

2 **Caratteristiche e performance dei contratti di rete**

Maddalena Cipriani

Dipartimento di Management – Venice School of Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Anna Cabigiosu

Dipartimento di Management – Venice School of Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter offers a description of network contracts involved in the 2023 survey in terms of type, sector, age, composition, objectives and purpose. In addition, this chapter analyses descriptive statistics related to effectiveness, market performance and cohesion of the network members to allow appreciation of the performance of the networks, but also the impact that networks have on network companies. Finally, this chapter proposes an in-depth analysis of the three sectors of activity most relevant in the survey (agri-food, construction and trade) and a comparison with the data collected in 2019 and 2021 to discuss new trends and evolution of network contracts concerning the variables investigated.

Keywords Typology. Objectives. Sectors. Age. Network performance.

Sommario 1 Anagrafica delle reti. – 2 Principali obiettivi. – 3 Performance. – 4 Specifici trend di settore. – 5 Discussioni e conclusioni.

1 **Anagrafica delle reti**

Per inquadrare il fenomeno dei contratti di rete, l'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa nella survey 2023 ha raccolto dati sia quantitativi che qualitativi, sulle caratteristiche delle reti che hanno partecipato all'indagine. Mentre il capitolo 1 utilizza i dati InfoCamere di luglio 2023, questo capitolo offre una panoramica delle reti che hanno partecipato alla survey 2023.

Le reti intervistate nel 2023 sono state costituite tra il 2011 e il 2023. In media (e mediana) le reti sono state registrate nel 2018, con una deviazione standard di poco più di 3 anni, mentre nel 2021 in media (e mediana) le reti erano state registrate nel 2017 con una deviazione standard di 2 anni e mezzo. Nello specifico, nel 2023, la media risulta essere di 4,87 anni e la mediana è pari a 5 anni. Solo un contratto è attivo da 12 anni (valore massimo riscontrato) su un totale di 224 partecipanti. Il 4,9% dei contratti è attivo da meno di un anno, il 9,8% da un anno, il 14,3% da due anni e il 9,4% da tre anni.

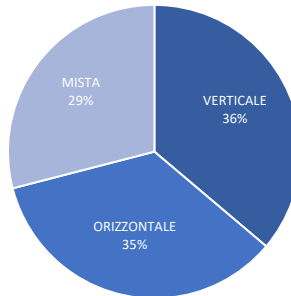
Solo il 14% delle reti che hanno partecipato nel 2023 aveva già preso parte anche alla survey del 2021. Le reti che hanno partecipato a entrambe le survey hanno un'età media di 5,68 anni, con mediana di 5 e deviazione standard di 2,43.

La survey 2023, come avvenuto sia nel 2019 sia nel 2021, ha indagato la natura delle reti partecipanti classificandole in:

- reti verticali o di filiera: caratterizzate da aziende posizionate in livelli diversi della stessa supply chain, che realizzano accordi con clienti o fornitori della stessa filiera;
- reti orizzontali: composte da aziende che appartengono a filiere diverse;
- reti miste: sono la risultante di relazioni verticali e orizzontali, combinando elementi delle due precedenti tipologie.

Il campione di 224 reti partecipanti alla survey del 2023 è composto da un 36% di reti verticali, 35% di reti orizzontali e 29% di reti miste. I dati del 2023 mostrano un equilibrio tra le tre tipologie di rete, proponendo una composizione simile a quella osservata nel 2021 (39% verticali, 29,9% orizzontali, 30% miste), con un leggero incremento del numero di reti orizzontali a discapito di verticali e miste **[fig. 1]**.

Figura 1 Contratti di rete per tipologia: verticale, orizzontale e mista (dati espressi in percentuale)



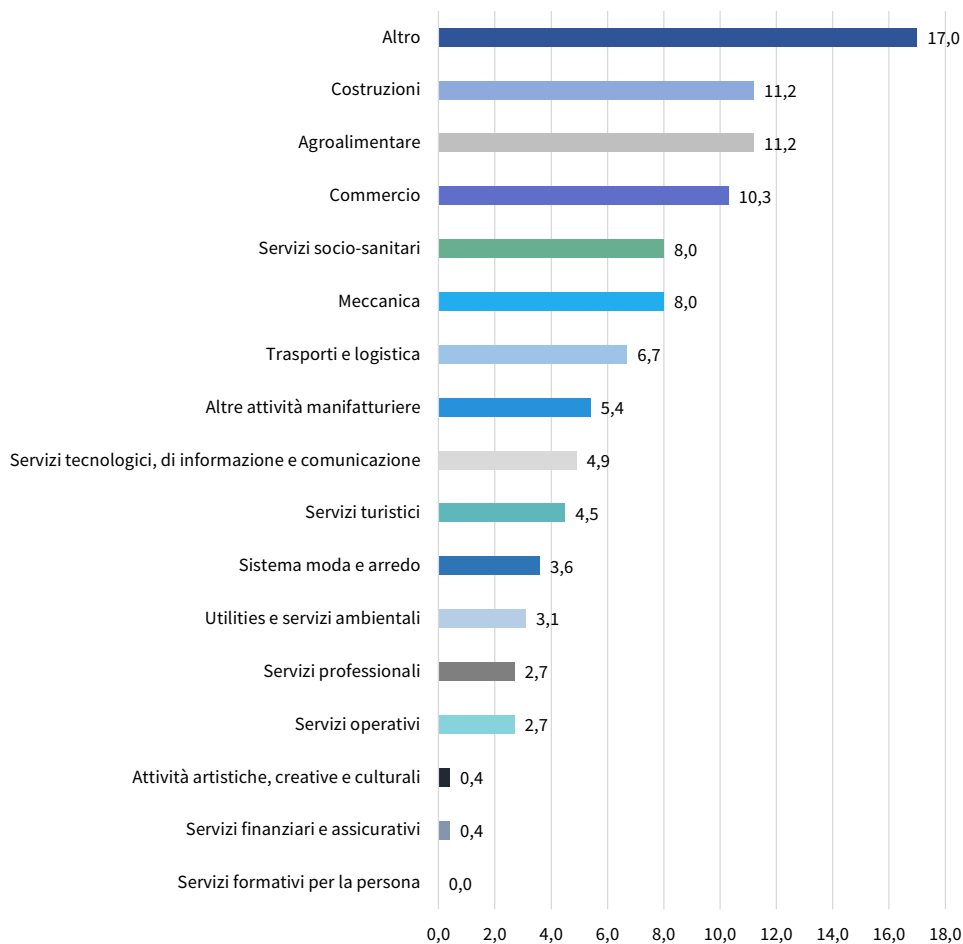
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

I settori di attività prevalenti dichiarati dal campione intervistato sono stati organizzati sulla base della riclassificazione semplificata proposta dall'Osservatorio e utilizzata anche nelle survey 2019 e 2021, che comprende 16 macro-ambiti di attività.

Nel 2023 il settore agroalimentare risulta essere prevalente (11,2%), riconfermando il dominio già conquistato nel 2019 e nel 2021 [figg. 2-3]. Nell'ultima survey il primo posto non è però assoluto in quanto la posizione risulta essere contesa con il settore delle costruzioni (11,2%). A seguire, l'ambito più rilevante è il commercio (10,3%). Subito dopo le prime tre posizioni, si distinguono a pari merito, con l'8%, i servizi socio-sanitari e la meccanica, con il 6,7% trasporti e logistica, con il 5,4% altre attività manifatturiere. A seguire, con una percentuale inferiore al 5%, gli altri settori.

Rispetto alle due survey precedenti, agroalimentare e costruzioni restano sul podio dei tre settori in cui si colloca il numero maggiore di reti d'impresa [fig. 3]. Rispetto alle survey precedenti compare però il settore del commercio al terzo posto che sostituisce la meccanica.

Figura 2 Distribuzione in percentuale delle reti partecipanti alla survey 2023 per settore



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Analizzando la composizione delle reti dal punto di vista della numerosità delle imprese che le costituiscono, la survey del 2023 ha descritto una media di 6,7 imprese per contratto, con una mediana di 4 e una deviazione standard di 9,1.¹ Vengono riaffermati i risultati del

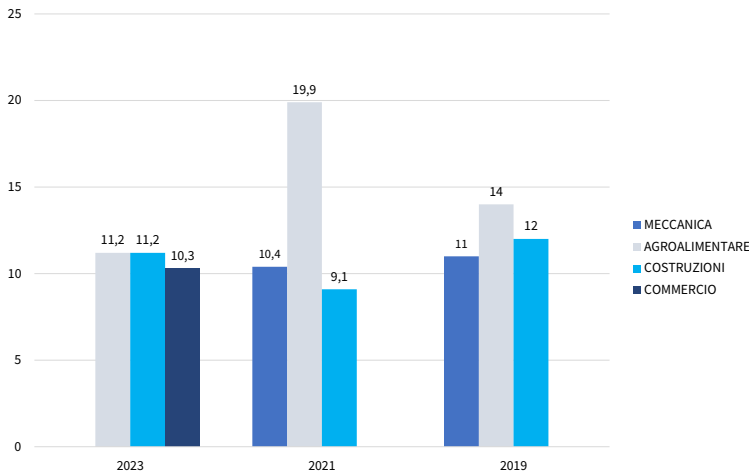
1 Nel calcolo delle statistiche descrittive per il 2023 relative al numero di imprese in rete sono state omesse le risposte '0' e '1' quindi il totale di contratti di rete considerati è passato da 224 a 218.

2021 in termini di mediana, riconfermando come le reti siano compagini di piccole dimensioni. Il numero di membri va da un minimo di 2 a un massimo di 100.

Rispetto ai dati emersi nelle survey degli anni precedenti la mediana risulta essere in linea, così come il numero minimo di membri. Rispetto al 2021 c'è stata una leggera diminuzione del valore medio, mentre valore massimo e deviazione standard hanno visto una notevole decrescita, riassessando i loro valori a livelli più vicini a quelli del 2019.

Nel 2023 il settore del commercio risulta essere l'ambito che conta un numero maggiore di imprese che partecipano a contratti di rete con un totale di 221 aziende. Inoltre, la rete più popolosa, composta da 100 aziende, è inserita in questo settore. Quest'ultimo dato rappresenta però un outlier, in quanto la mediana del numero di aziende per contratto nel commercio si attesta intorno al 3 con una media di 9,6.

Figura 3 I tre principali settori delle reti identificati nelle survey 2019, 2021, 2023 (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Prendendo in considerazione la dimensione delle imprese che popolano i contratti di rete, nel 2023 il totale di grandi imprese che compongono le reti considerate risulta essere pari a 31, distribuite in 20 contratti. Sul totale dei contratti di rete partecipanti alla survey, il 9% risulta avere al proprio interno imprese di grandi dimensioni.

Tra i contratti che dichiarano di avere al loro interno grandi imprese, solo 2 affermano di averne 5 mentre tutti gli altri vanno da un minimo di 1 a un massimo di 2. La media si afferma infatti al 1,55 e la mediana è pari a 1, con una deviazione standard di 1,23.

I settori che contano il maggior numero di aziende di grandi dimensioni risultano essere trasporti e logistica (7 imprese di grandi dimensioni) e servizi socio-sanitari (7 imprese di grandi dimensioni).

2 Principali obiettivi

La survey si è poi soffermata nell'indagare il principale motivo di costituzione delle reti coinvolte, dando 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.

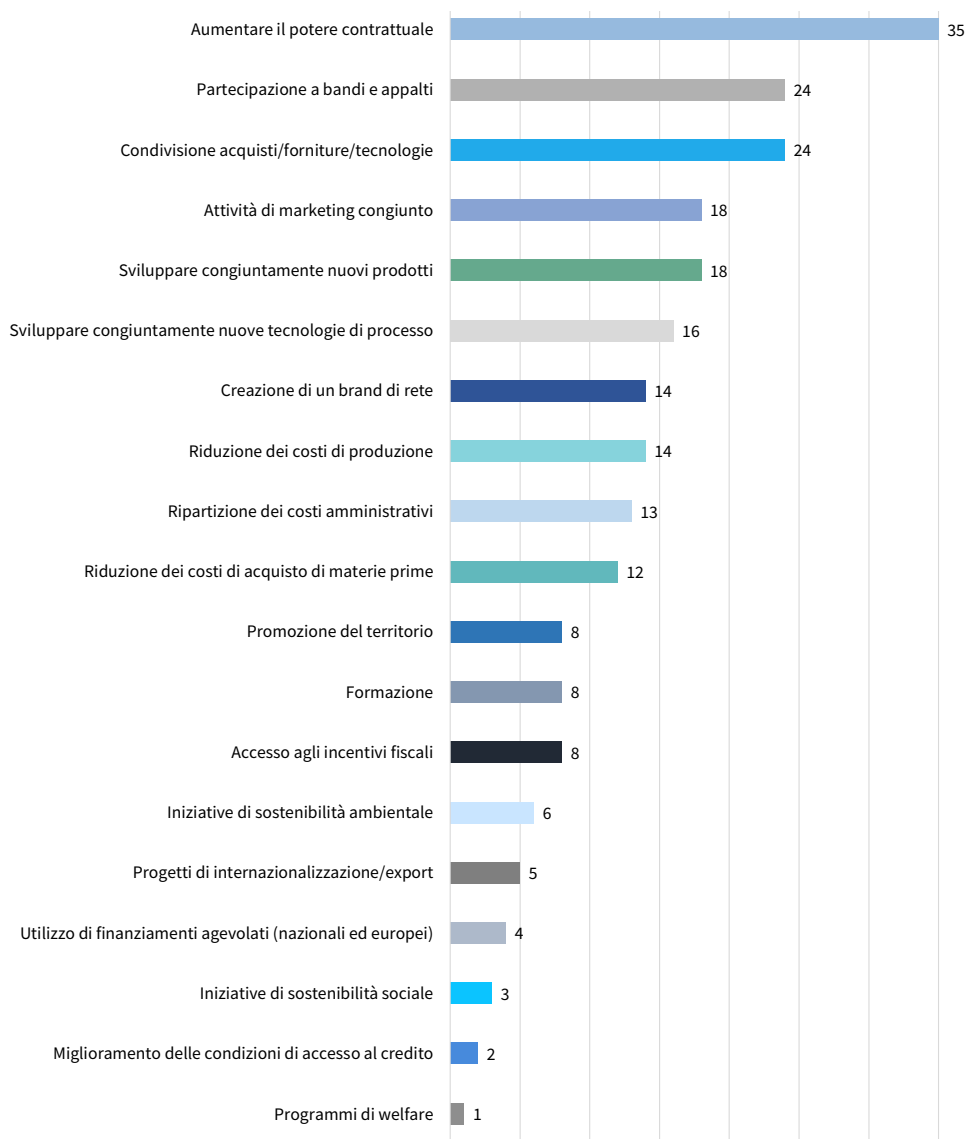
La risposta fornita con maggior frequenza nel 2023 risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (35%), che già vantava il primato nel 2021 (36%). Nel 2023 al secondo posto a pari merito con il 24% figurano «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» e «Partecipazione a bandi e appalti» [fig. 4]. Quest'ultima compariva al secondo posto anche nel 2021, dimostrando come negli ultimi anni questa motivazione abbia accresciuto e consolidato la sua importanza [fig. 5].

È interessante notare come nel 2023 solo i primi tre obiettivi di «Aumentare il potere contrattuale», «Partecipazione a bandi e appalti» e «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» risultano superare la quota del 20% mentre tutte le altre motivazioni rivestono un'importanza minore per le reti rispondenti.

Dopo questi primi obiettivi dominanti, il 18% delle reti sceglie di aggregarsi per beneficiare di «Attività di marketing congiunto» e con la stessa percentuale per «Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti». Il 16% nasce per «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» mentre «Creazione di un brand di rete» e «Riduzione dei costi di produzione» sono due scopi che vengono indicati dal 14% delle reti. Il 13% delle reti si forma per «Ripartire i costi amministrativi», mentre il 12% per trarre vantaggio dalla «Riduzione di costi di acquisto delle materie prime». A seguire, con percentuali inferiori al 10%, vengono indicate le altre motivazioni, come riportato nella figura 4.

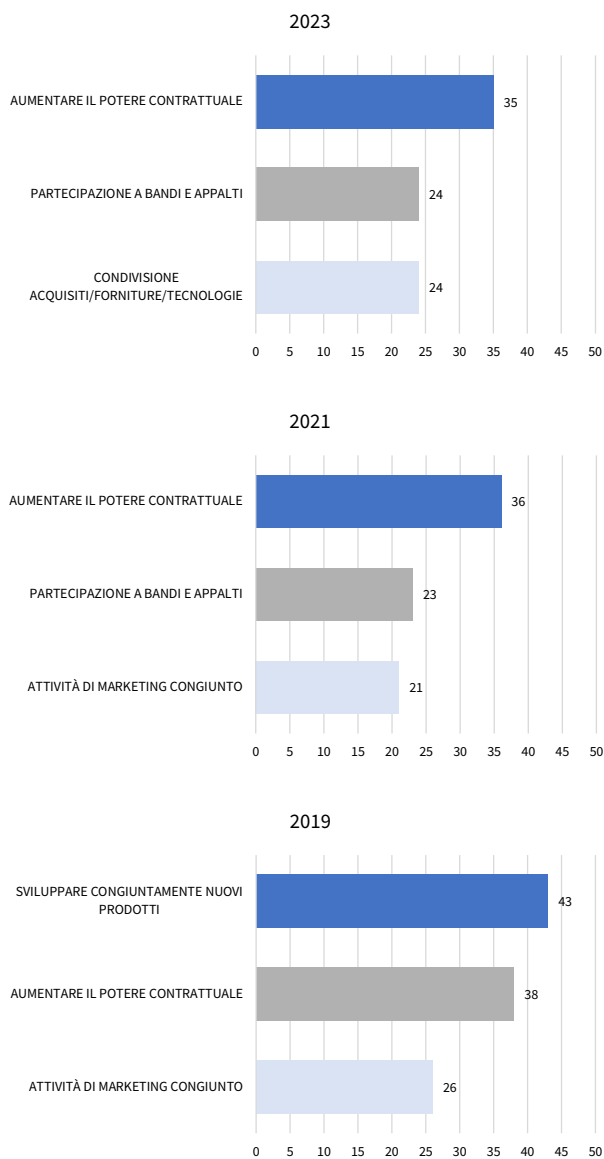
Sulla base delle risposte e della distribuzione delle preferenze, viene quindi riconfermato il focus sugli obiettivi legati alle possibilità di aumentare il potere contrattuale legato all'esigenza di fare massa critica nei confronti degli stakeholder che emerge anche nell'importanza di aggregarsi per sfruttare le 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. Le piccole imprese fanno rete per essere più grandi.

Figura 4 I principali obiettivi delle reti indicati nella survey 2023
(dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Figura 5 Confronto tra i tre principali obiettivi identificati nelle survey del 2023, 2021 e 2019 (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Cala invece l'importanza delle tematiche legate alla gestione congiunta di attività e processi, in particolare la tematica legata all'innovazione, elemento cardine nella definizione normativa di contratto di rete e obiettivo predominante nella survey del 2019. «Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti» era al 43% nel 2019 mentre ricopre una quota del 18% nella survey 2023 [figg. 4-5].

A livello aggregato cala anche l'importanza dichiarata di realizzare attività di marketing congiunto.

3 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.

In quest'ottica, per comprendere meglio il fenomeno, è utile misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla e sviluppare linee guida per management e istituzioni.

Nel 2019 l'Osservatorio sui contratti di rete ha proposto delle misure indirizzate a valutare la performance e l'efficacia della rete nel suo complesso, andando a sviluppare un nuovo approccio che comprende la capacità di perseguire obiettivi comuni e l'analisi di variabili strutturali e organizzative (Cabigiosu, Moretti 2019).

Per misurare la performance vengono quindi utilizzati tre indicatori calcolati come media di item che utilizzano una scala Likert multipoint 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 et al. 2002);
- Coesione della rete: variabile utilizzata e testata da Kandemir et al. (2006) che traduce la forza competitiva e organizzativa della rete attraverso una media di tre item;
- Performance di mercato: variabile utilizzata e testata da Kandemir et al. (2006) che rappresenta i risultati economici della rete costruendo una media di tre item relativi a risultati economici, quota di mercato e vendite.

Tabella 1 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabile	Descrizione
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

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 [tab. 2].

Per quanto riguarda le statistiche descrittive elaborate per le tre variabili, i risultati del 2023 risultano essere in linea con quelli trovati nel 2021 (Cabigiosu 2021) e nel 2019 (Cabigiosu, Moretti 2019), segnalando livelli di performance soddisfacenti. In particolare le analisi riportano una mediana per ciascuna variabile compresa tra un range che va da 3 a 3,5 per tutti e tre gli anni considerati. Le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione sono riportate nella tabella 2.

Tabella 2 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5; dati 2023)²

Variabile	Alpha di Cronbach	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
Efficacia della rete	0,8	212	3,5	3,4	1,1
Coesione della rete	0,9	224	3,3	3,4	1,1
Performance di mercato	0,9	201	3,3	3,2	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

² Un numero di osservazioni inferiore a 224 è dovuto al fatto che alcune reti hanno dichiarato che quel parametro di performance non è applicabile.

Dal 2021 è stato preso in considerazione e analizzato anche il tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete. I risultati del 2023 risultano essere in linea con quanto emerso nel 2021. In particolare, la rete si dimostra essere un ottimo strumento che permette ai partner di sviluppare nuove competenze, come dimostra la mediana di 4 su una scala 1-5, e uno strumento discreto per aumentare le performance delle singole imprese in rete.

Invece l'esperienza in rete sembra essere meno efficace nel permettere di sviluppare competenze o acquisire risorse che rendono nel tempo l'impresa in rete autonoma dalla rete **[tab. 3]**.

Tabella 3 Statistiche descrittive delle variabili legate al tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete (scala 1-5; dati 2023)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	202	4	3,5	1,2
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	186	3	2,8	1,3
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	190	3	3,1	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per indagare quali variabili sono coinvolte nella determinazione della performance delle reti sono state valutate le correlazioni tra efficacia, coesione e performance e determinati indicatori **[tab. 4]**.

Tabella 4 Correlazioni tra variabili di performance e variabili esplicative (2023)

	EFFICACIA	COESIONE	PERFORMANCE
Età	-0,10	-0,14*	-0,06
Tipologia	0,09	0,15*	0,09
Dimensione	-0,02	0,05	-0,05
Grandi aziende	-0,02	0,04	-0,03
EFFICACIA	1,00	0,57*	0,89*
COESIONE	0,57*	1,00	0,64*
PERFORMANCE	0,89*	0,64*	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

L'analisi dimostra come la performance di rete, rappresentata in termini di efficacia (capacità di raggiungere i propri obiettivi), coesione (forza competitiva e organizzativa della rete) e performance di mercato (risultati economici della rete), non sia influenzata da variabili strutturali e organizzative come la numerosità dei membri, la presenza di grandi imprese, la tipologia di rete e l'età della stessa, mentre le tre variabili di performance sono tra loro correlate.

4 Specifici trend di settore

In questa sezione analizziamo i tre principali settori di appartenenza delle reti rispondenti a questa survey: agroalimentare, costruzioni e commercio.

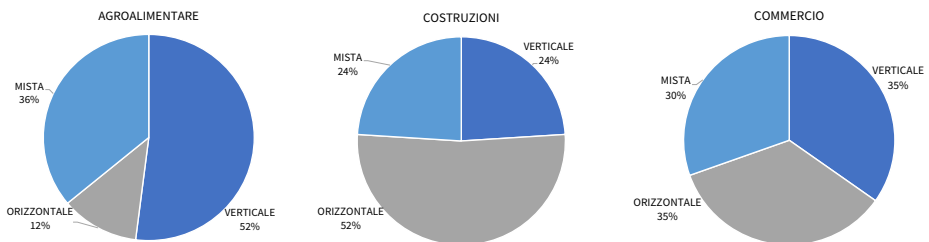
Tipologia

Nell'agroalimentare più della metà delle reti sono di tipo verticale (52%). Solo il 12% sono reti orizzontali mentre il 36% riguarda reti di tipo misto [fig. 6].

Al contrario, più della metà delle reti relative al settore delle costruzioni sono di tipo orizzontale (52%). Equilibrato è invece il peso di reti verticali (24%) e miste (24%) [fig. 6].

Il campione di 23 reti del settore del commercio partecipanti alla survey del 2023 è composto da un 35% di reti verticali, 35% di reti orizzontali e 30% di reti miste, evidenziando un equilibrio tra le tre tipologie di rete [fig. 6].

Figura 6 Tipologie di contratti di rete (verticale, orizzontale e mista) a confronto per i settori agroalimentare, costruzioni e commercio (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

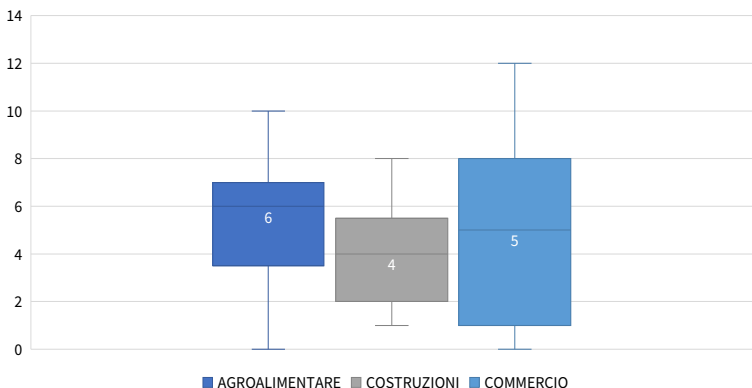
Età

Nel settore agroalimentare le reti hanno da 0 a 10 anni, con media di 5,44, mediana di 6 e deviazione standard di quasi 3 anni (2,84) [fig. 7]. Confrontando la mediana le reti sono di un anno più vecchie rispetto alla valutazione complessiva dei contratti partecipanti alla survey 2023 (5 anni).

Invece, nel settore delle costruzioni, le reti hanno da 1 a 8 anni, con media di 3,64, mediana di 4 e deviazione standard di 2,31 anni [fig. 7]. Confrontando la mediana le reti sono di un anno più giovani rispetto alla valutazione complessiva dei contratti partecipanti alla survey 2023 (5 anni).

Nel settore del commercio le reti hanno da 0 a 12 anni, con media di 4,91, mediana di 5 e deviazione standard di poco più di 3 anni e mezzo (3,65) [fig. 7].

Figura 7 Comparazione delle età delle reti nei settori agroalimentare, costruzioni e commercio con indicazione dell'età mediana³



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

3 Nel boxplot del settore agroalimentare la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 6 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 3,5 mentre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 7. L'età minima (Q0) è di 0 mentre la massima (Q4) di 10.

Nel boxplot del settore delle costruzioni la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 4 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 2 mentre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 5,5. L'età minima (Q0) è di 1 mentre la massima (Q4) di 8.

Nel boxplot del settore del commercio la linea all'interno della scatola rappresenta la mediana (Q2) che è pari a 5 e non essendo al centro della scatola, denota un'asimmetria dei dati. Il 25° percentile (Q1, limite inferiore della scatola) è pari a 1 mentre

Dimensione

Le 25 reti del settore agroalimentare comprendono 162 aziende in totale delle quali solamente 2 di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

Le 25 reti del settore delle costruzioni comprendono 158 aziende in totale, nessuna delle quali risulta essere di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

Le 23 reti del settore del commercio comprendono 221 aziende in totale, nessuna delle quali risulta essere di grandi dimensioni (con più di 250 addetti).

Obiettivi

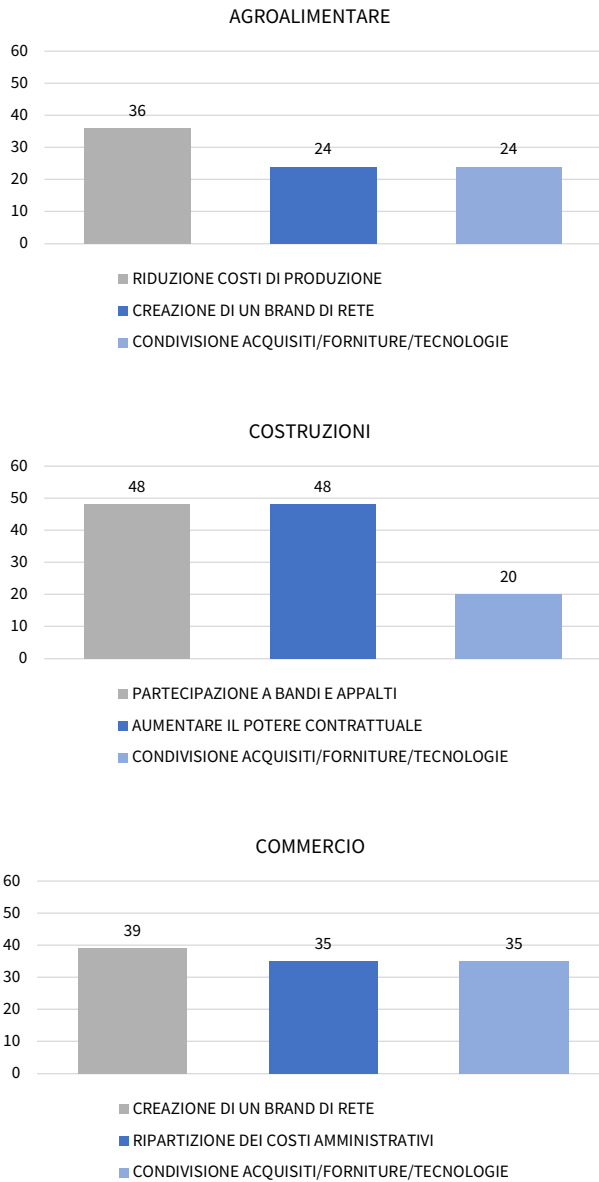
Per le reti del settore agroalimentare partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Riduzione costi di produzione» (36%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (24%), «Creazione di un brand di rete» (24%) [fig. 8].

Per le reti del settore delle costruzioni partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Partecipazione a bandi e appalti» (48%), «Aumentare il potere contrattuale» (48%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (20%) [fig. 8].

Per le reti del settore del commercio partecipanti alla survey i principali obiettivi dichiarati sono: «Creazione di un brand di rete» (39%), «Ripartizione dei costi amministrativi» (35%), «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (35%) [fig. 8].

tre il 75° (Q3, limite superiore della scatola) è pari a 8. L'età minima (Q0) è di 0 mentre la massima (Q4) di 12.

Figura 8 Comparazione tra i principali obiettivi nei settori agroalimentare, costruzioni e commercio (dati in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Performance

I dati sulla performance nei tre settori sono comparabili con i dati complessivi.

5 Discussioni e conclusioni

La survey 2023 conferma alcuni dati e informazioni delle precedenti survey e permette di identificare trend recenti.

Le reti a partire dalla survey 2021 risultano essere sostanzialmente bilanciate rispetto a reti verticali, o di filiera, e reti orizzontali, tra partner che operano in filiere differenti e miste. Le reti intervistate hanno in media 5 anni e i settori dominanti sono l'agroalimentare ed in crescita le costruzioni, seguite dal commercio che sposta la meccanica.

Le reti delle costruzioni sono prevalentemente orizzontali e più giovani e questi dati suggeriscono un ruolo dell'ecobonus nel sostenere la loro recente costituzione e crescita.

Le reti dell'agroalimentare sono invece prevalentemente verticali e più anziane.

Le reti nascono per aumentare il potere contrattuale delle PMI (solo il 9% delle reti della survey ha all'interno una grande impresa), per condividere le spese legate ad acquisti/forniture/tecnologie e per partecipare a bandi e appalti. Questo ultimo obiettivo è distintivo per le costruzioni mentre per agroalimentare e commercio è rilevante la creazione di un brand comune.

Continuano ad essere positivi i dati sulle performance della rete, in modo particolare l'efficacia e la coesione della rete: le reti sono sostanzialmente concordi nell'affermare che la rete raggiunge i suoi principali obiettivi, accresce la competitività dei suoi membri e del network e si caratterizza per relazioni forti tra i membri e dalla capacità di gestire conflitti e crisi interne.

Infine, mentre si conferma anche la capacità della rete di aumentare la competitività dei suoi membri, le reti continuano ad affermare che i membri della rete, rispetto alle attività della rete, ne beneficiano ma se restano in rete è perché faticerebbero a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete.

Questo dato avvalorava ancora una volta l'importanza e la rilevanza specifici di questo strumento.

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.; 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>.

