

7 I contratti di rete che coinvolgono imprese di grandi dimensioni

Carlo La Rotonda

RetImpresa

Arianna Lupo

RetImpresa

Abstract Large Italian companies play a decisive role in the productive activities and benchmarks set in several areas with positive effects for SMEs and their supply chains. Business network contracts act as drivers of collaboration and management of relations between large enterprises and SMEs. The first part of the chapter introduces the context of the networks in which large enterprises exist; the second part highlights the results of the 2021 Survey and looks at the 'large enterprises' sub-sample, with a focus on the launch and objectives of the networks examined, their organizational structure, coordination mechanisms, performance and evolution.

Keywords Corporate. Network. Collaboration. Large enterprises. Network contract.

Sommario 1 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi. – 2 ScENARIO delle Reti con imprese di grandi dimensioni. – 3 Risultati. – 3.1 Cenni anagrafici sul campione esaminato. – 3.2 Analisi dei risultati della Survey. – 4 Conclusioni.

1 Presentazione del contesto e della metodologia di analisi

Il presente capitolo pone l'attenzione sui contratti di rete che coinvolgono imprese di grandi dimensioni, ovvero le imprese con oltre 250 dipendenti.¹ L'obiettivo è di indagare la propensione, il ruolo e le tendenze di tale tipologia di imprese a partecipare ai processi formali di collaborazione con altre realtà, aventi la stessa o diversa dimensione. Grazie al contratto di rete, che consente di aggregare una pluralità di imprese attorno a strategie e programmi comuni, gli alti livelli di *expertise* e l'organizzazione strutturata delle grandi realtà aziendali potrebbero infatti avere un effetto leva in particolare sulle micro e piccole imprese.

Nella prima parte del capitolo (§ 2), tramite l'analisi della banca dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete iscritti presso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio al 3 maggio 2021, si illustrano alcuni dati riferiti alla partecipazione delle grandi imprese ai contratti di rete. Il focus è sulle principali caratteristiche di tali reti, quali, ad esempio, la distribuzione geografica, la tipologia delle imprese che aderiscono (piccole e medie, oltre che grandi), la forma della rete (rete contratto e rete soggetto) e la durata media dei contratti esaminati.

Nella seconda parte del capitolo (§ 3) si presentano i risultati della Survey 2021 con riferimento al sotto-campione osservato, composto da 27 imprese di grandi dimensioni (pari all'11,2% del campione totale di imprese oggetto della Survey 2021) che rivestono il ruolo di capofila/referente della rispettiva rete. In una prima sezione si passano in rassegna i principali dati anagrafici del campione esaminato (§ 3.1), per poi analizzare le tendenze delle reti partecipate da grandi imprese, con riferimento alla nascita e agli obiettivi dell'aggregazione, alla struttura organizzativa e ai meccanismi di coordinamento (§ 3.2). L'indagine si sofferma, inoltre, sulle performance, sull'evoluzione delle reti e sulla capacità e l'interesse a innovare.

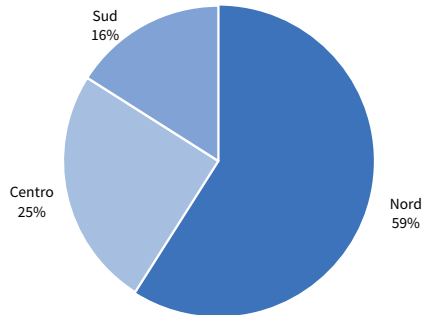
¹ La definizione di Grande impresa si ricava 'a contrario' dalla raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, recepita dal legislatore nazionale con il Decreto Ministeriale 18 aprile 2005, che definisce i requisiti dimensionali delle micro, piccole e medie imprese (PMI). Di conseguenza, sono Grandi le imprese che non rientrano nella categoria delle PMI, avendo più di 250 dipendenti e un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro. Rispetto a tale definizione, la presente analisi prende in considerazione esclusivamente il criterio dimensionale relativo al totale degli addetti.

2 Scenario delle Reti con imprese di grandi dimensioni

Tra le imprese retiste italiane si stimano 743 imprese di grandi dimensioni, che rappresentano quasi il 2% del totale imprese in rete e il 18% del totale imprese di grandi dimensioni attive in Italia² (4.179 imprese, 2019). Esse sono impegnate in 459 contratti di rete: ciò indica che quasi il 7% dei contratti di rete registrati può contare sulla partecipazione di almeno una impresa di grandi dimensioni e che circa l'11% delle PMI italiane che fanno rete (oltre 4.500 imprese) sono coinvolte in progetti di rete insieme a una grande impresa.

A livello di macro-aree geografiche, il Nord rappresenta quella in cui si concentrano in prevalenza le reti che coinvolgono grandi imprese (59%), a seguire il Centro (25%) e il Sud (16%).

Figura 1 Distribuzione per macro-aree delle reti che coinvolgono imprese di grandi dimensioni



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

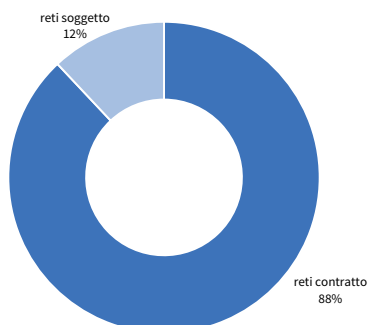
In merito alla durata, i contratti di rete con grandi imprese hanno una durata media pari a 3,7 anni, in linea con quella relativa all'intera popolazione delle reti italiane (3 anni e 190 giorni).³

In relazione alla tipologia di contratto utilizzato, le reti esaminate prediligono la formula priva di soggettività giuridica (nell'88% dei casi si tratta di reti-contratto, a fronte del 12% di reti soggetto), in misura anche più marcata rispetto al trend nazionale (85% reti-contratto e 15% reti soggetto) (RetImpresa 2021).

² Fonte: ISTAT, banca dati I.Stat, anno 2019.

³ Fonte: RED-Reti e Dati, piattaforma di *open data* sui contratti di rete in Italia sviluppata con il supporto tecnico di InfoCamere.

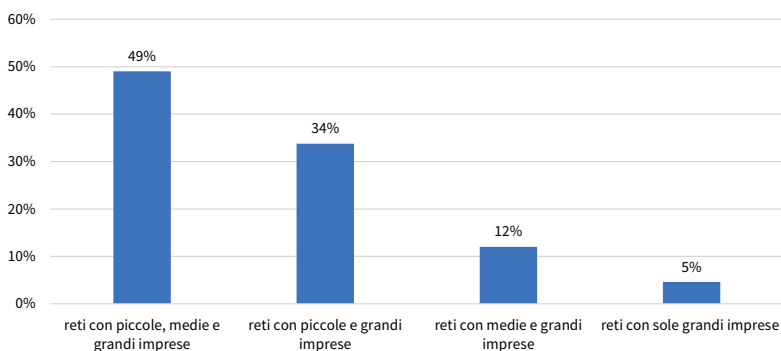
Figura 2 Tipologia di reti che coinvolgono imprese di grandi dimensioni



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

La compagine delle reti esaminate è, inoltre, formata da sole grandi imprese retiste nella minoranza dei casi (5% del campione), mentre sono più diffuse le reti eterogenee, ovvero quelle tra grandi, piccole e medie imprese (49% delle reti), tra grandi e piccole imprese (34%) e tra grandi e medie imprese (12% dei casi).

Figura 3 Compagine dimensionale delle reti che coinvolgono grandi imprese



Fonte: Banca dati InfoCamere, maggio 2021

3 Risultati

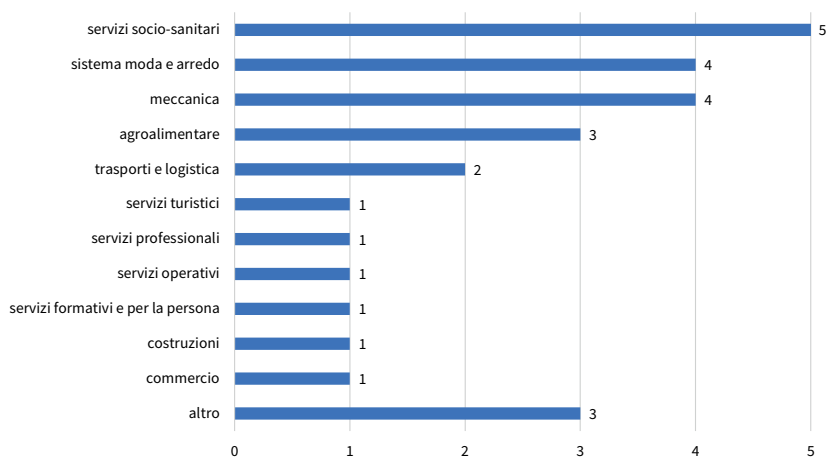
Nel presente paragrafo sono riportati i risultati emersi dalla Survey 2021 con riferimento al campione osservato (27 imprese di grandi dimensioni con ruolo di referente o capofila della rete). Nella prima parte (§ 3.1) si presentano alcuni dati anagrafici del campione (tipologia di rete e di contratto, macro-ambito di attività, composizione

della rete a cui aderisce); nella seconda parte (§ 3.2) si analizzano i dati elaborati grazie alle interviste con le imprese retiste interessate, focalizzando l'attenzione su nascita, evoluzione e obiettivi della rete, struttura organizzativa, performance e capacità di coordinamento e di innovazione delle reti.

3.1 Cenni anagrafici sul campione esaminato

Il campione di riferimento è rappresentato da 27 imprese di grandi dimensioni che dichiarano per lo più di aderire a una compagine di rete attiva (25 casi, mentre solo 2 risultano le reti inattive, rispettivamente da 1 e da 3 anni) e che operano principalmente nei servizi socio-sanitari, nel sistema moda e arredo, nella meccanica, nell'agroalimentare e nei trasporti e logistica (complessivamente 67% del campione).

Figura 4 Distribuzione del campione esaminato per macro-ambiti di attività⁴

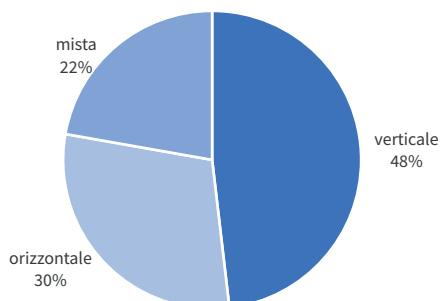


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Con riguardo alla tipologia della rete, le grandi imprese intervistate partecipano per il 48% a reti verticali (accordi con imprese della *supply chain* o che operano in diverse fasi della filiera produttiva), per il 30% a reti orizzontali (accordi tra imprese omogenee) e per il 22% a reti miste, che presentano elementi delle due tipologie precedenti.

⁴ La voce 'altro' include: Promozione della tecnologia Made in Italy delle aziende retiste; Impiantistica elettrica; Impianti di sicurezza e vigilanza privata.

Figura 5 Tipologia di rete a cui aderiscono le grandi imprese, valori%

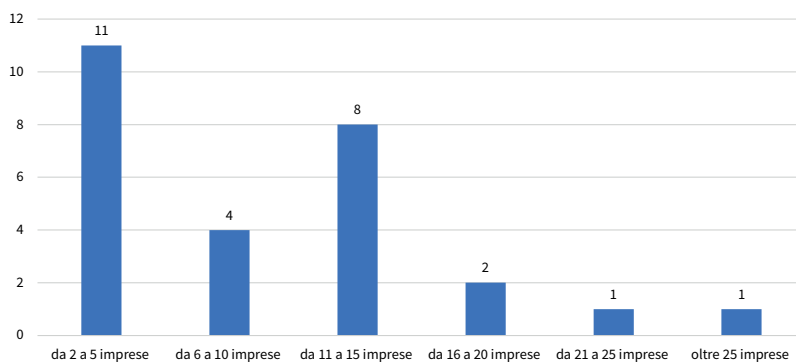


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

In relazione alle diverse tipologie di contratto previste dall'ordinamento, si tratta nella quasi totalità dei casi (26) di reti-contratto, solo in un caso la grande impresa esaminata partecipa a un contratto di rete con soggettività giuridica.

Con riferimento alla composizione delle reti cui aderiscono le imprese di grandi dimensioni, sono maggiormente diffuse (11 casi) quelle con un numero ridotto di partecipanti (da 2 a 5), mentre in 8 casi si tratta di aggregazioni formate da 11 a 15 membri e in 4 casi di reti composte da 6 a 10 imprese. Meno frequenti le ipotesi di reti con più di 16 partecipanti (dettaglio nel grafico seguente).

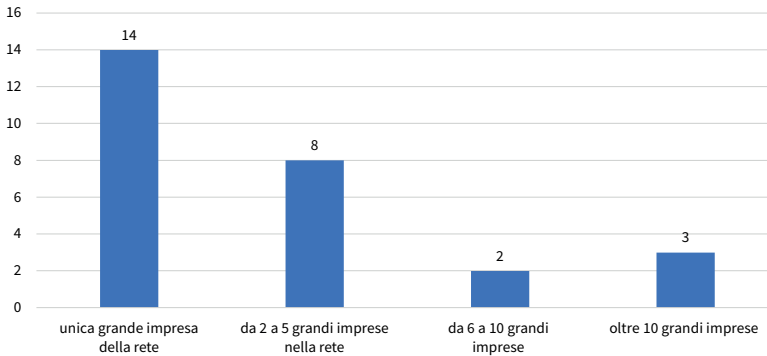
Figura 6 Distribuzione del campione per numerosità di imprese partecipanti alle reti



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Nella maggioranza dei casi (52%), inoltre, l'impresa intervistata rappresenta l'unica realtà di grandi dimensioni della rete, mentre nelle altre situazioni esaminate (48%) è coinvolta più di una grande impresa (nel dettaglio, in 8 casi vi sono da 2 a 5 grandi imprese in rete, in 2 casi da 6 a 10 grandi imprese, in 3 casi oltre 10 grandi imprese).

Figura 7 Diffusione delle imprese di grandi dimensioni nel campione esaminato

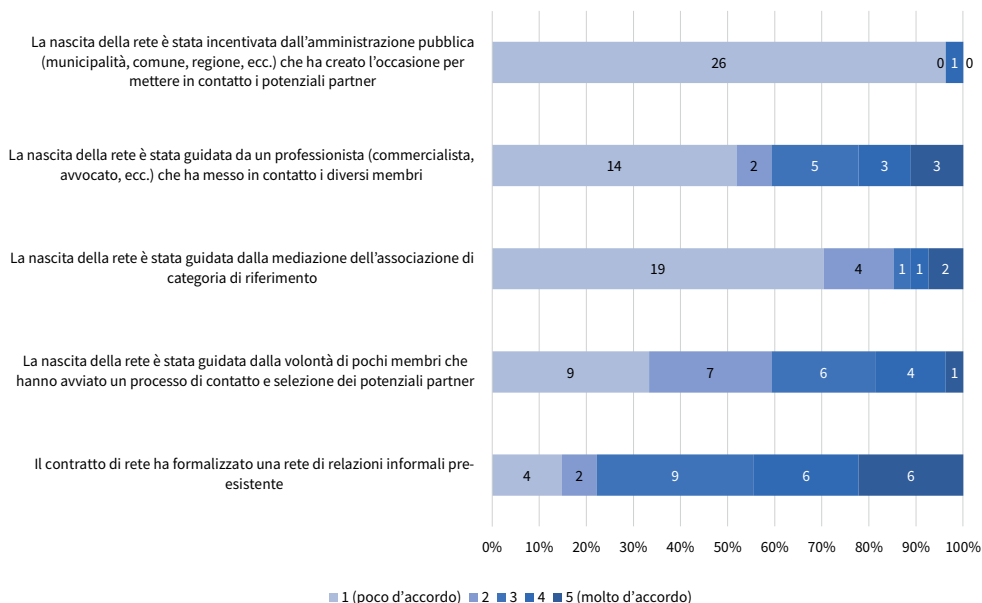


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

3.2 Analisi dei risultati della Survey

In relazione alle dinamiche connesse alla nascita delle reti esaminate, emerge che nella prevalenza dei casi il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali preesistenti. In alcune ipotesi ha contribuito in maniera più o meno forte la presenza di un professionista (commercialista, avvocato, ecc.), che ha messo in contatto i diversi membri. In altre situazioni, invece, la nascita della rete è avvenuta grazie a pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner. Meno frequenti i casi in cui la nascita è stata guidata dall'associazione di categoria di riferimento, mentre solo in un caso l'input è venuto dall'amministrazione pubblica.

Figura 8 Distribuzione delle risposte a «Come descriverebbe il processo di nascita della rete?»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Gli obiettivi più diffusi tra le reti che coinvolgono grandi imprese sono connessi al marketing e alla comunicazione esterna: nel dettaglio si tratta di avvio di attività di marketing congiunto e creazione di un brand di rete. Anche i programmi di formazione e l'aumento del potere contrattuale, seguiti dallo sviluppo congiunto di tecnologie di processo, dalla promozione del territorio e dalla partecipazione a bandi e appalti, rappresentano obiettivi prioritari e diffusi tra le reti esaminate [fig. 9].

Figura 9 Distribuzione delle risposte a «Qual è l'obiettivo principale della rete? (max 3 risposte)»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Si rileva inoltre, tra le imprese retiste, una forte complementarità tra le risorse intangibili o know-how dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.), così come tra le loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.), meno invece tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.).

In relazione al mercato dei singoli membri della rete, i prodotti/servizi dei partner sono molto simili nel 40% dei casi, mediamente simili nel 22% dei casi e poco simili nel 38%. Anche rispetto alla strategia di posizionamento e all'offerta di valore dei partner, si nota una diffusa omogeneità. Meno frequentemente, ma talvolta diffuse, sono le casistiche in cui vi è una sovrapposizione tra i partner sia in termini di fornitori, sia in termini di distributori/clienti.

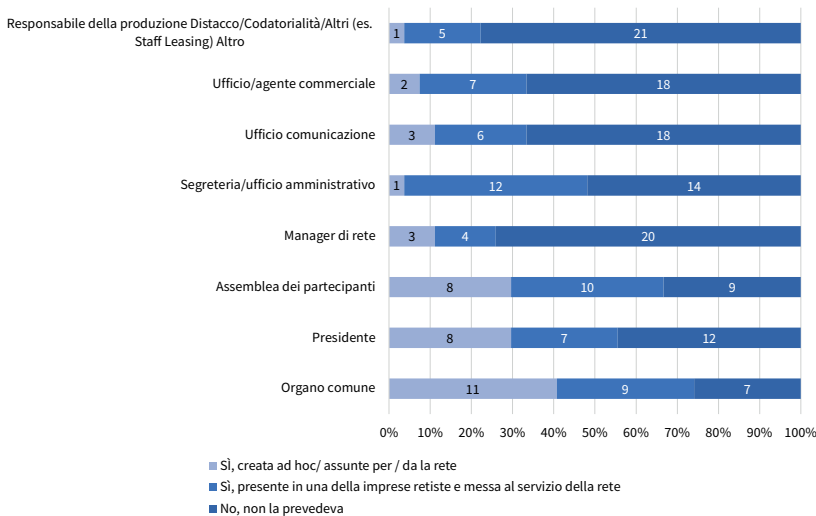
Le reti esaminate dimostrano di avere una apprezzabile struttura organizzativa.

Nella prevalenza dei casi (66%), l'entrata dei membri nella rete è regolamentata sulla base di criteri specifici (es. contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni, ecc.). Anche in caso di uscita dei membri dalla rete (esclusione/recesso), la prevalenza del campione dichiara di aver implementato regole o clausole ad hoc (ovvero il 59% del campione, a fronte del 26% che dichiara di non averne e il 15% solo in parte). Una più debole organizzazione si rileva, invece, sul piano economico-patrimoniale (sono solo 8 le reti dotate di un fondo patrimoniale comu-

ne) e della ripartizione dei benefici delle attività di rete: solo il 33% del campione risulta dotato di un regolamento ad hoc, a fronte del 67% che non ha implementato alcun tipo di regolamento in tal senso.

Inoltre, nella prevalenza dei casi la rete si è dotata di un organo comune, utilizza la forma assembleare e ha eletto un Presidente, mentre segreterie e specifiche funzioni aziendali (ufficio commerciale, comunicazione) sono solitamente messi a disposizione della rete da parte delle singole imprese retiste. Poco utilizzati la figura del manager di rete e gli strumenti di organizzazione congiunta del lavoro [fig. 10].

Figura 10 Distribuzione delle risposte a «La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?»

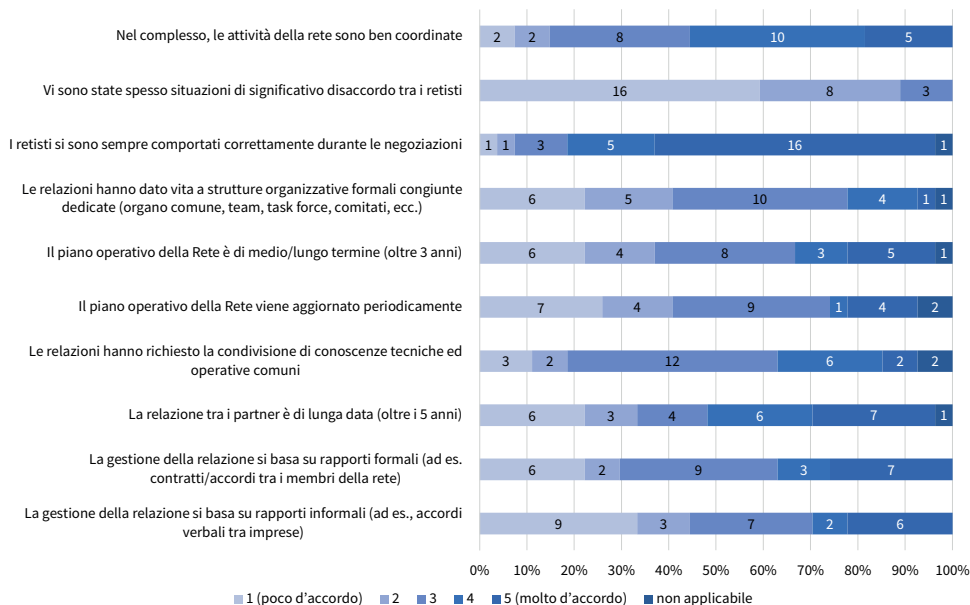


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Dalla Survey 2021 emerge anche che per le grandi imprese l'esperienza di rete risulta positiva e le relazioni tra i partner solide e collaborative, indici di un buon coordinamento generale (dettaglio nel grafico seguente).

Gli incontri tra i retisti avvengono, nella maggior parte dei casi, con cadenza semestrale/quadrimestrale (10 casi) o mensile e bimestrale (9 casi). Nelle restanti ipotesi si registra una maggiore o minore frequenza degli incontri (in 4 casi settimanalmente e in altri 4 annualmente). Il 15% del campione, inoltre, dichiara di avere un metodo di gestione di dati integrato per l'intera rete, introdotto negli ultimi cinque anni, e l'11% utilizza una piattaforma informativa comune per la condivisione delle informazioni.

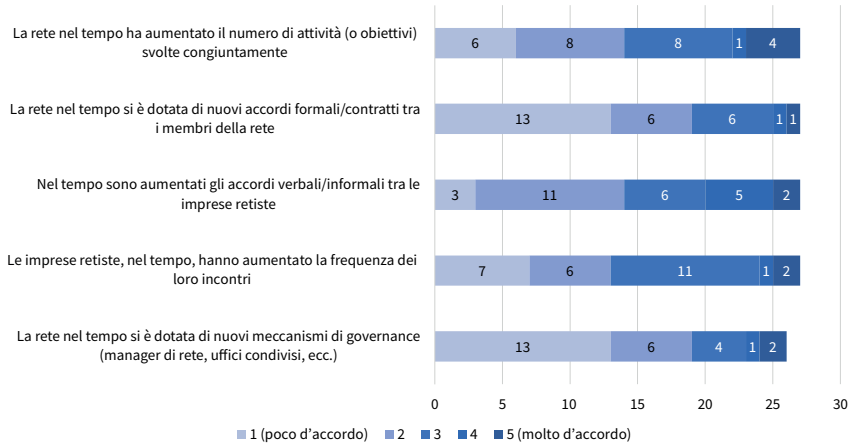
Figura 11 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Come emerge nel grafico seguente [fig. 12], la tendenza delle imprese retiste è stata quella di non modificare, nel corso dell'esperienza di rete, gli elementi che hanno caratterizzato l'avvio della collaborazione, ovvero accordi formali/informali e contratti tra i membri della rete piuttosto che meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi, ecc.).

Figura 12 Distribuzione delle risposte a «Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

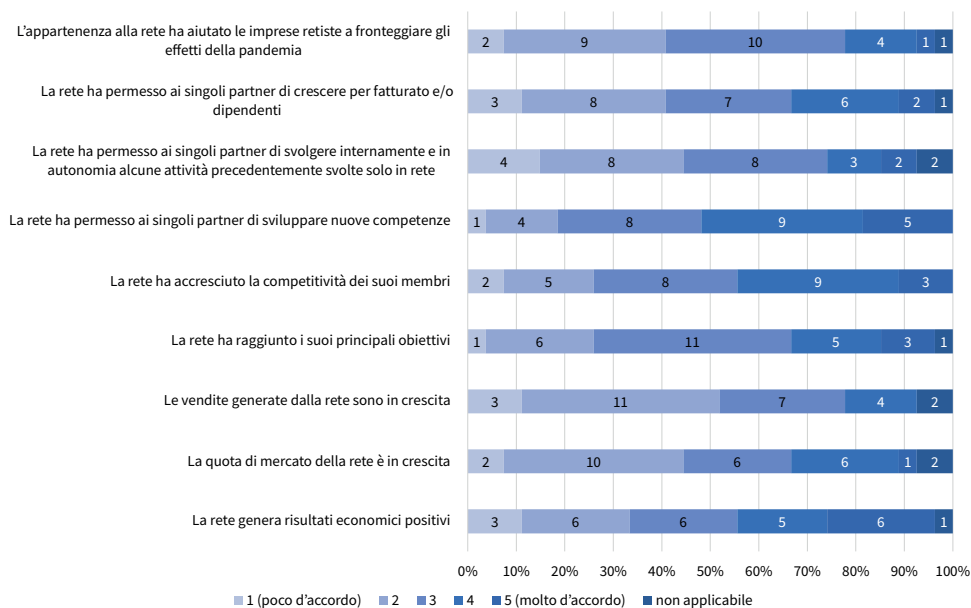
Nella maggior parte dei casi (52%), la rete dispone di un sistema di monitoraggio delle attività e del raggiungimento degli obiettivi, formalizzato in uno specifico documento (nell'11% dei casi) o di tipo informale (49%).

Non è diffusa, tra le reti in esame, la prassi di redigere un bilancio aggregato (ad eccezione di un caso); l'11% del campione dichiara di utilizzare altre forme di rendicontazione contabile delle attività della rete (report periodici, *budget* delle attività) e il 26% predispone un *business plan*.

Rispetto alla performance della rete (cf. anche CSC, ISTAT, RetImpresa 2017), le grandi imprese esaminate mostrano un alto livello di soddisfazione rispetto alla forza delle relazioni tra i membri, anche rispetto alla capacità di gestire i conflitti tra i partner.

Nella figura seguente si analizzano i principali aspetti che incidono sulla performance della rete, che in generale risulta essere positiva e costruttiva per la tipologia di imprese esaminate, soprattutto in termini di sviluppo di nuove competenze e di accrescimento della competitività per i singoli membri. Con riguardo alla rete nel suo complesso, dalle risposte fornite alla Survey emergono buoni risultati economici, crescita della quota di mercato e raggiungimento degli obiettivi dichiarati [fig. 13].

Figura 13 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Il 22% del campione (6 imprese) dichiara che la rete ha consentito di migliorare le condizioni di accesso al credito, mentre solo in 2 casi la rete ha utilizzato finanziamenti o servizi bancari dedicati. Nella maggioranza delle ipotesi esaminate (59%), le imprese retiste di grandi dimensioni gestiscono direttamente i rapporti con le banche, nel 19% dei casi tali rapporti vengono gestiti dall'azienda capofila o dall'organo comune e nel 15% tramite una figura dedicata (manager, consulente di rete).

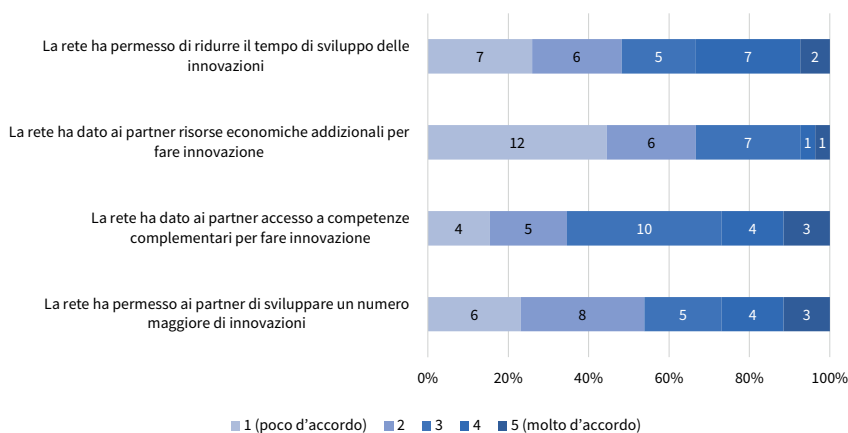
In termini di capacità di innovare, i margini di crescita delle reti esaminate sono ancora ampi. Tuttavia, è diffusa la dinamica virtuosa secondo cui la rete partecipata da grandi imprese ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni. Residuali, invece, i casi in cui essa ha fornito ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione [fig. 14].

Interessante notare come le tecnologie dell'Industria 4.0 maggiormente rilevanti nello svolgimento delle attività della rete con imprese di grandi dimensioni sono l'*additive manufacturing*, la *cyber security* e le tecnologie *blockchain*. Inoltre, le forniture (di materiali, attrezzature, componenti e software) e i clienti risultano essere i due fat-

tori che incidono maggiormente nello sviluppo di innovazioni di prodotto o processo della rete.

Il 78% delle reti esaminate non ha investito in R&S, il restante 22% del campione è impegnato in tali programmi di investimento (per un totale di investimenti connessi ad attività previste dal programma di rete pari a 6 milioni di euro in 1 caso, a 1,5 milioni di euro in un altro caso, a 30.000 euro in un ulteriore caso e fino a 5.000 in 3 casi).

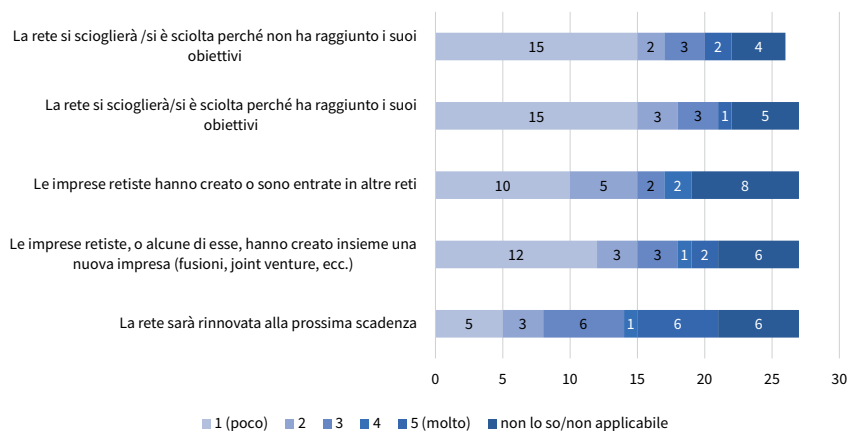
Figura 14 Distribuzione delle risposte a «Rispetto alla capacità d'innovare della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Infine, rispetto all'evoluzione della rete, la prevalenza del campione dichiara di non voler sciogliere il contratto per cause dovute al mancato raggiungimento degli obiettivi, manifestando al contrario interesse a rinnovarne la durata oltre la scadenza. Sono pochi, ma comunque presenti [fig. 15], i casi in cui le imprese di grandi dimensioni abbiano creato o siano entrate in altre reti e le casistiche in cui i partner abbiano creato insieme una nuova impresa (tramite fusioni, joint venture, ecc.).

Figura 15 Distribuzione delle risposte a «Rispetto all'evoluzione della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:»



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4 Conclusioni

Le imprese italiane di grandi dimensioni giocano un ruolo strategico per l'intero tessuto produttivo, tracciando *benchmark* di riferimento in diversi ambiti. Gli alti livelli di *expertise* e l'organizzazione strutturata delle grandi realtà aziendali può infatti avere un effetto leva per la crescita delle PMI coinvolte negli obiettivi strategici e nei programmi comuni di rete.

Le condizioni affinché tali meccanismi virtuosi si inneschino non mancano: gli oltre 450 contratti di rete che coinvolgono quasi 750 grandi imprese risultano avere una compagine molto eterogenea, composta nella prevalenza dei casi (49%) dalle diverse tipologie dimensionali di imprese (piccole, medie e grandi) e solo nel 5% dei casi da sole grandi imprese, dimostrando una prevalente propensione da parte di queste ultime a stipulare reti e accordi di collaborazione di filiera.

In linea con il trend nazionale, i contratti di rete cui aderiscono le grandi imprese sono più diffusi al Nord (59%) e, a seguire, al Centro (25%) e al Sud (16%) e si presentano nell'88% dei casi con la formula priva di soggettività giuridica, a testimonianza della assoluta preferenza per le imprese, sia grandi che piccole, a utilizzare il modello più snello e flessibile di rete che preserva la reciproca autonomia, identità e indipendenza (Cabigiosu, Moretti 2020; cf. anche RetImpresa 2021). Da ciò si può altresì affermare che lo strumento negoziale della rete crea un'interessante e innovativa alternativa a beneficio delle grandi imprese per l'attivazione di collaborazioni e per

la gestione delle relazioni con medie e piccole imprese (rispetto ai tradizionali schemi delle acquisizioni, fusioni, equity, joint venture, ecc.). I progetti comuni di rete, infatti, spingono le imprese a interagire su un piano relazionale di *partnership* (anziché di fornitura o di dipendenza) (cf. RetImpresa 2018), contribuendo a valorizzare l'identità delle singole imprese retiste e ad attenuare gli squilibri, in termini di posizione sul mercato e di potere negoziale, che spesso influenzano i rapporti tra grandi e piccole imprese.

I lavori svolti nell'ambito dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa hanno inoltre consentito di analizzare alcuni interessanti aspetti qualitativi e le dinamiche che coinvolgono tale tipologia di reti, contando su un campione di 27 imprese di grandi dimensioni partecipanti alla Survey 2021.

In relazione agli obiettivi più diffusi tra le reti esaminate, sono emersi la rilevanza delle attività di *marketing* e comunicazione esterna, i programmi di formazione e l'aumento del potere contrattuale, lo sviluppo congiunto di tecnologie di processo, la promozione del territorio e la partecipazione a bandi e appalti. Nella prevalenza dei casi il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali preesistenti. Questo dato, considerato unitamente alla prevalenza della tipologia di reti verticali nel campione esaminato (48%), fa pensare a un diffuso uso del contratto di rete in una logica di filiera (c.d. 'reti di filiera') o per gestire le *supply chain* delle imprese di grandi dimensioni. Inoltre, emerge la presenza, tra le imprese retiste, di una complementarità piuttosto forte tra le risorse intangibili o know-how dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.) e tra loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.).

Le reti esaminate dimostrano anche di avere una apprezzabile struttura organizzativa e un buon livello di coordinamento generale: nella prevalenza dei casi la rete si è dotata di un organo comune, utilizza la forma assembleare e ha eletto un Presidente, ha regolamentato l'entrata/uscita dei membri sulla base di criteri specifici, attiva meccanismi di scambio informativo tra i retisti e dispone di un sistema - formalizzato o informale - di monitoraggio delle attività e del raggiungimento degli obiettivi.

Rispetto alla *performance* e al coordinamento della rete, le grandi imprese esaminate mostrano un alto livello di soddisfazione rispetto alla forza delle relazioni tra i membri, anche rispetto alla capacità di prevenire e gestire i conflitti tra i partner.

Emerge, in generale, che le grandi imprese traggono vantaggio dall'appartenenza ai network collaborativi principalmente sul piano del rafforzamento delle relazioni, delle competenze e del know-how, e quindi dell'acquisizione di asset intangibili, meno rispetto a quelle dinamiche economico-finanziarie (rapporti con banche, accesso a credito e finanziamenti, investimenti in R&S, ecc.) che sono in grado di gestire proficuamente anche in forma singola.

Ampi sono infine i margini di crescita delle reti intervistate in termini di capacità di innovare, anche in considerazione della dinamica virtuosa secondo cui la rete partecipata da grandi imprese ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni e può facilitare i processi di transizione digitale, puntando nell'ambito dei propri programmi di attività sulle tecnologie dell'Industria 4.0, in particolare su additive manufacturing, cyber security e blockchain.

Bibliografia

- 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; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017. https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio 2018.
- RetImpresa (2021). «Indagine RetImpresa "Il 2020 in Rete"». Marzo 2021. <https://www.retimpresa.it/indagine-retimpresa-il-2020-in-rete/>.

