

Conclusioni

Anna Cabigiosu

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

Nel 2023 l'attenuarsi della dinamica dei prezzi e il rallentamento del ciclo economico sembrano non aver trattenuto gli imprenditori dall'attivare strategie di collaborazione attraverso i contratti di rete: a fine 2023 i contratti di rete hanno sfiorato quota 9mila (+7,4% rispetto al 2022) interessando oltre 47mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+4,8% rispetto al 2022). I dati InfoCamere mostrano nel 2023 un ulteriore rafforzamento delle micro-reti e una decelerazione delle aggregazioni uniregionali e uniprovinciali, a favore di forme di cooperazione a medio-lungo raggio che aggregano imprese operanti in sistemi produttivi differenziati.

La graduale riduzione delle reti intersettoriali e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore sembra indicare tuttavia un approccio più maturo verso lo strumento del contratto di rete, che sfrutta appieno i vantaggi di una relazione collaborativa più orientata a condividere conoscenze e competenze che a valorizzare rapporti di collaborazione e interazione tra settori diversi. I risultati mostrano che, sebbene il contratto di rete sia stato concepito come strumento di collaborazione che prescinde dalla prossimità geografica delle imprese, vi sia una crescita della concentrazione territoriale delle reti tra il 2016 e il 2022 che rallenta nel 2023, suggerendo che la

prossimità territoriale sia fattore facilitante alla collaborazione. Nel tempo, non solo i contratti di rete sono cresciuti di numero coinvolgendo più imprese ma sembrano essere diventati più coesi e radicati territorialmente. Al consolidamento territoriale, inoltre, sembra corrispondere anche un'estensione temporale dei contratti.

Sia i dati InfoCamere sia i dati della survey confermano la netta affermazione delle imprese retiste dell'edilizia, sostenuta dagli incentivi fiscali e dai fondi europei del PNRR, e la sostanziale stabilità delle imprese del commercio proiettano il settore delle costruzioni alle spalle dell'agroalimentare, che si conferma il settore con la maggior concentrazione di aziende aderenti ad una rete.

Le reti delle costruzioni sono prevalentemente orizzontali e più giovani, suggerendo anche un ruolo dell'ecobonus nel sostenere la loro costituzione e crescita; mentre nell'agroalimentare sono prevalentemente verticali e più anziane.

Secondo i dati survey del 2023 le reti nascono per aumentare il potere contrattuale delle PMI (solo il 9% 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 anche la creazione di un brand comune. Emerge inoltre come la permanenza dei membri in rete sia dovuta all'impossibilità di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre che il fenomeno delle società benefit sta emergendo anche tra imprese retiste, a conferma della crescente tendenza a condividere tra gli obiettivi della rete una maggiore attenzione e rispetto nei confronti delle persone e dell'ambiente. Secondo i dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2023 sono 226 i contratti di rete che tra le imprese retiste vedono la presenza di società benefit distribuite in tutto il territorio nazionale, con il prevalere di imprese operanti nei servizi (professionali, tecnologici, informatici, di comunicazione e commerciali).

Oltre ad un inquadramento macro del fenomeno delle reti, l'Osservatorio 2023 propone una serie di approfondimenti sulle loro performance e funzionamento a livello micro.

I dati della survey 2023 mostrano dati soddisfacenti sulle performance della rete, in modo particolare guardando all'efficacia e alla coesione delle reti. L'Osservatorio nel 2023 ha anche aggiunto una nuova sezione dedicata all'analisi della resilienza nei contratti di rete (tema estremamente attuale quanto inesplorato) che permette di meglio apprezzare la capacità delle reti di prevedere, gestire e reagire alle crisi. Le evidenze emerse dal questionario individuano alcune caratteristiche della rete positivamente correlate alla sua resilienza, come la natura mista della rete e il numero di imprese in rete. In secondo luo-

go, appare evidente come specifiche forme di resilienza (in particolare reattiva e dinamica) favoriscano una ripresa più rapida dopo una crisi. Infine, resilienza e capacità di reazione devono essere sviluppate diversamente a seconda del livello di incertezza dell'ambiente all'interno del quale le reti operano: in caso di contesti estremamente dinamici o con molto fattori difficili da controllare, diviene più efficace sviluppare capacità di operare in condizioni imperfette e di riorganizzarsi rapidamente rispetto a capacità di monitoraggio e anticipazione degli imprevisti.

I dati della survey 2023 confermano che la presenza di risorse complementari dei membri della rete e la loro sovrapposizione di mercato in termini di clienti/fornitori/distributori svolgono un ruolo fondamentale rispetto alla performance di mercato e all'efficacia della rete. Le analisi condotte enfatizzano anche la correlazione positiva tra capacità di innovare delle imprese e risorse complementari, mentre la sovrapposizione di mercato non ha un impatto significativo sull'innovazione. Inoltre, reti orizzontali e miste, in cui le imprese appartengono a filiere differenti, sono correlate a maggiori livelli di innovazione suggerendo quindi che le dinamiche competitive e la riduzione del potenziale di opportunismo sono temi rilevanti per le imprese che ambiscono a fare innovazione in rete.

Attraverso l'esame delle risposte fornite relativamente al tipo di strumenti di coordinamento adottati nelle reti, questa edizione dell'Osservatorio delinea un panorama in cui la maggioranza delle reti si dota sia di regole di gestione della dinamica delle entrate e uscite nella rete, sia di una governance formalizzata (presidente, organo comune e assemblea), che consente di gestire in modo stabile e condiviso il processo decisionale, favorendo la chiarezza nell'allocatione di responsabilità e una condivisione collegiale degli obiettivi mediante l'assemblea. È inoltre emerso un livello di formalizzazione superiore alla media, sia nelle procedure di affiliazione e cessazione che nei meccanismi di governance, in quelle reti d'impresa che hanno espresso come principali finalità: l'incremento del potere contrattuale, la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, nonché la partecipazione a gare d'appalto e bandi.

In secondo luogo, all'interno delle reti d'impresa intervistate non sono diffuse scelte organizzative strutturate. Questo approccio a una forma snella di organizzazione del coordinamento si ritrova anche nella scarsa propensione ad adottare strutture organizzative formali congiunte come team, task force o comitati. Un approfondimento è stato fatto rispetto all'impiego del manager di rete che si rivela maggiormente diffuso nelle reti d'impresa di tipo orizzontale e misto (adottato da circa un terzo delle reti), mentre nelle reti verticali risulta meno diffuso della media complessiva. Il manager di rete è prevalentemente diffuso nell'agro-alimentare, commercio, costruzioni, servizi socio-sanitari e meccanica.

Infine, l'Osservatorio ha approfondito alcuni strumenti giuslavoristici e fiscali a disposizione delle reti. Dalla survey emerge che il 12% delle reti intervistate ha attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità, il 31% dichiara di non conoscere bene la normativa e il 57%, di non essere interessata. Le reti che hanno dichiarato l'intenzione di attivare rapporti di lavoro entro 12 mesi operano in prevalenza nei settori dell'agroalimentare, meccanica e utilities, perseguono obiettivi di maggiore competitività e di resilienza, hanno assetti di governance ben definiti e prevedono di assumere professionalità qualificate.

Nel complesso emerge, da un lato, la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dell'istituto; dall'altro, l'atteggiamento prudente delle imprese nel ricorrere, non solo alla codatorialità, ma più in generale a tutti gli strumenti a loro disposizione per l'organizzazione del lavoro in rete, come staff leasing e somministrazione, nonostante sia forte la necessità di assumere professionalità specializzate.

I risultati della survey, in relazione a profili fiscali e finanziari, evidenziano nel complesso un ancora limitato livello di conoscenza e di utilizzo da parte delle imprese in rete degli strumenti a loro disposizione (es. procedure fiscali, contabili e di programmazione/rendicontazione) per supportare concretamente il funzionamento e la realizzazione degli obiettivi dell'aggregazione, semplificandone e rendendone più efficiente l'organizzazione e la gestione operativa. Emerge dall'analisi l'esigenza di rafforzare l'attuale capacità delle reti di utilizzare strategicamente la leva fiscale e finanziaria nell'ambito del programma comune di attività; e di introdurre misure volte a rendere il contesto più competitivo per le imprese in rete allo scopo di attrarre nuovi capitali e investimenti, in linea con l'obiettivo di salvaguardare le catene del valore prioritarie per l'industria italiana.

In conclusione, l'Osservatorio 2023 conferma la crescita delle imprese in rete e delle reti, seppure inferiore a quella degli ultimi anni, una maggior concentrazione territoriale delle reti e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, la crescita di reti 'piccole' o micro, conferma il ruolo del settore agroalimentare ed evidenzia la crescita delle reti nell'edilizia. Queste reti nascono prevalentemente per aumentare il potere contrattuale, per condividere spese e per partecipare a bandi e appalti e le loro performance sono positivamente correlate alla complementarità delle risorse. Nel caso della resilienza e dell'innovazione sono però rispettivamente le reti miste e orizzontali/miste ad essere associate a performance maggiori e sempre nel caso della resilienza anche la dimensione della rete è un plus. Reti orizzontali possono ridurre la competizione tra imprese in rete che può ostacolare l'innovazione, in un'ottica di bilanciamento tra cooperazione e competizione, e ridurre l'esposizione al rischio in caso di shock esterni. Questi dati rafforzano la necessità di avere conoscenze e strumenti per orientare la formazione

e organizzazione delle reti per aiutarle ad essere più efficaci in base ai loro specifici obiettivi.

Le reti negli anni si stanno compattando geograficamente e settorialmente, soprattutto nell'agroalimentare. Per essere efficaci devono però mettere a sistema risorse diverse: le reti stanno unendo sempre più imprese dello stesso settore, area geografica ma con risorse complementari cruciali per determinare tutte le variabili di performance indagate in questo studio. Quando però si parla di resilienza e innovazione, l'apertura della rete ad imprese di settori diversi sembra essere un plus.

Infine, lo studio enfatizza l'importanza di utilizzare di più e meglio gli strumenti giuslavoristici e fiscali a disposizione delle reti.

