanno affermando all'interno dei contratti di rete, vi è sicuramente quella femminile mentre al momento sembra quasi assente sia quella giovanile che quella straniera. Il tema 'impresa femminile', sempre più al centro delle agende delle istituzioni internazionali,³⁰ sembra interessare anche le forme di aggregazione e collaborazione tra imprese e questo non stupisce se pensiamo che il binomio 'competitività-sostenibilità' passa anche attraverso la diffusione dell'imprenditoria 'rosa', il cui monitoraggio è funzionale per la migliore definizione delle politiche industriali a favore dello sviluppo imprenditoriale ed economico del Paese.

Molto rimane da fare sul versante del ringiovanimento della governance e dell'integrazione dell'imprenditorialità etnica nell'ambito dei contratti di rete.

Il crescente coinvolgimento di imprese femminili, ma soprattutto giovanili e straniere nei processi di aggregazione e collaborazione imprenditoriale, potrebbe rappresentare un'opportunità per migliorare le performance aziendali, coniugando lo sviluppo della parità di genere con i percorsi di staffetta generazionale e di integrazione e ibridazione etnica nelle strategie di collaborazione.

Politiche a sostegno dell'imprenditorialità femminile, giovanile e straniera nei contratti di rete, se opportunamente implementate, fornirebbero un valido contributo al cambiamento e alla transizione verso un paradigma che punta a promuovere la partecipazione delle donne, dei giovani e degli stranieri non solo al mercato del lavoro ma anche ai processi decisionali e nella politica.

5 Conclusioni

A 15 anni dalla sua introduzione nel nostro ordinamento, i dati mostrano che il contratto di rete continua a raffigurare, nelle sue diverse forme, un modello di business alternativo, permettendo alle impre-

30 Nel Piano di Azione Imprenditorialità 2020 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52012DC0795>), la Commissione europea ha invitato gli Stati membri «a raccogliere dati disaggregati per genere e produrre aggiornamenti annuali sulla situazione delle imprenditrici a livello nazionale». Anche l'OCSE ha individuato nel potenziamento dell'informazione statistica una delle principali raccomandazioni agli Stati per lo sviluppo della parità di genere nel sistema economico.

se micro e piccole di operare come un'azienda 'grande', di superare i limiti dimensionali e raggiungere una massa critica per competere a livello globale, salvaguardando però la propria individualità.³¹

L'evoluzione delle adesioni alle reti-contratto e alle reti-soggetto mostra che la platea di imprese retiste coinvolte si consolida, un dato che sembra riflettere una maggiore consapevolezza degli imprenditori nell'impiego del contratto di rete.

I numeri mostrano inoltre un ulteriore rinvirgamento delle micro-reti, un incremento delle aggregazioni uniprovinciali e una lieve attenuazione di quelle uniregionali, a beneficio di collaborazioni a medio-lungo raggio che associano imprese operanti in sistemi produttivi diversificati.

La graduale contrazione delle reti intersettoriali e l'incremento di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra indicare tuttavia un approccio più maturo verso lo strumento del contratto di rete, che coniuga i vantaggi di una relazione collaborativa orientata a condividere conoscenze e competenze.

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 evidenziano inoltre che l'imprenditorialità femminile si sta affermando anche tra imprese retiste, a conferma della crescente tendenza a mescolare esperienze e competenze per aumentare la competitività dei progetti di aggregazione.

Le incertezze della fase economica che stanno interessando il tessuto economico del Paese, combinato ai segnali preoccupanti provenienti da oltreoceano, potrebbe incoraggiare molte aziende a sperimentare forme diverse di aggregazione e collaborazione strategica, in grado sia di sfruttare le condizioni di bassa inflazione sia di consolidare i livelli occupazionali e valorizzare conoscenze e capacità interne alle aziende.

Nei prossimi anni l'opportunità di ampliare e arricchire la gamma di dati quantitativi e qualitativi sarà fondamentale per misurare la propensione delle imprese verso nuove forme di aggregazione e verificare se e quali potrebbero essere gli effetti sulle performance economico-finanziarie delle reti nei progetti di aggregazione che coinvolgano uno o più profili imprenditoriali diversi.

31 La progressiva contrazione delle imprese individuali, rimarcata anche nell'ultimo report «Movimprese» di Unioncamere-InfoCamere (-62mila rispetto al 2023 e -430mila rispetto a 15 anni fa; <https://www.infocamere.it/movimprese>) e l'affermarsi di forme imprenditoriali sempre più strutturate dimostrano quanto sia indispensabile promuovere lo strumento del contratto di rete per sostenere la competitività delle PMI italiane e dei territori dove operano.

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. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>
- 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
- CSC; ISTAT (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*.
https://www.retimpresa.it/wpcontent/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
- Moise, G. (2024). *"EU Critical Mass Program": reti di imprese per tornare a crescere*.
<https://lavoce.info/archives/106582/eu-critical-mass-program-reti-di-imprese-per-tornare-a-crescere/>
- 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
- 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
- RetImpresa (2020a). *Report sulle Reti di Imprese in Italia – 2019*.
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
- 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
- Tunisini, A.; Capuano, G.; Arrigo, T. (2024). *Il contratto di rete per il made in Italy. Analisi, valutazioni di impatto e strategie aziendali*. Milano: FrancoAngeli.

Appendice

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

AGROALIMENTARE	COSTRUZIONI	SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI
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	SERVIZI TRASPORTI E LOGISTICA
C 12		H 49
	COMMERCIO	H 50
MECCANICA	G 45	H 51
C 25	G 46	H 52
C 26	G 47	H 53
C 27		
C 28	SERVIZI TURISTICI	SERVIZI SOCIO-SANITARI
C 29	I 55	Q 86
C 30	I 56	Q 87
C 33	N 79	Q 88
	N 82.3	
SISTEMA MODA E ARREDO		ATTIVITÀ ARTISTICHE, CREAT. E CULT.
C 13	SERVIZI TECN., INFORM. E COMUN.	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
ALTRE ATTIVITÀ MANIFATT.	SERVIZI PROFESSIONALI	SERVIZI FORMATIVI E PER LA PERSONA
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	ALTRO
C 22	M 74	B 05
C 24		B 06
C 32	SERVIZI OPERATIVI	B 07
	N 77	B 08
UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	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 I contratti di rete in Italia: panoramica dal 2019 al 2023 su dati dell'Osservatorio

Anna Cabigiosu

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

Maddalena Cipriani

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

Abstract This chapter analyses network contracts in Italy from 2019 to 2023, highlighting key trends, sectoral and regional dynamics, as well as networks that have achieved superior performance. By analysing data collected from the Observatory's surveys, it was possible to outline the structural characteristics, operational sectors, and performance of networks in Italy.

Keywords Sectors. Performance. Geographic concentration. Network contracts. Goals. Regional characteristics.

Sommario 1 Panoramica. – 2 Performance. – 3 Distribuzione geografica 3.1 Veneto. – 3.2 Lombardia. – 3.3 Emilia-Romagna. – 4 Conclusioni.

1 Panoramica

Le analisi contenute in questo capitolo si basano sul dataset aggregato dell'Osservatorio che comprende le reti che hanno partecipato alle tre survey dell'Osservatorio nel 2019, 2021 e 2023. Il dataset contiene 633 osservazioni (contratti di rete) ed è descritto nella nota metodologica (vedi Introduzione).

Nel dataset la maggior parte dei progetti di aggregazione ha la forma del contratto di rete senza soggettività giuridica (601 reti contratto, pari al 95%) mentre solo una parte residuale adotta la forma del contratto di rete con soggettività giuridica (32 reti soggetto, pari al 5%).

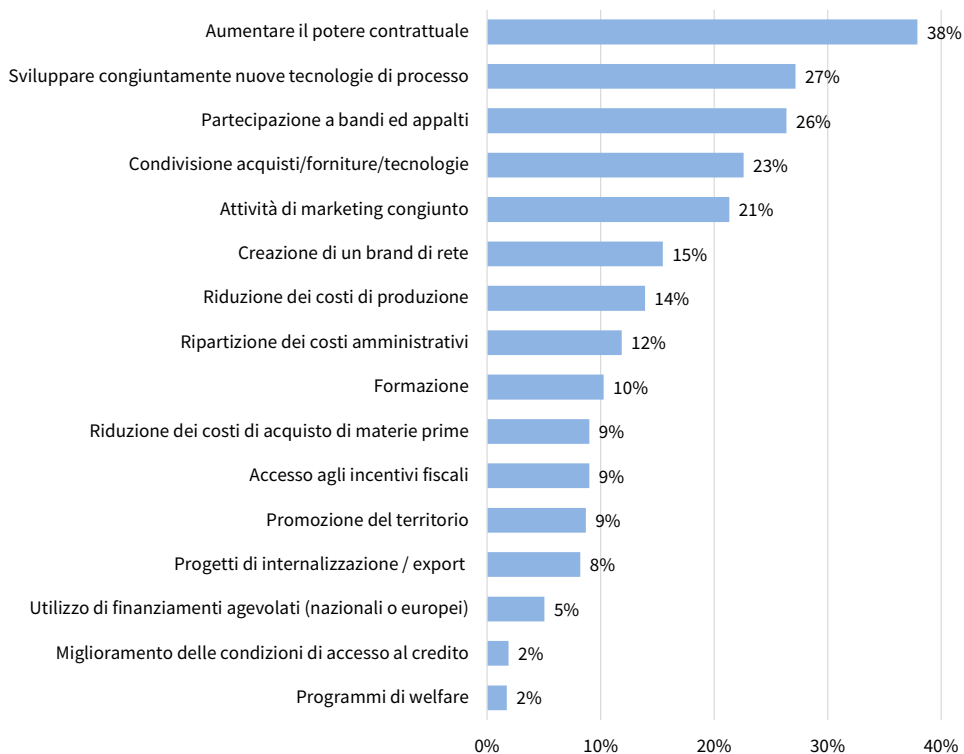
La media dei membri per rete risulta pari a 6,74 con mediana di 4 e deviazione standard di 15,87. L'84% delle reti risulta avere meno di 10 membri. L'età media dei contratti è di quasi quattro anni (3,96) con mediana di 4 e deviazione standard di 2,62. Il minimo è di 0 e il massimo è 12 anni.

La survey, nell'indagare il principale motivo di costituzione delle reti coinvolte, ha dato 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.

Gli obiettivi principalmente perseguiti [fig. 1] sono «Aumentare il potere contrattuale» (38%), «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» (27%), «Partecipazione a bandi ed appalti» (26%). Sulla base delle risposte e della distribuzione delle preferenze, viene quindi confermato 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 l'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. Anche la condivisione di risorse, tecnologie e conoscenze con gli obiettivi di «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» e «Condivisione di acquisti/forniture/tecnologie» risulta avere un ruolo rilevante.

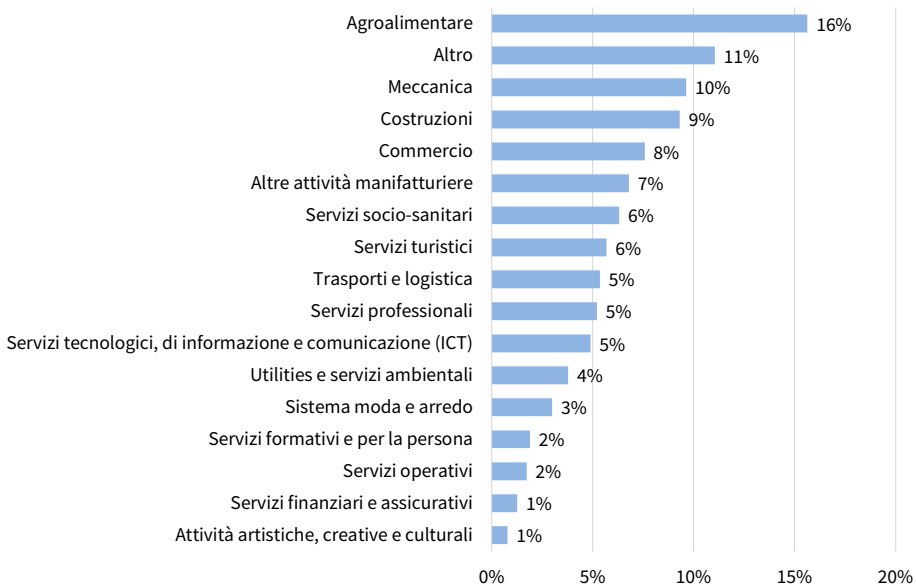
I settori di attività prevalenti dichiarati dal campione intervistato [fig. 2] sono stati organizzati sulla base della riclassificazione semplificata proposta dall'Osservatorio che comprende 16 macro-ambiti di attività. Secondo i risultati del dataset integrato, il settore Agroalimentare risulta essere prevalente (16%), seguito da Meccanica (10%) e Costruzioni (9%).

Figura 1 Obiettivi per cui sono state costituite le reti d'impresa



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Figura 2 Settori in cui operano le reti d'impresa



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

2 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 (Cabigiosu 2024).

In quest'ottica, per comprendere meglio il fenomeno, è utile misurare e monitorare la performance delle reti per sviluppare linee guida manageriali e di policy.

Come nelle edizioni precedenti dell'Osservatorio (Cabigiosu, Morretti 2019), per misurare le performance, dove applicabile, sono stati utilizzati tre indicatori calcolati come media di item che utilizzano una scala Likert 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, Sidney 2002);

- coesione della rete: che traduce la forza competitiva e organizzativa della rete attraverso la media di tre item (Kandemir, Yaprak, Cavusgil 2006);
- performance di mercato: variabile che rappresenta i risultati economici della rete costruendo la media di tre item relativi a risultati economici, quota di mercato e vendite (Kandemir, Yaprak, Cavusgil 2006).

Tabella 1 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabili	Descrizione Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco)-5 (molto) oppure ‘Non applicabile’
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

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

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. Per quanto riguarda le statistiche descrittive elaborate per le tre variabili, si segnalano buoni livelli di performance. In particolare dalle analisi emerge una mediana per ciascuna variabile compresa tra 3 a 3,5 **[tab. 2]**.

Tabella 2 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

	Osservazioni	Media	Mediana	Deviazione std
Efficacia	605	3,3	4	1,14
Coesione	633	3,3	3	1,08
Performance	582	3,1	3	1,16

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Per indagare per quali obiettivi le reti funzionano meglio, sono state valutate le correlazioni tra gli obiettivi e le tre variabili di performance.

Gli obiettivi che risultano avere correlazioni positive e significative al 90% con le variabili di performance sono: «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo», «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie», «Riduzione costi di produzione». Di conseguenza gli obiettivi correlati a maggiori performance riguardano la gestione condivisa di risorse, processi e attività [tab. 3].

Tabella 3 Correlazioni significative tra obiettivi e variabili di performance

	Coesione	Performance	Efficacia
Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo	0,08*	0,09*	0,08*
Condivisione acquisti/forniture/tecnologie	0,13*	0,10*	0,12*
Riduzione costi di produzione	0,03	0,08*	0,11*

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Per quanto riguarda le correlazioni tra ambito di attività e variabili di performance, dai dati emerge che le reti che correlano positivamente con la performance di mercato operano nel settore del Commercio. Questo settore risulta avere una correlazione significativa e positiva (0,09*) con la performance di mercato.

Nelle tre survey condotte dall'Osservatorio sono sempre stati rilevati dati sulla capacità delle reti di innovare. In particolare, la variabile «Innovazione in rete» è stata misurata come media di quattro item che vogliono catturare il vantaggio che i partner della rete riescono ad ottenere dalla partecipazione alla rete rispetto alla loro capacità di fare innovazione [tab. 4]. Anche in questo caso l'alpha di Cronbach è maggiore a 0,7. Dalla fusione dei tre dataset abbiamo 663 risposte che descrivono una capacità di innovare percepita come medio/bassa, pari a 2,28 con una sd di 1,08.

Tabella 4 Capacità di innovare in rete calcolata come media delle sottostanti variabili

Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco)-5 (molto) oppure 'Non applicabile'	
Innovazione in rete	a) La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni. b) La rete ha dato ai partner risorse economiche addizionali per fare innovazione. c) La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni.

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

I dati mostrano che ad avere una capacità percepita di fare innovazione sopra la media sono soprattutto le reti che operano nei servizi, nelle attività artistiche creative e culturali e nella meccanica [tab. 5].

Tabella 5 Dati medi sulla capacità percepita di fare innovazione per settore di appartenenza della rete

Settori	Media	Dev. std	Osservazioni
Servizi finanziari e assicurativi	3	2	8
Attività artistiche, creative e culturali	3	1	5
Meccanica	3	1	61
Servizi professionali	2	1	33
Servizi socio-sanitari	2	1	40
Utilities e servizi ambientali	2	1	24
Servizi tecnologici, di informazione e comunicazione	2	1	31
Agroalimentare	2	1	99
Altre attività manifatturiere	2	1	43
Sistema moda e arredo	2	1	19
Trasporti e logistica	2	1	34
Commercio	2	1	48
Servizi formativi e per la persona	2	1	12
Servizi turistici	2	1	36
Costruzioni	2	1	59
Servizi operativi	2	1	11
Totale	2,28	1,08	633

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

3 Distribuzione geografica

Abbiamo calcolato la concentrazione geografica delle singole reti come la sommatoria della percentuale al quadrato di imprese nella rete appartenenti ad una stessa macroarea geografica (Nord, Centro, Sud e Isole). Ad esempio, una rete con 4 imprese di cui 2 al Nord e 2 al Sud ha un indice di concertazione pari a 0,5, se invece tutte le imprese sono in una macroarea l'indice è pari a 1. L'indice complessivamente ha una media di 0,93 con una deviazione standard di 0,15, suggerendo un'elevata concentrazione per macroarea.

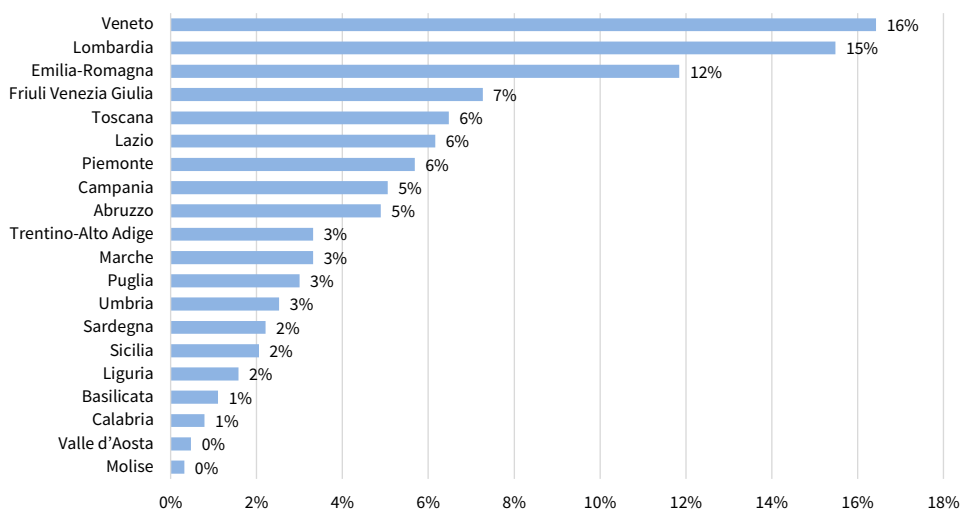
L'indice di concentrazione geografica è positivamente e significativamente correlato al settore agroalimentare (0,13) e al settore del commercio (0,09). La correlazione è significativa e negativa nel settore delle costruzioni (-0,1), dei servizi finanziari (-0,15), delle attività artistiche (-0,08), delle utilities (-0,12).

Rispetto agli obiettivi della rete, l'indice è negativamente e significativamente correlato alla partecipazione a bandi e appalti (-0,12).

La concentrazione geografica non è invece correlata alle performance.

Andando a prendere come riferimento la regione di appartenenza dell'impresa capofila, il 16% delle reti è collocato in Veneto, il 15% in Lombardia e il 12% in Emilia-Romagna. Le altre regioni rivestono quote inferiori al 10% mentre Veneto, Lombardia ed Emilia-Romagna comprendono quindi quasi la metà del totale delle reti intervistate (43%) [fig. 3].

Figura 3 Distribuzione geografica delle 633 reti intervistate dall'Osservatorio negli anni



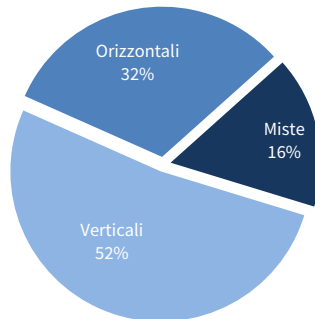
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

3.1 Veneto

Il Veneto risulta essere la regione che conta il maggior numero di reti (104, pari al 16% del totale).

Di queste il 52% sono di tipo verticale, il 32% orizzontale e il 16% miste [fig. 4].

Figura 4 Tipologia di reti venete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

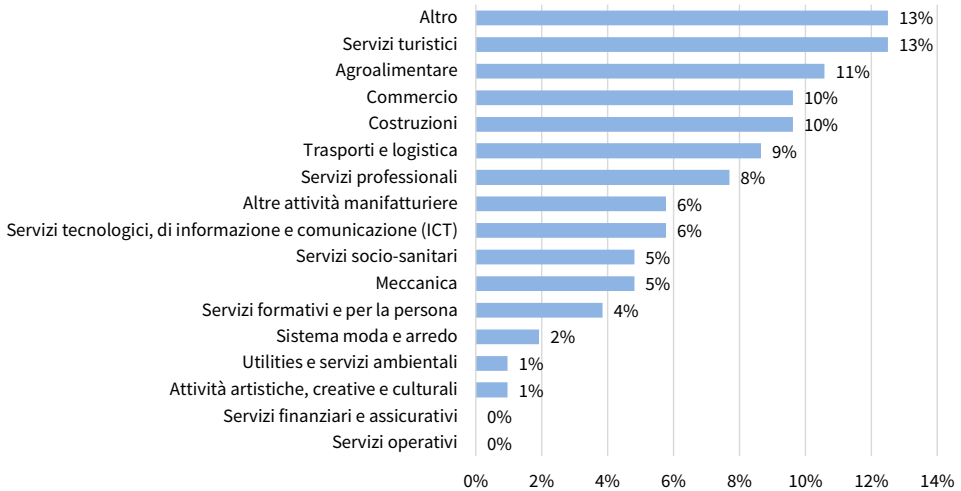
In Veneto sono presenti 102 reti contratto e 2 reti soggetto.

Per quanto riguarda la dimensione, le reti contano da un minimo di 2 membri a un massimo di 29, con media pari a 5,24, mediana di 3 e deviazione standard di 4,94 (si tenga presente che per 2021 e 2023 sono state utilizzate le risposte del questionario relative al numero di membri mentre nel 2019 questa domanda non è stata posta di conseguenza per valutare la dimensione è stato considerato il dato storico fornito da InfoCamere).

Il settore prevalente risulta essere quello dei Servizi turistici (13%) seguito da Agroalimentare (11%), Commercio (10%), Costruzioni (10%) e Trasporti e logistica (9%) [fig. 5].

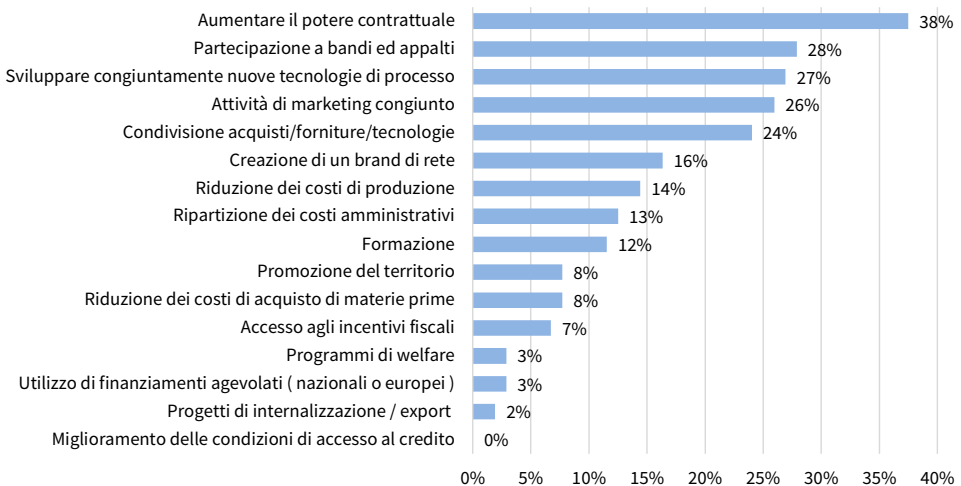
In termini di obiettivi perseguiti, la risposta fornita con maggior frequenza risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (38%), seguita da «Partecipazione a bandi e appalti» (28%) e «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» (27%) [fig. 6].

Figura 5 Settori di appartenenza delle reti venete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Figura 6 Obiettivi dichiarati dalle reti venete



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Per quanto riguarda la performance delle reti venete, le statistiche descrittive dimostrano livelli di performance buoni, con media e mediana comprese tra 3 e 3,50 per ciascuna delle tre variabili di performance [tab. 6].

Tabella 6 Performance raggiunte dalle reti venete

	Osservazioni	Media	Mediana	Deviazione std
Efficacia	98	3,37	3,50	1,08
Coesione	104	3,47	3,33	0,99
Performance	96	3,14	3,00	1,22

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Dai dati emerge che le reti funzionano meglio in termini di performance di mercato nel settore del Commercio. Questo settore risulta avere una correlazione significativa e positiva (0,20*) con la performance di mercato.

Il settore dei Trasporti risulta essere positivamente e significativamente correlato all'efficacia (0,17*).

Per quanto riguarda il perseguimento degli obiettivi, la motivazione di «Aumentare il potere contrattuale» è positivamente e significativamente correlata alla coesione della rete (0,19*).

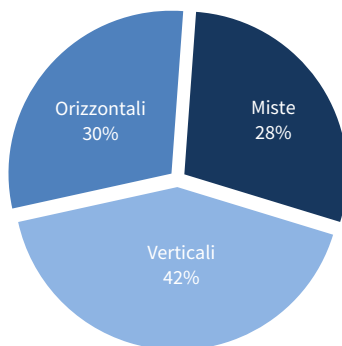
L'obiettivo di «Progetti di internazionalizzazione/export» ha correlazione positiva e significativa con tutte e tre le variabili di performance (0,17 per la coesione, 0,18 per la performance di mercato e 0,22 per l'efficacia), come l'obiettivo «Programmi di welfare» che è positivamente e significativamente correlato a coesione (0,21), performance di mercato (0,18) ed efficacia (0,24).

L'obiettivo di «Formazione» è positivamente correlato all'efficacia (0,20).

3.2 Lombardia

La seconda regione con maggior numero di reti secondo il dataset aggregato risulta essere la Lombardia con 98 reti (15%). Di queste il 42% sono reti di tipo verticale, il 30% sono reti orizzontali e il 28% miste [fig. 7].

Figura 7 Tipologia di reti lombarde



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

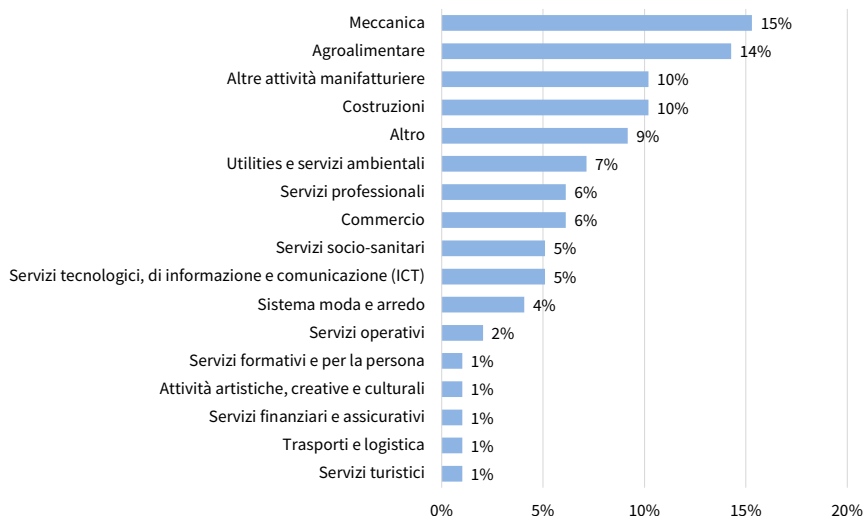
In Lombardia ci sono 95 reti contratto e 3 reti soggetto.

Per quanto riguarda la dimensione le reti contano da un minimo di 2 membri a un massimo di 20, con media pari a 4,75, mediana di 3 e deviazione standard di 3,56.

Il settore prevalente risulta essere quello della Meccanica (15%) seguito da Agroalimentare (14%), Altre attività manifatturiere (10%) e Costruzioni (10%) [fig. 8].

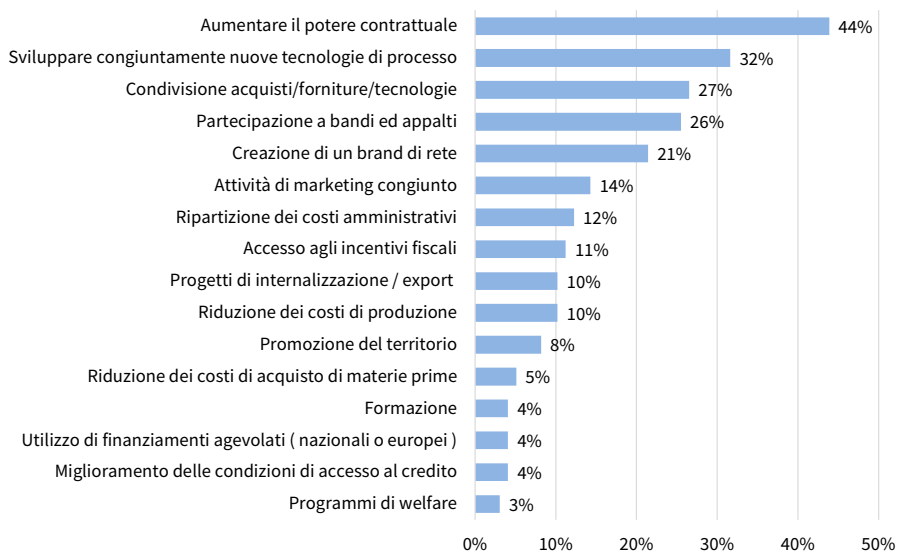
In termini di obiettivi perseguiti, la risposta fornita con maggior frequenza risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (44%), seguita da «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» (32%) e «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (27%) [fig. 9].

Figura 8 Settori di appartenenza delle reti lombarde



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Figura 9 Obiettivi dichiarati dalle reti lombarde



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Per quanto riguarda la performance delle reti della Lombardia, le statistiche descrittive dimostrano livelli di performance soddisfacenti, con mediana pari a 3 per ciascuna delle tre variabili di performance e valori medi superiori [tab. 7].

Tabella 7 Performance raggiunte dalle reti lombarde

	Osservazioni	Media	Mediana	Deviazione std
Efficacia	96	3,30	3,00	1,06
Coesione	98	3,16	3,00	1,03
Performance	91	3,01	3,00	1,08

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Dai dati emerge che le reti funzionano meglio in termini di performance di mercato nel settore dei Trasporti. Questo settore risulta avere una correlazione significativa e positiva (0,19) con la performance di mercato.

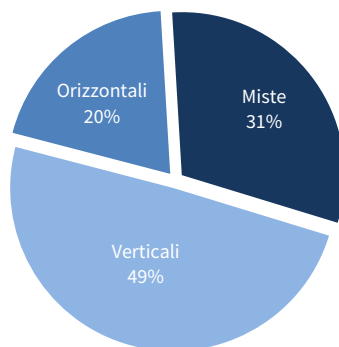
Per quanto riguarda il perseguimento degli obiettivi in Lombardia osserviamo che:

- L'obiettivo «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» è correlato positivamente e significativamente con la coesione della rete (0,19).
- «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» è correlato positivamente e significativamente con le performance di mercato (0,18).
- «Creazione di un brand di rete» è correlato positivamente e significativamente con la coesione della rete (0,18), la performance di mercato (0,23), e l'efficacia (0,18).
- «Utilizzo di finanziamenti agevolati (nazionali o europei)» è correlato positivamente e significativamente con l'efficacia (0,24).

3.3 Emilia-Romagna

La terza regione con maggior numero di reti secondo il dataset aggregato risulta essere l'Emilia-Romagna con 75 reti (12%). Di queste il 49% sono reti di tipo verticale, il 20% sono reti orizzontali e il 31% miste [fig. 10].

Figura 10 Tipologia di reti emiliane

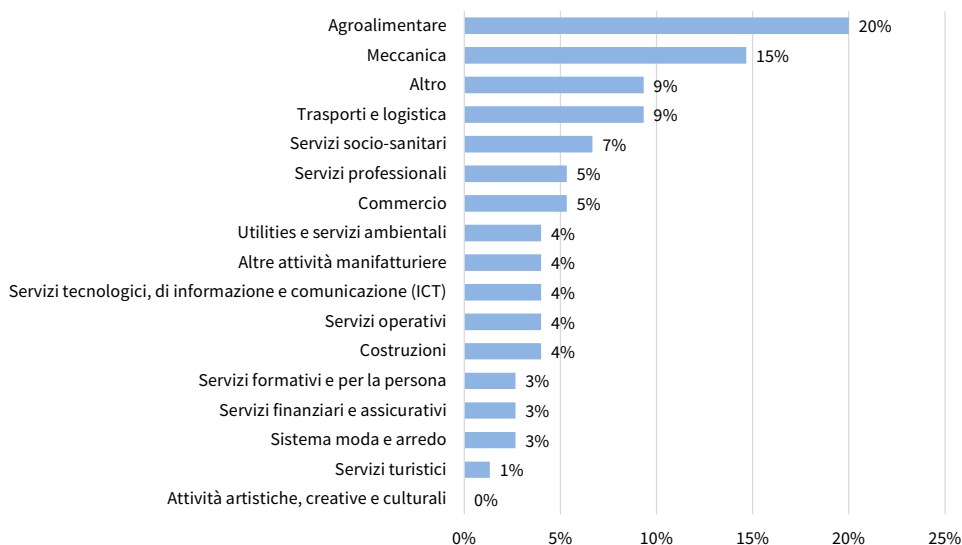


Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Le reti contratto sono 74 mentre si conta solamente una rete soggetto. Per quanto riguarda la dimensione le reti contano da un minimo di 2 membri a un massimo di 22, con media pari a 4,85, mediana di 3 e deviazione standard di 3,73.

Il settore prevalente risulta essere quello Agroalimentare (20%), seguito da Meccanica (15%) e Trasporti (9%) [fig. 11].

Figura 11 Settori di appartenenza delle reti emiliane



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Figura 12 Obiettivi dichiarati dalle reti emiliane



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

Tabella 8 Performance raggiunte dalle reti emiliane

	Osservazioni	Media	Mediana	Deviazione std
Efficacia	68	3,25	3,50	1,27
Coesione	75	3,14	3,00	1,05
Performance	67	2,95	3,00	1,16

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

In termini di obiettivi perseguiti, la risposta fornita con maggior frequenza risulta essere «Partecipazione a bandi e appalti» (32%), seguita da «Attività di marketing congiunto» (31%) e «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» (28%) [fig. 12].

Per quanto riguarda la performance delle reti dell'Emilia-Romagna, le statistiche descrittive dimostrano livelli di performance buoni, con mediana compresa tra 3 e 3,5 per ciascuna delle tre variabili di performance. Solo la media della performance di mercato è sotto la soglia del 3 e pari a 2,95 [tab. 8].

Dai dati emerge che le reti funzionano meglio in termini di performance di mercato nel settore del Commercio. Questo settore risulta avere una correlazione significativa e positiva (0,21) con la performance di mercato. Il settore Utilities e servizi ambientali è invece correlato positivamente con l'efficacia (0,24).

4 Conclusioni

Questo capitolo ha analizzato i contratti di rete in Italia dal 2019 al 2023, mettendo in evidenza le principali tendenze, le dinamiche settoriali e regionali, nonché i fattori che contribuiscono al successo di queste forme di aggregazione. Attraverso l'analisi dei dati raccolti dalle survey dell'Osservatorio, è stato possibile tracciare il quadro delle caratteristiche strutturali, delle performance e degli obiettivi principali delle reti.

Coerentemente con i dati InfoCamere, anche dalle survey dell'Osservatorio emerge che la forma più diffusa del contratto di rete è quella senza soggettività giuridica (95%). Le reti analizzate sono prevalentemente di piccole dimensioni, con una media di 6,74 membri e una mediana di 4. I settori prevalenti di operatività delle reti sono l'Agroalimentare (16%), la Meccanica (10%) e le Costruzioni (9%). L'età media delle reti è di circa 4 anni.

Gli obiettivi principali delle reti 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 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 (efficacia, coesione, performance di mercato) mostrano valori medi compresi tra 3 e 3,5 su una scala 1-5 evidenziando livelli buoni. Gli obiettivi maggiormente correlati a performance elevate includono la condivisione di acquisti/forniture/tecnologie e lo sviluppo di nuove tecnologie di processo. Le reti offrono vantaggi ma più limitati in termini di innovazione percepita, soprattutto nei settori dei servizi, delle attività artistiche e culturali, e della meccanica.

Le singole reti sono prevalentemente concentrate dentro le tre macroaree geografiche (Nord, Centro, Sud e Isole), soprattutto nei settori dell'agricoltura e nel commercio.

Il Veneto rappresenta la regione con il maggior numero di reti che hanno partecipato alle tre survey, pari al 16% del totale. Le reti venete si caratterizzano per una composizione prevalentemente verticale (52%), con una media di 5,24 membri per rete. 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, mostra una struttura in cui il 42% delle reti sono verticali, il 30% orizzontali e il 28% miste. Le reti lombarde, con una media di 4,75 membri, 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 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%) e una dimensione media di 4,85 membri per rete. 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.

In conclusione, i contratti di rete si confermano uno strumento flessibile per aumentare la competitività, le opportunità di business delle singole imprese e accedere a maggiori risorse.

Rimangono però aperte domande su come migliorare ulteriormente l'impatto delle reti sull'innovazione e su come le diverse configurazioni delle reti influenzino la loro efficacia in contesti specifici. In-

fine è fondamentale continuare a promuovere politiche di supporto alle reti d'impresa, con incentivi mirati e semplificazioni normative, per favorire l'adozione di questo strumento in settori e regioni ancora poco rappresentati.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<https://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>
- 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

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'alimentazione 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>

4 **Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani**

Anna Moretti

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

Elisabeth Mueller

University of the Bundeswehr Munich, Germany

Abstract This chapter explores the governance structures of Italian inter-organisational networks, focusing on the normative tool “Contratto di rete” (network contract, L. 33/2009). Using data from the Italian Observatory on Inter-firm Networks (2019, 2021, 2023), it identifies three governance modes: shared governance (decentralised decision-making), lead organisation governance (centralised authority within a dominant member), and network administrative organisation (NAO) governance (external administrative entities). Cluster analysis reveals significant differences in network size, goals, formalisation, and interaction frequency across these modes, highlighting the adaptability of governance structures to specific contexts. This study validates a governance typology established by the literature and identifies hybrid forms, demonstrating how networks balance centralisation, formalisation, and inclusiveness to address operational complexities. The findings provide valuable insights for firms and policymakers on optimising governance structures to enhance collaboration and network performance.

Keywords Network governance. Network structure. Shared governance. Lead organization governance. Network administrative organization (NAO).

Sommario 1 Introduzione. – 2 La governance nelle reti inter-organizzative. – 3 Aspetti metodologici. – 4 Analisi e risultati: modalità di governance della rete. – 5 Considerazioni conclusive.

1 Introduzione

La governance di rete è emersa come un'area di ricerca di estrema importanza, in quanto influenza l'efficacia delle collaborazioni inter-organizzative. La struttura e la governance delle reti non sono neutrali; modellano i risultati che le reti possono raggiungere, in particolare nei contesti in cui è necessaria un'azione collettiva. Nel contesto italiano, il fenomeno dei contratti di rete offre un'opportunità unica per esplorare questi argomenti. Questi contratti, infatti, forniscono alle aziende un meccanismo formalizzato per collaborare mantenendo al contempo indipendenza legale e operativa. Nonostante la loro crescente prevalenza, un'analisi sistematica delle forme di governance adottate da queste reti rimane poco esplorata.

Questo studio affronta questa lacuna sfruttando i dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa (2019, 2021, 2023) per esaminare le diverse scelte di governance tra le reti inter-organizzative italiane. Ricerche precedenti hanno evidenziato la rilevanza degli elementi organizzativi nello spiegare le performance d'impresa e di rete. Tuttavia, si sa poco su come vengano adottate le modalità di governance (*shared governance*, *lead organization governance*, e *network administrative organization* - NAO) e in quali condizioni siano più efficaci. Indagando questi modelli, questo studio contribuisce a una più ampia comprensione di come la governance di rete modelli i risultati organizzativi e offre spunti sulla progettazione e la gestione delle collaborazioni inter-organizzative in Italia.

Per scoprire questi modelli di governance, è stata condotta un'analisi dei cluster utilizzando il metodo di Ward, identificando tre gruppi distinti di reti in base alle loro forme di governance. I tre cluster emersi da questa analisi riflettono diverse modalità di governance: il Cluster 1 si allinea alla *shared governance*, caratterizzata da processi decisionali decentralizzati e informali; il Cluster 2 corrisponde alla *lead organization governance*, in cui l'autorità decisionale è centralizzata all'interno di un membro dominante; e il Cluster 3 rappresenta un modello di *network administrative organization* (NAO) combinato con alcuni elementi di *lead organization governance*, in cui la governance è gestita da un'entità amministrativa esterna o ad hoc. In particolare, l'analisi ha rivelato forme di governance ibride, evidenziando la fluidità e l'adattabilità delle strutture di governance nella pratica.

Ogni modalità di governance è associata a caratteristiche distinte, come la dimensione della rete, l'ampiezza dell'obiettivo, l'affidamento a regole formali e la frequenza di interazione. Il Cluster 3, con il suo modello NAO, si distingue per reti più grandi, obiettivi più ampi, un maggiore utilizzo di regole formali e interazioni più frequenti. Il Cluster 2, che rappresenta il modello organizzativo principale, occupa una posizione intermedia con reti di dimensioni mode-

rate e formalizzazione di fascia media e frequenze di interazione. Il Cluster 1, caratterizzato dalla shared governance, presenta reti più piccole, obiettivi più ristretti, formalizzazione minima e frequenze di interazione diverse.

Questi risultati non solo convalidano il quadro teorico proposto da Provan e Kenis (2008), ma ne estendono anche l'applicabilità dimostrando gli adattamenti sfumati che le reti impiegano per affrontare le sfide contestuali. Lo studio evidenzia la presenza di forme di governance ibride, suggerendo che i confini tra le modalità di governance sono fluidi, consentendo alle reti di bilanciare i compromessi tra centralizzazione e decentralizzazione, formalizzazione e informalità, ed efficienza e inclusività.

Fornendo prove empiriche sulle forme di governance delle reti inter-organizzative italiane, questo studio contribuisce alla letteratura sulla governance di rete e offre spunti pratici per policy maker e professionisti. Comprendere questi modelli di governance è essenziale per guidare le aziende nella selezione di strutture che si allineino con i loro obiettivi strategici e le loro esigenze operative. In sintesi, questa ricerca migliora la nostra comprensione di come la governance impatti sulla le performance di rete e fornisce un quadro per ottimizzare le collaborazioni inter-organizzative in contesti diversi.

2 La governance nelle reti inter-organizzative

La governance delle reti inter-organizzative svolge un ruolo fondamentale nel determinare il loro successo. Nella letteratura, la governance è definita come l'insieme di strutture, processi e meccanismi utilizzati per coordinare le attività e gestire le relazioni tra gli attori della rete (Provan, Kenis 2008). Gli accordi di governance influenzano direttamente la capacità di una rete di raggiungere obiettivi strategici, tra cui innovazione, competitività e resilienza (Zeheer, McEvily, Perrone 1998). Questo studio adotta il quadro teorico proposto da Provan e Kenis (2008), che identifica tre forme primarie di governance di rete: shared governance, lead organization governance e network administrative organization (NAO).

Nella shared governance, i membri della rete partecipano direttamente ai processi decisionali senza un'autorità centrale formalizzata. Questo approccio è tipico delle reti più piccole e altamente interdipendenti, in cui la fiducia reciproca e la comunicazione diretta facilitano il coordinamento. Tuttavia, la shared governance può essere meno efficace nelle reti più grandi o più complesse, in cui l'assenza di una struttura centrale può portare a inefficienze e conflitti decisionali (Provan, Kenis 2008).

Al contrario, la lead organization governance è caratterizzata da un membro della rete che assume la leadership, coordina le attività

della rete e prende decisioni per conto dei membri. Questo modello è particolarmente utile in contesti con significative asimmetrie di potere tra i membri o in cui l'efficienza operativa è fondamentale (Provan, Kenis 2008). Tuttavia, la centralizzazione può ridurre la partecipazione dei membri e creare tensioni riguardo alla distribuzione dei benefici (Dyer, Nobeoka 2000).

Il modello NAO si basa su un'entità amministrativa separata che gestisce la rete indipendentemente dai suoi membri. Questa forma di governance è adatta per reti grandi e complesse che richiedono una capacità amministrativa sostanziale e un alto grado di coordinamento. Sebbene il modello NAO garantisca efficienza e scalabilità, può comportare costi elevati e una ridotta partecipazione diretta da parte dei membri (Provan, Kenis 2008).

La scelta degli accordi di governance ha un impatto diretto sull'efficacia e sulle performance delle reti (Provan, Milward 1995; Sydow, Schüßler, Müller-Seitz 2017). L'efficacia della rete è in genere definita in termini di raggiungimento di obiettivi strategici, creazione di valore condiviso e garanzia di sostenibilità a lungo termine. La fiducia svolge un ruolo fondamentale nel successo della rete, poiché riduce i costi di transazione e facilita la condivisione delle risorse (Zaheer, McEvily, Perrone 1998). Gli accordi di governance influenzano la capacità della rete di promuovere e mantenere relazioni basate sulla fiducia. Ad esempio, la *shared governance* è particolarmente efficace nel promuovere la fiducia reciproca, sebbene possa essere meno adatta in contesti caratterizzati da elevata complessità o conflitti latenti.

La governance influisce anche sull'efficienza operativa e sulla capacità di innovazione. Le reti governate da un'organizzazione leader tendono a raggiungere una maggiore efficienza a breve termine grazie al processo decisionale centralizzato. Tuttavia, i modelli di *shared governance* e NAO possono essere più efficaci nel promuovere l'innovazione, poiché incoraggiano una maggiore inclusività e diversità di prospettive (Dyer, Nobeoka 2000). Inoltre, in un ambiente economico sempre più dinamico, adattabilità e resilienza sono essenziali. Il modello NAO offre flessibilità e reattività, in particolare nelle grandi reti. Tuttavia, l'adattabilità dipende anche dalla capacità della rete di bilanciare efficienza con inclusività, un tema centrale nel framework sviluppato da Provan e Kenis (2008).

La relazione tra governance e performance è incapsulata nel modello proposto da Provan e Milward (1995), che sottolinea che le scelte di governance devono allinearsi al contesto operativo e agli obiettivi strategici della rete. Studi successivi (Sydow, Schüßler, Müller-Seitz 2017) hanno ampliato questa prospettiva, evidenziando la governance come leva chiave per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine delle reti.

3 Aspetti metodologici

Statistiche descrittive del campione

Questo studio esamina una serie di variabili descrittive ampiamente riconosciute in letteratura come essenziali per esplorare le scelte di governance nelle reti. Le variabili analizzate includono la dimensione della rete, l'ampiezza degli obiettivi della rete, la presenza di regole formali, modalità di coordinamento formale e informale e la frequenza delle interazioni tra i membri. Questi aspetti forniscono una panoramica dettagliata delle caratteristiche strutturali e operative delle reti, evidenziando la diversità degli approcci adottati per gestire le relazioni, definire obiettivi comuni e coordinare le attività.

Dimensione della rete. L'analisi della dimensione della rete rivela una predominanza di piccole reti, con una dimensione mediana di quattro membri e una media di 6,1. Le dimensioni della rete variano da zero a 108 membri, con la maggior parte delle reti che ha da due a quattro membri. Il 10% superiore ha 13 o più membri, mentre solo l'1% supera i 34 membri. Una deviazione standard di 7,91 e una varianza di 62,59 evidenziano una variabilità significativa e la distribuzione è fortemente distorta a destra, indicando molte piccole reti e alcuni grandi valori anomali.

Ampiezza degli obiettivi della rete. La domanda relativa agli obiettivi della rete chiede agli intervistati di identificare l'attuale obiettivo primario della rete, selezionando tra 18 possibili opzioni: accesso agli incentivi fiscali, allocazione dei costi amministrativi, aumento del potere contrattuale, sviluppo congiunto di progetti di innovazione, acquisti/forniture/tecnologie condivise, riduzione dei costi di approvvigionamento delle materie prime, riduzione dei costi di produzione, partecipazione a gare e contratti, progetti di internazionalizzazione/esportazione, creazione di un marchio di rete, miglioramento delle condizioni di accesso al credito, utilizzo di finanziamenti agevolati (nazionali o europei), attività di marketing congiunte, promozione e sviluppo dell'economia circolare, programmi di welfare, formazione e promozione del territorio. Agli intervistati è stato consentito di selezionare fino a tre obiettivi. Per costruire la variabile che misura l'ampiezza degli obiettivi di rete, ogni obiettivo selezionato è stato codificato come 1, mentre gli obiettivi non selezionati sono stati codificati come 0. La variabile finale è stata creata sommando i valori assegnati a ciascun obiettivo, producendo un punteggio che riflette la varietà di obiettivi perseguiti dalla rete da 0 a 3. Un punteggio più basso indica una rete focalizzata su un numero limitato di obiettivi, mentre un punteggio più alto indica una rete con obiettivi più diversificati. I risultati rivelano che la maggior parte delle reti è relativamente diversificata in termini di obiettivi, con la maggio-

ranza che ha tra 2 e 3 obiettivi. Nello specifico, il 52% delle reti ha 3 obiettivi, mentre il 31% ne ha 2. Solo una piccola parte (17%) delle reti ha 1 obiettivo e una percentuale molto piccola (1%) non ha alcun obiettivo. Il numero medio di obiettivi è 2,34, con una deviazione standard di 0,77, che indica una moderata diffusione del numero di obiettivi tra le reti. Il valore di asimmetria pari a -0,76 suggerisce che la maggior parte delle reti è raggruppata attorno all'estremità superiore dell'intervallo di obiettivi (2-3 obiettivi), con un numero inferiore di reti che hanno un approccio più mirato (1 obiettivo) o un insieme di obiettivi altamente diversificati (3 obiettivi).

Regole formali. Questa variabile è costruita combinando le risposte a tre domande che valutano se una rete ha regolamenti formali che disciplinano gli aspetti chiave del suo funzionamento. Queste domande si concentrano sulla presenza di regole riguardanti l'ingresso di nuovi membri, l'uscita dei membri (inclusa l'esclusione o il ritiro) e la distribuzione dei benefici generati dalle attività della rete. Ogni domanda è valutata come 0 (nessuna regola) o 1 (regole presenti) e il punteggio totale può variare da 0 a 3, dove un punteggio di 0 indica che la rete non ha regole formali e un punteggio di 3 rappresenta reti con regole formali in tutte e tre le aree, riflettendo un alto livello di formalità con procedure ben definite per l'ingresso, l'uscita e la distribuzione dei benefici. I risultati mostrano una distribuzione della governance formale tra le reti. Una parte significativa delle reti (36,65%) ha due regole formali e il 28,12% ha tre regole formali, indicando che la maggior parte delle reti ha una certa struttura e linee guida chiare in atto. Tuttavia, il 15,64% delle reti non ha regole formali e il 19,59% ha solo una regola formale. Ciò suggerisce che, sebbene molte reti siano strutturate con un livello di formalità da moderato ad alto, una parte considerevole rimane informale o minimamente strutturata.

Coordinamento formale/informale. I risultati delle due domande sul coordinamento forniscono spunti su come le reti gestiscono le relazioni tra i loro membri, sia attraverso mezzi formali che informali. La prima domanda chiede agli intervistati in che misura concordino sul fatto che le relazioni siano gestite attraverso il coordinamento informale (ad esempio, accordi verbali tra aziende), mentre la seconda si concentra sul coordinamento formale (ad esempio, contratti o accordi tra membri della rete), entrambi misurati su una scala Likert a 5 punti. Per il coordinamento informale, la maggior parte degli intervistati (31,98%) concorda fortemente sul fatto che le relazioni siano gestite in modo informale e il 19,96% concorda fortemente, mentre il 23,50% concorda leggermente. Il punteggio medio per il coordinamento informale è 3,46, con una deviazione standard di 1,39, che indica una tendenza relativamente elevata verso relazioni informali ma con una variazione considerevole. D'altro canto, anche il coordinamento formale mostra una forte presenza. Una parte significativa degli intervistati (24,02%) concorda fortemente sul fatto

che le relazioni siano gestite attraverso il coordinamento formale e il 19,93% concorda leggermente. Il punteggio medio per il coordinamento formale è 3,15, con una deviazione standard di 1,43. Ciò indica che, sebbene il coordinamento formale sia comune, è leggermente meno diffuso del coordinamento informale. I risultati mostrano che le reti generalmente presentano un mix di coordinamento formale e informale. Il coordinamento informale tende a prevalere, con molte reti che si basano sulla fiducia e sugli accordi verbali. Tuttavia, il coordinamento formale è presente anche in una parte sostanziale delle reti, riflettendo un approccio più strutturato alla gestione delle relazioni. La variazione nelle risposte suggerisce che le reti possono utilizzare entrambe le forme di coordinamento, a seconda del contesto o della natura della collaborazione, con alcune reti che tendono maggiormente verso metodi informali e altre che si basano maggiormente su accordi formali. Questa diversa combinazione di formalità nel coordinamento riflette i diversi modi in cui le reti gestiscono le relazioni tra i membri, bilanciando flessibilità e struttura.

Frequenza di interazione. La domanda relativa alla frequenza di interazione chiede agli intervistati di indicare la frequenza con cui si verificano interazioni o incontri tra i partecipanti alla rete. La domanda specifica che queste interazioni non coinvolgono necessariamente tutti i membri della rete, ma possono anche riferirsi a scambi tra sottogruppi all'interno della rete. Agli intervistati è stata data una gamma di opzioni tra cui scegliere, che riflettono diverse frequenze di interazione, tra cui «oltre un anno», «una volta all'anno», «due o tre volte all'anno», «mensilmente o bimestralmente», «diverse volte al mese» e «una volta alla settimana o più». I risultati mostrano una distribuzione diversificata delle frequenze di interazione. Una percentuale significativa di intervistati (25,08%) ha riferito che le interazioni si verificano «due o tre volte all'anno», seguita dal 22,24% che ha affermato che le interazioni avvengono «mensilmente o bimestralmente». Un notevole 17,56% di intervistati ha indicato che le interazioni avvengono «diverse volte al mese», mentre il 16,39% ha segnalato interazioni settimanali o più frequenti. Una percentuale minore (15,55%) ha menzionato che le interazioni avvengono «una volta all'anno» e solo il 3,18% ha indicato che le interazioni avvengono «nell'arco di un anno». Nella letteratura, la frequenza delle interazioni tra i partecipanti alla rete è spesso una delle componenti usata per valutare la forza delle relazioni all'interno della rete (Battilana, Casciaro 2013; Granovetter 1973; 1983). Una frequenza di interazione più elevata suggerisce in genere legami più forti e consolidati, poiché una comunicazione frequente può portare a una maggiore fiducia e collaborazione. Dato che la maggior parte degli intervistati segnala interazioni che si verificano almeno alcune volte all'anno, si può dedurre che le reti in questo studio tendono a mantenere relazioni relativamente forti, con un mix di interazioni occasionali e più frequenti tra i partecipanti.

4 **Analisi e risultati: modalità di governance della rete**

I questionari hanno chiesto agli intervistati di indicare se sono presenti specifiche strutture di governance all'interno della rete. Le opzioni di risposta coprono una gamma di potenziali strutture, tra cui un organo di governo comune (monocratico o collegiale), un presidente, un'assemblea di partecipanti, un responsabile di rete, un ufficio amministrativo, un ufficio di comunicazione, un agente commerciale e un responsabile di produzione. Gli intervistati potevano scegliere tra tre opzioni: «no», che indica l'assenza della struttura; «sì, creata ad hoc/assunta da/per la rete», che indica una struttura creata specificamente per la rete; o «sì, presente in una delle società della rete», che significa che la struttura esiste all'interno di una delle società che compongono la rete. I risultati [\[tab. 1\]](#) rivelano una variazione significativa tra i diversi tipi di strutture di governance.

Tabella 1 Statistiche descrittive sulla forma di governance delle reti

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	36,81%	39,65%	39,81%	75,20%	60,98%	76,30%	81,04%	84,68%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	36,33%	30,17%	35,23%	9,95%	7,58%	5,69%	3,48%	2,37%
Sì, presente in una delle società della rete	26,86%	30,17%	24,96%	14,85%	31,44%	18,01%	15,48%	12,95%
Totale (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Per diverse strutture, come il responsabile di rete, il responsabile di produzione e l'agente commerciale, la grande maggioranza degli intervistati ha segnalato che questi ruoli non erano presenti nella rete. Ad esempio, il 75,20% degli intervistati ha indicato che non c'era un responsabile di rete, l'84,68% ha segnalato un responsabile di produzione e l'81,04% ha affermato che non c'era un agente commerciale all'interno della rete. Queste risposte «no» elevate suggeriscono una mancanza di strutture di governance formali in queste aree, indicando un modello di governance più informale o decentralizzato. D'altro canto, per strutture come l'assemblea dei partecipanti e il presidente, le risposte erano distribuite più equamente tra le opzioni «sì, creato ad hoc/assunto da/per la rete» e «sì, presente in una delle società della rete». Ad esempio, il 60,34% degli intervistati ha segnalato la

presenza di un presidente, creato appositamente per la rete o esistente all'interno di uno dei membri della rete. Allo stesso modo, il 60,21% ha indicato che la rete aveva un'assemblea di partecipanti, ancora una volta creata ad hoc o esistente all'interno di una delle aziende. La combinazione di risposte per ciascuna struttura riflette diverse modalità di governance della rete. La presenza di strutture ad hoc (create specificamente per la rete) suggerisce che le modalità di governance della rete sono più vicine al modello NAO. Al contempo, la presenza di strutture che sono incorporate in una delle aziende della rete indica un modello più vicino alla lead organization governance.

Per esplorare i pattern sottostanti nelle forme di governance delle reti, è stata condotta un'analisi dei cluster utilizzando il metodo di Ward. L'obiettivo di questa analisi era identificare gruppi distinti di reti in base alle loro forme di governance.

L'analisi è iniziata applicando l'algoritmo di clustering gerarchico di Ward alle otto variabili di governance indicate nella tabella 1. I risultati sono stati quindi esaminati tramite un cluster tree per determinare il numero ottimale di cluster. Inizialmente è stato preso in considerazione un cut-off a 15 cluster, ma un'ulteriore valutazione ha suggerito che una soluzione con 3 o 4 cluster sarebbe stata più appropriata, in quanto forniva una distinzione più chiara tra i gruppi senza sovradimensionare i dati. La statistica pseudo-F di Calinski-Harabasz è stata utilizzata per valutare le soluzioni di clustering, con valori più alti che indicavano cluster meglio definiti. I risultati hanno mostrato che la soluzione a tre cluster ha raggiunto il valore pseudo-F più alto (107,50), suggerendo che fosse la soluzione più adatta. Al contrario, i valori pseudo-F per 2 cluster (101,80) e 4 cluster (99,72) erano leggermente inferiori, indicando che la soluzione a tre cluster forniva un equilibrio ottimale tra omogeneità e separazione dei cluster. La distribuzione delle reti nei tre cluster è mostrata nella tabella 2.

Tabella 2 Cluster di composizione

Cluster	Frequenza	Percentuale
1	189	29,86%
2	247	39,02%
3	197	31,12%
Totale	633	100%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

I tre cluster identificati in questa analisi rappresentano gruppi distinti di reti con forme di governance con diverse caratteristiche. Il primo cluster (29,86%) è caratterizzato da reti con forme di governance relativamente meno formalizzate, mentre il secondo cluster

(39,02%) rappresenta reti con accordi di governance più complessi. Il terzo cluster (31,12%) include reti con una struttura di governance mista, in cui alcuni elementi sono presenti e altri no.

Per caratterizzare ulteriormente i tre cluster in termini di forme di governance, forniamo una descrizione dettagliata degli elementi che emergono come distintivi di ciascun cluster.

Cluster 1 – Shared governance

Il Cluster 1 è caratterizzato da una predominanza di strutture di governance decentralizzate, in cui i ruoli sono o incorporati nelle aziende esistenti della rete o non sono presenti [tab. 3]. Nello specifico, tra il 94% e il 100% delle reti non ha le seguenti strutture/ruoli: responsabile di rete, ufficio amministrativo, ufficio comunicazione, agente commerciale e responsabile di produzione. Tra il 15% e il 22% delle reti ha un organo di governo comune, un presidente e un'assemblea di partecipanti creata/eletta ad hoc per le attività della rete.

Tabella 3 Cluster 1 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	61,9%	79,4%	77,3%	94,2%	100,0%	96,3%	99,5%	98,4%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	22,2%	19,6%	15,4%	2,7%	0,0%	0,5%	0,5%	1,1%
Sì, presente in una delle società della rete	15,9%	1,1%	7,4%	3,2%	0,0%	3,2%	0,0%	0,5%
Totale (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Questi risultati suggeriscono che il processo decisionale nel Cluster 1 è più probabile che sia condiviso tra i membri della rete, senza un'autorità centrale formale. In quanto tale, questo cluster riflette un modello di governance condiviso, come descritto da Provan e Kenis (2008), in cui il coordinamento e il processo decisionale si basano sulla fiducia reciproca e sulla comunicazione diretta tra i membri. Questa modalità di governance è caratterizzata da una governance informale e decentralizzata, tipica delle reti più piccole e altamente interdipendenti.

Cluster 2 – Lead Organization Governance

Il Cluster 2 è costituito da reti in cui le forme di governance sono principalmente concentrate all'interno di una delle società membri della rete, in particolare in ruoli quali: organo di governo comune, presidente, assemblea dei partecipanti e ufficio amministrativo. Nella maggior parte dei casi (che vanno dal 51% al 71%), questi ruoli o strutture si trovano all'interno di una singola società appartenente alla rete. Altri ruoli, tra cui responsabile di rete, ufficio comunicazione, agente commerciale e responsabile di produzione, sono esercitati da una società membro nel 25% al 32% dei casi.

Tabella 4 Cluster 2 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	41,7%	25,9%	37,7%	68,0%	40,9%	64,4%	70,4%	72,9%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	6,9%	2,8%	8,1%	4,9%	3,2%	4,1%	1,2%	2,0%
Sì, presente in una delle società della rete	51,4%	71,3%	54,3%	27,1%	55,9%	31,6%	28,3%	25,1%
Totale (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

Questi risultati suggeriscono che, nel Cluster 2, i processi decisionali sono prevalentemente centralizzati all'interno di un membro della rete, che agisce come autorità centrale. Questa struttura si allinea con il concetto di governance di un'organizzazione leader, come descritto da Provan e Kenis (2008), in cui un'unica entità assume il ruolo di leadership, coordina le attività della rete e prende decisioni per conto dei membri della rete. Questo modello è particolarmente adatto a contesti in cui vi sono significativi squilibri di potere tra i membri o in cui l'efficienza operativa è una priorità.

Cluster 3 – Network administrative organization (NAO)

Il Cluster 3 è costituito da reti in cui le forme di governance esterne sono principalmente stabilite o elette su base ad hoc per le attività della rete, e queste strutture sono in genere separate dai membri del network. Tra il 75% e l'89% dei casi segnala di aver creato o assunto un organo di governo comune ad hoc, un presidente e un'assemblea dei partecipanti. Il responsabile della rete è presente nel 44% dei casi, con il 23,4% che assume un responsabile specificamente per le attività della rete, mentre il 10,7% designa un membro dello staff di una delle aziende per svolgere il ruolo di responsabile della rete. L'ufficio amministrativo esiste nella maggior parte dei casi (51%), con alcuni uffici creati ad hoc in strutture esterne (20%) e altri situati all'interno di una delle aziende membri della rete (31%). La maggior parte delle reti (tra il 72% e l'86%) non ha strutture organizzative aggiuntive come un ufficio di comunicazione, un agente commerciale o un responsabile di produzione.

Tabella 5 Cluster 3 – forma di governance

Struttura di governance	Organo di governo comune	Presidente	Assemblea dei partecipanti	Resp. della rete	Ufficio amministr.	Ufficio comunic.	Agente commerciale	Resp. della produzione
NO	6,6%	18,8%	6,6%	66,0%	48,7%	72,1%	76,7%	86,3%
Sì, creati ad hoc/assunti da/per la rete	86,8%	74,6%	88,3%	23,4%	20,3%	12,7%	9,1%	4,1%
Sì, presente in una delle società della rete	6,6%	6,6%	5,1%	10,7%	31,0%	15,2%	14,2%	9,6%
Totale (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostra elab. su Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019, 2021, 2023

I risultati indicano che nel Cluster 3, i processi decisionali sono ampiamente centralizzati all'interno di un'entità amministrativa separata che opera indipendentemente dai membri della rete. Tuttavia, i dati rivelano anche casi in cui questa entità amministrativa sembra essere intrecciata con una delle aziende all'interno della rete. Ciò suggerisce un modello di governance ibrido che combina elementi del modello di organizzazione principale e del modello di network administrative organization (NAO).

Come proposto da Provan e Kenis (2008), il modello NAO è particolarmente adatto per reti grandi e complesse, in quanto fornisce la capacità amministrativa e il coordinamento di alto livello necessari per un funzionamento efficace. Nel contesto dei contratti di rete italiani, l'ibridazione osservata può indicare che le reti più complesse cercano entità amministrative esterne per migliorare l'efficienza, mirando contemporaneamente a minimizzare i costi associati al mantenimento di tali strutture. Questo approccio riflette un adattamento pragmatico per bilanciare le richieste di complessità e i vincoli di risorse.

Caratteristiche dei cluster

Per concludere la nostra analisi, esploriamo se diverse modalità di governance siano associate a caratteristiche specifiche in termini di dimensioni della rete, obiettivi, formalità e meccanismi di coordinamento. I risultati rivelano modelli distinti nei tre cluster per diverse variabili chiave, con differenze significative in alcune aree.

L'analisi della *dimensione della rete* ha dimostrato che i cluster variano nel loro numero medio di membri. Il Cluster 2 ha le reti più grandi, con una dimensione media di 6,77 membri, seguito dal Cluster 3 con una media di 6,36 membri e dal Cluster 1 con le reti più piccole, con una media di 4,98 membri. Un'ANOVA unidirezionale ha indicato che queste differenze erano statisticamente significative, con un valore p di 0,0573. I test post-hoc hanno confermato che il Cluster 2 ha reti significativamente più grandi rispetto al Cluster 1, mentre non sono state osservate differenze significative tra Cluster 2 e Cluster 3 o tra Cluster 1 e Cluster 3.

L'*ampiezza degli obiettivi di rete* varia in modo significativo tra i cluster, riflettendo le differenze nella varietà degli obiettivi perseguiti. Il Cluster 3 mostra l'ambito più ampio di obiettivi, con un punteggio medio di 2,45, mentre il Cluster 2 e il Cluster 1 hanno punteggi medi rispettivamente di 2,27 e 2,21. Un'ANOVA unidirezionale ha confermato la significatività statistica di queste differenze, con un valore p di 0,0085. I confronti post-hoc hanno rivelato che il Cluster 3 ha un ambito di obiettivi significativamente più ampio rispetto al Cluster 1 e al Cluster 2. Tuttavia, le differenze tra il Cluster 1 e il Cluster 2 non sono statisticamente significative.

L'uso di *regole formali* ha mostrato differenze pronunciate tra i cluster, con il Cluster 3 che ha dimostrato la più alta dipendenza dalle regole formali, riflessa in un punteggio medio di 2,08. Il Cluster 2 è seguito con un punteggio medio di 1,76, mentre il Cluster 1 ha mostrato la più bassa dipendenza dalle regole formali, con un punteggio medio di 1,47. Un'ANOVA unidirezionale ha confermato la significatività statistica di queste differenze, con un valore p inferiore a

0,001. I test post-hoc hanno ulteriormente chiarito che il Cluster 3 ha utilizzato regole formali significativamente più del Cluster 1 e del Cluster 2, e il Cluster 2 ha utilizzato regole formali significativamente più del Cluster 1.

Al contrario, non sono state osservate differenze significative nel *coordinamento formale e informale* delle relazioni tra i cluster. Per il coordinamento formale, i punteggi medi sono 3,04 per il Cluster 1, 3,24 per il Cluster 2 e 3,15 per il Cluster 3, con un valore p non significativo di 0,3927. Analogamente, per il coordinamento informale, i punteggi medi sono 3,60 per il Cluster 1, 3,41 per il Cluster 2 e 3,37 per il Cluster 3, con un valore p non significativo di 0,2601. Questi risultati suggeriscono che le pratiche di coordinamento nella gestione delle relazioni formali e informali sono relativamente coerenti tra i cluster.

La *frequenza delle interazioni*, tuttavia, ha mostrato una variazione significativa tra i cluster. Un test del chi-quadrato ha rivelato un'associazione statisticamente significativa tra l'appartenenza al cluster e la frequenza delle interazioni, con un valore del chi-quadrato di 19,68 e un valore p di 0,032. Il Cluster 1 ha mostrato la distribuzione più varia delle frequenze delle interazioni, con una percentuale sostanziale di membri che si incontrano «due o tre volte l'anno» (21,59%) e «una volta l'anno» (20,45%), così come percentuali notevoli di incontri «mensili o bimestrali» (17,05%) e «una volta alla settimana o più» (21,02%). Il Cluster 2 è caratterizzato da una percentuale più alta di membri che si incontrano «due o tre volte l'anno» (28,69%) e «mensili o bimestrali» (21,10%), con un numero inferiore di membri che si incontrano «una volta l'anno» (14,77%) o «una volta alla settimana o più» (14,35%). Il Cluster 3, al contrario, ha mostrato la percentuale più alta di membri che si incontrano «mensilmente o bimestralmente» (28,65%) e una percentuale inferiore di membri che si incontrano «una volta all'anno» (11,89%), mentre una parte notevole si incontra «una volta alla settimana o più» (18,92%). Questi modelli suggeriscono che la frequenza delle interazioni è significativamente correlata all'appartenenza al cluster, con il Cluster 3 che favorisce incontri più frequenti, il Cluster 2 che mostra una preferenza per frequenze di interazione di fascia media e il Cluster 1 che mostra una distribuzione più diversificata delle frequenze di interazione.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che le forme di governance sono associate a specifiche caratteristiche di rete. Il Cluster 3, che è un modello di governance ibrido in cui prevale il modello NAO ma è combinato con alcuni elementi di lead organization governance, si distingue per le sue reti più grandi, 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 fre-

quenze di interazione di fascia media. Il Cluster 1, al contrario, che si allinea alla *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.

5 Considerazioni conclusive

L'analisi condotta in questo capitolo ha fornito una convalida empirica delle tre modalità di governance teorizzate da Provan e Kenis (2008) – *shared governance*, *lead organization governance* e *network administrative organization (NAO)* – nel contesto dei contratti di rete italiani. Utilizzando un campione ampio e diversificato di reti inter-organizzative, i risultati rivelano un sostanziale allineamento tra il quadro teorico proposto da Provan e Kenis e le strutture di governance osservate nella pratica. Questo allineamento sottolinea la robustezza e l'applicabilità della tipologia proposta dagli autori alla governance di rete nel mondo reale.

Inoltre, lo studio evidenzia la presenza di forme di governance ibride, dimostrando che le reti spesso adattano le loro strutture di governance per allinearle meglio alle esigenze specifiche del loro contesto. Queste ibridazioni suggeriscono che i confini tra le tre modalità non sono rigidi ma piuttosto fluidi, consentendo alle reti di bilanciare i compromessi tra centralizzazione e decentralizzazione, formalizzazione e informalità, efficienza e inclusività. Questa flessibilità consente alle reti di rispondere efficacemente alle complessità dei loro ambienti operativi e alle diverse esigenze dei loro membri.

Le intuizioni derivate da questa analisi hanno implicazioni pratiche per aziende e decisori politici. Comprendere le tre modalità di governance e le loro caratteristiche associate è fondamentale per guidare le aziende nel prendere decisioni più informate ed efficaci quando sviluppano collaborazioni inter-organizzative. Selezionando le strutture di governance che meglio si adattano ai loro obiettivi strategici e contesti operativi, le aziende possono migliorare il coordinamento, la fiducia e le performance all'interno delle loro reti.

In conclusione, questa indagine empirica non solo conferma la rilevanza della tipologia di governance di Provan e Kenis (2008) in uno specifico contesto nazionale e istituzionale, ma ne estende anche l'applicabilità rivelando gli adattamenti sfumati che le reti impiegano per affrontare le sfide contestuali. Questa conoscenza contribuisce alla più ampia comprensione della governance di rete e fornisce un quadro prezioso per le organizzazioni che cercano di ottimizzare le proprie strategie collaborative.

Bibliografia

- Battilana, J.; Casciaro, T. (2013). «Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation». *Management Science*, 59(4), 819-36.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Dyer, J.H.; Nobeoka, K. (2000). «Creating and Managing a High-performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case». *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-67.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N)
- Granovetter, M. (1973). «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-80.
<http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Granovetter, M. (1983). «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited». *Sociological Theory*, 1, 201-33.
<https://doi.org/10.2307/202051>
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52.
<http://jpart.oxfordjournals.org/content/18/2/229.abstract>
- Provan, K.G.; Milward, H.B. (1995). «A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
<https://doi.org/10.2307/2393698>
- Sydow, J.; Schüßler, E.; Müller-Seitz, G. (2017). *Managing Inter-Organizational Relations: Debates and Cases*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998). «Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance». *Organization Science*, 9(2), 141-59.
<http://www.jstor.org/stable/2640350>

5 La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea

Anna Cabigiosu

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

Maddalena Cipriani

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

Abstract This chapter, based on the results of the 2023 survey, delves into the theme of resilience in networks through two significant case studies that exemplify the concept of resilience as applied to network contracts and the importance of networks for the resilience of the businesses within them. The findings suggest that the flexibility typical of network contracts is a key strength and a determining factor in overcoming critical events. Moreover, direct testimonies highlight how the network contract serves as a fertile ground for information sharing, mutual learning, and the development of a shared strategy. These are all characteristic aspects of networks that, driven by activism and coordination, support their structure by encouraging synergies that become tools for growth and the proactive overcoming of challenges.

Keywords Proactive resilience. Reactive resilience. Dynamic resilience. Network resilience.

Sommario 1 La resilienza in letteratura e nelle reti d'impresa. – 2 Metodologia della ricerca. – 3 Il caso Slow Bike Tourism. – 4 Il caso Jubea. – 5 Conclusioni.

1 La resilienza in letteratura e nelle reti d'impresa

La resilienza di una rete è definita in letteratura come la capacità di anticipare le minacce potenziali, di far fronte efficacemente agli eventi avversi e di adattarsi alle condizioni mutevoli (Duchek 2020).

Questa tematica è estremamente attuale quanto scarsamente approfondita negli studi manageriali che hanno trascurato come le strutture inter-organizzative dovrebbero essere progettate e caratterizzate per essere resilienti (Linnenluecke 2017). Gli studi sulla resilienza della supply chain suggeriscono che la resilienza di una rete è correlata alla sua a) capacità organizzativa riguardante l'insieme delle risorse che permettono di sostenere la posizione di vantaggio competitivo durante periodi turbolenti e la capacità di un'impresa di mobilitare queste risorse per un obiettivo specifico (Chahal et al. 2020); b) flessibilità che è la capacità di percepire tempestivamente uno shock esterno e di riprogettare rapidamente la propria linea d'azione (Chan 2003; Slack, Johnston, Betts 2009; Sheffi, Rice 2005; Lee, Rha 2016); c) l'integrazione della rete che consiste nella capacità di cooperare con i partner per garantire continuità in 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 sulla capacità di una rete di assorbire o resistere all'impatto e di minimizzarne le conseguenze negative (Biringer, Vugrin, Warren 2013). Al contrario, la concettualizzazione dinamica enfatizza la capacità adattiva di una rete di imprese (Adobor 2020; Carvalho et al. 2012; Giannoccaro, Iftikhar 2020), dove l'obiettivo non è quello di tornare a uno stadio pre-disruption ma di 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: è una resilienza ex ante e si concretizza nella capacità di identificare, prevedere e monitorare potenziali eventi critici prima che interferiscano sulle funzionalità, minimizzando gli impatti (Ali, Mahfouz, Arisha 2017; Durach, Wieland, Machuca 2015).

Si ringraziano le reti Slow Bike Tourism e Jubea per la collaborazione. In particolare si vuole ringraziare Thomas Randi (Slow Bike Tourism), Marcella Prampolini (Jubea) e Antonella Sandrin (Jubea) per la disponibilità dimostrata e il tempo dedicato. Con la loro partecipazione hanno contribuito ad ampliare la ricerca sul tema della resilienza nelle reti evidenziando le dinamiche pratiche e concrete che caratterizzano il loro funzionamento e le tecniche decisionali e di gestione adottate in particolare in concomitanza con eventi critici.

- Resilienza reattiva: è un recupero ex post (recovery), e riguarda la capacità di rispondere rapidamente ai disturbi riprendendo le attività e le funzionalità originarie (Pereira, Christopher, da Silva 2014; Bhamra, Dani, Burnard 2011; Iftikhar 2021).
- Resilienza dinamica: combinando comportamenti proattivi e reattivi, rappresenta un approccio continuamente adattivo nel quale la rete è preparata ad affrontare eventi inaspettati, rispondendo e riprendendosi rapidamente dalle turbolenze per tornare allo stato originale o raggiungere una nuova posizione di equilibrio caratterizzata da prestazioni migliori (Carvalho et al. 2012; Hohenstein et al. 2015; Iftikhar 2021, 413).

Per comprendere se le relazioni inter-organizzative possono essere fonti di resilienza per le imprese è necessario inoltre analizzare il contesto 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 forniscono maggiori informazioni e competenze per affrontare le 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 (Cabigiosu et al. 2024).

Tipicamente i fattori di rischio di una rete di imprese possono avere diverse origini. Possono derivare dal contesto generale (macro-ambiente) e comprende eventi esterni non controllabili come forze politiche, economiche, socio-culturali, tecnologiche, legali e ambientali che si trovano al di fuori dei confini di una rete (ad es. emergenze sanitarie, cambiamento climatico, tensioni geo-politiche, etc.). Le crisi che hanno origine nel contesto generale sono caratterizzate da imprevedibilità e difficoltà di previsione, che impongono azioni di tipo reattivo, ovvero post-evento. I fattori di rischio possono poi essere legati all'ambiente competitivo della rete (micro-ambiente) come eventi che interessano il settore o i settori in cui opera una rete (ad es. aumento del costo delle materie prime, cambiamenti legislativi di settore, perdita di clienti o fornitori strategici, emergere di nuovi concorrenti). In questo contesto sono possibili azioni preparative e di anticipazione. Infine le crisi possono riguardare l'ambiente interno e comprendere eventi legati al contesto organizzativo delle imprese retiste che riguardano le imprese stesse e la loro operatività (ad es. problemi di flusso di cassa, crimini, attacchi informatici, perdita di collaboratori, guasti ai macchinari, carenze organizzative, mancanza di competenze manageriali). Le crisi che hanno origine nell'ambiente interno sono più prevedibili e rendono possibili azioni proattive pre-evento (Cabigiosu et al. 2024).

La survey condotta dall'Osservatorio 2023 su un campione di 224 reti individua alcune caratteristiche strutturali delle reti più resilienti, come la natura mista di una rete o il numero di imprese in rete.

Dalle analisi condotte sul campione di imprese partecipanti alla survey 2023 è emerso inoltre che le varie tipologie di resilienza

hanno effetti diversi sulle risposte alla crisi e la resilienza deve essere sviluppata in modo diverso a seconda dell'ambiente all'interno del quale le reti operano in quanto la capacità di anticipare, monitorare, riorganizzarsi e reagire alla crisi dipende dal settore di riferimento (Cabigiosu et al. 2024).

Mettendo in relazione nello specifico l'entità della crisi con la velocità di ripresa emerge come un'adeguata anticipazione faciliti anche le possibilità di un rapido ritorno ai precedenti livelli di operatività e come all'aumentare della perdita economica si allungano i tempi di recupero (Cabigiosu et al. 2024). I risultati mostrano inoltre che un contenimento della perdita di fatturato è maggiormente legato alla resilienza proattiva, mentre il tempo di recupero post-crisi è maggiormente correlato alla resilienza reattiva e dinamica.

Questo capitolo va nella direzione di esplorare ulteriormente il significato di resilienza nelle reti e come questa aiuti le imprese in rete ed essere a loro volta più resilienti.

2 Metodologia della ricerca

Per l'edizione dell'Osservatorio 2024, sulla base della survey 2023, sono state selezionate le reti resilienti al fine di approfondire quali caratteristiche le rendono tali per comprendere dove si genera il fattore resilienza.

Con riferimento al questionario 2023, ai rispondenti è stato chiesto di indicare, per il triennio 2020-22, quali eventi di crisi avessero sperimentato all'interno della propria rete (riclassificandoli in base all'ambiente di origine) e con quale gravità (da 1 = 'trascurabile' a 5 = 'molto grave'). L'analisi si è concentrata sulle reti che hanno subito uno shock alto, cioè su quelle che hanno espresso risposte pari a 4 o 5 in almeno uno dei tre tipi di shock (esterno, dell'ambiente competitivo, interno).

Per individuare poi le reti molto resilienti sono stati utilizzati come riferimenti le due variabili di risposta resiliente a una crisi: la perdita di fatturato e la velocità di recupero. Sono state valutate resilienti le reti che dichiaravano una perdita di fatturato post-evento critico inferiore al 10% o che dichiaravano di non aver subito perdite. Per quanto riguarda il *time to recovery* sono state considerate come molto resilienti le reti che dichiaravano di aver avuto una ripresa immediata o non superiore a 6 mesi.

Dopo aver verificato la conformità di questi due indicatori, al fine di sviluppare una narrazione coerente in termini di resilienza, sono state isolate 15 reti. Per ragionare a parità di contesto geografico sono poi state individuate e intercettate reti ancora attive del Nord-Est. Sono quindi state individuate 3 reti, 2 delle quali hanno aderito a questo studio.

Nello specifico nei mesi di ottobre-novembre 2024 sono stati intervistati il manager di rete della rete Slow Bike Tourism, che rappresenta una rete interessata da shock dell'ambiente esterno e competitivo, e presidente e manager di rete di Jubea, che ha affrontato shock dell'ambiente competitivo.

3 Il caso Slow Bike Tourism

Slow Bike Tourism è una rete contratto istituita nel 2017 che nasce per sviluppare un progetto interamente dedicato al turismo in bicicletta.¹ Originariamente a livello formale sono state coinvolte 5 imprese al fine di iniziare in modo agile. Con il tempo si sono aggregate altre realtà fino a coinvolgerne ad oggi 17, alle quali si aggiungono ulteriori partnership con aziende non formalmente in rete ma che collaborano con la stessa. Le imprese retiste sono di piccole dimensioni eccetto una sola azienda di medie dimensioni. Geograficamente le imprese che fanno parte della rete si collocano prevalentemente in Emilia-Romagna, con una realtà situata in Toscana. Le province nelle quali sono dislocate le imprese sono: Ravenna, Bologna, Ferrara e Firenze.

Slow Bike Tourism è una rete di tipo orizzontale che comprende imprese che appartengono a filiere diverse.

Il principale ambito di attività della rete è quello dei servizi turistici. Slow Bike Tourism organizza tour in Romagna alla scoperta dei tesori naturalistici, artistici e culinari del territorio, propone una serie di percorsi gastro-ludici adatti a tutti e offre servizi come cicloguide/accompagnamento, noleggio, mappe/attrezzatura, kit da viaggio, appartamenti, pranzi/cene, barca (skipper, tasse, gasolio), assicurazioni. L'offerta può comprendere quindi diversi pacchetti e tour personalizzati tarati sulle esigenze di ciascuno. È possibile noleggiare bici di varie misure e ogni percorso è fornito di una guida cartacea che permette di pedalare in autonomia. Fondamentale è l'assistenza meccanica lungo il tragitto che può essere fornita direttamente dall'accompagnatore (Ciclo Guida), se presente nella scelta di viaggio, o nei Punto Bici attivi sui percorsi, veri e propri centri di assistenza dove si può sostituire una bici danneggiata o riconsegnarla. La missione di Slow Bike Tourism è quella di permettere al cicloturista di vivere, gustare, toccare con 'ruota' un territorio e conoscerlo attraverso le sue peculiarità, gli angoli nascosti e le eccellenze che lo caratterizzano.

Inizialmente la rete nasce con l'obiettivo di farsi conoscere e promuovere il territorio attirando clienti soprattutto esteri.

¹ <https://www.slowbiketourism.com>.

Il progetto nasce dalla visione di Thomas Randi, fondatore e manager di rete. Randi, prima di istituire la rete, attraverso indagini e ricerche nelle fiere di settore sull'appetibilità della destinazione Romagna, ha analizzato le problematiche che non consentivano il decollo della destinazione per il comparto dei tour in bicicletta ed è emerso che la Romagna era una destinazione ricca di bellezze ma slegate tra loro. Per vendere il prodotto Romagna doveva esserci un unico interlocutore, un unico brand e un unico logo. Per fare ciò, andando a valorizzare l'offerta esistente a livello enogastronomico, culturale e storico, la soluzione è stata individuata nella rete contratto tra imprese che volevano la garanzia di poter mantenere la propria autonomia e di poter collaborare e condividere un progetto e un obiettivo (in questo caso lo sviluppo del turismo) in modo snello e flessibile.

Slow Bike Tourism è stata istituita nel dicembre del 2017 ma per arrivare a formalizzare l'aggregazione di imprese ci sono voluti due anni di colloqui e incontri con partner tra i quali era già presente una radicata conoscenza e fiducia reciproca, e di narrazioni del progetto (raccontare a cosa poteva servire una rete e convincere sulla sua utilità). La scelta degli attori si è concentrata nell'evitare di riunire insieme troppi concorrenti in quanto nel turismo in bicicletta incoming non ci sono flussi elevatissimi e di conseguenza è inutile coinvolgere tanti hotel nella stessa zona o numerose cantine nello stesso territorio. Sono state selezionate inizialmente un'azienda che si occupava delle bici, un'agenzia viaggi, un hotel, una cantina, una tipografia (per stampare le mappe).

Il numero di retisti negli anni è cresciuto, è aumentata la capacità di cooperare e lavorare insieme anche tra realtà che potrebbero essere in competizione tra loro, così come la fiducia nel progetto.

La scelta del contratto di rete riguarda anche la specificità del settore di riferimento. La produzione turistica tipicamente offre un prodotto intangibile e complesso, composto da parti offerte da soggetti diversi. Il prodotto turistico è strettamente legato a un territorio ed è caratterizzato dalla simultaneità tra produzione e consumo che sono fasi intrinsecamente connesse all'ambiente specifico. Il prodotto è composito e necessita di un elevato coordinamento: le attività devono essere aggregate in un'offerta sistemica che richiede un elevato sforzo di organizzazione (Martini 2017). In risposta, lo strumento della rete d'impresa risulta essere molto utile per soddisfare quest'esigenza. Un approccio di network in cui le imprese si uniscono in una rete di relazioni in grado di rispondere alle necessità dell'utilizzatore, può essere un modello di offerta efficace. Il contratto di rete permette di realizzare una strategia che conferisce sistematicità e integrazione all'offerta turistica anche in un'ottica di medio-lungo periodo e consente alle imprese di raggiungere obiettivi che non avrebbero potuto raggiungere agendo autonomamente ma solo attraverso la collaborazione di diversi soggetti.

Dal 2018 c'è stato un ulteriore step rispetto alle attività originarie che ha visto il coinvolgimento di tour operator selezionati dalla fiera di Rimini e provenienti da tutto il mondo. I tour operator non sono entrati nel contratto di rete ma attraverso collaborazioni e partnership sono riusciti insieme a fare promozione. Grazie a questa sinergia si cominciano a formare i primi gruppi di turisti stranieri. Durante questo processo la rete non ha ricevuto fondi per l'attività ad eccezione di un piccolo contributo da parte del Comune di Ravenna per l'educational con tour operator selezionati.

La rete ha anche conosciuto un'evoluzione commerciale. La rete si occupa di turismo incoming e mentre il primo obiettivo era riuscire a creare un gruppo di lavoro, attualmente l'obiettivo da ricercare è quello di creare una rete commerciale. Slow Bike Tourism sta sviluppando questi aspetti rivolgendosi ad associazioni e agenzie che vendono i tour nei loro cataloghi.

La nascita della rete è avvenuta tra Faenza e Ravenna e inizialmente il controllo e il coordinamento venivano gestiti efficacemente dal manager di rete. Poi negli anni la rete si è ampliata raggiungendo anche altri territori come ad esempio San Marino. Nel nome Slow Bike Tourism non c'è una connotazione territoriale proprio perché la bici non ha confini. Però, più la rete si allarga, più sono necessarie figure che conoscano quelle zone e le loro eccellenze in modo da avere dei punti di riferimento che riescano efficacemente a valorizzare il territorio.

Si crea quindi una rete di relazioni permeate di fiducia, comunicazione, collaborazione e flessibilità e si porta avanti un format replicabile nei diversi territori che rappresenta un'ulteriore spinta per crescere.

Un evento che ha messo in seria difficoltà la vita stessa e la continuità della rete è stata la pandemia di COVID-19. Lo shock subito da Slow Bike Tourism è compreso nel macro-ambiente ed è una crisi caratterizzata da elevata difficoltà di previsione (Miller 1992). Nei periodi successivi allo shock la difficoltà principale riscontrata dal manager di rete è stata mantenere unita l'aggregazione e comprendere come il mercato del turismo sarebbe cambiato.

Durante il COVID è stato molto difficile mantenere l'unità e la motivazione. I costi effettivi della rete sono modesti e variabili, il che ha permesso di mantenere in vita la rete. La rete non ha infatti dipendenti e il coordinamento è garantito dal manager di rete. Tuttavia, per alcune imprese continuare a farne parte è stato uno sforzo considerando il fatto che alcuni retisti durante la pandemia erano in serie difficoltà essendo tutte imprese di piccole dimensioni che stavano attraversando un grave periodo di incertezza e dovevano razionalizzare le loro risorse, come ristoratori e albergatori che per settimane non hanno potuto operare.

Per superare questa fase è servita una buona organizzazione e motivazione. Era importante tenere viva la convinzione che la re-

te rappresentasse uno strumento utile per riuscire ad avere visibilità, partecipare a fiere, far parte della destinazione Romagna, avere una strategia comunicativa che coinvolgesse anche i social network. Con il COVID l'attività commerciale della rete si è temporaneamente fermata ma la rete relazionale interna ed esterna è stata mantenuta per condividere informazioni e progetti per il riavvio delle attività. Inoltre, la rete ha permesso di continuare a mantenere monitorato il mercato per comprenderne i cambiamenti. Nel periodo immediatamente precedente alla pandemia cominciavano ad arrivare i primi gruppi di turisti stranieri; la pandemia ha interrotto inizialmente questi flussi ma la rete ha continuato a mantenere le relazioni con i tour operator. Questa trama di relazioni ha permesso alla rete di capire come il COVID aveva segnato le abitudini dei consumatori. In particolare, mentre prima i viaggi di gruppo avevano un peso significativo, la nuova tendenza è prediligere piccoli gruppi o viaggi individuali. Dopo le fasi acute della pandemia la ripresa è stata immediata.

Slow Bike Tourism ha quindi dimostrato una resilienza reattiva incardinata nella flessibilità delle attività distintiva della rete contratto, ha dimostrato inoltre un'attenzione continua e una capacità di monitorare costantemente l'ambiente esterno in evoluzione pur non essendo riuscita a prevederne gli accadimenti. Infine ha saputo riprendere rapidamente l'attività modellando l'offerta in modo dinamico sulle nuove esigenze e abitudini del turista, raggiungendo una nuova posizione di equilibrio che si dimostra essere in crescita.

Infine Slow Bike Tourism ha dichiarato di non avere un impatto molto significativo sulla resilienza delle singole imprese in rete, poiché ad oggi pesa poco su loro fatturato, anche se ha contribuito positivamente nella fase di ripresa.

4 Il caso Jubea

Jubea è una rete contratto istituita nel 2022 che comprende ad oggi 14 piccole imprese.²

Geograficamente le imprese che fanno parte della rete si collocano a Nord-Est tra le regioni di Emilia-Romagna (7), Veneto (6) e Friuli-Venezia Giulia (1, impresa capofila). Le province nelle quali sono dislocate le imprese sono: Reggio Emilia (5), Padova (3), Modena (2), Treviso (2), Vicenza (1), Pordenone (1, impresa capofila).

È una rete mista che combina imprese che appartengono alla stessa filiera produttiva ma anche imprese che operano in filiere diverse.

² <https://www.youtradeweb.com/mappa-distribuzione-edile/gruppoappartene/gruppo-jubea/>.

La rete opera nel settore del commercio con particolare riferimento all'edilizia: i retisti sono tutti rivenditori di materiale da costruzione. La rete Jubea nasce da un gruppo di magazzini edili con una stessa visione e con trascorse esperienze di aggregazione condivise. Jubea nasce con l'obiettivo di presentarsi come un gruppo di imprese che lavorano, interagiscono e condividono esperienze oltre le diversità di ciascun territorio in termini di acquisizione di prezzi e gestione del magazzino.

Uno degli obiettivi principali è quello di condividere esperienze, conoscenze e risorse intangibili, in quanto l'interazione e lo scambio di informazioni tra persone attente e attive è molto utile in questo settore.

Inoltre, tra le esigenze più sentite per un commerciante edile vi è quella di trovare le condizioni migliori per operare nel mercato, in particolare in termini di prezzo. Tra i motivi di costituzione più rilevanti indicati nella survey 2023 vi è «Aumentare il potere contrattuale». La sfida del consorzio di rete è contrattare degli accordi di acquisto con i fornitori tenendo presente la diversità di territorio e le specificità regionali.

I fondatori della rete si erano conosciuti all'interno di un consorzio ma quest'ultimo sistema strutturato non riusciva più a dare le risposte rapide che i cambiamenti del settore richiedevano e di conseguenza i vari magazzini, una volta usciti dal consorzio, si sono chiesti quale potesse essere la struttura più adatta per affrontare le difficoltà del mercato. Le realtà di aggregazione più diffuse nel settore dei magazzini edili erano consorzi o multipoint (entità padronali con più punti vendita) ma spesso risultavano poco funzionali in quanto appesantivano l'attività dell'azienda. Il contratto di rete era poco conosciuto e utilizzato nel settore in questione mentre era diffuso in ambito idraulico. Dopo ricerche e studi i vari magazzini hanno pensato di adottare questo sistema organizzativo snello e privo di sovrastrutture.

La nascita di Jubea deriva quindi da un travaso migliorativo dal consorzio alla rete. La rete, anche immediatamente dopo l'esperienza consorziale, era già attiva nei fatti in termini di relazioni, ma a questa struttura molle era necessario dare un esoscheletro per permetterle di farsi identificare e darsi un'identità. Questo periodo di transizione è durato circa un anno e ha portato nel febbraio 2022 a ufficializzare la rete negli atti.

Elemento chiave dell'aggregazione è la collaborazione. Tutti i retisti mettono a disposizione lavoro, esperienza, capacità e tutti possono usufruire di questi elementi. Alla base di queste relazioni ci sono valori come la serietà, l'onestà e la condivisione profonda dell'ideale che l'unione fa la forza. Jubea nasce così da un piccolo gruppo che decide di darsi una struttura formale e poi negli anni ha visto aggregarsi anche altri soggetti.

I membri della rete operano tutti nello stesso ambito offrendo prodotti molto simili tra loro con strategie di posizionamento affini ma rivolgendosi a stakeholder differenti a monte e a valle e servendo aree geografiche diverse; conseguentemente tra i retisti non c'è competizione ma collaborazione. Le imprese loro clienti spesso si spostano nel territorio (soprattutto con il PNRR) e quindi la rete diventa un aiuto per il retista ma anche per i clienti che in aree geografiche diverse possono contare sul supporto della rete. Quando ad esempio un'impresa edile del Friuli-Venezia Giulia si sposta in Emilia-Romagna, il retista emiliano fa da base al retista friulano per poter continuare a seguire il cliente. Di conseguenza quando il cliente si muove capisce di avere un appoggio identico a quello di origine in termini di affidabilità, possibilità di prezzo, servizio e materiali. Come fondamento vi è una rete di relazioni e uno scambio di informazioni che permette di far sì che il cliente veda i singoli magazzini come una cosa sola.

Nel corso del tempo il legame tra partner si è rafforzato intensificando la rete di relazioni: sono aumentati sia gli accordi informali sia quelli formali ed è cresciuta la frequenza degli incontri. In particolare, essendo una rete popolosa rispetto alla media, dal punto di vista decisionale il legame di condivisione è continuo: i membri della rete sono consapevoli delle attività che si svolgono in rete e le attività della rete sono ben coordinate. Inoltre, i problemi che si verificano in rete vengono affrontati e risolti in modo collaborativo. Gli incontri tra retisti avvengono mensilmente su Zoom con un dialogo aperto mentre circa cinque volte all'anno si trovano a rotazione nelle sedi dei magazzini di ciascuno così da conoscere dall'interno anche la realtà del collega in un'ottica di apprendimento continuo.

Per l'efficacia e l'armonia che la rete sta dimostrando si prevede che verrà rinnovata a scadenza.

Nel questionario somministrato nel 2023 la rete Jubea dichiara di aver subito uno shock dell'ambiente competitivo con un valore pari a 4 su scala Likert 1-5. Questo contesto, chiamato anche micro-ambiente, comprende eventi che interessano il settore in cui la rete opera come ad esempio aumenti del costo dei materiali, dei servizi o del lavoro; cambiamenti legislativi; perdita di clienti o fornitori importanti; nuovi concorrenti, difficoltà di accesso al credito o alla finanza. Le forze del micro-ambiente influenzano direttamente l'operatività della rete e la rete può solo parzialmente influenzare l'ambiente competitivo (Miller 1992).

I momenti di difficoltà nel settore in cui la rete opera sono trasversali, orizzontali: se c'è la crisi nel mercato edile c'è per tutti. In particolare, le crisi che Jubea ha dovuto affrontare e che hanno creato difficoltà nel funzionamento della rete riguardano tre diverse problematiche.

In primo luogo, il dinamismo del settore nel quale si trovano ad operare che impone la necessità per i magazzini edili di unirsi in ag-

gregazioni. I retisti erano consapevoli del fatto che da soli non potevano sopravvivere perché il mercato del materiale edile è sempre in evoluzione per prodotti, prezzi, cambi di proprietà del fornitore, etc. Questa è stata la prima esigenza e la prima criticità che le singole aziende hanno dovuto affrontare e che hanno risolto istituendo il contratto stesso. Il settore in cui operano impone questo tipo di aggregazioni per rimanere sul mercato ed essere sempre aggiornati e competitivi.

Una problematica che la rete si è poi trovata a dover affrontare ha riguardato la difficoltà per il mercato dell'edilizia nel reperire materiali durante il boom edilizio. La rete è nata agli albori di questo periodo di incremento produttivo con il superbonus 110% quindi in una fase caratterizzata da una fatica considerevole nel procurare materiali con incrementi di prezzo notevoli anche per le condizioni del mercato estero. La soluzione a questa criticità è stata proprio lo sviluppo dell'organizzazione a rete, mediante gli aspetti di condivisione continua e supporto reciproco.

Attualmente la rete sta affrontando un altro tipo di shock: il rallentamento e la frenata del mercato. Si è passati così dall'ubriacatura esponenziale dei fatturati a un loro significativo ridimensionamento.

Riguardo a quest'ultima crisi che Jubea e l'intero settore dell'edilizia stanno affrontando, i retisti si sono resi conto che la stanno fronteggiando in modo efficace e positivo. Negli incontri mensili all'interno dei quali si confrontano ed esaminano il presente e il futuro, i numeri danno conforto: dalle analisi emerge come, nonostante la decrescita, stiano affrontando bene il momento e come, mediante condivisione e dialogo, si sviluppino spunti di riflessione per affrontare il mercato sempre meglio.

Fondamentale per superare questa crisi nello specifico ma in generale tutte le criticità che si presentano nel percorso della rete, risulta essere la capacità di monitorare costantemente l'ambiente esterno in cui la rete opera e riuscire a prevedere i rischi per la rete e i conseguenti cambiamenti di performance.

Già verso la fine del 2023 alcuni retisti cominciavano a percepire i primi segnali di cambiamento e di conseguenza hanno cominciato a condividere impressioni e sensazioni con gli altri membri. Tra retisti si comunicava mettendo in allarme e cercando di sottolineare l'importanza di guardare attentamente il contesto circostante. Ad esempio si è cominciato a considerare con attenzione la partenza del PNRR valutandolo non solo in termini di mega opere, alle quali la rete non riesce comunque ad accedere, ma tenendo presente che Comuni e Regioni avrebbero potuto iniziare a svolgere lavori sul territorio che, se presi in carico dalle imprese che i retisti servono quotidianamente, impongono necessariamente di doversi attrezzare con nuovi prodotti e altri materiali. Lo scambio di informazioni tra retisti fa sì che queste situazioni emergano prima che avvengano. La re-

te riesce proattivamente a prepararsi ed attrezzarsi ai cambiamenti del mercato adattando la propria offerta sulle esigenze emergenti. L'aggregazione aiuta i membri stessi a prevedere il cambiamento e a prevenire le difficoltà dimostrandosi fondamentale dal momento che ciascuna azienda singolarmente è poco incisiva sulle dinamiche del mercato. Spesso il singolo magazzino si trova in balia di eventi più grandi e incontrollabili come ad esempio il flusso di acquisizioni dei fornitori da parte di multinazionali che impone un approccio completamente diverso che viene appreso con e attraverso la condivisione di esperienze e informazioni. Risulta quindi fondamentale l'apprendimento e la condivisione di sensazioni, tendenze e atteggiamenti, oltre che dimostrarsi attenti, uniti e aperti al cambiamento, perché difficilmente il singolo magazzino che si chiude egoisticamente e considera il collega come un concorrente riesce ad affrontare il mercato. La vera forza di un gruppo che fa rete è riuscire ad essere snelli e agili al cambiamento.

Le crisi subite sono diverse nella loro natura e negli effetti ma il *modus operandi* per affrontarle è lo stesso: i retisti si sono sempre dimostrati attenti nel continuare ad informarsi sui materiali emergenti e sulle nuove condizioni del mercato, si sono impegnati a mantenere sempre contatti molto personali con i fornitori e a mettere queste relazioni a disposizione della rete.

Il legame con i fornitori è molto forte ed è fondamentale il contributo che essi danno dal momento che hanno una visione d'insieme del territorio nazionale. Nel dialogo e nel confronto tra retista e fornitore emergono spesso sensazioni utili per dare indicazioni di rotta. Il magazzino non deve solo acquistare e vendere ma relazionarsi con il fornitore, entrare in sintonia con lui e instaurare un legame di fiducia reciproca perseguendo una strategia che permetta di mantenere una certa visibilità sul territorio.

Jubea è riuscita a entrare in una logica di collaborazione e dialogo con i fornitori perché acquistare fuori dai contratti siglati a inizio anno è poco conveniente sia per i retisti sia per i fornitori: i retisti perdono del guadagno e i fornitori perdono un punto di riferimento che con un unico contratto ha una decina di clienti che gli affidano un fatturato. È necessario finalizzare con il fornitore una certa serietà e marginare a fine anno il premio.

Nella rete non solo i retisti sono indispensabili gli uni agli altri ma anche tutti i vari attori del mercato (i loro fornitori, trasportatori, agenti) e le relazioni che si instaurano con questi.

La struttura principale di un commerciante è comprare per poter rivendere a prezzi competitivi quindi una parte considerevole del loro lavoro è essere 'sul pezzo sul prezzo', il che impone di dover svolgere continuamente una ricerca di prezzo e metterla a disposizione degli altri. La condivisione e il confronto quotidiano sono alla base del funzionamento della rete e del suo successo.

I retisti suggeriscono vicendevolmente anche cambiamenti nei livelli delle scorte e inoltre il singolo retista si può approvvigionare dal retista vicino per mantenere più basso il magazzino. Dal momento che attualmente l'incidenza del trasporto è una parte molto significativa del prezzo, spesso durante le crisi la tendenza è a diminuire le scorte perché è un capitale investito meno importante. I retisti cercano dunque di collaborare mettendo insieme ad esempio ordini congiunti che permettono di abbassare i prezzi.

Fortunatamente finora per Jubea non c'è stata ancora l'esigenza di intervenire per fronteggiare il calo del mercato in termini di scambi di persone o mezzi.

Jubea è una rete fatta di imprese che operano nello stesso settore e nello stesso livello della catena di fornitura quindi creano interessanti sinergie oltre agli aspetti tecnico-economici degli acquisti. Nell'analizzare la resilienza di Jubea emerge il tema della condivisione di informazioni, dell'apprendimento reciproco e della definizione di una strategia univoca.

La rete è caratterizzata da una resilienza di tipo reattivo che emerge nella sua capacità di rispondere rapidamente ai disturbi con le risorse a disposizione in modo flessibile e agile. Jubea, nel questionario 2023, ha dichiarato che, a seguito dello shock subito, il fatturato complessivo della rete si è ridotto meno del 10% e la rete ha impiegato meno di 6 mesi per riprendersi completamente dall'evento.

Jubea dimostra anche una resilienza proattiva e cioè una resistenza ex ante, che si concretizza nella capacità di identificare e prevedere potenziali eventi critici prima che accadano, attraverso il monitoraggio continuo dell'ambiente esterno, oltre che il confronto e lo scambio dinamico di informazioni, sensazioni ed esperienze.

Fondamentale nella rete è infine la capacità di adattarsi ai cambiamenti apportando modifiche a livello operativo.

5 Conclusioni

Questo capitolo ha esplorato la capacità delle reti di anticipare, gestire e reagire alle crisi, partendo dai dati della survey 2023 e analizzando due 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.

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 relazio-

ni 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 (ad es. pandemia) all'ambiente competitivo specifico.

Dai dati quantitativi raccolti dall'Osservatorio 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. Questo è dovuto a diversi fattori:

- maggiore disponibilità di risorse e competenze complementari;
- incremento delle opportunità di condivisione di informazioni rilevanti;
- riduzione della probabilità di interruzione delle attività della rete grazie alla diversificazione delle imprese coinvolte.

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.

In conclusione, le evidenze raccolte offrono preziose indicazioni per i manager che intendono costruire o rafforzare reti resilienti:

- Valorizzare la dimensione della rete: ampliare il numero di partecipanti consente di incrementare la resilienza complessiva e di accedere a risorse diversificate e complementari.
- Favorire una composizione mista/orizzontale: collaborare con imprese di settori differenti permette di massimizzare la diversificazione informativa e creare sinergie operative.
- Promuovere una struttura organizzativa agile: ridurre le sovrastrutture e i costi fissi per garantire maggiore flessibilità nelle decisioni strategiche.
- Investire nel monitoraggio continuo: utilizzare i flussi informativi interni alla rete per anticipare cambiamenti di mercato e sviluppare strategie proattive.
- Coltivare relazioni di fiducia: costruire una cultura collaborativa basata sulla condivisione di esperienze, conoscenze e risorse per affrontare le crisi in modo congiunto.

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

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>
- 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>
- 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>
- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<https://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>
- Cabigiosu, A.; Campagnolo, D.; Cipriani, M.; Gianecchini, M.; Mascia, D.; Pittino, D. (2024). «La resilienza nelle reti d'impresa». Cabigiosu 2024, 71-89.
<https://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/005>
- 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
- 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», in Saenz, M.J.; Koufteros, X. (eds), «Literature Reviews in Supply Chain Management and Logistics», special issue, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 118-37.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0133>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Martini, U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill Education.
- 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>
- Sheffi, Y.; Rice, J. (2005). «A SC View of Resilient Enterprise». *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-8.
<https://sloanreview.mit.edu/article/asupply-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.

6 Le emissioni di minibond delle imprese in rete

Antonio Proto

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

Abstract The research focuses on emissions data from 2023 and seeks to evaluate the spread of minibonds among companies within a network. It aims to analyze the characteristics and unique features of the securities issued by these entities. Specifically, the study intends to determine the correlation between minibond issuance and network membership, investigating whether these securities are utilized to finance investments that support the collective program established in the network contract, both at the individual company level and across the network through system operations, such as basket bonds and pluribonds.

Keywords Minibond. Alternative finance. Networked businesses. Network contracts. Securities.

Sommario 1 I minibond. – 2 Le imprese emittenti. – 3 Le emissioni di minibond. – 4 Conclusioni.

1 I minibond

Il ricorso al mercato dei capitali attraverso l'emissione di titoli di debito rappresenta per le imprese un'opportunità di diversificazione delle fonti di finanziamento, in grado di ridurre la dipendenza dal sistema bancario. Peraltro, l'accesso ai mercati finanziari regolamentati è problematico, in particolare per le PMI, sia sotto il profilo economico che organizzativo, in considerazione dei costi e degli adempimenti richiesti per l'ammissione a quotazione.

Per ampliare la platea delle imprese emittenti sono stati introdotti e disciplinati i minibond; si tratta di titoli di debito che possono essere emessi anche da PMI, escluse le microimprese, per un ammontare

superiore al doppio del patrimonio netto se destinati alla quotazione in un mercato regolamentato o un sistema multilaterale di negoziazione, sottoscritti da investitori professionali (Meiani, Rizzi, Sabatini 2014). Inoltre, tali titoli possono essere collocati attraverso piattaforme di crowdfunding e in questo caso possono essere offerti anche a investitori non professionali.¹ L'utilizzo di questa forma di finanza alternativa, come detto, consente all'impresa emittente di diversificare le fonti di finanziamento, ma può anche migliorare le condizioni di accesso al credito, sia in termini di ammontare che di condizioni economiche (Croce, Quas, Tenca 2024).

Per quanto riguarda la diffusione dei minibond in Italia, al 31 dicembre 2023 sono 1.158 le imprese emittenti censite, di cui 764 PMI secondo la definizione europea, e 1.679 le emissioni (Politecnico di Milano 2024, 26).

2 Le imprese emittenti

L'indagine si focalizza sulle emissioni avvenute nel 2023, così come rilevate nel 10° Report italiano sui minibond del Politecnico di Milano; per individuare quali, fra le imprese emittenti, aderiscono a una o più reti sono stati utilizzati i dati contenuti nel database InfoCamere sui contratti di rete.²

I dati relativi al 2023, 165 emittenti e 184 emissioni (Politecnico di Milano, 2024, 25), sono inferiori a quelli del 2022, anno record per i minibond, con 254 emittenti e 268 emissioni (Politecnico di Milano 2023, 3-4); questa diminuzione dipende principalmente dall'aumento dei tassi di interesse, che ha reso meno conveniente per le imprese ricorrere all'indebitamento (Politecnico di Milano 2024, 2). Le imprese in rete emittenti sono 20 (12,1%), di cui nove sono capofila e nove aderiscono a più reti, mentre le emissioni sono 24 (13%) **[tab. 1]**; si tratta di percentuali in linea con quelle rilevate nel 2022 (12,6%, 13,4%) (Proto 2024, 69).

La presenza di imprese in rete fra gli emittenti di minibond è significativa, se si considera il loro numero rispetto al totale delle imprese italiane: al 3 gennaio 2025 sono 9.630 i contratti di rete, a cui aderiscono 50.298 imprese.³ Ciò indica che le imprese in rete sono imprese 'di qualità', poiché l'accesso al mercato dei capitali, in particolare quando gli investitori sono professionali, è possibile solo se l'emittente è in grado di realizzare performance positive adottando

¹ Consob, *Regolamento sulla raccolta di capitali tramite portali on-line*, art. 24, comma 2 - *quater*.

² Database InfoCamere, dati al 3 luglio 2024.

³ <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>.

strategie di crescita basate sull'innovazione e sull'internazionalizzazione (Bartoli et al. 2013, par. 4; Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini 2013, par. 6).

Tabella 1 Imprese in rete che hanno emesso minibond

Emittente	Denominazione rete	Capofila
Apulia Hotel s.r.l.	Roma Food 24	Sì
	Network Turismo Italia	Sì
	Apulia Hotel net	Sì
	Rete Food 24	Sì
Baia Camping Village s.p.a.	Inter-company	Sì
Bibione Mare s.p.a. ⁴	Venezia Orientale Tours	No
	Iniziative Venete Group	No
Bioman s.p.a. (due emissioni) ⁵	– ⁶	No
Building s.p.a.	Exclusive Brands Torino – EBT	No
Coopservice s.c.p.a.	Continuità Valori	No
ETS EcoTecnologie Stradali s.r.l. (due emissioni)	Sincronya – Rete e officina di idee	Sì
ETT s.p.a. ⁷	Interactive Learning Network	Sì
Industrie Saleri Italo s.p.a.	Welstep	No
Ledoga s.r.l. (due emissioni)	Le Terre del Gal Mongioie	Sì
Netgroup s.p.a.	Rete di imprese Difesa e Sicurezza	No
	Rete per la Trasformazione Digitale	No
Omnitech s.r.l.	Rete Smart Eco Phone	Sì
	Rete Leonardo	No
Progetto Natura s.c. agricola ⁸	Sicilia Golosa	No
Samag Holding Logistics s.p.a.	Strategy	Sì
	Rete di reti Pulsar SB	Sì
Sidea Group s.r.l.	Low Code Enablers Network	No
	Argogra	No
Site s.r.l.	Tera	No
	Rete d'impresa tra Enel X Italia s.r.l. e Site s.r.l.	No
	Rete24	No

⁴ Emissione riportata nell'elenco 2023 (Politecnico di Milano 2024, 68), ma avvenuta ad agosto 2024.

⁵ Il report del Politecnico di Milano rileva una sola emissione a dicembre 2023, ma a novembre 2023 è stata effettuata un'ulteriore emissione riservata ai soci Finam Group s.p.a. e Friulia s.p.a.

⁶ Denominazione del contratto di rete assente.

⁷ Emissione riportata nell'elenco 2023 (Politecnico di Milano 2024, 68), ma avvenuta a luglio 2024.

⁸ Emissione riportata nell'elenco 2023 (Politecnico di Milano 2024, 68), ma avvenuta a dicembre 2024

Emittente	Denominazione rete	Capofila
Soft Technology s.r.l.	Rete Soft Point	Sì
Solis s.p.a. (due emissioni)	S-star	No
	Cresc.co	No
Sovecar s.r.l. ⁹	Rete Klinet	Sì
	Rete Edinnova	No
Uniko s.p.a.	Rete On Rent	No

Fonte: Politecnico di Milano 2024, Appendice; database InfoCamere, dati al 3 luglio 2024

La tabella 2 riporta i dati relativi alla dimensione delle imprese in rete, definita secondo i parametri europei per l'identificazione delle PMI, e di tutte le imprese emittenti (Politecnico di Milano 2024, 3); a differenza del 2022, quando fra le imprese in rete erano più numerose quelle grandi (Proto 2024, 69), nel 2023 i dati sono in linea con quelli generali, che vedono prevalere le PMI.

Tabella 2 Ripartizione per dimensione

Dimensione	Imprese emittenti		Imprese in rete	
	nr.	%	nr.	%
PMI	123	74,5	14	70,0
Grandi imprese	42	25,5	6	30,0

Fonte: Politecnico di Milano 2024, 3; bilanci 2023 delle imprese in rete

Nella tabella 3 sono indicati i dati relativi ai settori di attività riferiti all'insieme delle imprese emittenti (Politecnico di Milano 2024, 28) e alle imprese in rete. Rispetto al dato generale, si osserva una maggiore incidenza delle imprese in rete appartenenti al settore costruzioni, una scarsa presenza di imprese manifatturiere, mentre, fra gli altri settori, vi sono cinque imprese di servizi informatici, tre del turismo e solo una agroalimentare, settore prevalente fra le imprese in rete (Pitingaro, Corsini 2024, 18-19).

⁹ Emissione riportata nell'elenco 2023 (Politecnico di Milano 2024, 68), ma avvenuta a giugno 2024.

Tabella 3 Ripartizione per tipologia di attività

Settore	Imprese emittenti ¹⁰		Imprese in rete	
	nr.	%	nr.	%
Attività manifatturiere	49	31,2	2	10,0
Attività professionali	25	15,9	–	–
Commercio	23	14,6	–	–
Costruzioni	17	10,8	5	25,0
Altri settori	43	27,4	13	65,0

Fonte: Politecnico di Milano 2024, 28; bilanci 2023 delle imprese in rete

Va infine rilevato che, a differenza del 2022 (Proto 2024, 69), nessuna impresa in rete è quotata in Borsa; considerando invece l'insieme degli emittenti, sono 11 quelli quotate (6,7%), di cui 8 nell'Euronext Growth Milan (Politecnico di Milano 2024, 28).

3 Le emissioni di minibond

Le principali caratteristiche delle emissioni di minibond da parte delle imprese in rete sono riportate nella tabella 4. Le informazioni sulle singole emissioni sono quelle contenute nei bilanci d'esercizio e nei siti internet degli emittenti o degli operatori coinvolti nel processo di collocamento,¹¹ in mancanza di prospetti informativi depositati presso la Consob, non previsti poiché i minibond non sono strumenti finanziari destinati al pubblico.¹²

¹⁰ Escluse le imprese finanziarie.

¹¹ Mancano i dati relativi all'emissione di Samag Holding Logistics s.p.a. poiché il bilancio 2023 non è disponibile.

¹² Solo nei casi di titoli quotati nel mercato Euronext Access Milan è previsto il deposito del Prospetto o del Documento di ammissione..

Tabella 4 Caratteristiche delle emissioni

Modalità di collocamento		nr.	%
	Private placement	17	71
	Crowdfunding	5	21
	n.d.	2	
Importo			
	≤ 2 ml	12	50
	> 2 ml	11	46
	n.d.	1	
Scadenza			
	< 2 anni	3	12
	Da 2 a 5 anni	4	17
	> 5 anni	15	62
	n.d.	2	
Tasso di interesse			
	Fisso	10	42
	Variabile	12	50
	n.d.	2	
Modalità di rimborso			
	Amortizing	9	37
	Amortizing + preammortamento	9	37
	Bullet	4	17
	n.d.	2	
Garanzie			
	Finanziarie regionali	6	
	Fondo di garanzia per le PMI	3	42
	Fondo Europeo di Garanzia (BEI)	1	
Operazioni di sistema			
	Basket bond	8	33

Fonte: bilanci delle imprese in rete; siti internet delle imprese in rete e degli operatori coinvolti nel processo di collocamento

Modalità di collocamento: nella maggior parte dei casi (71%), in linea con i dati relativi alle emissioni complessive (Politecnico di Milano 2024, 58-9), si tratta di operazioni di *private placement* in cui i titoli sono sottoscritti da un numero limitato di operatori (Cassa Depositi e Prestiti, Mediocredito Centrale, fondi di private debt, altre banche, finanziarie regionali), se non da un unico investitore; in cinque casi i titoli sono invece collocati attraverso una piattaforma di crowdfunding.¹³

¹³ Si tratta di Fundera.it, la principale piattaforma per numero di emissioni e volumi (Politecnico di Milano 2024, 58).

Importo: le emissioni sono equamente distribuite fra quelle inferiori e superiori a due milioni di euro; i dati complessivi mostrano invece una minore presenza di emissioni più piccole (39%) (Politecnico di Milano 2024, 40).

Scadenza: le operazioni sono prevalentemente a lungo termine (62%); il dato, inferiore a quello complessivo (69%) (Politecnico di Milano 2024, 42), è coerente con gli obiettivi dichiarati dagli emittenti [tab. 5].

Tasso di interesse: metà delle emissioni sono a tasso variabile, dato inferiore a quello complessivo (53%); fra i titoli a tasso variabile vi è solo un caso di cedola collegata al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità (*Sustainability-Linked Bond*¹⁴), a fronte di 21 emissioni (11%) a livello complessivo (Politecnico di Milano 2024, 44-53).

Modalità di rimborso: la maggior parte delle emissioni è rimborsata secondo un piano di ammortamento e metà di queste prevede un periodo di preammortamento; tale caratteristica dipende dalla scadenza dei titoli, prevalentemente a lungo termine, come risulta anche dai dati sulle emissioni totali (Politecnico di Milano 2024, 42).

Garanzie: meno della metà delle emissioni sono garantite (42%), una quota inferiore rispetto a quella delle emissioni totali (74%) (Politecnico di Milano 2024, 467); in nessun caso è stata rilevata la presenza di un rating.

Operazioni di sistema: un terzo delle emissioni è riconducibile a programmi di *basket bond*,¹⁵ si tratta di operazioni che si rivolgono a imprese appartenenti a determinati settori, filiere e aree geografiche, o destinate al finanziamento di progetti di crescita e al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità (Politecnico di Milano 2024, 30 ss.). A differenza del 2022 (Proto 2024, 70 ss.), non vi sono imprese in rete coinvolte in operazioni di pluribond.

¹⁴ Sono strumenti finanziari che prevedono una penalizzazione o un premio in base al raggiungimento di un determinato obiettivo (*scoring*) di sostenibilità, assegnato e monitorato da una società terza. Per esempio, possono essere applicate una clausola di *step-up* (pagamento di maggiori interessi) se gli obiettivi non vengono raggiunti, oppure una clausola di *step-down* (pagamento di minori interessi) se gli obiettivi vengono raggiunti (Antilici, Mosconi, Russo 2022).

¹⁵ Per *basket bond* si intende un'operazione di cartolarizzazione realizzata mediante la sottoscrizione o l'acquisto di titoli da parte di una società veicolo (SPV); tale operazione consente l'accesso al mercato dei capitali, in particolare alle PMI che, singolarmente, non sono attrattive per gli investitori professionali perché interessati a emissioni oltre una determinata soglia dimensionale. Il *pluribond*, invece, non utilizza la tecnica della cartolarizzazione, ma è un basket di titoli emessi da PMI appartenenti a determinati settori o aree geografiche.

Le imprese in rete partecipano a quattro programmi:

- *Basket bond Puglia*: ha come obiettivo il finanziamento di interventi straordinari, investimenti e capitale circolante di PMI regionali e vede come originator e arranger Unicredit, investitori Cassa Depositi e Prestiti e Mediocredito Centrale e garante Puglia Sviluppo; al programma partecipano Apulia Hotel s.r.l., Omnitech s.r.l. e Sidea Group s.r.l.;
- *Garanzia Campania Bond*: ha come obiettivo il finanziamento dei piani di sviluppo di PMI regionali e vede come arranger Finint e Mediocredito Centrale, investitori Cassa Depositi e Prestiti e Mediocredito Centrale e garante Sviluppo Campania; al programma partecipano Netgroup s.p.a. e Soft technology s.r.l.;
- *Tech Basket Bond*: ha come obiettivo il finanziamento dei progetti di innovazione tecnologica di PMI e Mid Cap del settore digitale e ICT e vede come arranger Equita e investitori Cassa Depositi e Prestiti e Mediocredito Centrale; al programma partecipa Industrie Saleri Italo s.p.a.;
- *Basket Bond ESG*: ha come obiettivo il finanziamento dei piani di sviluppo sostenibile di PMI e Mid Cap operanti in settori strategici dell'economia italiana per il miglioramento dello scoring di sostenibilità assegnato da una società esterna (Cerved Rating Agency) e vede come arranger Unicredit e investitori Cassa Depositi e Prestiti e Unicredit; al programma partecipa Ledoga s.r.l.

Va infine rilevato che non vi sono *basket bond* 'di rete', cioè operazioni che coinvolgono le imprese aderenti a un contratto di rete e destinate al finanziamento del programma comune, né imprese aderenti allo stesso contratto di rete che partecipano alla stessa operazione; resta allora da esaminare se, a livello di singola impresa in rete, gli obiettivi delle emissioni di minibond sono comunque in linea con gli obiettivi della rete. A tale riguardo, poiché le informazioni disponibili sulle singole emissioni non contengono alcun riferimento esplicito al contratto di rete e al programma comune, sono stati confrontati gli obiettivi delle emissioni con gli obiettivi dichiarati nei contratti di rete [tab. 5].

La crescita interna attraverso il finanziamento di investimenti in capitale fisso rappresenta la motivazione prevalente delle emissioni (12), in linea con quanto risulta dai dati generali (Politecnico di Milano 2024, 48-9); cinque sono destinate a finanziare progetti e investimenti rivolti al miglioramento della sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda il collegamento fra obiettivi delle emissioni e obiettivi della rete, le motivazioni che hanno indotto le imprese in rete a emettere minibond si riferiscono a iniziative e progetti di interesse specifico dell'emittente, senza un richiamo esplicito agli obiettivi della rete e all'eventuale contributo alla realizzazione del programma comune.

Tabella 5 Obiettivi delle emissioni e delle reti

Emittente	Obiettivi dell'emissione	Obiettivi delle reti
Apulia hotel s.r.l.	Realizzazione di nuove strutture ricettive attraverso l'acquisizione di hotel oggetto di interventi di ammodernamento e adeguamento finalizzati a incrementarne le potenzialità commerciali.	Crescita economica delle imprese mediante coordinamento e integrazione delle attività e risorse per affrontare la frammentazione dell'offerta e la dimensione aziendale limitata. Conseguimento di economie negli acquisti, aumento dell'offerta e del fatturato, miglioramento del servizio, massimizzazione della visibilità e vantaggi logistici, ampliamento dei servizi, promozione della filiera turistica e attrazione dei flussi turistici.
Baia camping village s.p.a.	Supportare il programma di investimenti 2023-26 volto al miglioramento dell'offerta ricettiva e all'ampliamento dei servizi offerti all'interno delle strutture ricettive gestite (realità abitative turistiche e nuovi parchi acquatici).	n.d.
Bibione mare s.p.a.	Realizzazione del piano di sviluppo e investimento del gruppo previsto per i prossimi anni.	Migliorare la competitività delle imprese attraverso l'innovazione e l'aumento dell'offerta turistica. Conseguire un risparmio sui costi, incrementare l'efficienza operativa, migliorare la penetrazione di mercato, innalzare gli standard qualitativi dei servizi e potenziare la sicurezza sul lavoro. Creare sinergie nella catena del valore, ottimizzare l'uso delle risorse umane e promuovere attività di formazione professionale congiunta.
Bioman s.p.a.	Supportare la struttura finanziaria e il piano di sviluppo e investimenti.	Migliorare la competitività nei mercati nazionali, comunitari e internazionali; garantire la qualità del servizio per gli utenti e le sinergie nelle attività logistiche; migliorare l'efficienza attraverso un uso più razionale delle risorse umane, materiali e tecnologiche.
Buildings s.p.a.	n.d.	Promuovere e arricchire la cultura aziendale delle imprese, che condividono un forte orientamento internazionale e si distinguono per creatività, innovazione, ricerca e qualità nei loro prodotti e servizi di alta gamma.

Emittente	Obiettivi dell'emissione	Obiettivi delle reti
Coopservice s.c.p.a.	Finanziare iniziative green quali la realizzazione di un impianto fotovoltaico, interventi di riqualificazione su stabili di proprietà e investimenti <i>project</i> orientati all'efficientamento energetico.	Rispondere efficacemente alle sollecitazioni delle istituzioni, soddisfare le esigenze della domanda, ridurre il rischio di fornitura di terzi, promuovere la qualità e la sicurezza dei processi, presentarsi sul mercato come operatori con rating superiore.
ETS EcoTecnologie Stradali s.r.l.	Diversificazione della provvista.	Migliorare l'efficienza operativa, la competitività e la penetrazione del mercato per i settori delle costruzioni private e pubbliche attraverso una catena di produzione più organizzata ed efficiente, la condivisione di competenze, risorse e forza lavoro e una comunicazione efficace delle capacità risultanti.
ETT s.p.a.	n.d.	Potenziamento della capacità innovativa e della competitività collaborando in aree predeterminate relative alle operazioni aziendali, scambiando informazioni o servizi industriali, commerciali, tecnici o tecnologici ed esercitando congiuntamente attività nell'ambito aziendale per raggiungere obiettivi definiti. Promuovere lo sviluppo economico e tecnologico dei partecipanti e aumentare la loro penetrazione nel mercato.
Industrie Saleri Italo s.p.a.	Iniziative per la crescita del gruppo in Italia come previste nel Business Plan 2023-27, in particolare le implementazioni di industrializzazione delle pompe elettriche e relativi costi di sviluppo, inclusi adeguamenti strutturali del laboratorio testing (<i>testing facility improvements</i>).	Migliorare la capacità innovativa e competitività delle imprese sui mercati nazionale e internazionale; ottimizzazione dei servizi di welfare per i dipendenti e la promozione di comportamenti aziendali socialmente responsabili.
Ledoga s.r.l.	Incremento della capacità produttiva di tannini di castagno nello stabilimento di San Michele di Mondovì. Investimenti strategici.	Perseguire una maggiore competitività delle imprese secondo un paradigma di sostenibilità ambientale; realizzare i rispettivi programmi di investimento previsti dal contratto di rete.

Emittente	Obiettivi dell'emissione	Obiettivi delle reti
Netgroup s.p.a.	Investimenti in ambito cybersecurity e intelligenza artificiale.	Migliorare la capacità di innovazione e competitività delle imprese attraverso l'aumento della conoscenza e della competitività sul mercato dei prodotti e delle soluzioni digitali; perseguire la trasformazione digitale sviluppando strategie di comunicazione e promozione per il prodotto NBM, acquisendo un ruolo di operatore nazionale per il suo sviluppo e gestione e coordinando le attività per garantire un'efficace penetrazione nel mercato.
Omnitech s.r.l.	Ampliamento del proprio business legato al noleggio di macchine e attrezzature, attraverso la diffusione tra enti pubblici e società a partecipazione pubblica dell'impiego di mezzi ad alimentazione elettrica per il trasporto degli attrezzi da utilizzare per lo spazzamento stradale e per i servizi di igiene urbana.	Migliorare la competitività e l'innovazione delle imprese sfruttando l'esperienza reciproca, portando a una maggiore competitività sul mercato attraverso l'innovazione dei servizi, le opportunità di business e l'acquisizione di quote di mercato. Migliorare nel settore ambientale e nell'ottimizzazione dei processi industriali; accrescere la penetrazione del mercato attraverso la certificazione di qualità e la comunicazione.
Progetto Natura s.c. agricola	Diversificazione della provvista.	Migliorare l'innovazione e la competitività promuovendo lo sviluppo sinergico di prodotti e servizi, espandendo i mercati, conducendo ricerche di mercato per piani promozionali e sviluppando strategie pubblicitarie comuni.
Samag Holding Logistics s.p.a.	n.d.	Innovazione e aumento della competitività nel settore della logistica integrata; migliorare la penetrazione nel mercato nazionale e internazionale attraverso la certificazione di qualità dei servizi e piani di marketing e promozione.

Emittente	Obiettivi dell'emissione	Obiettivi delle reti
Sidea group s.r.l.	Investimenti nello sviluppo del software, acquisizione di brevetti e spese relative al lancio sul mercato del prodotto <i>Deep Rfm Analytics</i> . Acquisto della piattaforma <i>Supported by Gartner</i> , un programma di sviluppo di competenze interne basato sulle pubblicazioni, le ricerche e le <i>best practice</i> che la Gartner Inc., azienda leader mondiale nell'ambito della consulenza strategica, offrirà direttamente a Sidea Group. Investimenti per l'inserimento in portafoglio di altre innovative soluzioni tecnologiche.	Creare un nuovo operatore nel mercato delle soluzioni CRM, in grado di competere con le società leader, garantendo alti standard qualitativi. Proporre soluzioni CRM più economiche e personalizzabili, incentivare la crescita e l'innovazione delle imprese, ripensare la strategia aziendale, sviluppare una nuova visione strategico-commerciale, migliorare la gestione delle risorse umane, sviluppare il talent management e le competenze attraverso la formazione.
Site s.r.l.	Acquisto di beni strumentali necessari per acquisire una certificazione specialistica del settore ambientale e delle fonti di energia rinnovabile.	Promuovere l'innovazione attraverso l'applicazione di risultati di ricerca e sviluppo, rafforzare settori di eccellenza secondo la legge regionale n. 22/2016 Industria 4.0, aumentare la cultura digitale per impatti socio-economici significativi; migliorare la competitività tramite collaborazione e integrazione delle competenze, scambio di know-how e, se necessario, distacco di personale qualificato per sviluppare azioni comuni.
Soft Technology s.r.l.	Realizzazione di un Data Center per la vendita di servizi di Cloud Computing.	Migliorare la competitività sul mercato; collaborare per definire un gruppo di mercati nazionali e internazionali di interesse.
Solis s.p.a.	Progetti per la sostenibilità: acquisto di un parco fotovoltaico, investimenti green per la sostenibilità, la mobilità elettrica, l'energia rinnovabile e la valorizzazione del territorio.	Miglioramento della competitività, innovazione tecnologica, qualificazione dei processi produttivi, digitalizzazione, internazionalizzazione e sviluppo del commercio elettronico. Collaborazione in ambiti predeterminati, scambio di informazioni ed esercizio comune di attività, con l'obiettivo di accrescere le competenze e i ricavi delle imprese. Condivisione di competenze per favorire la progettazione e commercializzazione di macchine utensili innovative, sia a livello nazionale che internazionale.

Emittente	Obiettivi dell'emissione	Obiettivi delle reti
Sovecar s.r.l.	Progetti green nel settore delle costruzioni e adozione di pratiche aziendali eco-sostenibili.	Innovare e migliorare la competitività delle imprese. Aumentare la penetrazione nel mercato nazionale e internazionale, sviluppando e comunicando efficacemente la qualità dei servizi offerti e creando attività e servizi comuni per soddisfare meglio la clientela.
Uniko s.p.a.	Investimenti per lo sviluppo del business aziendale.	Crescita delle imprese attraverso strumenti promozionali, valorizzazione dei marchi e condivisione di opportunità con i clienti. Conclusione di contratti di rete e partnership per obiettivi specifici, offrendo vantaggi fiscali ed economici.

Fonte: bilanci 2023 delle imprese in rete; database InfoCamere, dati al 3 luglio 2024

4 Conclusioni

Le emissioni di minibond da parte delle imprese in rete costituiscono una quota significativa delle emissioni complessive, soprattutto se si considera l'incidenza delle imprese in rete sul totale delle imprese italiane. 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.

L'assenza di un collegamento tra emissioni e partecipazione a una rete è dimostrata dalle motivazioni sottostanti, che non riguardano il raggiungimento degli obiettivi della rete previsti dal programma comune, ma fanno riferimento a obiettivi specifici dell'emittente, generalmente connessi al finanziamento di investimenti in capitale fisso e progetti di miglioramento della sostenibilità ambientale. Tale considerazione è confermata anche dalla mancanza di *basket bond* di rete, operazioni a cui partecipano tutte le imprese aderenti al contratto di rete, che potrebbero rappresentare uno strumento innovativo per finanziare le attività necessarie per la realizzazione del programma comune.

Considerando anche i dati sulle emissioni del 2022 (Proto 2024), emerge come non venga 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.

Peraltro, tale situazione è coerente con il limitato interesse delle reti ad attuare una gestione finanziaria integrata, come risulta dalle informazioni raccolte sulla gestione dei rapporti con le banche, nella maggioranza dei casi decentrata presso le singole imprese in rete (Proto 2021, 58), e con i risultati del sondaggio 2023 dell'Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa: solo cinque delle 224 reti intervistate dichiarano che alcune delle imprese aderenti hanno partecipato a operazioni di finanza alternativa e dieci di essere molto interessate a partecipare.

Un'ultima considerazione riguarda le emissioni multiple: quattro imprese in rete hanno effettuato due emissioni nel 2023 e di queste tre hanno utilizzato i minibond in anni precedenti, mentre altre due hanno emesso minibond in passato. Questi dati evidenziano l'efficacia dello strumento per sostenere i piani di crescita e diversificare le fonti di finanziamento, così come l'interesse degli investitori a stabilire relazioni durature con imprese 'di qualità' che, da emittenti 'una tantum', diventano emittenti 'seriali'.

Bibliografia

- Antilici, P.; Mosconi, G.; Russo, L. (2022). *Quando innovazione finanziaria e finanza sostenibile si incontrano: i "Sustainability-Linked Bonds"*. Roma: Banca d'Italia. Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento 22.
<https://tinyurl.com/3zf9n96b>
- Bartoli, F.; Ferri, G.; Murro, P.; Rotondi, Z. (2013). «Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa». *Bancaria*, 1.
- Bentivogli, C.; Quintiliani, F.; Sabbatini, D. (2013). *Le reti di imprese*. Roma: Banca d'Italia. Questioni di Economia e Finanza 152.
https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0152/QEF_152.pdf
- Croce, A.; Quas, A.; Tenca, F. (2024). «SME's Bond Issuance and Access to Bank Credit: Evidence from Italy». *Review of Managerial Science*, 19, 499-535.
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00760-2>
- Meiani, A.; Rizzi, L.; Sabatini, D. (2014). *Guida ai minibond – Strumenti innovativi per la finanza delle PMI*. Roma: Bancaria Editrice.
- Pitingaro, S.; Corsini, S. (2024). «I contratti di rete: dinamiche recenti e profili emergenti». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 7-28.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/001>
- Politecnico di Milano (2023). *9° Report italiano sui Minibond*.
<https://www.osservatoriefi.it/efi/report-e-pubblicazioni/>
- Politecnico di Milano (2024). *10° Report italiano sui Minibond*.
<https://www.osservatoriefi.it/efi/report-e-pubblicazioni/>
- Proto, A. (2021). «L'evoluzione delle relazioni banche-reti». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 53-60.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/004>
- Proto, A. (2024). «Imprese in rete e finanza alternativa: le emissioni di minibond». *Bancaria*, 3.

7 Associazioni, cooperative e fondazioni in rete: dati InfoCamere, dell'Osservatorio e casi studio

Carlo La Rotonda

Confindustria – RetImpresa

Arianna Lupo

RetImpresa

Lucia Pace

RetImpresa

Abstract The chapter analyzes the role of associations, cooperatives, foundations and consortia in business network contracts, highlighting their diffusion, characteristics and contribution to the growth of the entrepreneurial system through collaborative models. The data shows a high participation of the reference cluster in service sector, with a growing impact on innovation. The Observatory's surveys and case studies confirm the evolution of networks towards mixed models, where associations mainly act as promoters and coordinators, aiming to strengthen relationships, visibility, reputation and opportunities for organizational and economic growth of companies in business network contracts.

Keywords Partnership. Business association. Foundation. Cooperative enterprise. Consortium. Non-profit organization.

Sommario 1 Associazioni, cooperative, fondazioni e consorzi in rete: analisi di contesto e caratteristiche del cluster. – 2 I dati emersi dalle survey dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa. – 3 Associazioni e Reti: casi studio. – 4 Conclusioni.

1 Associazioni, cooperative, fondazioni e consorzi in rete: analisi di contesto e caratteristiche del cluster

Il cluster esaminato nel presente capitolo è composto da 4.761 imprese e, più in generale, enti che aderiscono all'universo dei contratti di rete¹ e include per l'82% dei casi cooperative (3.905 imprese), per il 16% consorzi (762 imprese) e per la restante parte associazioni e fondazioni (rispettivamente 54 e 40, ognuna pari all'1% del cluster) [fig. 1].²

Si tratta di soggetti rappresentativi del 9,8% dell'universo delle imprese retiste, che si caratterizzano per il fatto di perseguire, per loro forma giuridica, natura e finalità, obiettivi non strettamente o esclusivamente commerciali.³

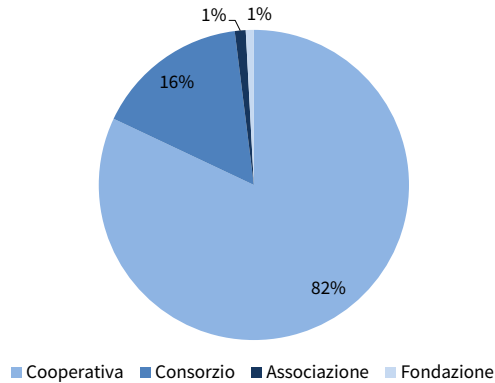
Tali soggetti partecipano, quindi, ai contratti di rete, talvolta anche in partenariato con imprese commerciali, per rappresentare ed esprimere interessi prevalentemente no profit (mutualistici, consorzi, sociali) e, in senso ampio, collettivi o di interesse generale.

Per semplicità, i soggetti inseriti nel cluster analizzato sono di seguito indicati anche come 'enti'.

1 I dati riportati sono aggiornati al 30 giugno 2024. A tale data, si registrano in Italia 9.231 contratti di rete per un totale di 48.573 imprese coinvolte.

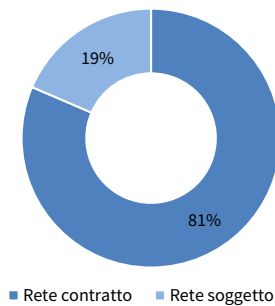
2 Al fine di isolare e classificare per categoria le imprese in esame è stata eseguita una selezione per natura giuridica, di cui si riporta in Appendice 1 la tabella di dettaglio.

3 Gli enti esaminati sono dotati di iscrizione in una delle sezioni del Registro delle Imprese, che è requisito formale indispensabile, unitamente alla qualifica di imprenditore o allo svolgimento di un'attività economica anche non in forma principale, per poter aderire a un contratto di rete ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter e ss. del d.l. 10 febbraio 2009, nr. 5 e s.m.i.

Figura 1 Classificazione per natura giuridica degli enti appartenenti al cluster esaminato

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Le imprese e i soggetti collettivi in esame partecipano a 2.150 contratti di rete, che rappresentano il 23% del totale delle reti registrate a livello nazionale (9.231 contratti al 3 luglio 2024). Nel dettaglio, si tratta di 1.751 reti-contratto, cioè senza soggettività giuridica (81%), e di 399 reti dotate di autonoma soggettività (19%) [fig. 2].

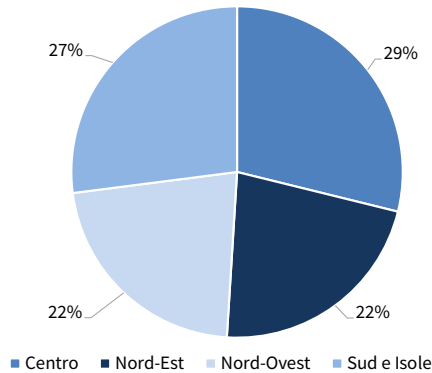
Figura 2 Enti esaminati per tipologia di contratto di rete

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

In relazione alla collocazione geografica del cluster, si rileva la presenza di 2.117 enti imprenditoriali o aggregativi con sede nel Nord Italia (44% del cluster), suddivisi tra Nord-Est (1.077, pari al 22%) e Nord-Ovest (1.040, pari al 22%). Il 29% del campione è distribuito nelle regioni del Centro Italia (1.365) e il 27% nel Sud e nelle Isole

(1.279) [fig. 3]. Si tratta di percentuali che rispecchiano l'andamento della distribuzione per macro-aree geografiche delle imprese in rete a livello nazionale.⁴

Figura 3 Distribuzione degli enti esaminati per area geografica



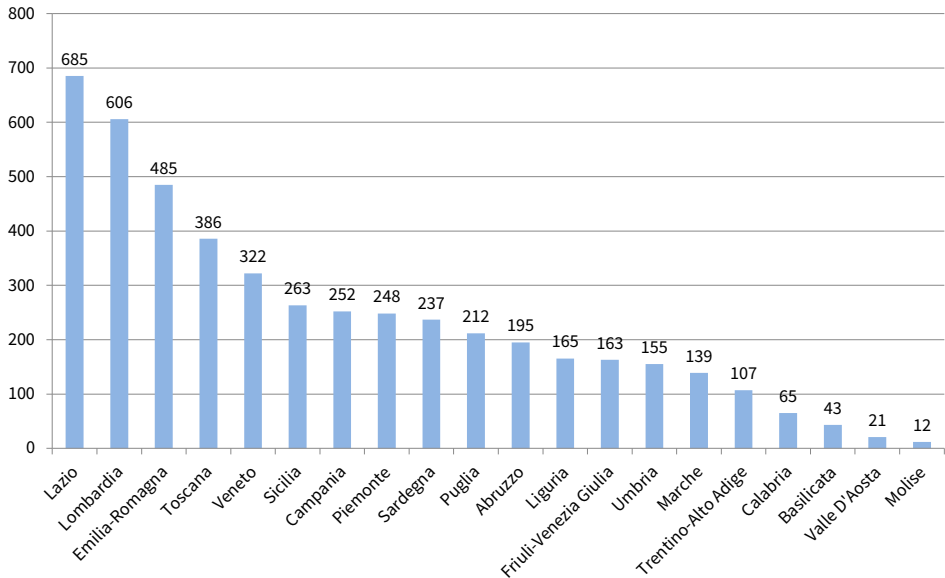
Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Nel dettaglio, da un esame sulla distribuzione regionale [fig. 4], emerge che le cooperative, i consorzi, le associazioni e le fondazioni in rete si concentrano prevalentemente nel Lazio (685), in Lombardia (606) e in Emilia-Romagna (485). Le prime due regioni in rete di questo cluster coincidono, quindi, con quelle dell'universo delle reti in Italia.⁵ È inoltre apprezzabile la presenza di tali realtà in Toscana (386), Veneto (322), Sicilia (263), Campania (252), Piemonte (248), Sardegna (237) e Puglia (212). Valori inferiori a 100 unità in rete si registrano in Calabria (65), Basilicata (43), Valle D'Aosta (21) e Molise (12).

Così come avviene a livello nazionale, anche rispetto al cluster esaminato le reti uni-regionali risultano essere le più diffuse (69% dei casi). Il 23% delle reti raggruppa enti provenienti da 2 o 3 regioni differenti, il 5% da 4 o 5 regioni, il restante 4% è composto da enti che risiedono in oltre 5 regioni diverse.

⁴ Al 3 gennaio 2025 le 50.298 imprese in rete sono presenti per quasi il 40% al Nord (circa il 21% nel Nord-Est e il 19% nel Nord-Ovest), per il 35% al Centro e per il 26% al Sud e nelle Isole.

⁵ Si rinvia per approfondimenti al capitolo 1 di questo Rapporto.

Figura 4 Distribuzione regionale degli enti esaminati

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

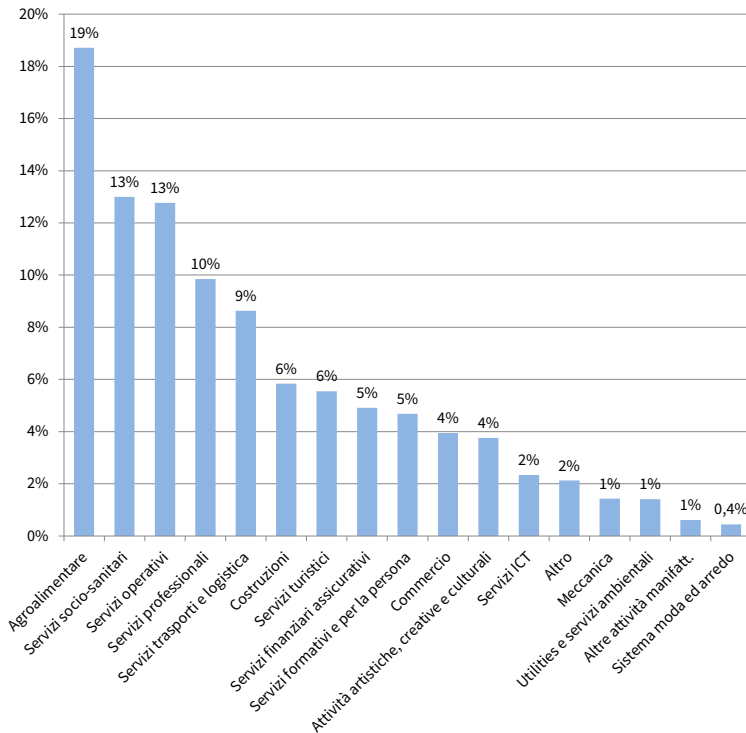
Con riguardo ai dati settoriali, il cluster esaminato è composto per il 19% da enti che operano nella filiera agroalimentare, in linea con i dati nazionali sui macrosettori in rete (10.798 imprese dell'agroalimentare sul totale di 50.298 aziende in rete al 3 gennaio 2025). È inoltre rilevante, e in parziale controtendenza rispetto alle rilevazioni sull'universo delle imprese retiste,⁶ la concentrazione nei contratti di rete da parte di cooperative, associazioni, fondazioni e consorzi operanti nel settore terziario: di questi, il 13% si occupa di servizi socio-sanitari, un ulteriore 13% di servizi operativi, il 10% di servizi professionali e il 9% di servizi di trasporti e logistica. A seguire, gli enti del cluster analizzato operano nella filiera delle costruzioni (6%), del turismo (6%), dei servizi finanziari e assicurativi (5%), dei servizi formativi e per la persona (5%) e, con percentuali minori, nel commercio (4%) e nelle attività artistiche, creative e culturali (4%) [fig. 5].

In questo senso, la forma giuridica e lo scopo che caratterizzano gli enti del cluster esaminato (in particolare le due forme più rappre-

⁶ Al 3 gennaio 2025, i primi tre macrosettori in rete risultano essere l'agroalimentare (21,5%), le costruzioni (14%) e il commercio (12,5%).

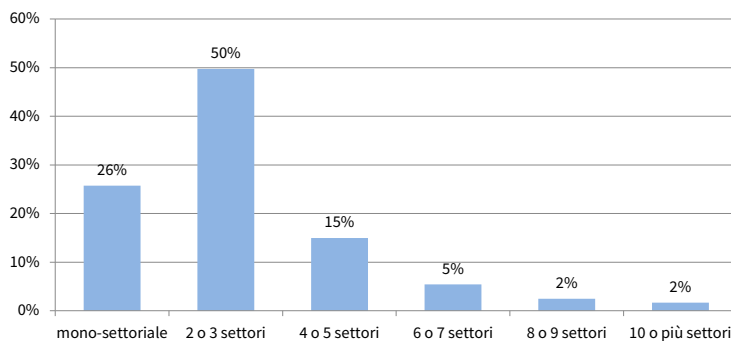
sentate: cooperative e consorzi) influiscono sulla distribuzione dei settori in rete e sulla loro concentrazione all'interno del mondo dei servizi e del terzo settore.

Figura 5 Distribuzione settoriale degli enti esaminati



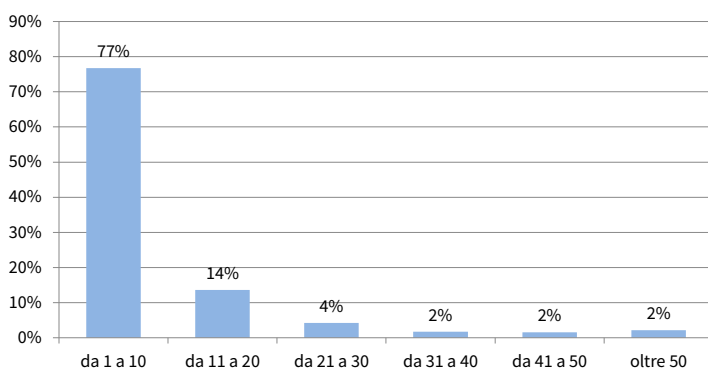
Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Inoltre, si rileva che la prevalenza dei contratti di rete esaminati raggruppa enti di 2 o 3 settori differenti (50%), a fronte del 26% di reti con caratteristiche mono-settoriali (in particolare, con enti dei settori agroalimentare, socio-sanitario, finanziario-assicurativo e dei trasporti e logistica). Il 15% delle reti riunisce enti appartenenti a 4-5 settori diversi, il 7% a 6-9 settori, il 2% enti provenienti da oltre 10 settori differenti che svolgono congiuntamente programmi di rete [fig. 6].

Figura 6 Composizione delle reti esaminate per provenienza settoriale degli enti coinvolti

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Sul piano della densità imprenditoriale, le reti esaminate coinvolgono, nella maggioranza dei casi, al massimo 10 unità (77% delle reti), in linea con il trend nazionale che considera circa l'87% della totalità delle reti registrate composto da meno di 10 imprese (Pitingaro, Corsini 2024, 12). Il 14% delle reti del cluster in esame è composto da 11 a 20 enti, il 4% da 21 a 30 enti, il 2% da 41 a 50 enti e un ulteriore 2% coinvolge più di 50 imprese [fig. 7].

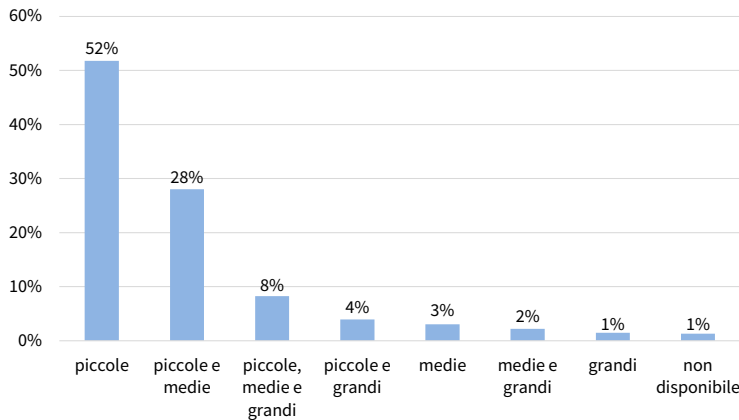
Figura 7 Composizione delle reti esaminate per numero di enti coinvolti

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Indagando la composizione del cluster in base alla dimensione degli enti coinvolti, si nota che nel 52% dei casi le reti sono composte esclusivamente da realtà di piccole dimensioni, nel 28% da enti di di-

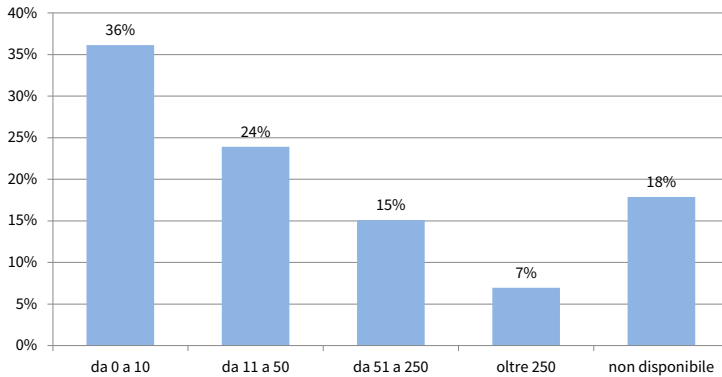
mensioni piccole e medie, mentre l'8% delle reti in esame coinvolge le tre diverse tipologie, ovvero piccole, medie e grandi realtà [fig. 8]. Meno rilevanti appaiono le altre combinazioni relative alla composizione delle reti in base alla dimensione degli enti che vi aderiscono (piccoli e grandi 4%, medie 3%, medie e grandi 2%, ecc.).

Figura 8 Composizione delle reti esaminate per classe dimensionale degli enti coinvolti



Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

La prevalenza di enti di piccole dimensioni si conferma anche osservando il totale dei loro addetti: il 37% del cluster è composto da microimprese (da 0 a 9 addetti), il 24% da piccole realtà che impiegano da 10 a 49 addetti, il 15% dei casi da enti di medie dimensioni (da 50 a 249 addetti) e il 7% dei casi da grandi imprese (oltre 250 addetti).

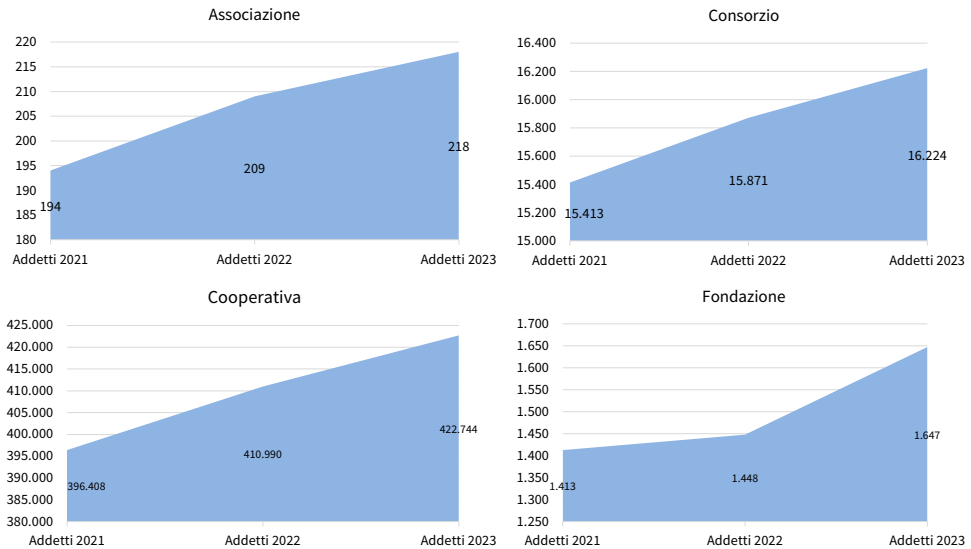
Figura 9 Numero di addetti per ente in rete

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Inoltre, in relazione alla struttura occupazionale emerge che il cluster analizzato assorbe nel complesso quasi 441mila addetti⁷, vale a dire il 20,6% del totale addetti impiegati presso l'universo delle imprese retiste. A incidere maggiormente sul totale del cluster si confermano le cooperative, con 422.744 addetti, seguite dai consorzi con 16.224 addetti, dalle fondazioni con 1.647 addetti e, infine, dalle associazioni con 218 unità occupate. Per ognuna delle quattro categorie esaminate si rileva, inoltre, una variazione positiva del totale degli addetti nel periodo 2021-23 **[fig. 10]**.⁸

7 Il totale del cluster è di 440.833 addetti sulla base delle informazioni di fonte INPS aggiornate al 31 dicembre 2023, mentre quello nazionale, alla stessa data, è pari a 2.141.270 addetti.

8 Il dato di fonte INPS relativo al totale addetti risulta disponibile nel 2021 per 3.744 enti, nel 2022 per 3.718 enti e nel 2023 per 3.663 enti.

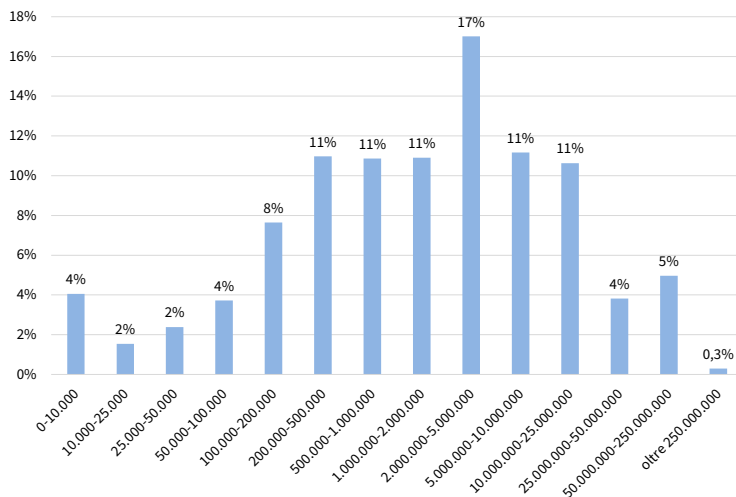
Figura 10 Variazione del numero di addetti per tipologia di ente/natura giuridica (anni 2021-23)

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

Infine, con riguardo agli indicatori economico-finanziari relativi al cluster,⁹ si riscontra che nel 2023 la somma del fatturato aggregato degli enti considerati è stato pari a euro 33.724.580.718,¹⁰ con una distribuzione alquanto uniforme tra i 200mila € e i 25mln di € e una maggiore concentrazione nella fascia 2-5mln di € [fig. 11], dovuta alla presenza prevalente di realtà di piccole dimensioni.

⁹ I dati relativi al fatturato e al valore della produzione 2023 si riferiscono a 2.981 unità del cluster in esame, per i restanti 1.780 enti il valore non risulta disponibile.

¹⁰ Il dato del valore della produzione nel 2023 riferito agli enti del cluster considerato risulta pari a 35.367.073.770 di €.

Figura 11 Percentuale di enti esaminati per classe di fatturato

Fonte: elaborazioni RetImpresa su dati Registro Imprese di InfoCamere

2 I dati emersi dalle survey dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

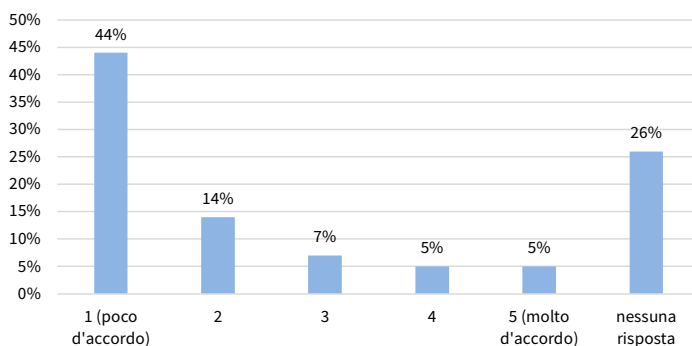
Dal focus sulle survey curate dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa negli anni 2019, 2021 e 2023, sono emerse alcune considerazioni riguardanti gli enti appartenenti al cluster esaminato nel presente capitolo.

In particolare, sia nella survey 2019 che in quella del 2021 è stato chiesto alle imprese retiste intervistate se nell'ambito del processo di nascita della rete avesse avuto un ruolo guida l'associazione di categoria di riferimento.

Prendendo in esame l'indagine più recente del 2021,¹¹ dalle risposte valutate su una scala da 1 a 5 (dove 1 indica 'poco d'accordo' e 5 'molto d'accordo') è emerso che nel 17% dei casi le associazioni di categoria hanno positivamente influito nel processo di nascita della rete (il 7% delle imprese intervistate risponde «3», il 5% indica «4» e il 5% indica «5»); nel 14% dei casi il supporto delle associazioni è stato poco utilizzato (valore «2» della scala). Tuttavia, è prevalente la percentuale di imprese che ha dichiarato di non averne fatto alcun ricorso (44%) [fig. 12].

11 Il campione delle imprese intervistate nel 2021 è pari a 241 imprese retiste.

Figura 12 Risposte al quesito «Come descriverebbe il processo di nascita della rete? La nascita della rete è stata guidata dalla mediazione dell'associazione di categoria di riferimento», valori in scala da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo) (survey 2021)

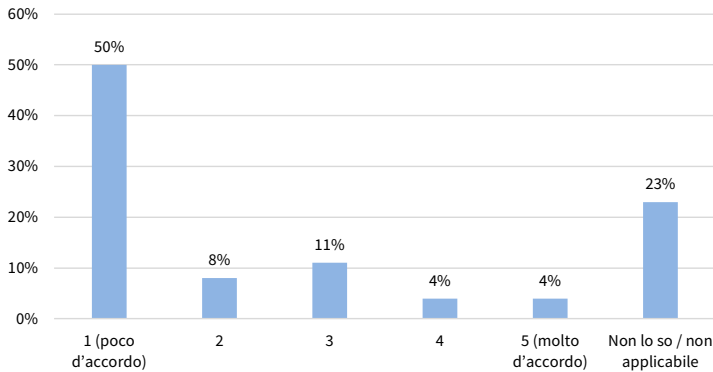


Fonte: survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa anni 2019, 2021, 2023

Analizzando la survey 2023, è interessante osservare le risposte al quesito relativo all'evoluzione della rete, rivolto in questo caso a un campione di 224 imprese.

Il 19% delle imprese intervistate ha espresso un generale consenso nell'affermare di aver concluso accordi con Università, Centri di competenza, Centri di ricerca, Fondazioni ed Enti pubblici con effetti positivi sull'evoluzione della rete (nel dettaglio, l'11% delle imprese è mediamente d'accordo, indicando il valore «3», il 4% indica il valore «4» e un ulteriore 4% risulta molto d'accordo indicando «5»). Per il 50% delle imprese intervistate, invece, non è emersa una correlazione tra l'evoluzione della rete e la propensione a chiudere accordi con tale tipologia di enti («1» nella scala di valori); l'8% del campione ha risposto indicando un valore basso («2» su «5») e, infine, il restante 23% non ha fornito indicazioni utili al quesito [\[fig. 13\]](#).

Figura 13 Risposte al quesito «Rispetto all'evoluzione della rete indichi quanto è d'accordo nell'affermare che la rete ha concluso accordi con Università, Centri di competenza, Centri di ricerca, Fondazioni, Enti pubblici», valori in scala da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo) (survey 2023)

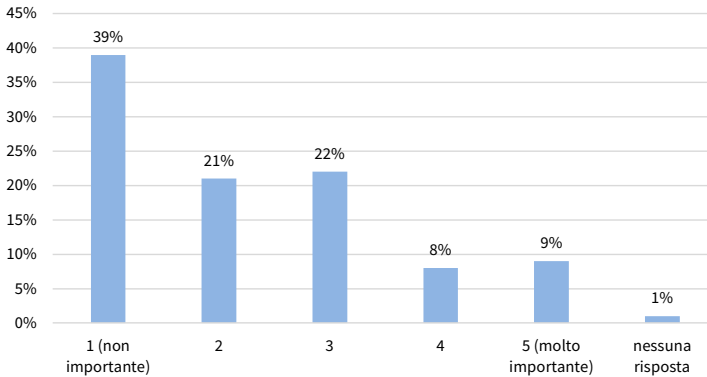


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa anni 2019, 2021, 2023

Infine, in relazione al cluster di enti esaminato nel corso di questo capitolo, risulta d'interesse il dato relativo al ricorso delle reti alle associazioni di categoria per lo sviluppo di innovazioni di prodotto o processo.

Dalle risposte al quesito, che è presente nelle tre survey curate dall'Osservatorio (2019, 2021 e 2023), potendo così contare su un campione aggregato di 672 imprese, emerge che le associazioni hanno agevolato lo sviluppo di innovazioni di prodotto o processo della rete nel 39% dei casi esaminati. Nel dettaglio (su una scala che va da «1» non importante a «5» molto importante), il 22% delle reti ha risposto di aver «mediamente utilizzato» il ricorso alle associazioni, l'8% di averne fatto un uso sopra la media («4» su «5») e il 9% di aver beneficiato in misura rilevante («5») del supporto delle associazioni per lo sviluppo delle innovazioni in rete [fig. 14]. Tuttavia, anche in questo ambito di indagine, in linea con le risposte ai precedenti quesiti, la maggioranza delle reti intervistate, pari al 39%, ha segnalato di non aver usufruito del sostegno associativo per innovare i propri prodotti o processi o di avere poco considerato questo tipo di supporto (21%).

Figura 14 Risposte al quesito «Rispetto alle seguenti fonti di informazioni e conoscenza, indichi quanto sono state utilizzate dalla rete per lo sviluppo di innovazioni di prodotto o processo le associazioni di categoria», valori in scala da 1 «non importante» a 5 «molto importante»¹² (dati aggregati survey 2019, 2021 e 2023)



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa anni 2019, 2021, 2023

3 Associazioni e Reti: casi studio¹³

La collaborazione nell'ambito dei contratti di rete tra imprese e soggetti che perseguono obiettivi no profit – come le associazioni e le fondazioni – o scopi non strettamente commerciali – è il caso delle cooperative e dei consorzi – è espressione di una visione aggregativa strategica che si concretizza nell'impegno a creare nuove forme di partenariato, estese anche a soggetti diversi dalle imprese, per diffondere il più possibile la cultura della collaborazione e della co-generazione di valore per i singoli e per le comunità. È in altre parole, un modo di *fare rete* per finalità non solo economiche, ma anche sociali e collettive.

Queste nuove forme di partnership, che trovano un'ulteriore forma realizzativa nel modello del partenariato pubblico-privato, con-

¹² Tale quesito, nella survey 2019, prevedeva 4 tipologie di risposta: «non utilizzata», «poco utilizzata», «mediamente utilizzata», «molto utilizzata». Ai fini dell'analisi congiunta delle tre diverse survey, tali risposte sono state uniformate ai criteri utilizzati nelle due survey successive (2021 e 2023) come segue: non utilizzata = 1; poco utilizzata = 2; mediamente utilizzata = 3; molto utilizzata = 5. Il valore 4 riportato in figura 14 ricomprende, quindi, la somma delle risposte fornite alle survey 2021 e 2023.

¹³ I casi di studio illustrati nel presente paragrafo sono basati sulle interviste effettuate da RetImpresa nel periodo novembre 2024-gennaio 2025 ai referenti delle associazioni e reti d'impresa associate. Le risposte complete alle domande sono riportate in appendice, nelle schede allegate.

corrono a creare un sistema virtuoso partecipato e strutturato, in grado tra l'altro di facilitare sinergie tra i soggetti privati, migliorare la conoscenza dei fenomeni aggregativi, favorire lo scambio di esperienze, supportare l'innovazione condivisa, la trasformazione dei processi produttivi e, più in generale, la competitività del sistema socio-economico.

Nel caso, ad esempio, delle associazioni – che sono oggetto dell'analisi condotta nel presente paragrafo – il valore aggiunto degli Enti rappresentativi degli interessi economici di interi settori o territori, risiede proprio nella conoscenza che le stesse hanno delle caratteristiche strutturali, delle potenzialità dei propri associati e degli ecosistemi di riferimento. La naturale predisposizione delle associazioni alla partecipazione, all'ascolto e al confronto con i propri membri e nei rapporti con tutte le componenti della società, pubbliche e private, in vista dell'obiettivo di contribuire allo sviluppo della società e all'affermazione di un sistema imprenditoriale innovativo, internazionalizzato, sostenibile, si realizza anche attraverso la diffusione di modelli collaborativi di crescita organizzativa, dimensionale e delle competenze delle imprese, come i contratti di rete.

In questo senso, il rapporto di conoscenza, fiducia e affidabilità che lega le imprese alle proprie associazioni di rappresentanza è un ulteriore presidio del rispetto di regole etiche e comportamentali già condivise in virtù dall'appartenenza alla medesima comunità imprenditoriale. Tali regole e valori, trasposti e rafforzati all'interno delle pattuizioni del contratto di rete sotto forma di impegni, diritti e obblighi tra le parti, rendono le collaborazioni ancor più solide e funzionali a salvaguardare il perseguimento degli obiettivi condivisi e, allo stesso tempo, l'identità, la storia e l'autonomia di ciascuna impresa coinvolta nell'aggregazione. E questo anche grazie al valore aggiunto che può derivare dalla presenza, a vario titolo e con diversi momenti e livelli di coinvolgimento, dell'associazione di riferimento nella compagine della rete.

Non a caso, l'inserimento di realtà associative – e più in generale di soggetti non imprenditoriali – nei contratti di rete sta suscitando sempre più interesse e stanno aumentando i casi di questa tipologia di partnership 'ibrida'. Se da un lato, quindi, le analisi e le survey dell'Osservatorio ci restituiscono indicazioni e dati ancora poco significativi circa la presenza delle associazioni nei contratti di rete¹⁴ e il loro ruolo guida ai fini della nascita, dell'evoluzione delle reti e dei loro processi di innovazione [figg. 12-14], dall'altro, nella prassi si registra una tendenza in graduale crescita e che potrà sempre più diffondersi attraverso l'esempio e la conoscenza dei modelli virtuosi di partenariato tra imprese e associazioni.

¹⁴ Come sopra rilevato, si tratta dell'1% del cluster considerato nel presente capitolo.

L'efficacia di tali modelli è dimostrata dalle 'interviste' che RetImpresa ha condotto nell'ambito del proprio sistema associativo per selezionare esperienze concrete di reti partecipate da associazioni, che presentano caratteristiche eterogenee e possono, dunque, ciascuna per la propria specificità strutturale e funzionale, essere considerate delle best practice di sistema.

Le associazioni intervistate hanno un'esperienza diretta riferita a una o più reti di imprese, partecipando a vario titolo alle vicende della rete – es. come partner, promotore, retista – e a diversi livelli operativi: ad esempio, sul piano dell'organizzazione, della governance, della condivisione di progetti e obiettivi attuali e futuri.

A livello metodologico, per raccogliere in maniera omogenea e strutturata le informazioni sulle caratteristiche principali della collaborazione tra associazioni e reti d'impresa è stata predisposta una breve scheda e sottoposta a un gruppo di organizzazioni aderenti a RetImpresa che hanno diretta esperienza nell'ambito di reti d'impresa, quali: Confindustria Abruzzo Medio Adriatico, Confindustria Alto Adige, Confindustria Cuneo, Unione Industriali Napoli, UciMu-Sistemi per produrre.¹⁵

In particolare, la scheda dati valorizza il coinvolgimento delle associazioni non tanto come «Retiste» in senso tecnico, quanto soprattutto con riferimento alle altre modalità di collaborazione, più coerenti con le tipiche finalità associative: tra queste, viene in evidenza il ruolo di «Promotrice/Sponsor» della rete, di «Componente dell'organo di gestione/organismo scientifico-consulativo» e di «Presidente/Manager di Rete».

Attraverso queste formule, le associazioni coinvolte hanno potuto valorizzare nella collaborazione con le imprese il proprio ruolo e il valore aggiunto apportato al network.

Le schede per la raccolta delle informazioni contengono le seguenti sezioni:

1. **Sezione «Associazione»** (caratteristiche principali).
2. **Sezione «Rete d'Impresa»** (struttura, attività, obiettivi).
3. **Sezione «Partnership tra Associazione e Rete d'Impresa»**, suddivisa in diverse sottosezioni volte a far emergere tratti distintivi, obiettivi, strategie e modus operandi della collaborazione.

¹⁵ Le reti di imprese cui si riferisce l'esperienza diretta delle associazioni intervistate sono: Rete Imprese per la Sostenibilità (Confindustria Abruzzo Medio Adriatico); Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol (Confindustria Alto Adige); Rete Dalia e Rete EGG (Confindustria Cuneo); Rete Chiroteca (Unione Industriali Napoli); ITC India - Italian Technology Center (UCIMU-Sistemi per Produrre). Tutte queste reti adottano la forma più leggera e flessibile della rete-contratto, senza autonoma soggettività giuridica.

Di seguito, si riporta un excursus delle interviste realizzate, con i passaggi più rilevanti indicati nelle sezioni di riferimento, e si rinvia alle schede allegate al presente capitolo per i dettagli relativi alle 6 reti di imprese oggetto dei casi-studio (appendice 2).

In premessa, occorre evidenziare che l'ambito operativo di riferimento dei casi-studio esaminati è molto eterogeneo: si va dal settore turistico a quello del welfare, dal manifatturiero all'export, dall'ambito green ai servizi alle imprese.

Anche gli obiettivi della collaborazione emersi dalle interviste coprono una vasta gamma di target: economie di scala e di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva o della supply chain; export e internazionalizzazione; formazione, welfare; marketing e comunicazione.

La Sezione 3, riferita alla Partnership tra associazione e rete d'impresa, è a sua volta suddivisa in sottosezioni, che mettono in relazione l'associazione con la rete rispetto ai seguenti aspetti:

a. **Adesione alla Rete** in fase costitutiva o successiva.

Con riferimento a quest'aspetto, dai casi-studio emerge che, se l'associazione ha aderito alla rete, l'ha fatto sempre in fase costitutiva, dal momento che in tutti i casi di adesione l'associazione si è fatta anche parte promotrice della nascita della stessa.

b. **Ruolo dell'Associazione nella storia e nelle vicende della Rete** Promotrice; Sponsor; Retista; Presidente; Componente organo di gestione; Componente organismo scientifico/consultivo; Manager di Rete o Altro.

Il ruolo selezionato in tutti i casi-studio – esclusivo o associato ad altro ruolo – è quello di promotrice (in un caso tra quelli analizzati, tre associazioni di categoria hanno collaborato alla nascita della rete), in linea con la tipologia di attività che l'associazione svolge istituzionalmente e in via principale a supporto delle imprese, ossia quella di promozione e di rappresentanza. Tali funzioni, infatti, costituiscono il presupposto ideale per eleggere l'ambiente associativo quale il più idoneo a far nascere idee progettuali o a fornire assistenza e supporto – anche sul piano informativo o consulenziale – per portare avanti idee collaborative.

Infatti, dall'analisi emerge come l'associazione sia il soggetto più idoneo a diventare il 'testimonial' del contratto di rete come driver di sviluppo delle imprese che vi fanno parte, potendo far leva sul proprio network relazionale, sulla conoscenza diretta degli associati e sulla capacità di valorizzarne il potenziale nella condivisione di obiettivi e strategie comuni, che appaiono in linea con le policy associative.

Come anticipato, in molti casi l'associazione entra a far parte del processo aggregativo fin dalla fase di ideazione della rete, guidando le imprese – sia quelle legate da dinamiche collaborative preesisten-

ti sia quelle messe in relazione da specifiche attività di matching associativo – a definire e tradurre concretamente l'idea progettuale in collaborazione, nella forma giuridica del contratto di rete.

Come già evidenziato in premessa, i casi testimoniati danno conferma di come la conoscenza da parte dell'associazione della vita aziendale abbia consentito di prestare supporto al progetto aggregativo con un'attenzione particolare all'individualità di ciascuna impresa coinvolta e nel rispetto del singolo target di business.

In diversi casi, però, l'associazione è entrata anche a far parte della vita aggregativa, attraverso il suo diretto coinvolgimento in organismi interni alla rete o con un ruolo di coordinamento (es. segreteria amministrativa, monitoraggio delle attività) o addirittura ricoprendo cariche apicali/di riferimento per la gestione del business aggregato (es. presidente, manager di rete), soprattutto laddove sia stata la stessa associazione a orientare il processo di nascita della rete.

Le interviste riportano anche come nei casi in cui l'associazione non partecipi attivamente alla gestione operativa, continui comunque a supportarla e a coinvolgerla nella vita associativa anche per scopi di promozione ed espansione dell'attività stessa o per favorire l'allargamento della base associativa (es. attraverso iniziative di comunicazione, convegni, eventi di networking, matching, formazione).

c. **Obiettivi della collaborazione:** motivi e circostanze alla base della partnership, anche più di uno, quali ad esempio indirizzo strategico, coordinamento operativo, supervisione, ruolo consultivo, coinvolgimento e allargamento partecipanti, supporto tecnico/amministrativo, rafforzamento attività.

Gli obiettivi delle collaborazioni indicati nelle interviste sono una 'proiezione aggregata' di quelli che le singole imprese hanno dichiarato di perseguire all'atto di aderire alla rete. In altri termini, dalla partnership con l'associazione le imprese retiste si attendono un contributo finalizzato, principalmente, a:

- potenziamento di capacità innovativa ed efficienza organizzativa della rete;
- ottimizzazione della gestione operativa delle attività, dei servizi e delle tecnologie, attraverso supporto all'integrazione e al coordinamento di processi e procedure;
- efficientamento della gestione delle imprese retiste nello svolgimento e nel monitoraggio delle attività condivise;
- ampliamento della base delle imprese aderenti al progetto di rete e il coinvolgimento di partner e stakeholder esterni;
- sviluppo di identità e brand di rete nell'ambito della filiera di appartenenza delle imprese in rete, all'interno del mercato di riferimento e verso nuovi sbocchi di attività.

d. **Attività realizzate in partnership e vantaggi:** benefici/risultati/performance raggiunte.

Trattandosi di collaborazione tra imprese e soggetti non imprenditoriali, le attività realizzate assumono diverse forme, come si può evincere dalle best practice di sistema.

Tali forme vanno dall'ideazione congiunta della rete (con l'associazione a svolgere anche un ruolo di guida), al supporto nell'individuazione del miglior modello di gestione dell'attività aggregata (es. rete-contratto o rete-soggetto), fino alla governance combinata o alla realizzazione condivisa di azioni programmatiche inserite nel contratto.

Il beneficio più significativo segnalato è di aver definito un modello operativo innovativo ed efficiente sul fronte sia dell'organizzazione dell'attività (mercato/filiera di riferimento, marketing, monitoraggio performance), sia della governance (processo di assunzione delle decisioni, modifica del contratto di rete), nonché della rappresentanza (gestione di relazioni esterne alla rete, adesione di nuovi retisti).

La virtuosità del ruolo associativo a supporto delle reti è stato anche oggetto di indagine nell'ambito delle survey condotte dall'Osservatorio (2019, 2021 e 2023), con particolare riferimento al ricorso, da parte delle reti, alle associazioni per lo sviluppo di innovazioni di prodotto o processo.

Come evidenziato nei precedenti paragrafi [fig. 14], emerge infatti che le associazioni di imprese hanno avuto il ruolo di facilitatore di sviluppo di innovazioni di prodotto o processo della rete in una discreta percentuale di casi (39% del campione aggregato di 672 imprese).

e. **Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare**

Attraverso questo modello organizzativo e operativo, che fa leva sulle caratteristiche della mission associativa, è emerso che la partnership tra associazioni e reti d'impresa mira a:

- potenziare la rete, la compagine associata e la sua attività;
- ottimizzare l'organizzazione del lavoro, le competenze, la formazione e l'utilizzo congiunto di risorse e skill professionali;
- accrescere le opportunità di business e la visibilità per le imprese retiste;
- attivare sinergie e collaborazioni con altre imprese e con ulteriori realtà di natura non imprenditoriale, ma appartenenti all'ecosistema in cui opera la Rete (es. Fondazioni, Enti di ricerca, Enti Pubblici, investitori, partner finanziari e commerciali), come rilevato anche nell'ultima survey dell'Osservatorio (2023), secondo cui il 19% del campione di 224 imprese ha concluso accordi con Università, Centri di competenza, Centri di ricerca, Fondazioni ed Enti pubblici [fig. 13].

4 Conclusioni

L'analisi condotta evidenzia il ruolo strategico di associazioni, cooperative, fondazioni e consorzi nei contratti di rete, sottolineando la loro capacità di collaborare per perseguire finalità orientate a interessi collettivi e generali, e non strettamente commerciali.

Il cluster esaminato, che rappresenta il 9,8% del totale delle imprese retiste e il 23% dei contratti di rete in Italia, è caratterizzato da una distribuzione territoriale eterogenea, da Nord a Sud, e da un'elevata presenza di enti operanti nel terziario e nel terzo settore (in gran parte cooperative), in particolare nei servizi socio-sanitari, operativi, professionali e di trasporto e logistica. Inoltre, il cluster è espressione in prevalenza di reti-contratto con al massimo 10 enti aderenti, di piccole dimensioni e appartenenti a 2 o 3 settori differenti.

Le survey condotte dall'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa hanno fornito spunti significativi sul coinvolgimento delle associazioni di categoria nel processo di costituzione e sviluppo delle reti. Sebbene la loro influenza sia risultata limitata in termini assoluti, emerge una tendenza crescente verso forme di collaborazione strutturata 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, confermando il potenziale ruolo di facilitatori della crescita competitiva delle imprese.

L'approfondimento sui casi studio conferma la crescente diffusione di modelli di partnership 'ibridi', in cui le associazioni assumono un ruolo attivo soprattutto di promozione e coordinamento nei contratti di rete. L'esperienza analizzata dimostra come queste collaborazioni possano favorire il consolidamento di sinergie tra soggetti diversi, potenziando le capacità organizzative e strategiche delle imprese aderenti, la loro visibilità e reputazione nel mercato e presso gli stakeholder e contribuendo alla diffusione di pratiche di governance avanzate. Le evidenze raccolte suggeriscono, infine, che la progressiva integrazione tra imprese e associazioni nel contesto dei contratti di rete rappresenti un'opportunità chiave per il rafforzamento delle relazioni, della visibilità e reputazione e delle opportunità di crescita organizzativa ed economica delle imprese in rete.

Appendice 1
Associazioni, cooperative, consorzi e fondazioni: classificazione per natura giuridica

Categoria	Natura giuridica
Associazione	Associazione
	Associazione impresa
Consorzio	Consorzio con attività esterna
	Consorzio
	Consorzio senza attività esterna
	Consorzio di cui al d.lgs. 267/2000
	Società consortile a responsabilità limitata
	Società consortile per azioni
	Società consortile
	Società consortile in nome collettivo
	Società consortile in accomandita semplice - consorzio con attività esterna
Cooperativa	Società cooperativa a responsabilità limitata
	Società cooperativa consortile
	Cooperativa sociale
	Società cooperativa
Fondazione	Fondazione impresa
	Fondazione

Appendice 2

Associazioni, cooperative e fondazioni in rete. Best Practices

Associazione

Dati identificativi

Denominazione: **Confindustria Abruzzo Medio Adriatico delle Province di Chieti Pescara e Teramo**

Sito web: www.confindustriaabruzzo.it



Logo:

Breve descrizione di struttura e attività

Confindustria Abruzzo Medio Adriatico è la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi in Abruzzo, con una base, ad adesione volontaria, che conta oltre 1.000 imprese di tutte le dimensioni, per un totale di 70.000 addetti. L'attività dell'associazione è di garantire la centralità dell'impresa, quale motore per lo sviluppo economico, sociale e civile del Paese. Confindustria rappresenta le imprese e i loro valori presso le Istituzioni, a tutti i livelli, per contribuire al benessere e al progresso della società. È in questa chiave che garantisce servizi sempre più diversificati, efficienti e moderni. L'associazione copre il proprio territorio con quattro sedi presenti a Teramo, Pescara, Val di Sangro e Vasto. La struttura operativa è formata da ventinove professionisti impegnati ogni giorno a fornire supporto alle associate. In Confindustria Abruzzo Medio Adriatico è presente anche l'ANCE di Chieti Pescara.

Rete d'impresa

Dati identificativi

Denominazione: **RETE IMPRESE PER LA SOSTENIBILITÀ**



Logo:

Breve descrizione di struttura e attività

Il Comitato Piccola Industria di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico ha promosso il contratto di rete «Rete Imprese per la Sostenibilità», mirato a facilitare sinergie tra piccole, medie e grandi imprese, migliorare la conoscenza delle aggregazioni aziendali e della sostenibilità e favorire lo scambio di esperienze. L'iniziativa si concentra sull'economia circolare e sostenibile, con attività informative, formative e di networking, come seminari, laboratori e convegni. L'obiettivo è potenziare l'innovazione e la competitività delle imprese, promuovendo la cultura della sostenibilità a livello locale, nazionale e internazionale. Attraverso il contratto di rete si persegue l'obiettivo di migliorare sia individualmente che collettivamente la capacità innovativa e competitiva sul mercato delle imprese aderenti, favorendo lo scambio di informazioni e buone pratiche. Il Contratto è stato costituito il 01-10-2024 da quattro imprese, Garantiamonoi.it, Shirt Lab S.R.L., RetImpresa Servizi S.r.l., Top Solutions. Alla data del 30-11-2024 hanno aderito al Contratto di Rete Imprese per la Sostenibilità ventidue aziende appartenenti al sistema Confindindustriale.

Governance

La Governance è affidata al Comitato di Gestione, nominato dall'Assemblea in fase di costituzione, che è composto da almeno tre membri, incluso il presidente, e dura in carica per tre anni, rinnovabili. Ha il mandato di agire per conto delle imprese partecipanti al contratto, compiendo tutti gli atti necessari per l'attuazione del programma. Le decisioni sono prese a maggioranza assoluta. Il Comitato può escludere un'impresa dal contratto se non adempie agli obblighi o in caso di inerzia ripetuta. Alle riunioni partecipano un delegato di RetImpresa, il direttore generale di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico o un suo delegato e, se necessario, esperti o personalità esterne su temi specifici legati all'economia, alla sostenibilità e all'imprenditoria.

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

- ☐ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- ☐ Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- ☒ **Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain**
- ☐ Export e internazionalizzazione
- ☒ **Formazione, progetti di welfare**
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- ☒ **Marketing, comunicazione**
- ☐ ICT
- ☐ Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati
- ☒ **Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)**
- ☐ Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)
- ☐ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- ☐ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa

Durata

Inizio (anno): 2024

☒ **Ancora in corso**

Adesione alla Rete in fase costitutiva o successiva

- ☒ **L'ingresso in Rete è avvenuto in fase costitutiva**
- ☐ L'ingresso in Rete è avvenuto successivamente alla stipula del contratto rete

Ruolo nella Rete della Associazione

- ☒ **Promotrice**
- ☐ Sponsor
- ☐ Retista
- ☒ **Presidente**
- ☐ Componente organo di gestione
- ☐ Componente organismo scientifico/consulativo
- ☐ Manager di Rete
- ☐ Altro

Obiettivi della collaborazione

Il Contratto di Rete imprese per la sostenibilità è rivolto a tutte le imprese aderenti al sistema confindustriale, l'obiettivo è potenziare l'innovazione e la competitività delle imprese, promuovendo la cultura della sostenibilità a livello locale, nazionale e internazionale.

Attività in partnership e vantaggi

Le attività da realizzare mirano a utilizzare i vantaggi e la rete di opportunità e rapporti che l'associazione Confindustria Abruzzo Medio Adriatico e l'intero sistema confindustriale possono offrire per la crescita del Contratto di Rete.

Modello operativo

Il Presidente del Contratto di Rete è nominato dal Consiglio di Presidenza di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico su proposta del Presidente di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico, con possibilità di revoca o sostituzione secondo le stesse modalità della nomina. I membri del Comitato di Gestione, escluso il Presidente, possono essere revocati e sostituiti con delibera dell'Assemblea della Rete. Al Presidente sono conferite le funzioni previste dall'art. 2381, primo comma, del Codice Civile. In caso di impedimento del Presidente, i suoi poteri saranno temporaneamente esercitati dal Vicepresidente più anziano di età.

Associazione

Dati identificativi

Denominazione: **Confindustria Alto Adige**Sito web: <https://www.confindustria.bz.it/it>**Rete d'impresa**

Dati identificativi

Denominazione: **Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol****Breve descrizione di struttura e attività**

- Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol è stata costituita con atto notarile il 17-02-2017, in attuazione dell'«Accordo per la promozione di reti d'impresa per il welfare» sottoscritto tra RetImpresa e Willconsulting S.r.l. in data 31-07-2015. La rete, con sede presso Confindustria Alto Adige, Via del Macello, 57 – 39100 – Bolzano ha un termine di durata di cinque anni. In data 29-11-2023, la durata del contratto di rete è stata prorogata sino al 31-12-2028.
- Attualmente la rete è costituita da nr. 20 aziende (Alperia S.p.A., Alpewa S.p.A., Ara Pustertal S.p.A., Athesia Druck S.r.l., DemacLenko IT S.r.l., Ecorott S.r.l., Gronbach S.r.l., Ifi S.p.A., Intercable Automotive Solutions S.r.l., Intercable S.r.l., Leitner S.p.A., Loacker S.p.A., Peoplemover Service S.r.l., Prinoth S.p.A., Prominent Italiana S.r.l., Röchling Automotive Italia S.r.l., Röchling Automotive S.r.l., Thun S.p.A., TPA S.r.l., Troyer S.p.A.), espressione del tessuto produttivo territoriale della Provincia di Bolzano e che si riconoscono in «Confindustria Alto Adige».
- Le imprese retiste, pur avendo dimensioni diverse e operando in settori diversi, condividono l'interesse di fornire ai propri dipendenti moderni servizi di welfare aziendali, che si traducono in un concreto sostegno al loro reddito. Ciò consente anche di conseguire maggiori risultati in termini di produttività aziendale. I servizi di welfare, infatti, rappresentano una strategia che consente, contestualmente, ai lavoratori coinvolti di accedere in condizioni di favore ai servizi disponibili sul mercato e alle aziende retiste di motivare il personale, fidelizzarlo e migliorare conseguentemente il clima aziendale. Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol considera determinanti i suddetti fattori per il miglioramento della competitività sul mercato delle imprese. Le aziende che costituiscono la rete ritengono altresì che i suddetti obiettivi possano essere realizzati al meglio mediante la reciproca collaborazione e costituendo una massa critica sul mercato, alla ricerca delle migliori offerte di welfare aziendale da poter offrire ai propri dipendenti.

Governance

- Ai fini dell'attuazione del programma comune e per dare esecuzione al contratto di rete, le imprese partecipanti hanno istituito, quale Organo Comune della Rete, un Comitato di Gestione, composto da soggetti designati dalle imprese retiste e da un rappresentante di Confindustria Alto Adige. Il Comitato viene presieduto da un Coordinatore, persona fisica che, scelto tra i componenti del Comitato di Gestione e dagli stessi nominato, convoca, presiede e coordina l'attività del Comitato di Gestione e riferisce, qualora ve ne sia l'esigenza, all'Assemblea delle Imprese le informazioni condivise all'interno del Comitato di Gestione e le proposte che il Comitato dovesse eventualmente sottoporre al vaglio e alla decisione dell'Assemblea delle Imprese.
- Il Comitato di Gestione svolge preminentemente attività di scambio di informazioni, confronto tra le pratiche e i know-how di ciascuna impresa. Sulla base delle informazioni raccolte e scambiate, delle esigenze registrate e rilevate, nonché delle offerte che vengono presentate, il Comitato di Gestione formula ipotesi di soluzioni e di piani/attività da realizzare, spettando poi a ciascuna impresa la decisione circa la volontà di aderire o meno all'iniziativa proposta. Al Comitato di Gestione compete altresì l'attività di controllo – da svolgersi con periodicità semestrale – per monitorare l'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione del programma di rete.

- Altro organo della rete è l'Assemblea delle Imprese partecipanti, composta dai rispettivi Rappresentanti Legali o loro delegati. In seno all'Assemblea, tra i Legali Rappresentanti delle imprese partecipanti alla rete viene eletto e nominato il Presidente della rete. Attualmente, tale ruolo è rivestito dalla dott.ssa Anna Postal (Gronbach S.r.l.). L'Assemblea delle Imprese partecipanti alla Rete decide, tra l'altro, in merito all'ammissione di nuove imprese al contratto di rete, modifiche da apportare al contratto, individuazione del Provider, modifiche da apportare al programma comune.

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

- ☐ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- ☐ Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- ☐ Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain
- ☐ Export e internazionalizzazione
- ☒ **Formazione, progetti di welfare**
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- ☐ Marketing, comunicazione
- ☐ ICT
- ☐ Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati
- ☐ Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
- ☐ Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)
- ☐ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- ☐ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa

Ruolo nella Rete dell'Associazione

- ☒ **Promotrice**
- ☐ Sponsor
- ☐ Retista
- ☐ Presidente
- ☐ Componente organo di gestione
- ☐ Componente organismo scientifico/consulativo
- ☐ Manager di Rete
- ☐ Altro

Obiettivi della collaborazione

Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol è il risultato di un'azione posta in essere da Confindustria Alto Adige, in attuazione dell'«Accordo per la promozione di reti d'impresa per il welfare» sottoscritto tra RetImpresa e Willconsulting S.r.l. in data 31-07-2015. Confindustria Alto Adige non ha aderito al contratto di rete in qualità di soggetto contraente, ma mantiene un ruolo di stimolo e monitoraggio dell'attività.

Attività realizzate in partnership e vantaggi

Quasi tutte le aziende retiste stanno attuando gli obiettivi della rete e stanno erogando ai propri dipendenti beni e servizi welfare. Il numero incrementale dei piani welfare attuati dal 2017 ad oggi evidenzia una costante attenzione al tema da parte delle aziende, che, conseguentemente, ha portato i lavoratori coinvolti a usufruire sempre di più dei servizi offerti. Ciò ha consentito alle imprese, negli anni, di fare degli investimenti progressivamente più importanti.

Al fine di mantenere alto l'interesse dei lavoratori ai servizi welfare offerti, le aziende retiste hanno attuato un'analisi dell'indice di gradimento e soddisfazione in relazione alla qualità e fruibilità dei servizi resi dal provider, nonché l'organizzazione di apposite sessioni formative aziendali relative all'utilizzo della piattaforma messa a disposizione per la scelta dei servizi. Grazie a tale strategia, il residuo di budget welfare complessivamente allocato, a fine anno si è progressivamente ridotto. Ciò è anche dovuto ai termini di fruibilità del welfare contrattuale, che spesso non coincidono con l'anno solare. Infine, le disposizioni normative più favorevoli introdotte dal legislatore negli ultimi anni in tema di fringe benefit hanno consentito ai dipendenti di utilizzare più agevolmente l'area dei buoni spesa, da sempre la più apprezzata.

Modello operativo

Confindustria Alto Adige continua a stimolare il progetto e a diffondere i risultati raggiunti tra le proprie aziende associate interessate allo stesso

Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare

Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol si propone di continuare il progetto intrapreso, cercando di aumentare l'offerta dei servizi welfare da offrire ai propri dipendenti

Associazione

Dati identificativi

Denominazione: **Confindustria Cuneo**

Sito web: www.confindustriacuneo.it



Logo: **CONFINDUSTRIA CUNEO**
Unione Industriale della Provincia

Breve descrizione di struttura e attività

Associazione di categoria territoriale, con mission di promuovere sul territorio, tra le varie altre attività, l'aggregazione tra imprese, il network e la collaborazione.

Sede: Via Bersezio 9, Cuneo (CN)

Associati: 1.200

Rete d'impresa (1)

Dati identificativi

Denominazione: **Rete Dalia**

Breve descrizione di struttura e attività

- Rete-contratto
- Mission: Valorizzazione della collaborazione tra imprese attive nel settore dell'organizzazione degli eventi
- Sede: Audiosystem Srl – Roddi (CN)
- Componenti: Alfieri Snc; Audiosystem Srl; Borgnino Andrea; Ironika Srl; Lavezzo Studios Snc
- Obiettivi: Soddisfare il mercato con maggiore efficienza; ampliare la visibilità delle aziende; ampliare la clientela, garantendo un unico punto di riferimento, integrare i servizi

Governance

- Organo Comune composto dalle imprese contraenti originarie nelle persone dei propri legali rappresentanti o nelle persone da esse designate, con potere di agire per conto delle Imprese e, soltanto quando specificatamente deliberato, anche in nome delle stesse
- Assemblea composta dalle Imprese contraenti originarie, nelle persone dei loro rappresentanti, e dalle Imprese contraenti successive, con potere di deliberare sulle proposte dell'Organo Comune, in via generale con voto favorevole della maggioranza qualificata dei due terzi delle Imprese partecipanti alla rete
- Fondo patrimoniale esistente
- Possibilità di nominare un manager di rete

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

☒ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore

- ☐ Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- ☐ Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain
- ☐ Export e internazionalizzazione
- ☐ Formazione, progetti di welfare
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane

☒ Marketing, comunicazione

- ☐ ICT
- ☒ Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati
- ☐ Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
- ☐ Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)

☒ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy

- ☒ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa

Durata

Inizio (anno): 01-09-2023

Fine (anno): 01-05-2024

Ruolo nella Rete dell'Associazione

☒ Promotrice

☐ Sponsor

☐ Retista

☐ Presidente

☐ Componente organo di gestione

☐ Componente organismo scientifico/consultivo

☐ Manager di Rete

☐ Altro

Obiettivi della collaborazione

La promozione della Rete Dalia nasce dalla conoscenza delle imprese aderenti, tutte iscritte a Confindustria Cuneo e impegnate nella fornitura di servizi all'associazione e ad altre imprese associate del territorio, al fine di valorizzarne il potenziale nella condivisione di obiettivi e strategie comuni, tenendo conto della loro attività, spesso svolta in collaborazione. Il ruolo di Confindustria è consistito nel valorizzare lo strumento della rete d'impresa, come driver dello sviluppo di queste imprese del settore dell'organizzazione degli eventi, potendo contare su un unico marchio «Dalia». Un ruolo, dunque, consultivo in fase di ideazione e progettazione della Rete, partendo da una collaborazione già esistente tra le partecipanti; giuridico, attraverso il RetImpresa Lab (composto da Confindustria Cuneo e RetImpresa), che ha redatto il contratto; di comunicazione, con le attività di promozione della rete, attualmente ancora in corso.

Attività realizzate in partnership e vantaggi

Confindustria Cuneo, per il tramite del suo CSI- Centro Servizi per l'Industria, ha supportato la Rete Dalia nella presentazione di un progetto di finanziamento da parte della Camera di Commercio di Cuneo, finalizzato a incentivare la nascita di nuove reti d'impresa.

Modello operativo

Confindustria Cuneo è stata coinvolta nella fase di ideazione della rete, di individuazione del miglior modello di governance per la rete, tenendo conto delle loro esigenze di efficienza e di valorizzazione del marchio identificativo, nonché di mantenimento delle proprie specifiche competenze tecniche a servizio della rete. Per tali motivi, sono stati impostati dei meccanismi tali da consentire alle imprese di accettare lavori e progetti anche senza la partecipazione di tutte le imprese aderenti. L'ammissione di nuove imprese è consentita con accesso deliberato dall'Assemblea, al fine di garantire la maggiore condivisione possibile della scelta, soprattutto tra le contraenti originarie. Aspetto questo oggetto di valutazione congiunta con Confindustria Cuneo.

Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare

Confindustria Cuneo, consapevole del valore strategico di collaborazioni come quelle sfociate nella Rete Dalia, valorizza in tutte le proprie attività, ad es. convegni, pubblicazione di articoli su Made In (house organ di Confindustria Cuneo), l'impegno delle imprese aderenti nel portare avanti le azioni programmatiche inserite nel contratto, dandone adeguata visibilità.

Altri aspetti peculiari della partnership da evidenziare

Il coinvolgimento di un'associazione territoriale o di categoria nella promozione dei network tra imprese è espressione della visione strategica della collaborazione e testimonia l'impegno concreto nel diffondere la cultura dell'aggregazione e dello scambio, finalizzata alla crescita comune.

Rete d'impresa (2)

Dati identificativi

Denominazione: **Rete EGG**



Breve descrizione di struttura e attività

- Rete-contratto
- Mission: Diventare il punto di riferimento per le imprese che cercano un unico partner competente e versatile, in grado di offrire soluzioni innovative, integrate ed interconnesse nel settore agroalimentare e industriale in genere (offrire sul mercato un pacchetto completo di soluzioni integrate per la refrigerazione industriale, il pest control e il trattamento delle acque). Unire le forze delle aziende per ottimizzare, attraverso l'innovazione e la collaborazione, i processi produttivi, garantire il rispetto delle normative e contribuire alla sostenibilità. Creare valore e crescere con i clienti favorendo lo sviluppo del business.
- Componenti: Gaudino Srl; Gem Chimica Srl; Eliotec Sas.
- Obiettivi: le imprese della rete hanno deciso di unire le loro capacità attraverso una struttura di rete che prevede la condivisione di strategie commerciali, comunicative e di marketing, utilizzando il marchio di rete con l'obiettivo principale di definire un modello di servizio sinergico e collaborativo che consenta di offrire alla clientela un servizio integrato per impianti e servizi.
- Organo Comune composto dalle imprese contraenti originarie nelle persone dei propri legali rappresentanti o nelle persone da esse designate, con potere di agire per conto delle Imprese e, soltanto quando specificatamente deliberato, anche in nome delle stesse; delibera a maggioranza qualificata dei due terzi delle Imprese partecipanti alla rete. È presente un partecipante esterno, consulente specializzato delle imprese, che non ha potere di deliberare, ma solo una funzione di controllo e consultiva.
- Assemblea composta dalle Imprese contraenti originarie, nelle persone dei loro rappresentanti, e dalle Imprese contraenti successive, con potere di deliberare sulle proposte dell'Organo Comune, in via generale con voto favorevole della maggioranza delle Imprese partecipanti alla rete.
- Fondo patrimoniale esistente.
- Possibilità di nominare un manager di rete, in aggiunta al ruolo già svolto dal partecipante esterno nell'Organo Comune.

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

- ☐ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- ☒ **Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi**
- ☒ **Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain**
- ☐ Export e internazionalizzazione
- ☐ Formazione, progetti di welfare
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- ☐ Marketing, comunicazione
- ☐ ICT
- ☐ Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati
- ☐ Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
- ☒ **Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)**
- ☐ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- ☐ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa

Durata

Inizio (anno): 01-06-2024

☒ **Ancora in corso****Ruolo nella Rete dell'Associazione**☒ **Promotrice**

- ☐ Sponsor
- ☐ Retista
- ☐ Presidente
- ☐ Componente organo di gestione
- ☐ Componente organismo scientifico/consulativo
- ☐ Manager di Rete
- ☐ Altro

Obiettivi della collaborazione

La promozione della Rete EGG nasce dalla conoscenza delle imprese aderenti, tutte iscritte a Confindustria Cuneo e impegnate nella fornitura di servizi ad imprese associate del territorio, al fine di valorizzarne il potenziale nella condivisione di obiettivi e strategie comuni, tenendo conto della loro attività, spesso svolta in collaborazione. Il ruolo di Confindustria è consistito nel valorizzare lo strumento della rete d'impresa, come formalizzazione di una partnership già avviata in alcuni ambiti, da parte delle imprese retiste, al fine di costituire una nuova realtà che offra al mercato un prodotto frutto dell'esperienza storica delle imprese, nei propri settori di appartenenza. Un ruolo, dunque, consultivo in fase di ideazione e progettazione della Rete, partendo da una collaborazione già esistente tra le partecipanti; giuridico, attraverso il RetImpresa Lab (costituito da Confindustria Cuneo e RetImpresa), che ha redatto il contratto; di comunicazione, con le attività di promozione della rete, attualmente ancora in corso.

Attività realizzate in partnership e vantaggi

Confindustria Cuneo, per il tramite del suo CSI- Centro Servizi per l'Industria, sta supportando la Rete EGG nella presentazione di un progetto di finanziamento da parte della Camera di Commercio di Cuneo, finalizzato a incentivare la nascita di nuove reti d'impresa.

Modello operativo

Confindustria Cuneo è stata coinvolta nella fase di ideazione della rete, di individuazione del miglior modello di governance per la rete, tenendo conto delle loro esigenze di efficienza e di valorizzazione del marchio identificativo, nonché di mantenimento delle proprie specifiche competenze tecniche a servizio della rete. La caratteristica di questa rete d'impresa è il fatto che sia coinvolto nell'Organo Comune, seppure senza potere di delibera, un rappresentante esterno che supporta le imprese nell'adempimento di tutti gli aspetti formali legati alla messa in opera dei progetti condivisi e guida le fasi di avvio delle attività. Questo rappresentante permette un collegamento diretto con Confindustria Cuneo e quindi un allineamento costante e coordinato sullo sviluppo della rete nel tempo. L'ammissione di nuove imprese è consentita con accesso deliberato dall'Assemblea, al fine di garantire la maggiore condivisione possibile della scelta, soprattutto tra le contraenti originarie. Aspetto questo oggetto di valutazione congiunta con Confindustria Cuneo.

Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare

Confindustria Cuneo, consapevole del valore strategico di collaborazioni come quelle sfociate nella rete EGG, valorizza in tutte le proprie attività, ad es. convegni, pubblicazione di articoli su Made In (house organ di Confindustria Cuneo), l'impegno delle imprese aderenti nel portare avanti le azioni programmatiche inserite nel contratto, dandone adeguata visibilità.

Altri aspetti peculiari della partnership da evidenziare

Il coinvolgimento di un'associazione territoriale o di categoria nella promozione dei network tra imprese è espressione della visione strategica della collaborazione e testimonia l'impegno concreto nel diffondere la cultura dell'aggregazione e dello scambio, finalizzata alla crescita comune.

Associazione

Dati identificativi

Denominazione: **UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE**

Sito web: www.ucimu.it



Logo: UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE

Breve descrizione di struttura e attività

UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE è l'associazione dei costruttori italiani di macchine utensili, robot, automazione e di prodotti a questi ausiliari (CN, utensili, componenti, accessori).

Rappresentante ufficiale della categoria, UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE conta oggi oltre duecento imprese associate cui va ascritto più del 70% del Made in Italy di settore.

Il valore e la tradizione delle aziende aderenti, espressione di uno dei settori che maggiormente determinano l'intera filiera manifatturiera, insieme alla competenza della struttura associativa, fanno di UCIMU una delle realtà più autorevoli del Sistema Confindustria.

Rete d'impresa

Dati identificativi

Denominazione: **ITC INDIA – ITALIAN TECHNOLOGY CENTER**

Sito web: <https://www.itc-india.in/>



Logo:

Breve descrizione di struttura e attività

Il 7 settembre 2012 è stato siglato il contratto di rete ITC tra un gruppo di imprese italiane costruttrici di beni strumentali. La rete è supportata dalle tre associazioni UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE (macchine lavorazione metallo), ACIMGA (macchine per l'industria grafica, cartotecnica, cartaria, di trasformazione e affini) e AMAPLAST (macchine lavorazione gomma e plastica).

Il contratto è stato rinnovato ogni due anni e l'ultima volta, nel 2023, per altri quattro anni.

Italian Technology Center (rete-contratto) si configura come forma di collaborazione flessibile tra imprese non concorrenti, per raggiungere obiettivi strategici definiti attraverso un programma comune, facilitando il presidio di mercati complessi quali quello indiano.

ITC si conferma uno strumento di grande valenza strategica a supporto delle aziende retiste che ne fanno parte grazie all'operatività del Team ITC in India con esperti funzionari indiani che svolgono attività promozionali e di marketing a favore del gruppo con l'obiettivo di rafforzare le relazioni tra aziende italiane e indiane, incrementando la collaborazione reciproca nei settori automotive, infrastrutture, ferroviario, aerospace, energia, meccanica in generale.

La rete ITC svolge molteplici attività volte a promuovere le aziende retiste in India e ad accrescere le opportunità commerciali attraverso un presidio costante del mercato indiano. Tra queste, la partecipazione con stand di rete alle più importanti fiere di settore in India; visite aziendali presso potenziali clienti indiani; raccolta di business leads; redazione di una newsletter bimestrale di promozione delle retiste rivolta a un database di selezionati contatti indiani; ricerca di agenti; report di mercato specifici per settore di riferimento ecc.

Oltre alla capofila Ficep S.p.A., le aziende retiste attualmente coinvolte nel progetto ITC sono:

BLM Group S.p.A., Buffoli Transfer S.p.A., Lorenzon S.r.l., Losma S.p.A., e Millutensil S.r.l.

Governance

Le aziende collaborano congiuntamente nello svolgimento dell'attività per il perseguimento degli obiettivi strategici della rete. Il coordinamento tra gli imprenditori su questo fronte è continuo e ha contribuito a creare relazioni interpersonali più forti.

Fondamentale per l'efficacia del progetto è la presenza nella rete di un'azienda capo-fila (FICEP S.p.A.), che guida tutti i soggetti coinvolti e cura la gestione amministrativa.

La gestione amministrativa in India è invece affidata a **una società di consulenza**, che supporta la rete in loco nell'amministrazione degli affitti, delle attrezzature, delle varie utenze e nel recruitment/salari dello personale indiano che consta.

Il contratto di rete ITC prevede la collaborazione tra imprese che potranno realizzare, in forma aggregata, progetti volti a consolidare il marchio e l'immagine del Made in Italy settoriale attraverso molteplici attività in India, demandando alle singole aziende la governance e la gestione commerciale dei contatti generati dalle attività di rete.

Le imprese aderenti si obbligano a collaborare fra loro nel perseguimento degli obiettivi strategici e nello svolgimento delle attività descritte nel programma comune, definiti nel contratto di rete ITC.

Il budget annuale viene definito dall'Assemblea delle retiste sulla base delle attività individuate.

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

- ☐ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- ☐ Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi
- ☐ Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain
- ☒ **Export e internazionalizzazione**
- ☐ Formazione, progetti di welfare
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- ☒ **Marketing, comunicazione**
- ☐ ICT
- ☐ Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati
- ☐ Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
- ☐ Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)
- ☐ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- ☐ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa

Durata

- ☒ Ancora in corso

Ruolo nella Rete dell'Associazione

- ☒ **Promotrice**
- ☐ Sponsor
- ☐ Retista
- ☐ Presidente
- ☐ Componente organo di gestione
- ☐ Componente organismo scientifico/consulativo
- ☐ Manager di Rete
- ☒ Altro: **Segreteria di Rete**

Obiettivi della collaborazione

Gli obiettivi principali della collaborazione sono:

- coordinamento operativo tra la struttura di rete in India e la Capofila di Rete ovvero le aziende retiste;
- supporto nella pianificazione e preparazione della documentazione per Assemblee di Rete nel corso dell'anno;
- promozione dell'iniziativa di rete alla base associativa per potenziali nuovi ingressi in rete.

Attività realizzate in partnership e vantaggi

Le attività sono realizzate dalla Rete e dalle imprese che ne fanno parte; il ruolo dell'associazione è di supporto e coordinamento.

Modello operativo

Con gli esperti dell'associazione, si fornisce supporto nelle procedure notarili di rinnovo o modifiche contrattuali; partecipazione attiva nell'ambito assembleare per la gestione della struttura in India e per la pianificazione delle attività

Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare

Promozione mirata dell'iniziativa di rete per incrementare la base delle aziende retiste

Associazione

Dati identificativi

Denominazione: **UNIONE INDUSTRIALI NAPOLI - CONFINDUSTRIA NAPOLI**

Sito web: www.unindustria.na.it



Unione Industriali
Napoli

Logo:

Breve descrizione di struttura e attività

È l'associazione di rappresentanza delle imprese produttrici di beni e/o servizi, appartenenti a tutti i settori merceologici, che svolgono la propria attività nel territorio della Provincia di Napoli.

Rete d'impresa

Dati identificativi

Denominazione: **CHIROTÈCA**

Breve descrizione di struttura e attività

CHIROTÈCA è una Rete-Contratto nata con l'obiettivo di definire e sviluppare un modello integrato di innovazione, formazione e servizi nel settore ultracentenario della produzione del guanto in pelle (uomo-donna) e nella relativa filiera produttiva, fortemente radicato nel territorio dell'Area metropolitana di Napoli e nella tradizione artigianale napoletana, che attraverso la condivisione di conoscenza, competenze, tecnologie e processi innovativi, strategie commerciali, di comunicazione e marketing e l'utilizzo del marchio di rete «CHIROTÈCA», assicuri al network di imprese aderenti un percorso di crescita competitiva sui mercati italiani ed esteri, nel rispetto dei regolamenti e delle intese condivise tra le stesse.

Costituzione Rete CHIROTÈCA: 4 aprile 2024

Retisti:

- Andreano Shop Srl
- Gala Gloves Srl - Impresa di riferimento
- L'Artigiano del Guanto Srl
- Gargiulo Leather Srl
- Linea Pelle Srl
- Stazione Sperimentale Per L'industria Delle Pelli E Delle Materie Concianti Srl

Soggetto Promotore: Unione Industriali Napoli - Confindustria Napoli

Manager di Rete: Nicola Campoli

Rete costituita con il supporto di RetImpresa

Governance

Organo Comune: composto dalle imprese contraenti originarie nelle persone dei propri legali rappresentanti o nelle persone da esse designate.

Fondo Patrimoniale Comune: formato da una somma 'una tantum' versata da tutti i retisti all'atto della costituzione e dai retisti aderenti in un momento successivo e dagli eventuali apporti successivi, eventuali contributi pubblici e privati.

Obiettivi/Ambito operativo della Rete

- ☐ Attività culturali/intrattenimento/Terzo settore
- ☒ **Economie di scala, condivisione acquisti/forniture/strutture/mezzi produttivi/tecnologie/servizi**
- ☒ **X Economie di scopo, progetti di filiera, gestione della catena distributiva/supply chain**
- ☒ **Export e internazionalizzazione**
- ☒ **Formazione, progetti di welfare**
- ☐ Gestione amministrativa aziendale e risorse umane
- ☒ **Marketing, comunicazione**
- ☐ ICT
- ☒ **Partecipazione a bandi e appalti, accesso a incentivi e finanziamenti pubblici e privati**
- ☐ Promozione e sviluppo dell'economia circolare e di progetti di sostenibilità ambientale (efficienza energetica, simbiosi industriale, rinnovabili, ecc.)
- ☒ **Ricerca, Sviluppo, Innovazione (di organizzazione/processi, sistemi di gestione/qualità)**
- ☐ Turismo, promozione del territorio/valorizzazione Made in Italy
- ☐ Altro

Partnership tra associazione e rete d'impresa**Durata**

Inizio (anno): 04-04-2024

☒ **Ancora in corso****Adesione alla Rete in fase costitutiva o successiva**

- ☒ L'ingresso in Rete è avvenuto in fase costitutiva
- ☐ L'ingresso in Rete è avvenuto successivamente alla stipula del contratto rete

Ruolo nella Rete dell'Associazione

- ☒ **Promotrice**
- ☐ Sponsor
- ☐ Retista
- ☐ Presidente
- ☒ **Componente organo di gestione**
- ☐ Componente organismo scientifico/consultivo
- ☒ **Manager di Rete**
- ☐ Altro

Obiettivi della collaborazione

- Accrescere la capacità innovativa e l'efficienza organizzativa complessiva per il tramite della Rete, ottimizzando la gestione delle attività, dei servizi e delle tecnologie e rafforzando il potere contrattuale verso committenti, fornitori e operatori di mercato, pubblici e privati
- Sviluppare modelli produttivi circolari e virtuosi per rendere l'intera filiera più sostenibile sul piano sociale, ambientale ed energetico
- Aumentare volumi di affari e clientela, visibilità ed espansione delle aziende nei mercati nazionali ed internazionali, in particolare in Europa, Usa, Canada, Giappone, Korea, Hong Kong e Cina, anche sviluppando l'identità e il brand di rete e la promozione delle relative attività nella filiera italiana della pelle
- Aumentare le possibilità di partecipare a gare di appalto e a bandi di finanziamento;
- Promuovere e valorizzare il settore e la storia della produzione del guanto in pelle nel territorio napoletano
- Favorire lo sviluppo di partnership e collaborazioni con realtà imprenditoriali operanti nella filiera o in altri settori complementari (es. trasporti, logistica, packaging, gestione dei rifiuti, fornitori di materie prime), al fine di assicurare la copertura dei potenziali bisogni di mercato e delle richieste di fornitura delle imprese retiste, mantenendo elevati livelli di qualità e sostenibilità del proprio business

-
- Attivare sinergie e collaborazioni con soggetti dell'ecosistema dell'innovazione territoriale, quali Fondazioni, Enti di ricerca, Universitari e non, Enti Pubblici, al fine di sviluppare attività di ricerca e sviluppo e progetti di digitalizzazione e trasferimento tecnologico a beneficio della filiera
 - Migliorare l'organizzazione del lavoro nelle imprese retiste, ottimizzare l'utilizzo congiunto di risorse e skill professionali e rafforzare i livelli di formazione, di welfare e le competenze del personale delle imprese in ottica di Rete
 - Integrare e coordinare standard di certificazione, processi e procedure tecnico-amministrative per efficientare la gestione operativa ed economica delle imprese retiste nello svolgimento delle attività condivise
-

Attività realizzate in partnership e vantaggi

- Partecipazione, in collaborazione con la Stazione Sperimentale per l'Industria Delle Pelli e delle Materie Concianti Srl, di CHIROTÈCA alla Mostra sulla Storia del Guanto – Napoli e New York
 - Partecipazione, grazie a LineaPelle Srl (driver della rete e porta di accesso per i player di alta gamma), di CHIROTÈCA a LINEAPELLE e MIPEL, la fiera mondiale della pelle e degli accessori
-

Prospettive per il futuro e pianificazione attività da realizzare

- Sviluppare collaborazioni con il mondo della cultura
 - Aumentare il numero di aziende aderenti alla Rete
 - Creazione della collezione unica di CHIROTÈCA a doppio brand (CHIROTÈCA e Guantificio) con l'utilizzo di un QRCode collegato alle informazioni sulla produzione della pelle, del guanto e sullo smaltimento degli scarti in una logica di economia circolare
 - Collezione CHIROTÈCA presso i grandi magazzini del lusso attraverso pop-up temporanei durante il periodo invernale
 - Esposizione collezione CHIROTÈCA durante i Grandi Eventi di Sistema: es. Napoli 2500, Napoli Capitale della Cultura d'Impresa
-

Bibliografia

- 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 (a cura di) (2023). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>
- 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>
- Pitingaro, S.; Corsini, S. (2024). «I contratti di rete: dinamiche recenti e profili emergenti». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 7-28.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/001>

8 ***Keep your friends close?*** **Composizione strategica e concentrazione spaziale delle reti d'impresa italiane**

Giacomo Buzzao

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

Manfredi de Bernard

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

Abstract This chapter investigates the relationship between the geographical distribution of Italian business networks and their strategic composition. The authors analyse data from the 2023 Italian Observatory on Inter-firm Networks, examining factors like resource complementarity, market similarity, and supply chain overlap. Three distinct network types are identified based on these factors. Finally, the study explores whether geographical concentration correlates with these network types, revealing some interesting but inconclusive patterns that warrant further research. The findings suggest a complex interplay between strategic choices and spatial distribution, with the industry sector playing a significant but not solely deterministic role.

Keywords Resource complementarity. Market similarity. Supply chain overlap. Strategic composition. Geographical concentration. Inter-firm networks.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Troppo vicino o non abbastanza: limiti e benefici della prossimità geografica. – 3 Su similitudine, complementarità e sovrapposizione. – 4 Dati, misure e analisi esplorativa. – 5 Conclusione e una possibile spiegazione. – 6 Implicazioni preliminari per policy maker e manager.

1 Introduzione

Grazie anche allo slancio dato dallo *Small Business Act*, iniziativa che nel riconoscere nella piccola impresa il cuore dell'economia europea ne incentivava la cooperazione, il legislatore italiano introduce nel 2009 il contratto di rete (Pilati 2015). L'obiettivo è quello di rafforzare l'aggiornamento delle competenze e l'innovatività delle imprese italiane tramite il ricorso a forme di collaborazione, riconoscendo nell'aggregazione una strada per aumentarne la competitività nel mercato.

L'Italia non è certo estranea ai benefici derivanti dalla cooperazione tra imprese. Nei decenni successivi al miracolo economico degli anni Cinquanta, il Paese si afferma sul mercato internazionale e getta le basi di quello che sarebbe diventato il Made in Italy proprio grazie a complessi reticoli di aziende che caratterizzano l'Italia del Nord-Est e del Centro, quella che Bagnasco (1977) definirà, con una fortunata espressione, la Terza Italia.

Piuttosto che fare affidamento a grandi aziende verticalmente integrate, i distretti del Nord-Est vivevano infatti come sistemi interconnessi di numerose piccole imprese indipendenti che collaboravano per produrre beni destinati tanto al mercato italiano quanto a quello internazionale (Brusco 1982; Amin 1989). Grazie ad un estremo grado di concentrazione e specializzazione, le PMI dei distretti mantenevano alti livelli di flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti nella domanda di mercato insostenibili per aziende più grandi, appesantite da costi fissi ben maggiori.

Senza la pretesa di ripercorrere nel dettaglio l'intera traiettoria dei distretti della Terza Italia (si veda Felice 2015 per una breve sintesi), ciò che ci preme sottolineare in questo capitolo è come anche un'analisi sommaria del più evidente esempio italiano di efficacia dei meccanismi di coordinamento tra imprese, ossia i distretti, evidenzia un chiaro legame tra la capacità di accordarsi e cooperare tra aziende in competizione e la concentrazione spaziale. Questa giocava infatti un ruolo chiave nel permettere alle piccole imprese di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori o ai progressi tecnologici, riorganizzando le loro catene di approvvigionamento o i processi produttivi in breve tempo. La vicinanza facilitava il rapido scambio di informazioni, la condivisione delle risorse, in particolare i lavoratori specializzati, e l'emergere di regole informali che sostenevano il carattere collettivo dei distretti.

Viene quindi spontaneo chiedersi come si strutturino e si comportino le reti d'impresa in un contesto, come quello del contratto di rete, che consente alle aziende di collaborare senza essere necessariamente vicine.

In questo capitolo intendiamo ampliare il quadro offerto da studi precedenti che hanno già esplorato la relazione tra reti d'impresa e

geografia (Moretti, Nuccio 2024), ricercando pattern emergenti con alcune delle principali scelte strategiche alla base della formazione di una rete d'impresa. Nello specifico, abbiamo incrociato dati provenienti da rilevazioni da InfoCamere per esplorare eventuali legami tra la similarità nella proposta di mercato dei partner, la complementarietà delle loro risorse e la sovrapposizione delle filiere, considerate congiuntamente, e la distribuzione geografica delle reti d'impresa italiane.

Prima di procedere con la descrizione del dataset e del metodo scelto per analizzare la composizione e la distribuzione delle reti, presentiamo brevemente i motivi e i benefici che spingono le aziende ad aggregarsi in strutture cooperative come le reti. Inoltre, approfondiamo come la distanza o la prossimità geografica influenzino aspetti chiave della vita d'impresa, così da consentire un'interpretazione dei dati più chiara e incisiva.

2 Troppo vicino o non abbastanza: limiti e benefici della prossimità geografica

Se da un lato le innovazioni tecnologiche e l'evoluzione del mercato hanno reso possibili ed efficaci forme di collaborazione che non richiedono necessariamente la vicinanza geografica tra i partner, dall'altro queste non eliminano il valore della prossimità geografica, soprattutto quando permette di sfruttare vantaggi di agglomerazione. Alla luce delle performance di crescita regionale dimostrata dai distretti industriali in diverse parti del mondo, non dovrebbe sorprendere che la base della letteratura accademica sui vantaggi di agglomerazione spesso provenga proprio da studi approfonditi sulle dinamiche osservate in quei contesti. Rimandando comunque a quanto indicato da Moretti e Nuccio (2024) per una riflessione più estesa tali vantaggi, è bene ribadire i punti chiave di quella che è ormai conoscenza consolidata di geografia economica.

Sin dalle ricerche seminali di Becattini (1989), lo studio delle collaborazioni in contesti regionali converge nel sottolineare il valore della concentrazione spaziale, sia che le aziende si dispongano nello stesso settore o in settori correlati all'interno della stessa filiera, con effetti positivi sul trasferimento di conoscenza e la condivisione di risorse e rischi. Le motivazioni documentate in letteratura tornano infatti a illuminare alcuni dei meccanismi centrali dei distretti, a partire tra la facilità delle interazioni personali che diventano occasione di trasferimento di conoscenza (Santamaría, Nieto, Rodríguez 2021) e sia causa che conseguenza di un contesto dalla cultura, norme e linguaggi condivisi (Boschma 2005).

Pur offrendo numerosi vantaggi, la prossimità geografica di per sé può comportare una serie di svantaggi. Boschma (2005), tra i rischi dovuti a una eccessiva vicinanza geografica - e quindi spesso

anche cognitiva, organizzativa, sociale e istituzionale –, menziona per esempio il *lock-in*, ovvero la chiusura verso nuove idee e tecnologie per il calcificarsi di routine consolidate. La vicinanza eccessiva rischia in generale di favorire relazioni poco flessibili e uno sguardo troppo rivolto verso l'interno, limitando le collaborazioni con partner lontani e rendendo difficoltoso adattarsi ai cambiamenti esterni. Paradossalmente, reti locali troppo chiuse rischiano di isolare le imprese, riducendo le opportunità di apprendimento e innovazione. Inoltre, può ridurre la diversità, limitando la varietà di competenze e prospettive, e intensificare la competizione locale per le risorse disponibili, per esempio lavoratori o fornitori, aumentando i costi e spingendo le imprese all'imitazione reciproca.

3 Su similitudine, complementarità e sovrapposizione

Tra le principali motivazioni per cui le PMI si associano tra loro o con imprese più grandi, c'è l'accesso a risorse che altrimenti sarebbero difficili da ottenere, o comunque poco convenienti, sul mercato. Rimandando di nuovo al lavoro dei colleghi all'interno di questa serie di volumi (Cabigiosu, Li Pira 2024), ci è qui utile commentare brevemente lo stato dell'arte relativo ai concetti di similarità di posizionamento, complementarità di risorse e sovrapposizione di mercato tra imprese in una rete, tre variabili che sono utilizzate empiricamente in questo contributo.

Naturalmente, molta dell'attenzione sulla complementarità tra le risorse apportate dalle aziende è stata diretta all'impatto sulla performance di un'alleanza. In generale, gli studi convergono sull'effetto positivo sulle performance dell'alleanza di risorse diverse, ma interdipendenti (Jin, Wang 2021; Wang, Zajac 2007). Già Carlei e Nuccio (2014), in una analisi dei distretti industriali italiani utilizzando tecniche di clustering non lineare, avevano evidenziato la presenza non solo di forme di agglomerazione specializzate verticalmente o orizzontalmente, ma anche forme di prossimità geografica basate sulla complementarità tra filiere o settori affini.

Imprese con risorse diverse non escludono una possibile sovrapposizione di mercati e/o filiere di approvvigionamento. Sugerendo una forte contestualità dei risultati, studi precedenti indicano un effetto diverso della sovrapposizione sulla performance, perché questa può tanto rappresentare un terreno comune che facilita il trasferimento di conoscenze e lo sfruttamento delle risorse, ma che può altrettanto facilmente generare tensioni concorrenziali. Ad esempio, se Jin e Wang (2021) evidenziano come questa sia *de facto* un motore di concorrenza tra imprese, Cabigiosu (2021b) mostra come la sovrapposizione di mercato di partner della stessa rete sia correlata positivamente alla crescita del fatturato e delle quote di mercato.

Infine, la letteratura sulle reti d'impresa evidenzia come la similarità tra i partner in termini di prodotti/servizi offerti e strategie di posizionamento possa influenzare le performance complessive del network. Una maggiore somiglianza nei prodotti o servizi e nelle strategie di mercato può infatti facilitare la collaborazione tra le imprese, poiché condividono obiettivi e mercati simili (Cisi 2020). Tuttavia, un'eccessiva similarità può anche portare a una competizione interna, riducendo i benefici della cooperazione. Pertanto, è importante che le reti d'impresa bilancino la similarità e la complementarità tra i partner per ottimizzare le performance del network (Cabigiosu, Li Pira 2024). A questo fine, proponiamo un'analisi congiunta di queste dimensioni.

4 **Dati, misure e analisi esplorativa**

Per individuare pattern tra le decisioni strategiche che spingono le imprese a cooperare attraverso il contratto di rete e la loro prossimità geografica all'interno del network, abbiamo adottato un approccio esplorativo *data-driven*. Per farlo, abbiamo integrato due dataset. Il primo si basa sulle risposte fornite dall'impresa focale del network, che ha partecipato al questionario dell'*Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023* (N = 224), esprimendo valutazioni a livello di rete (network-level). Il secondo dataset (N = 268.294) è invece un campione rilevante di imprese presenti su BvD (2023) che ci ha consentito di calcolare, sulla base delle coordinate geografiche delle imprese partecipanti alla rete (latitudine e longitudine), un indicatore di concentrazione geografica del network, la *localized density*, di cui parleremo in una seconda fase dell'analisi.

Come primo passo, abbiamo analizzato le risposte al questionario relative alle variabili oggetto di studio – complementarità delle risorse, similarità di mercati e sovrapposizione delle filiere – misurate per ciascuna rete. Le singole domande (items) alle quali i rispondenti hanno espresso la propria valutazione su una scala Likert da 1=Poco d'accordo e 5=molto d'accordo, sono riportate in tabella 1, così come le relative statistiche descrittive. Segue una descrizione delle misure utilizzate per operationalizzare queste variabili.

Complementarità delle risorse

Misura del grado di complementarità delle risorse all'interno della rete di impresa. La variabile considera tre dimensioni principali: le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, infrastrutture produttive), le esperienze manageriali (es. competenze in internazionalizzazione o fusioni) e le risorse intangibili (es. conoscenze di mercato e tecnologiche). I rispondenti esprimono il livello di complementarità

percepito tra i partner della rete, fornendo un'indicazione della sinergia potenziale nel network.

Similarità tra i partner rispetto ai mercati

Misura del grado di similarità tra i mercati delle imprese all'interno della rete. La variabile considera due aspetti chiave: la somiglianza tra i prodotti/servizi offerti dai partner e l'allineamento delle loro strategie di posizionamento e offerta di valore. I rispondenti valutano il livello di affinità tra i membri della rete, fornendo un'indicazione della coerenza competitiva e della potenziale sovrapposizione nei mercati di riferimento.

Sovrapposizione delle filiere dei partner

Misura del grado di sovrapposizione tra i partner della rete rispetto alla loro base di clienti, distributori e fornitori. I rispondenti valutano in che misura le imprese condividono gli stessi attori lungo la filiera di approvvigionamento e distribuzione, fornendo un'indicazione del livello di interdipendenza e possibile competizione all'interno del network.

Tabella 1 Statistiche descrittive relative alle singole risposte al questionario, per variabile d'interesse?

Variabili e domande del questionario	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Complementarità delle risorse					
C1. C'è un'alta complementarità tra le risorse tangibili dei partner. (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.)	183	3,464	1,176	1	5
C2. C'è un'alta complementarità tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.)	181	3,381	1,194	1	5
C3. C'è un'alta complementarità tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.)	196	3,628	1,127	1	5
Similarità con rispetto ai mercati					
SI1. I prodotti/servizi dei partner sono simili.	207	3,57	1,388	1	5
SI2. I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro.	202	3,436	1,233	1	5
Sovrapposizione delle filiere					
SO1. C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti.	197	2,822	1,319	1	5
SO2. C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori.	197	2,964	1,401	1	5

Ritenendo che l'analisi congiunta di queste dimensioni fornisca una visione più completa della struttura delle reti rispetto a un'osservazione isolata di ciascuna variabile, la prima domanda esplorativa che ha guidato l'analisi è la seguente: esistono gruppi di reti di impresa simili rispetto alle variabili di interesse – complementarità delle risorse, similarità nei mercati di riferimento e sovrapposizione lungo la filiera di approvvigionamento?

Se analizziamo l'eterogeneità delle risposte attraverso algoritmi di clustering per individuare pattern nei dati – in questo caso utilizzando un Ward-linkage con distanza euclidea –, emergono tre tipologie di rete **[tab. 2; fig. 1]**.

La tipologia più frequente, che rappresenta il 58% delle reti, si distingue per livelli superiori alla media di complementarità delle risorse, un'elevata similarità dei mercati e una forte sovrapposizione lungo la filiera.

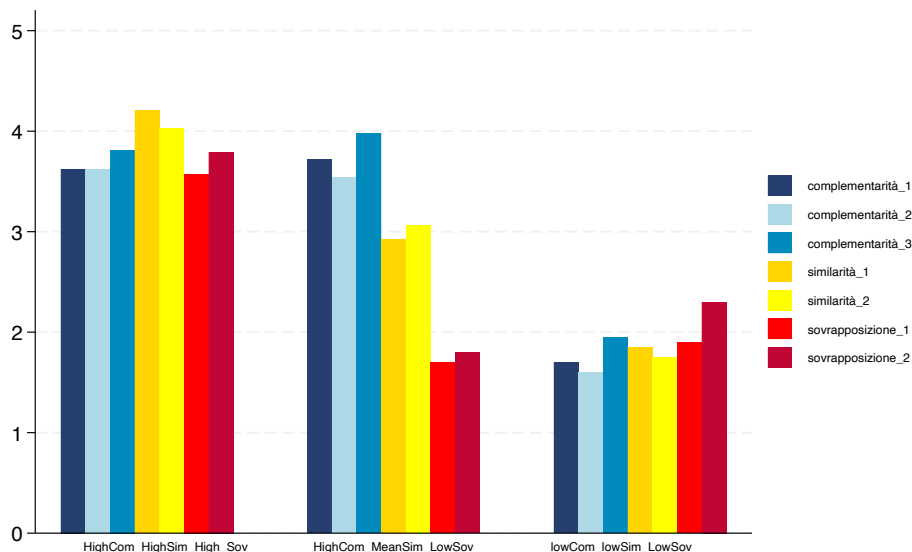
Nel 31% dei casi (50 reti), le reti presentano una complementarità tra i partner superiore alla media, una similarità non troppo inferiore alla media e bassi livelli di sovrapposizione, suggerendo una marcata diversificazione delle filiere rispetto ai partner.

Infine, in 18 casi (circa l'11% del campione), le reti mostrano livelli significativamente inferiori alla media in tutte e tre le dimensioni: bassa complementarità, con risorse eterogenee all'interno del network; scarsa similarità nei mercati, indicando la presenza di ambiti commerciali distinti; e ridotta sovrapposizione, segnalando filiere produttive differenziate.

Tabella 2 Breakdown della clusterizzazione. Reti per gruppo frequenza percentuale sul totale (N = 163)

	Numero reti per cluster	%
HighCom_HighSim_High_Sov	95	58,28
HighCom_MeanSim_LowSov	50	30,67
lowCom_lowSim_LowSov	18	11,04
Totale	163	100,00

Figura 1 Rappresentazione grafica dei risultati di clusterizzazione per singola domanda del questionario



Una volta definiti i cluster, il passo successivo è stato esplorare eventuali relazioni con la distribuzione spaziale. Per farlo ci siamo posti le seguenti domande: esiste una relazione tra la struttura strategica della rete e la sua distribuzione territoriale? Nello specifico, le reti con diversa composizione tendono a concentrarsi geograficamente in misura maggiore o minore?

Per approcciare queste domande, abbiamo utilizzato la **localized density**, un indicatore che misura la distanza tra i membri di una rete, riflettendone il grado di dispersione spaziale (Sorenson, Audia 2000). Per i fini di questo capitolo, è sufficiente ricordare che valori più elevati di localized density indicano una maggiore concentrazione geografica del network. Per una definizione più dettagliata e informazioni sulla costruzione dell'indicatore, si rimanda a Moretti e Nuccio (2024). La localized density è una variabile continua, sempre positiva, che nel nostro campione presenta una media di 31,5 e un valore massimo di 248,32, indicando il più alto livello di concentrazione spaziale tra le reti analizzate [tab. 3]. Per favorire la comparabilità dei risultati, la localized density utilizzata in questo capitolo è stata normalizzata per la dimensione della rete, intesa come numero di imprese partecipanti ad ogni contratto.

Tabella 3 Localized density delle reti d'impresa sul totale del campione

Variabile	Obs	Media	Std. dev.	Min	Max
Localized density	210	31,47723	39,90671	,070638	248,314

Analizzando la localized density a livello di cluster, emergono alcune differenze interessanti. In particolare, mentre media e mediana risultano simili tra il Cluster 1 (HighCom_HighSim_High_Sov) e il Cluster 3 (lowCom_lowSim_LowSov), nel Cluster 2 (HighCom_MeanSim_LowSov) queste statistiche sembrano differire in modo più marcato. Inoltre, i valori massimi e la deviazione standard suggeriscono una maggiore presenza di outlier nei Cluster 1 e 2. Per mitigare l'influenza dei valori estremi, consideriamo anche la mediana, che conferma la presenza di pattern potenzialmente rilevanti tra il primo e il secondo cluster [tab. 4].

Tabella 4 Localized density del Network (normalizzata per size) per ogni cluster

Clusters	Media	Mediana	SD	Min	Max
HighCom_HighSim_High_Sov	32,885	17,805	42,695	,414	248,314
HighCom_MeanSim_LowSov	26,073	10,542	31,250	,184	100
LowCom_LowSim_LowSov	34,153	17,445	46,647	,071	202,778

Questa intuizione è supportata da un test statistico non parametrico (Wilcoxon-Mann-Whitney), che indica una differenza tra il Cluster 1 e il Cluster 2 con un segnale seppur debole statisticamente significativo ($p\text{-value} < 0,10$). Il test ha prodotto un valore $z = 1,719$ con un $p\text{-value} = 0,0856$, che non raggiunge la soglia di significatività convenzionale ($p < 0,05$), ma è vicino al livello meno conservativo di $p < 0,10$.

Il Cluster 1 (HighCom_HighSim_High_Sov) mostra un rank sum più elevato rispetto al Cluster 2 (HighCom_MeanSim_LowSov), suggerendo che la localized density sia generalmente più alta nel primo cluster [tab. 5]. Tuttavia, data la dimensione limitata del dataset, queste evidenze vanno interpretate con cautela e rappresentano un primo passo per analisi future più robuste e approfondite. Proprio per questo motivo, abbiamo escluso dall'interpretazione/speculazione sui risultati il Cluster 3 ($N = 18$).

Tabella 5 Risultati del test a due gruppi Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney)

Clusters	Obs	Rank Sum	Expected
HighCom_HighSim_High_Sov	93	7.102	6.696
HighCom_MeanSim_LowSov	50	3.194	3.600
Combined	143	10.296	10.296

5 Conclusione e una possibile spiegazione

In questo capitolo abbiamo cercato e individuato dei pattern che legassero la concentrazione spaziale delle imprese nelle reti d'azienda alla loro composizione, che abbiamo qualificato con i valori di complementarità, similarità e sovrapposizione.

Come commentato nella sezione precedente, i dati raccolti dall'osservatorio mostrano come esistano due gruppi di reti d'azienda, i Cluster 1 e 2, che differiscono nei valori di sovrapposizione e in quelli di dispersione: il primo, caratterizzato da alti valori di sovrapposizione, ha un valore medio di localized density pari a 32,885, mentre il secondo, con valori di sovrapposizione circa la metà rispetto al primo, presenta un valore medio di localized density pari a 26,073. In altre parole, sembra che una elevata concentrazione spaziale sia ancora associata ad una forma di specializzazione settoriale tipica dei distretti industriali.

Come abbiamo menzionato più volte nel corso del capitolo, la natura limitata del campione e questo tipo di analisi descrittiva richiedono prudenza nell'interpretare i risultati o nel proporre conclusioni definitive. Uno dei possibili motivi del pattern osservato potrebbe risiedere nel grado di frammentazione del settore o nel livello di globalizzazione delle imprese. In un tentativo cauto di comprendere meglio cosa suggerisca il settore di appartenenza delle reti, abbiamo così esaminato i valori di localized density per settore e per cluster. La tabella 6 mostra, ad esempio, che in entrambi i cluster le reti dedicate ai servizi finanziari presentano una concentrazione spaziale ben più bassa rispetto a quelle attive nei servizi tecnologici, turistici e socio-sanitari.

Tuttavia, il dataset evidenzia anche forti variazioni di localized density a parità di settore, suggerendo che altri fattori possano influenzare questi risultati. Per esempio, le reti nei servizi professionali presentano una localized density di 129,50 nel Cluster 1 e di 4,68 nel Cluster 2, confermando la differenza tra i due gruppi. In controtendenza invece due settori tradizionali della distrettualità Made in Italy: nel settore agroalimentare del Cluster 1 registrano un valore di localized density pari a 24,99, contro 61,52 nel Cluster 2, mentre nel settore moda-abbigliamento addirittura si raggiungono valori di 10,37 nel Cluster 1 e 100 nel Cluster 2. Entrambi i risultati sembrano suggerire che la concentrazione spaziale è qui associata ad una diversificazione delle relazioni tra imprese appartenenti a filiere diverse. Questi risultati sottolineano la complessità delle dinamiche analizzate e suggeriscono che la relazione tra distribuzione spaziale e settore sia solo una parte della spiegazione. Ulteriori analisi, che tengano conto di fattori come le strategie aziendali o le caratteristiche specifiche delle reti, restano necessarie per comprendere più a fondo le ragioni di queste variazioni.

Tabella 6 Localized density per settore e per cluster

Attività Rete	Cluster 1		Cluster 2	
	N	Localized density	N	Localized density
Agroalimentare	11	24,98674	5	61,52326
Altre attività manifatturiere	4	41,13439	2	5,480436
Commercio	9	51,12046	4	27,98646
Costruzioni	11	18,29771	4	6,14956
Meccanica	3	42,33255	8	15,7062
Servizi finanziari	1	1,068986	1	1,068986
Servizi operativi	1	20,7616	3	14,05127
Servizi professionali	2	129,499	2	4,679583
Servizi socio-sanitari	9	15,29165	3	23,84031
Servizi tecnologici	5	15,35746	5	11,1725
Servizi turistici	5	37,20515	1	22,71289
Sistema moda e abbigliamento	4	10,36829	1	100
Trasporti e logistica	8	30,89795	1	1,514396
Utilities e servizi	3	3,57363	2	14,65858

Nota: nella tabella sono riportati solo i settori con almeno una rete per ciascuno dei due cluster.

6 Implicazioni preliminari per policy maker e manager

Data la natura preliminare dell'analisi, non avanziamo raccomandazioni definitive di policy o implicazioni manageriali. Tuttavia, in questo paragrafo conclusivo, offriamo alcuni spunti di riflessione, aprendo la strada a ulteriori approfondimenti utili sia per chi studia le reti d'impresa che per chi quotidianamente vi si interfaccia.

I nostri risultati suggeriscono che sia i policy maker che i manager devono considerare con attenzione le dinamiche del tessuto economico che legano complementarità delle risorse, sovrapposizione dei mercati e delle filiere e distribuzione spaziale delle attività.

Come citato in apertura di questo capitolo, il legislatore, con lo *Small Business Act* ha già riconosciuto l'importanza della cooperazione tra piccole imprese in Italia. Tuttavia, le politiche potrebbero essere ulteriormente sviluppate per favorire configurazioni di rete più efficaci in termini di performance e distribuzione geografica, soprattutto nell'ambito dello sviluppo regionale: la tradizione dei distretti industriali suggerisce che sia le reti geograficamente concentrate sia quelle più diffuse possano risultare efficaci, a seconda delle condizioni di settore e contesto. La prossimità geografica, pur facilitando lo scambio di conoscenze, può comportare il rischio di lock-in, ovvero una chiusura eccessiva che limita l'innovazione. La geografia, in questo senso, non è un mero sfondo, ma un fattore attivo che influenza la capacità delle imprese di competere e innovare.

Le politiche dovrebbero dunque tenere in considerazione un bilanciamento tra prossimità e apertura, incoraggiando reti che diversifichino le collaborazioni oltre il contesto locale. Inoltre, i risultati indicano che il grado ottimale di concentrazione geografica varia a seconda del settore: settori come tecnologia, agroalimentare, turismo e servizi finanziari potrebbero beneficiare di strategie differenziate, il che suggerisce la necessità di interventi mirati e settorialmente specifici.

Dal punto di vista manageriale, la ricerca offre spunti per una selezione strategica dei partner di rete. I manager dovrebbero valutare con attenzione la combinazione tra similarità, complementarità e sovrapposizione, poiché queste dimensioni influenzano la struttura e le performance della rete. Inoltre, sebbene le collaborazioni locali possano favorire il trasferimento di conoscenze e la condivisione di risorse, è altrettanto cruciale costruire legami al di fuori della propria area geografica per evitare fenomeni di lock-in e accedere a prospettive e risorse diversificate. La struttura della rete, in particolare il livello di sovrapposizione tra i membri, sembra influenzare il grado di concentrazione geografica e, di conseguenza, le opportunità di crescita e innovazione. Reti con alta sovrapposizione tendono a concentrarsi maggiormente dal punto di vista spaziale, mentre quelle con bassa sovrapposizione mostrano una distribuzione più ampia. Infine, la gestione delle risorse appare cruciale: integrare risorse tangibili, intangibili e manageriali consente di massimizzare i benefici della rete, ottimizzando l'accesso a competenze e asset strategici.

In sintesi, i risultati evidenziano la complessità delle dinamiche di rete e l'importanza di scelte strategiche consapevoli. Ulteriori studi saranno necessari per approfondire queste relazioni e formulare raccomandazioni ancora più precise per policymaker e manager.

Bibliografia

- Amin, A. (1989). «Flexible Specialisation and Small Firms in the Third Italy». *Antipode*, 21(1), 13-29.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.1989.tb00177.x>
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie: La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: il Mulino.
- Becattini, G. (1989). «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico». *Stato e mercato*, 25, 111-28.
- 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>
- Brusco, S. (1982). «The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration». *Cambridge Journal of Economics*, 6(2), 167-84.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035506>
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021a). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>
- Cabigiosu, A. (2021b). «La performance e l'innovazione nei contratti di rete». Cabigiosu 2021a, 75-88.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/006>
- Cabigiosu, A.; Li Pira, S. (2024). «Innovare nei contratti di rete: la composizione della rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 103-14.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/007>
- Carlei, V.; Nuccio, M. (2014). «Mapping Industrial Patterns in Spatial Agglomeration: A SOM Approach to Italian Industrial Districts». *Pattern Recognition Letters*, 40, 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.patrec.2013.11.023>
- Cisi, M. (2020). *La rete oltre l'azienda: Una analisi economico-aziendale*. Torino: Giappichelli.
<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/openaccess/9788892189355.pdf>
- Felice, E. (2015). «Lo sviluppo economico delle regioni: dalle tre Italie alle due Italie». *L'Italia e le sue Regioni*, Treccani.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/lo-sviluppo-economico-delle-regioni-dalle-tre-italie-alle-due-italie_\(L'Italia-e-le-sue-Regioni\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lo-sviluppo-economico-delle-regioni-dalle-tre-italie-alle-due-italie_(L'Italia-e-le-sue-Regioni)/)
- 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>
- Moretti, A.; Nuccio, M. (2024). «La prossimità geografica come fattore di competitività. Tra i distretti e i contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 91-102.
<http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/006>
- Pilati, A. (2015). «Il 'contratto di rete' come esempio di good practice: dallo small business act allo statuto delle imprese». Carinci, M.T. (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa*. Milano: Giuffrè, 137-52.
- 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](http://dx.doi.org/10.1086/316962)
- 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>

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.

L'edizione 2024 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa analizza in profondità i contratti di rete in Italia. Basata su dati survey dell'Osservatorio, dati Infocamere e casi studio, l'opera esamina trend settoriali, differenze territoriali e risultati di performance, nonché il ruolo delle associazioni, cooperative e fondazioni in rete. Particolare attenzione è dedicata ai temi dell'imprenditorialità femminile, giovanile e al ruolo degli imprenditori stranieri. L'opera studia inoltre la struttura e i meccanismi di governance che favoriscono la collaborazione tra imprese. Infine, casi studio offrono esempi concreti di resilienza e innovazione, fornendo spunti strategici per rafforzare la competitività e promuovere l'integrazione nelle reti.



Università
Ca' Foscari
Venezia