

## 2 I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica

Stefano Li Pira

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

Anna Moretti

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** The network contract was introduced by the policymaker to help Italian SMEs pursue competitiveness and innovation. As demonstrated by the previous editions of this National Observatory, the network contract has been a useful instrument to get positive results both at the network and firm level, but only if some conditions in terms of network management and organisation are met. The present chapter aims at describing the economic-financial results of networked firms, through the analysis of balance-sheet data of about 16,000 firms, from 2017 to 2021. The goal is to describe the Italian scenario to contribute to the understanding of the network contract phenomenon and to help the policymaker evaluate its results.

**Keywords** Firm performance. Network performance. Network contract. Regional differences. Network governance.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 I principali indicatori della performance economico-finanziaria dell'impresa. – 3 La governance delle reti e dei risultati economico-finanziari. – 4 Considerazioni conclusive.

## 1 Introduzione

A fronte del trend sempre crescente che caratterizza il fenomeno dei contratti di rete, si ritiene utile proporre un'analisi dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete: fin dalla nascita, infatti, l'intenzione del legislatore era quella di creare uno strumento aggregativo che facesse crescere la competitività e la capacità innovativa delle imprese italiane.

Come evidenziato negli anni dal presente *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa*, lo strumento normativo del contratto di rete è stato utilizzato in modo variegato proprio per la sua flessibilità e ha portato a sistematici differenziali di performance per le imprese retiste che hanno fatto esplicito ricorso ad alcuni strumenti di gestione e governance della rete (Cabigiosu, Moretti 2020).

In questo capitolo si propone un quadro dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete, attraverso l'analisi dei dati di bilancio di circa 16.000 imprese retiste<sup>1</sup> su un arco temporale quinquennale, dal 2017 al 2021. L'analisi proposta si focalizza, in particolare, sulle performance delle imprese localizzate nelle quattro macroaree geografiche (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole) già presentate e discusse al capitolo 1, per completare il quadro di analisi che mira ad evidenziare come i contratti di rete abbiano trovato diversa applicazione e sviluppo a seconda dell'ambito territoriale.

L'obiettivo del capitolo è di carattere descrittivo, per contribuire alla comprensione di questo fenomeno e per affiancare il policy maker nella valutazione dei risultati raggiunti. Nel prossimo paragrafo, quindi, saranno presentati i trend di alcuni risultati economici delle imprese italiane in rete. Segue un approfondimento su quali siano gli elementi organizzativi della rete relativi alla governance e al coordinamento che maggiormente influenzino il raggiungimento di tali risultati.

## 2 I principali indicatori della performance economico-finanziaria dell'impresa

La performance d'impresa viene generalmente studiata dalla letteratura organizzativa attraverso misure di bilancio oppure di mercato (Gentry, Shen 2010). Le prime sono concettualizzate dal punto di vista teorico come un riflesso della performance finanziaria passata o di breve termine, mentre gli indicatori di mercato come l'indicatore della performance futura o di lungo periodo (Hoskisson, Johnson,

---

<sup>1</sup> Dati disponibili al 15 settembre 2022 per i bilanci 2021, al netto delle imprese per le quali non fossero disponibili i bilanci dal 2017 al 2020.

Moesel 1994; Keats, Hitt 1988). Tuttavia, tale punto di vista è spesso dibattuto, e diversi autori hanno dimostrato che la relazione tra questi due diverse categorie di indicatori sia sufficientemente stretta da poterli trattare come misure intercambiabili e comparabili della performance economico-finanziaria delle imprese (Combs, Crook, Shook 2005; Richard et al. 2009).

Lo studio della performance d'impresa nella ricerca organizzativa si è generalmente concentrato da un lato sui risultati economico-finanziari in senso stretto, quali ad esempio l'andamento dei ricavi e dei flussi di cassa (Datta, Rajagopalan, Rasheed 1991), e dall'altro su misure di profittabilità (o rischio) dell'impresa, quali ad esempio gli indici ROA (Return-On-Assets), ROS (Return-On-Sales), ROE (Return-On-Equity), e ROI (Return-On-Investments) (Combs et al. 2005).

L'analisi descrittiva qui presentata si concentra su tre espressioni dei risultati economico-finanziari delle imprese in rete (Ricavi, Valore aggiunto, Immobilizzazioni), e sui quattro indicatori di misura della profittabilità (ROA, ROS, ROE, ROI). L'analisi proposta mira ad evidenziare se le imprese retiste abbiano conseguito performance superiori nell'ultimo anno disponibile (2021), rispetto ad una media degli anni precedenti (2017-20). Per ciascuna misura presa in considerazione è stata creata una variabile dummy che assume valore '1' se la performance dell'ultimo anno è aumentata rispetto al passato, e '0' altrimenti. La lente analitica proposta per questi primi due capitoli è quella delle macroaree geografiche del Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, e Sud e Isole.

La tabella 1 presenta le statistiche descrittive per i tre indicatori di risultati economico-finanziari delle imprese retiste localizzate nelle quattro macroaree. I ricavi fanno riferimento al miglioramento del fatturato 2021 rispetto al precedente quadriennio: un indicatore della performance d'impresa sul mercato. Il confronto avviene tra l'ultimo dato di bilancio disponibile e il quadriennio precedente al fine di ridurre l'effetto della crisi recente sulla valutazione complessiva della performance: un valore medio del quadriennio permette di confrontare l'attività d'impresa su un orizzonte sufficientemente vario per cogliere il trend complessivo al di là di eventi specifici che ne abbiano influenzato significativamente la performance sul singolo esercizio. Il valore aggiunto è una misura che riassume la capacità dell'impresa di produrre ricchezza, ovvero la differenza tra quanto l'azienda ha consumato per la sua attività e quanto ne ha ricavato. Questa misura suggerisce la capacità dell'impresa di migliorare i processi e di relazionarsi con l'ambiente esterno di riferimento. Infine, la misura delle immobilizzazioni comprende le risorse acquisite da un'impresa il cui utilizzo insiste su più anni contabili, sia di carattere materiale sia immateriale, rappresentando in una certa misura gli investimenti che l'impresa attua per lo sviluppo della propria attività. A titolo di esempio, gli investimenti in ri-

cerca e sviluppo fanno parte delle immobilizzazioni materiali, così come i costi di acquisto di nuovi macchinari, impianti di produzione, licenze software, brevetti ecc.

**Tabella 1** Variabili di performance delle imprese in rete per macroarea

Variabile	N.	Media	Dev.Std.	Min	Max
<b>Nord-Ovest</b>					
RICAVI	4.016	0,69	0,46	0	1
VA	4.046	0,72	0,45	0	1
IMM	4.010	0,63	0,48	0	1
<b>Nord-Est</b>					
RICAVI	4.632	0,68	0,47	0	1
VA	4.654	0,71	0,45	0	1
IMM	4.627	0,62	0,49	0	1
<b>Centro</b>					
RICAVI	5.115	0,68	0,47	0	1
VA	5.142	0,70	0,46	0	1
IMM	5.060	0,60	0,49	0	1
<b>Sud e Isole</b>					
RICAVI	3.779	0,68	0,47	0	1
VA	3.847	0,69	0,46	0	1
IMM	3.794	0,64	0,48	0	1

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

Come evidenziato dalla tabella 1, la maggior parte delle imprese retiste ha registrato un miglioramento della propria performance rispetto al passato, risultato consistente per tutte e tre le misure proposte. La ‘media’ della variabile di performance, infatti, può essere letta come la percentuale di imprese che ha migliorato l’indicatore rispetto al passato: complessivamente, oltre il 65% delle imprese ha registrato un incremento dei ricavi, del valore aggiunto, e del valore delle immobilizzazioni. Distinguendo per macroaree, il Nord-Ovest registra la maggior percentuale di imprese che hanno registrato un miglioramento di ricavi (69%) e valore aggiunto (72%), mentre Sud e Isole registra la percentuale più alta di imprese che hanno migliorato la misura delle immobilizzazioni rispetto al passato (64%). Generalmente, la misura delle immobilizzazioni (che, si ricorda, può essere letta come lo sforzo di investimento delle imprese retiste) è quella che registra percentuali di incremento rispetto al passato più contenute.

Tuttavia, per approfondire l’andamento dei risultati economico-finanziari delle imprese localizzate nelle diverse macroaree, è necessario analizzare se esistano differenze statisticamente significative

tra esse nello spiegare il miglioramento di performance. La successiva tabella 2 propone quindi un'analisi di regressione logistica che mira a spiegare se sussistano tali differenze. L'analisi proposta potrebbe essere interpretata come risposta alla domanda: «La localizzazione di un'impresa retista in una macroarea piuttosto che in un'altra, aumenta la sua probabilità di migliorare i propri risultati economico-finanziari?».

Per trovare una risposta la più possibile precisa a questa domanda, nei modelli di regressione sono state inserite, oltre alla variabile di localizzazione dell'impresa, anche altre variabili ('di controllo') che potrebbero spiegare la capacità della singola impresa di migliorare i propri risultati in termini di ricavi, valore aggiunto, e immobilizzazioni.

La variabile *dimensione impresa* rappresenta il numero di addetti impiegati e viene inserita nell'analisi in quanto gli studi dimostrano che le imprese più grandi sono maggiormente capaci di affrontare le avversità ambientali e, complessivamente, di avere migliori performance.

La variabile *settore impresa* identifica in quale filiera operi la singola impresa<sup>2</sup> e mira a catturare le differenze di performance tra le imprese dovute all'andamento industriale del proprio settore di riferimento.

La variabile *rete soggetto* è una variabile dummy che assume valore '1' qualora la rete alla quale l'impresa aderisce appartenga a questa categoria, valore '0' se invece si tratta di una rete contratto. L'ipotesi è che queste due diverse categorie di contratti di rete, distinguendosi ampiamente per tipo di impegno e partecipazione alle attività di rete da parte del singolo membro, possano avere effetti diversi sulla performance d'impresa.

La variabile *diversificazione rete* misura il numero di settori industriali diversi che sono rappresentati dalle imprese appartenenti alla stessa rete e mira a catturare l'effetto che l'andamento dei diversi mercati in cui operino le imprese retiste potrebbero avere sulla performance dell'impresa, catturando l'effetto di aumento o diminuzione della performance d'impresa che potrebbe essere spiegato da variabili strutturali del mercato.

La variabile *dimensione rete* rappresenta il numero di membri della rete a cui l'impresa appartiene, in quanto i precedenti studi proposti da questo osservatorio hanno evidenziato come le imprese ap-

---

**2** La variabile distingue 16 categorie settoriali (Agroalimentare, Altre attività manifatturiere, Attività artistiche, creative e culturali, Commercio, Costruzioni, Meccanica, Servizi finanziari assicurativi, Servizi formativi e per la persona, Servizi operativi, Servizi professionali, Servizi socio-sanitari, Servizi tecnici-informatici-comunicazione, Servizi trasporti e logistica, Servizi turistici, Sistema moda ed arredo, Utilities e servizi ambientali), e una categoria miscellanea denominata 'Altro'.

partenenti a reti più piccole possano ottenere performance migliori rispetto a quelle appartenenti a reti molto grandi (Cabigiosu 2021b).

La variabile *presenza di grandi imprese* indica quante imprese di grandi dimensioni appartengano alla rete cui l'impresa aderisce, e cattura l'effetto dimensionale sopradescritto a livello di rete: l'ipotesi è che se alla rete appartengono imprese di grandi dimensioni è più probabile che tutte le imprese retiste ne beneficino in termini di performance.

*L'esperienza di rete* descrive a quante diverse reti la singola impresa appartenga, una variabile che nei precedenti rapporti dell'Osservatorio (Cabigiosu, Moretti 2020) è stata studiata come collegata alla performance d'impresa. Le imprese che fanno esperienza in diverse reti, infatti, sviluppano le proprie capacità di sfruttare le risorse collettive e le sinergie emergenti con le altre imprese retiste.

Infine, la *durata della rete* rappresenta il numero di anni di vita della rete cui l'impresa partecipa, elemento collegato alla performance d'impresa in quanto più la rete è di lunga data, più le imprese hanno imparato a comunicare, lavorare insieme, e quindi a sfruttare i vantaggi dell'esperienza collettiva.

**Tabella 2** Risultati delle regressioni logistiche su Ricavi, Valore Aggiunto, Immobilizzazioni

	Ricavi	Valore Aggiunto	Immobilizzazioni
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Macroarea			
Nord-Ovest	0,002 0,053	0,034 0,054	-0,050 0,051
Nord-Est	0,009 0,051	0,038 0,052	-0,128 ** 0,049
Centro	0,047 0,050	0,009 0,050	-0,183 *** 0,047
Dimensione Impresa	0,000 ° 0,000	0,000 0,000	0,001 ** 0,000
Rete soggetto	-0,044 0,045	0,047 0,046	-0,020 0,042
Diversificazione rete	0,002 0,009	-0,002 0,009	-0,014 ° 0,008
Dimensione rete	-0,003 ** 0,001	-0,003 *** 0,001	0,000 0,001
Presenza grandi imprese	-0,021 0,015	0,005 0,015	0,018 0,019
Esperienza di rete	-0,062 0,025	0,022 0,026	0,072 ** 0,025
Durata della rete	-0,075 ***	-0,053 ***	-0,053 ***

	Ricavi	Valore Aggiunto	Immobilizzazioni
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Costante	0,006 1,457 *** 0,081	0,006 1,048 *** 0,078	0,006 0,895 *** 0,076
Settore impresa		Incluso	
N	16.418	16.337	16.337
Prob > chi2	0	0	0
Pseudo R2	0,0488	0,0152	0,0152

° p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

I risultati dell'analisi confermano che si sono verificate differenze di performance significative tra le diverse aree solo per quanto riguarda la misura relativa alle immobilizzazioni. Trattandosi di una variabile categorica, i coefficienti della variabile *macroarea* esprimono le differenze rispetto alla macroarea di riferimento, ovvero Sud e Isole. Per Ricavi e Valore aggiunto, invece non vi sono differenze significative tra le quattro macroaree. L'analisi suggerisce come la macroarea Sud e Isole sia quella che sistematicamente ha performato meglio di Nord-Est e Centro rispetto agli investimenti in termini di immobilizzazioni (materiali e immateriali) registrando una probabilità significativamente superiore delle altre di vedere un aumento di questo indicatore delle imprese retiste qui localizzate. Non vi sono differenze significative, invece, tra il Nord-Ovest e il Sud.

Per quanto riguarda le variabili di controllo sembra importante sottolineare come si confermino alcuni risultati ottenuti dall'Osservatorio in passato, quando ad essere indagata era la performance di rete: all'aumentare della dimensione della rete, diminuisce il miglioramento della performance di impresa. Questo risultato può essere interpretato leggendo le difficoltà di coordinamento e gestione che derivano dall'azione collettiva di un grande numero di soggetti indipendenti. Anche la durata della rete (numero di anni di vita del contratto) risulta un elemento che impatta negativamente sul ritorno in termini di performance della singola impresa: all'aumentare della durata, diminuisce la probabilità delle imprese di registrare aumenti di performance. Ad un ulteriore approfondimento di questo effetto è confermato l'effetto quadratico di questa variabile di controllo, che influenza positivamente la performance d'impresa fino ad un certo punto, per poi passare ad un'influenza di tipo negativo. L'interpretazione di questo risultato suggerisce che i primi anni di vita di un contratto di rete hanno un'influenza positiva sulle performance dei membri, guidate dallo scambio di informazioni, conoscenze, e risorse che arricchiscono l'esperienza dei singoli. Tale circolo virtuoso

so rallenta per effetto del consolidamento del processo di scambio tra i soli membri della rete, che con il passare del tempo non beneficeranno più di risorse e conoscenze circolanti nel network di imprese perché ormai già acquisite negli anni. L'effetto diventerà quindi negativo qualora la rete risulti chiusa a nuovi flussi di conoscenza e crescita provenienti dall'esterno, risultando in processi inerziali e di scarsa innovazione.

Un'ultima parte dell'analisi descrittiva dei risultati delle imprese in rete riguarda gli indici di profittabilità dell'impresa. Gli indicatori generalmente utilizzati sono ROA, ROE, ROI, ROS (Sheela, Karthikeyan 2012). Il primo suggerisce una valutazione dell'efficacia del management d'impresa, indicando quanto profitto l'impresa produce per ogni euro dei propri asset (ad esempio, proprietà, macchinari, magazzino, cassa ecc.). Il ROE, invece, è sostanzialmente un indicatore di quanto la gestione d'impresa stia aumentando il valore dell'impresa, esprimendo la profittabilità d'impresa come il ritorno ottenuto dagli investitori. Il ROI, ovvero il ritorno sugli investimenti, suggerisce il vero posizionamento dell'impresa descrivendo quanto questa riesca a guadagnare dai propri investimenti. Infine, il ROS è un indicatore di profittabilità legato all'efficienza dell'impresa, ovvero alla sua capacità di trasformare i ricavi (*sales*) in profitto. Questo indicatore viene quindi utilizzato anche per valutare quanto efficace sia il management dell'impresa, cioè quale sia la sua capacità di gestione in termini di produzione dei prodotti e servizi *core* per la sua attività e di efficientamento dei relativi processi.

Specularmente alla precedente analisi sui risultati economico-finanziari, anche in questo caso sono state costruite quattro variabili di performance attraverso delle variabili dicotomiche che assumono valore '1' se l'indicatore 2021 è aumentato rispetto alla media del quadriennio 2017-20, mentre assumono valore '0' qualora l'indicatore sia peggiorato.

La successiva tabella 3 presenta le statistiche descrittive per le quattro variabili, presentate per macroarea geografica.

**Tabella 3** Indicatori di profittabilità delle imprese in rete per macroarea

Variabile	N.	Media	Dev.Std.	Min	Max
<b>Nord-Ovest</b>					
ROA	3.928	0,54	0,50	0	1
ROE	3.848	0,52	0,50	0	1
ROI	3.930	0,55	0,50	0	1
ROS	3.794	0,58	0,49	0	1
<b>Nord-Est</b>					
ROA	4.484	0,53	0,50	0	1
ROE	4.406	0,52	0,50	0	1
ROI	4.505	0,54	0,50	0	1
ROS	4.420	0,58	0,49	0	1
<b>Centro</b>					
ROA	4.961	0,56	0,50	0	1
ROE	4.782	0,54	0,50	0	1
ROI	4.981	0,57	0,49	0	1
ROS	4.794	0,59	0,49	0	1
<b>Sud e Isole</b>					
ROA	3.686	0,56	0,50	0	1
ROE	3.622	0,55	0,50	0	1
ROI	3.715	0,57	0,50	0	1
ROS	3.568	0,60	0,49	0	1

Fonte: Elaborazione propria su dati InfoCamere

Anche nel caso degli indicatori sulla profittabilità d'impresa la maggioranza delle imprese retiste ha registrato un miglioramento dei quattro indicatori, complessivamente circa il 56%. La macroarea Sud e Isole si conferma quella con le percentuali più alte di imprese che hanno registrato un miglioramento di tutti e quattro gli indicatori: il 56% delle imprese per quanto riguarda ROA, il 55% per il ROE, il 57% per il ROI, il 60% per il ROS. Specularmente alla precedente analisi, segue il Centro, e con differenze trascurabili le due macroaree del Nord.

La tabella 4 presenta gli approfondimenti effettuati tramite le regressioni logistiche rispetto alla significatività dell'effetto di localizzazione geografica rispetto alla probabilità di ottenere un miglioramento degli indici di profittabilità dell'impresa. Anche in questo caso, oltre alla variabile rappresentativa delle macroaree geografiche, sono state inserite le variabili di controllo precedentemente illustrate.

Tabella 4 Risultati delle regressioni logistiche su ROA, ROE, ROI, ROS

	ROA	ROE	ROI	ROS
	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.	Coeff./std.err.
Macroarea				
Nord-Ovest	-0,050	-0,018	-0,024	-0,029
	0,049	0,049	0,049	0,050
Nord-Est	-0,089 °	-0,049	-0,071	-0,033
	0,047	0,048	0,047	0,048
Centro	-0,006	-0,040	-0,001	-0,032
	0,046	0,047	0,046	0,047
Dimensione Impresa	0,000 °	0,000	0,000	0,000
	0,000	0,000	0,000	0,000
Rete soggetto	0,059	0,074 °	0,036	0,007
	0,042	0,042	0,042	0,043
Diversificazione rete	0,012	0,013	0,008	0,005
	0,008	0,008	0,008	0,008
Dimensione rete	-0,001	0,001	-0,001	0,001
	0,001	0,001	0,001	0,001
Presenza grandi imprese	-0,036 **	-0,062 ***	-0,036 **	-0,045 ***
	0,013	0,013	0,014	0,013
Esperienza di rete	0,060 *	0,075 **	0,044 °	-0,031
	0,024	0,024	0,024	0,024
Durata della rete	0,001	0,013 *	0,005	0,018 **
	0,006	0,006	0,006	0,006
Costante	-0,028	0,222	-0,067	0,614 *
	0,268	0,288	0,264	0,282
Settore impresa				
Incluso				
N	15.855	15.560	15.921	15.674
Prob > chi2	0	0	0	0
Pseudo R2	0,0062	0,0094	0,0054	0,0087

° p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Fonte: propria elaborazione su dati InfoCamere

I risultati presentati in tabella indicano che non vi siano state rilevanti differenze statisticamente significative rispetto agli indici di produttività delle imprese retiste localizzate nelle diverse macroaree geografiche. È interessante notare, tuttavia, che alcune variabili di controllo giocano invece un effetto sulla produttività delle imprese in rete. In particolare, la presenza di grandi imprese nel contratto di rete influenza negativamente la produttività delle singole imprese, non realizzando quindi l'effetto 'traino' che può essere solitamente ipotizzato. L'esperienza di rete (numero di reti a cui l'impresa aderì-

sce/ha aderito), invece, ha un impatto significativo e positivo sugli indicatori di produttività (ad eccezione del ROS), suggerendo che le capacità acquisite attraverso la partecipazione a diversi network possa dare risultati positivi in termini di efficacia del management e della capacità di guadagnare dai propri investimenti.

### **3 La governance delle reti e dei risultati economico-finanziari**

Nella precedente analisi abbiamo visto come le imprese partecipanti ad un contratto rete abbiano riscontrato nel 2021 una crescita dei risultati economico finanziari rispetto alla media del quadriennio precedente. Questi risultati, sebbene non ci permettano di stabilire una relazione di tipo causale tra l'appartenenza alla rete e le performance dell'impresa, ci suggeriscono come un'efficace gestione delle reti abbia un ruolo nella capacità di crescita e sviluppo delle imprese. L'approfondimento che proponiamo si focalizza sulle determinanti del successo delle reti e potrebbe essere interpretato come risposta alla domanda: «Quali strategie possono le imprese individuare per costruire delle reti di successo?». In particolare, in questa sezione si utilizzerà una misura qualitativa della performance della rete nel suo complesso, rilevata attraverso l'indagine survey condotta dall'Osservatorio 2021, e descritta nello specifico in tabella 5 (Cabigiosu 2021a).

Tale approfondimento è utile in quanto la letteratura ci dice che i vantaggi dello stare in rete non necessariamente si manifestano direttamente sui risultati economico e finanziari delle imprese che ne fanno parte, ma riguardano anche il valore economico e sociale che la rete riuscirà a produrre nel tempo. Con questo studio proponiamo un'analisi dei fattori che hanno permesso alle reti di migliorare i propri risultati collettivi. L'analisi dell'impatto degli aspetti organizzativi e manageriali delle reti sulla performance d'impresa si è basata sui dati raccolti dall'Osservatorio nel 2021 (Cabigiosu 2021a) attraverso un questionario inviato alle imprese capofila (per le reti contratto) e alle imprese aderenti (per le reti soggetto).

La tabella 5 propone una descrizione della misura di tutte le variabili utilizzate nell'analisi. Rispetto alla misura di performance utilizzata, le variabili che descrivono come la rete è stata gestita possono essere raggruppate nelle seguenti categorie: 1) introduzione di regole, clausole e regolamenti, 2) coordinamento, 3) frequenza degli incontri, 4) strumenti di gestione delle relazioni. Di seguito vengono presentate le variabili incluse in ognuna delle categorie.

Tabella 5 Misurazione delle variabili e statistiche descrittive

Nome della variabile	Descrizione	Media	Dev.Std.	Min	Max
<b>Variabili dipendenti</b>					
PERFORMANCE	RISPETTO ALLA PERFORMANCE DELLA RETE INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Performance economica della rete	La rete genera risultati economici positivi	3,299	1,216	1	5
<b>Variabili indipendenti</b>					
REGOLE					
Ha regole per l'entrata	LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'ENTRATA DEI MEMBRI? (Sì/No)	0,7	0,458	0	1
Ha regole per l'uscita	LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'USCITA (ESCLUSIONE/RECESSO) DEI MEMBRI DALLA RETE? (Sì/No)	0,665	0,472	0	1
Ha regole per la ripartizione dei benefici	LA RETE HA UN REGOLAMENTO PER LA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI DELLE ATTIVITÀ DI RETE? (Sì/No)	0,453	0,498	0	1
COORDINAMENTO					
	RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Rapporti Informali	La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	3,042	1,245	1	5
Rapporti formali	La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	3,325	1,267	1	5
Durata della relazione	La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	3,284	1,335	1	5
Condivisione conoscenze	Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	3,402	1,077	1	5
Piano operativo	Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	2,668	1,159	1	5
Durata piano operativo	Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	3,18	1,346	1	5
Strutture organizzative congiunte	Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	2,376	1,249	1	5

Nome della variabile	Descrizione	Media	Dev.Std.	Min	Max
FREQUENZA INCONTRI	CON QUALE FREQUENZA SI VERIFICANO INCONTRI/INTERAZIONI TRA I RETISTI (0, Una volta all'anno o meno frequentemente; 1, Due o tre volte all'anno; 2, Mensile o bimestrale; 3, Più volte al mese; 4, Una volta alla settimana o più frequentemente)	1,639	1,32	0	4
GESTIONE DELLE RELAZIONI	RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI: (Poco d'accordo = 1; Molto d'accordo = 5)				
Procedure scambio di conoscenze	Abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete	2,535	1,141	1	5
Monitoraggio efficacia	Periodicamente monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono	2,56	1,067	1	5
Valutazione partner	Periodicamente raccogliamo le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa	2,575	1,048	1	5
Revisione procedure	Modifichiamo le procedure di funzionamento della rete in base all'esperienza fatta	2,874	1,1	1	5

Fonte: Elaborazione propria su dati Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

La letteratura sul governo delle reti individua come uno dei prevalenti meccanismi di gestione formale delle relazioni l'utilizzo di un insieme codificato di comportamenti a cui i membri attuali e futuri della rete devono conformarsi. Nel questionario le imprese devono indicare se l'impresa ha individuato delle *regole o clausole per l'entrata dei membri*, *regole o clausole per l'uscita (esclusione/recesso)*, e *regole la ripartizione dei benefici delle attività di rete*.

Un aspetto complementare riguarda lo sviluppo di strumenti di governo delle relazioni non necessariamente codificati in un insieme di regole esplicite. I rispondenti al questionario hanno indicato per ciascuno dei seguenti item quanto la gestione delle relazioni della rete fosse caratterizzata da ciascuno dei seguenti strumenti utilizzando base di una scala Likert a 5 punti (da 'Poco d'accordo' a 'Molto d'accordo'): la gestione della relazione si basa su *rapporti informali*; la gestione della relazione si basa su *rapporti formali* (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete); la relazione tra i partner è di *lunga data* (oltre i 5 anni); le relazioni hanno richiesto la *condivisione di conoscenze* tecniche e operative comuni; il *piano operativo* della Rete viene aggiornato periodicamente; il piano operativo della Rete è

di medio/lungo termine (oltre 3 anni); le relazioni hanno dato vita a *strutture organizzative formali congiunte* dedicate.

Alle precedenti variabili si aggiunge la *frequenza delle interazioni* che fornisce una misura di quanto strette solo le relazioni tra i partner della rete. La variabile indica usando una scala a cinque punti se le interazioni con i retisti si verificano ogni settimana (a cui corrisponde il valore massimo della variabile), ogni mese, ogni due mesi, due o tre volte l'anno, non più di una volta l'anno (a cui corrisponde il valore minimo della variabile).

Infine, ci occuperemo di analizzare gli aspetti di gestione formale delle relazioni nella rete. I rispondenti al questionario hanno indicato per ciascuno dei seguenti item quanto la gestione delle relazioni della relazione fosse caratterizzata da ciascuno dei seguenti strumenti formali utilizzando base di una scala Likert a 5 punti (da 'Poco d'accordo' a 'Molto d'accordo'): abbiamo procedure per lo *scambio sistematico di conoscenze* tra i partner di rete; periodicamente *monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci* e quali non lo sono; periodicamente raccogliamo le *valutazioni dei partner della rete sul funzionamento* della rete stessa.

La tabella 6 presenta i risultati del modello logit ordinato sulla misura di performance: la rete genera risultati economici positivi. Le quattro categorie caratterizzanti la gestione della rete vengono presentate in modelli separati: il modello 1 descrive l'utilizzo di regole, il modello 2 gli strumenti di coordinamento, il modello 3 la frequenza degli incontri, ed il modello 4 la gestione formale delle relazioni. I modelli includono le stesse variabili di controllo a livello dell'impresa e della rete utilizzati nelle analisi precedenti. È interessante notare come la *dimensione dell'impresa* e la *dimensione della rete* abbiano una relazione positiva in tutti i modelli, dimostrando come gli aspetti strutturali della rete e dei suoi membri permettano di costruire risultati economici positivi. Tale risultato conferma quanto emerso dal precedente rapporto: la dimensione della rete può impattare negativamente sulla performance dei singoli membri, ma può avere degli effetti positivi (o non influenzare, come in Cabigiosu 2021b) la performance della rete nel suo complesso. Al contrario, in linea con i risultati presentati nella precedente sezione, la presenza di grandi imprese nel contratto di rete influenza negativamente la performance della rete. È stato già osservato come la difficoltà d'individuare un leader della rete possa generare conflitti e difficoltà di coordinamento dei suoi membri, supportando così l'importanza d'investigare l'impatto che hanno i meccanismi di governo della rete per il successo della stessa.

Dai risultati presentati in tabella notiamo che la presenza dei meccanismi di governo, in tutte le forme investigate, riveste un ruolo decisivo nel permettere alla rete di generare risultati economici positivi. In particolare, possiamo notare come la scelta di adottare

dei meccanismi di governo dei rapporti tra i membri della rete abbia un effetto positivo sulle performance della rete. Tra questi strumenti hanno un effetto positivo e significativo sulle performance l'utilizzo di *regole per l'uscita*, l'utilizzo di *rapporti informali*, e *formali*, la *durata delle relazioni tra i partner*, la *frequenza con cui questi s'incontrano*, il costante aggiornamenti di un *piano operativo*, la *valutazione dei partner* e l'aggiornamento *procedure di funzionamento* della rete. Il risultato ci suggerisce come l'adozione di diverse procedure di governo, sebbene abbiano diversi livelli di formalizzazione, possono aiutare le reti a raggiungere dei risultati economici positivi. L'effetto sulle performance risulta però essere di segno opposto per tre di questi indicatori: la rete ha un regolamento per la ripartizione dei benefici delle attività di rete; le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.); abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete. È interessante notare come le tre variabili descrivano un processo di contrattualizzazione della struttura di governo che potrebbe andare a scapito dell'autonomia delle parti coinvolte. Attraverso questi processi i membri impegnano nella rete un elevato numero di risorse, perdendo un controllo diretto sul loro utilizzo e aumentando così il costo che ha per l'impresa il partecipare alla rete. Pertanto, mentre strumenti di governo relazionale riescono a rafforzare i risultati economici positivi della rete, le forme più 'contrattuali' e burocratiche di governo delle reti non sembrano avere un impatto positivo sul risultato economico delle reti.

Tabella 6 Risultati delle regressioni logit ordinate sulla performance della rete

	La rete genera risultati economici positivi			
	(1)	(2)	(3)	(4)
REGOLE: Ha regole per l'entrata	-0,122 (0,130)			
REGOLE: Ha regole per l'uscita	0,511*** (0,140)			
REGOLE: Ha regole per la ripartizione dei benefici	-0,224* (0,107)			
COORDINAMENTO: Rapporti Informali		0,441*** (0,066)		
COORDINAMENTO: Rapporti formali		1,091*** (0,077)		
COORDINAMENTO: Durata della relazione		0,194** (0,068)		
COORDINAMENTO: Condivisione conoscenze		0,082 (0,080)		
COORDINAMENTO: Piano operativo		0,336*** (0,096)		
COORDINAMENTO: Durata piano operativo		-0,067 (0,057)		
COORDINAMENTO: Strutture organizzative congiunte		-0,411*** (0,092)		
Frequenza incontri			0,190*** (0,044)	
GEST. RELAZIONE: Procedure scambio di conoscenze				-0,159* (0,070)
GEST. RELAZIONE: Monitoraggio efficacia				0,112 (0,110)
GEST. RELAZIONE: Valutazione partner				0,920*** (0,099)
GEST. RELAZIONE: Revisione procedure				0,614*** (0,083)
Dummy Area Geografica e Settore Impresa	Incluse	Incluse	Incluse	Incluse
Dimensione Impresa	0,001*** (0,000)	0,000 (0,000)	0,001*** (0,000)	0,001*** (0,000)
Esperienza di rete dell'impresa	0,057 (0,054)	0,067 (0,078)	0,031 (0,053)	-0,269*** (0,055)
Rete soggetto	-0,454* (0,192)	-0,157 (0,224)	-0,400* (0,171)	-0,633** (0,207)
Diversificazione rete	0,086* (0,035)	-0,002 (0,039)	0,069* (0,032)	-0,081* (0,038)
Dimensione rete	0,022***	0,023***	0,024***	0,032***

	La rete genera risultati economici positivi			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Presenza grandi imprese	(0,002) -0,094*** (0,028)	(0,003) -0,080* (0,034)	(0,002) -0,111*** (0,028)	(0,003) -0,033 (0,023)
Durata della rete	-0,146*** (0,027)	-0,180*** (0,034)	-0,129*** (0,027)	-0,153*** (0,032)
N	1539	1283	1539	1539
chi2	579,055	909,501	576,408	815,069
Pseudo R2	0,086	0,225	0,086	0,214
ll	-2113,063	-1513,104	-2112,383	-1816,679

° p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001; Standard errors in parenthesis

Fonte: Elaborazione propria su dati Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021

#### 4 Considerazioni conclusive

A chiusura di questo capitolo è utile raccogliere alcune considerazioni conclusive sulle diversità in termini di performance tra le macroaree geografiche analizzate e sull'efficacia che i meccanismi di governo della rete hanno nel sostenere la performance d'impresa.

I risultati dell'analisi statistica della performance delle imprese retiste non trovano che si siano verificate differenze di performance significative se non per quanto riguarda la misura relativa alle immobilizzazioni. Il lavoro però ci sottolinea come ci siano delle differenze in termini di performance delle imprese legate alle diverse esperienze di rete delle imprese analizzate. Infatti, come le imprese con una maggiore e variegata esperienza nel contratto di rete riescono ad ottenere un vantaggio economico, allo stesso modo la configurazione del contratto di rete può determinare il risultato economico positivo della rete stessa.

La seconda parte del capitolo ha esaminato quali meccanismi di governo favoriscono l'aumento delle performance delle reti. Nello specifico i risultati mostrano che i meccanismi di governo relazionale hanno un impatto positivo sulle performance della rete, mentre le forme di governo che cercano di creare una sovrastruttura per favorire il controllo delle relazioni vanno a scapito dell'autonomia dei membri ottenendo così un minore risultato economico per la rete ed i suoi membri.

È interessante sottolineare come il presente lavoro conferma in modo significativo i risultati dell'Osservatorio 2020 sull'indagine 2019 (Cabigiosu, Moretti 2020), e del successivo Osservatorio 2021 (Cabigiosu 2021a). In particolare, trova conferma l'effetto quadratico dell'esperienza di rete, che suggerisce come essa sia un elemento che contribuisce a migliorare la performance d'impresa ma so-

lo fino ad un certo punto, oltre il quale perde il suo effetto positivo; trova ulteriore conferma l'impatto negativo della dimensione di rete sulla performance dei singoli membri, mentre si evidenzia un impatto positivo della dimensione della rete sulla capacità di raggiungere gli obiettivi collettivi di performance. Inoltre, ulteriore conferma trova il fatto che per appropriarsi dei benefici della rete sia necessario lavorare sulla sua efficace gestione e organizzazione, ad esempio avendo un piano operativo, ed efficaci meccanismi di coordinamento.

## Bibliografia

- Cabigiosu, A. (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, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venice: Edizioni Ca' Foscari, 75-88. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2/006>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2020). «Il contratto di rete e la performance delle imprese in rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venice: Edizioni Ca' Foscari, 33-46. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Combs, J.G.; Crook, T.R.; Shook, C.L. (2005). «The Dimensionality of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research». Ketchen, D.J.; Bergh, D.D. (eds), *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 2. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 259-86. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4).
- Datta, D.K.; Rajagopalan, N.; Rasheed, A.M. (1991). «Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions». *Journal of Management Studies*, 28(5), 529-58.
- Gentry, R.J.; Shen, W. (2010). «The Relationship between Accounting and Market Measures of Firm Financial Performance: How Strong Is It?». *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 514-30. <http://www.jstor.org/stable/25822528>.
- Hoskisson, R.E.; Johnson, R.A.; Moesel, D.D. (1994). «Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms: Effects of Governance, Strategy, and Performance». *Academy of Management Journal*, 37(5), 1207-51.
- Keats, B.W.; Hitt, M.A. (1988). «A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance». *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-98.
- Richard, P.J.; Devinney, T.M.; Yip, G.S.; Johnson, G. (2009). «Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice». *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sheela, S.C.; Karthikeyan, K. (2012). «Financial Performance of Pharmaceutical Industry in India Using Dupont Analysis». *European Journal of Business and Management*, 4(14), 84-91.