

3

Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025

Anna Comacchio

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

Elisa Montori

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

Abstract Business networks gain competitive advantages through effective organisational arrangements. Efficient coordination is essential to foster synergy and reduce conflict. This chapter analyses governance and coordination in inter-organisational networks using data from the 2025 National Observatory of Network Contracts survey, focusing on network type, sector, and priority objectives. Results show distinct managerial choices across different network typologies, sectors, and objectives. Italian business networks are increasingly balancing institutional formalisation with flexible relationships, often employing ad hoc solutions like administrative offices or network managers.

Keywords Organisation. Governance. Coordination mechanisms. Industries.

Sommario 1 Introduzione: il coordinamento nelle reti verso scelte ibride. – 2 Meccanismi di governance e coordinamento per tipologia di rete: verticali, orizzontali, miste. – 3 I meccanismi di coordinamento nel prisma dei settori. – 4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione: il coordinamento nelle reti verso scelte ibride

Basandosi sui dati dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025, il capitolo esamina i meccanismi di governance e coordinamento adottati dalle reti di imprese, mettendoli in relazione alla tipologia di rete (verticale, orizzontale e mista), al settore di appartenenza e agli obiettivi strategici perseguiti. In linea con la letteratura più recente sulle reti inter-organizzative, l'analisi assume che tali meccanismi non operino in forme 'pure', ma tendano a combinarsi (Grandori, Soda 1995) in assetti di governance ibridi, in cui dispositivi formali e relazionali coesistono e si rafforzano reciprocamente.

Il capitolo analizza comparativamente la diffusione e l'articolazione di questi meccanismi lungo le tre dimensioni considerate, mettendo in evidenza come le reti differenzino le proprie scelte di governance e coordinamento in funzione delle condizioni strutturali e delle priorità perseguite. Le imprese che scelgono la forma reticolare, infatti, devono affrontare la sfida di coordinare attività interdipendenti e competenze eterogenee, cercando un equilibrio tra coerenza strategica e flessibilità operativa. I dati del 2025, raccolti su un campione di 178 reti (di cui il 66,3% reti-contratto e il 33,7% reti-soggetto), confermano che il coordinamento è una scelta che si adatta alla tipologia di rete, al settore e agli obiettivi strategici prefissati, ma nel complesso segnala una tendenza delle reti, con una dimensione media di 9,2 partner, verso la necessità di forme di coordinamento che combinino la fiducia interpersonale con meccanismi formali.

2 Meccanismi di governance e coordinamento per tipologia di rete: verticali, orizzontali, miste

Una prima variabile analizzata riguarda le scelte di coordinamento adottate in tipi diversi di rete: verticale, orizzontale e mista.

Le prime (reti verticali), che rappresentano il 50% del campione intervistato, favoriscono collaborazioni per il controllo della filiera produttiva; quindi, è necessario un coordinamento di fasi successive di un processo produttivo o distributivo. Quelle orizzontali (23%) coordinano imprese dello stesso segmento di mercato o settore, e favoriscono economie di scala, un migliore posizionamento di mercato o prodotto, grazie alla condivisione di risorse e sinergie; quindi, si richiede maggiormente un coordinamento che riduca i conflitti tra potenziali concorrenti. Le reti miste (27%) combinano le precedenti, sono pertanto più complesse da gestire anche in chiave di coordinamento, bilanciando obiettivi di controllo di una filiera con la collaborazione orizzontale tra concorrenti (come nel caso della promozione di una destinazione turistica).

Nei tre tipi di rete non si rilevano significative differenze per quanto riguarda i due organi di governance rappresentati dall'organo comune (organo esecutivo della rete con la funzione di rappresentanza verso terzi) e dall'assemblea dei membri (organo decisionale composto dai rappresentanti delle imprese aderenti), definiti dalla Legge 33/2009 e dalle successive modifiche.

Ambedue gli organi sono diffusamente presenti nelle diverse tipologie di rete [tab. 1]. L'organo comune si trova maggiormente nelle reti miste (68,8%), seguito da quelle orizzontali (66,7%) e, infine, dalle verticali (63,3%), anche nel caso dell'assemblea la distribuzione nei tre tipi di rete non presenta significative differenze: verticali (62,2%), miste (60,4%) e orizzontali (59,6%).

Viceversa, il presidente, ruolo previsto dal contratto di rete con funzioni di rappresentanza e coordinamento per favorire il funzionamento dell'assemblea e la comunicazione tra i retisti, è significativamente più diffuso nelle reti miste (70,8%), rispetto alle orizzontali (59,5%) e alle verticali (56,7%). La maggior presenza del presidente nelle reti miste può essere spiegata dalla necessità di armonizzare obiettivi differenti tra aziende che, pur collaborando, rimangono, almeno per taluni aspetti, concorrenti e non integrate. Sembra configurarsi una forma di coordinamento basata su una leadership, che funga da broker interno per gestire le decisioni strategiche, coordinare le attività operative e anche rappresentare la rete verso l'esterno (Provan, Kenis 2008; van den Oord et al. 2023).

L'adozione di figure professionali e uffici specializzati (meccanismi funzionali) su specifici obiettivi rivela un'evoluzione verso una maggiore strutturazione operativa.

Il manager di rete trova la sua maggiore diffusione nelle reti orizzontali (35,71%), confermando come il coordinamento tra competitori richieda una figura terza e specializzata per allineare gli obiettivi e gestire sinergie o potenziali conflitti. Nelle reti nelle miste (27,1%) e in quelle verticali (24,4%) il ricorso a questa figura di integrazione è meno diffuso.

La segreteria o ufficio amministrativo è ampiamente utilizzata in tutti i tipi di rete, con una punta nelle reti miste (47,9%) e verticali (45,6%), evidenziando la necessità di gestire processi amministrativo-contabili comuni. Inferiore è invece la presenza di questi uffici nelle orizzontali (38,1%).

Le reti miste si distinguono per un utilizzo, superiore alla media, di uffici *ad hoc* per la comunicazione, presente nel 41,7% dei casi (contro il 23-27% degli altri tipi di rete) e l'attività commerciale nel 29,2% (contro il 23-24% degli altri tipi di rete).

Un'altra unità funzionale, seppur meno diffusa, è il responsabile di produzione più presente nelle reti verticali per il coordinamento di processi produttivi (28,3%), rispetto alle reti miste (20,8%) e a quelle orizzontali, in cui il ricorso a questa figura è minimo (11,9%).

Un dato significativo rispetto agli anni precedenti emerge nell'equilibrio tra reti formali e informali. Se negli anni precedenti i rapporti informali risultavano trasversalmente diffusi, nella survey del 2025 si osserva una forte spinta verso la formalizzazione, specialmente nelle reti miste, dove il 66,7% dei retisti dichiara di basare la gestione su rapporti formali (contratti/accordi), contro il 47,9% che si affida a rapporti informali (ad esempio, verbali). Questo suggerisce che, nelle reti miste, dove il coordinamento coinvolge aziende concorrenti ma anche realtà complementari, sia richiesta una maggiore formalizzazione a fianco di un accentramento nelle decisioni, attraverso una maggior presenza del presidente rispetto agli altri tipi di rete. Le reti orizzontali presentano invece una polarizzazione: pur mostrando un maggior ricorso al manager di rete, figura che dovrebbe favorire il coordinamento relazionale, solo il 33,3% dichiara di basarsi su rapporti informali, privilegiando la formalità (50%) per gestire il coordinamento tra membri.

Anche la pianificazione operativa riflette queste differenze: le reti miste sono le più inclini a dotarsi di un piano di medio-lungo termine (62,5%) e ad aggiornarlo periodicamente (50%). Al contrario, le reti orizzontali e verticali, sebbene mantengano una visione di lungo periodo in oltre il 52% dei casi, mostrano valori più bassi nell'aggiornamento periodico (30% orizzontali e 36% verticali).

Infine, la frequenza delle interazioni indica la dinamicità delle reti verticali, dove il 18,9% dei partner comunica una o più volte a settimana, la percentuale più alta rispetto a orizzontali (7,14%) e miste (8,33%). Questo dato è coerente con la necessità di garantire l'interdipendenza sequenziale tipica delle filiere produttive, che richiede scambi continui e tempestivi per la risoluzione dei problemi.

In conclusione, i dati delineano un panorama in cui le reti miste emergono come le strutture organizzativamente più complesse e formalizzate, mentre le reti orizzontali puntano maggiormente sulla figura professionale del manager per superare le barriere competitive tra i partner e infine quelle verticali utilizzano l'ufficio di produzione con maggiori scambi settimanali per il controllo dei processi lungo la filiera.

Tabella 1 Tipologia di rete e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Meccanismi di Governance e Coordinamento	Verticale	Orizzontale	Mista
Organo comune	63,33	66,67	68,75
Assemblea	62,22	59,52	60,42
Presidente	56,67	59,52	70,83
Manager di rete	24,44	35,71	27,08
Segreteria/Ufficio amministrativo	45,56	38,10	47,92
Ufficio comunicazione	27,78	23,81	41,67
Ufficio commerciale	24,44	23,81	29,17
Responsabile produzione	28,33	11,90	20,83

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

3 I meccanismi di coordinamento nel prisma dei settori

L'analisi dei dati dell'Osservatorio 2025 conferma che il settore di operatività della rete non è soltanto una variabile determinante delle scelte strategiche della rete, ma anche di quelle di governance e dei meccanismi di coordinamento adottati dai retisti. In un panorama dove il contratto di rete rimane intrinsecamente 'incompleto', le imprese dei diversi comparti rispondono alla necessità di allineamento strategico e operativo attraverso configurazioni organizzative differenziate.

Dei diciassette settori esaminati tramite l'indagine, sono stati presi in considerazione i sette più rappresentativi, selezionati sulla base della loro incidenza percentuale rispetto al totale delle reti (dal 18% al 7%), ovvero quei settori caratterizzati da un numero sufficientemente ampio di reti: agroalimentare con 33 reti (18,5%), altro con 31 reti (17,2%), costruzioni con 21 reti (17,4%), meccanica con 12 reti (6,7%), servizi socio-sanitari con 14 reti (7,9%), trasporti e logistica con 14 reti (7,9%) e servizi turistici con 12 reti (6,7%).

Per poter approfondire le scelte relative alle modalità di coordinamento, si è anche analizzato il tipo di rete più diffuso all'interno di ciascun settore, insieme al principale obiettivo che ha guidato la costituzione delle reti stesse. Da un confronto incrociato con i dati riportati nel paragrafo precedente, emerge che tre dei settori analizzati - agroalimentare (57,6%), trasporti e logistica (64,3%), e servizi turistici (66,7%) - presentano una quota di reti verticali superiore al dato medio di tutti i sette settori considerati, che si attesta invece al 50% [tab. 2]. Per quanto riguarda infine il settore dei servizi socio-sanitari, la diffusione di reti verticali risulta

leggermente inferiore (50,0%) ma in linea con la media dell'intero campione.

Tabella 2 Settore e tipologia di rete (valori percentuali)

Settore della rete	Verticale	Orizzontale	Mista
Agroalimentare	57,58	15,15	27,27
Altre Manifatture	66,67	33,33	0
Altro	29,03	38,71	32,26
Attività artistiche, creative e culturali	33,33	33,33	33,33
Commercio	70,00	20,00	10,00
Costruzioni	47,62	14,29	38,10
Meccanica	41,67	33,33	25,00
Servizi formativi e per la persona	0	0	100,00
Servizi operativi	80,00	20,00	0
Servizi professionali	57,14	0	42,86
Servizi socio-sanitari	50,00	35,71	14,29
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	40,00	40,00	20,00
Trasporti e Logistica	64,29	14,29	21,43
Servizi Turistici	66,67	8,33	25,00
Moda	50,00	50,00	0
Utilities	33,33	33,33	33,33
Media su totale rispondenti	50,00	23,33	26,67

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

L'approfondimento sulla presenza dei principali meccanismi di governance e coordinamento tra settori ci restituisce un quadro differenziato [tab. 3], anche in funzione della tipologia di rete prevalente e degli obiettivi più diffusi.

Il settore Agroalimentare (18,5% del campione), in cui è prevalente la forma delle reti verticali per gestire l'interdipendenza sequenziale tra le fasi di produzione, trasformazione e distribuzione, e in cui l'obiettivo più diffuso è la condivisione degli acquisti, si distingue per una governance formale. Qui, il ricorso agli organi istituzionali è superiore alla media: il 69,7% delle reti dispone di un presidente e il 66,7% di un'assemblea dei partecipanti e il 63,6% dell'organo comune. Tuttavia, il coordinamento operativo appare meno professionalizzato rispetto ad altri comparti, se si considera che la figura del manager di rete è presente solo nel 15,1% dei casi, un dato significativamente inferiore alla media generale del 27,8%. D'altro lato, in questo settore si fa ricorso alla segreteria amministrativa nel 48,5% delle reti, un dato superiore alla media complessiva del campione (44,4%).

Il comparto Altro che rappresenta la seconda categoria per numerosità (31 reti), si distingue per una maggiore presenza di reti orizzontali (38,7%) e miste (32,3%) rispetto alle verticali (29%), con una vocazione marcata verso l'innovazione tecnologica; infatti, l'obiettivo principale è lo sviluppo di nuove tecnologie di processo (35,5%), seguito dal potere contrattuale (29%). Coerentemente con la natura complessa delle reti miste e orizzontali, il ricorso al manager di rete è elevato (32,3%), superando la media generale (27,8%). Questa figura sembra rappresentare il meccanismo operativo funzionale su cui si fa maggiormente perno, visto che il ricorso a uffici ad hoc è inferiore alla media complessiva degli intervistati. La governance è contraddistinta dalla diffusa presenza dell'organo comune adottato nel 71% dei casi, il valore più alto tra i settori manifatturieri e dei servizi di base, mentre assemblea e presidente sono adottati in percentuale inferiore alla media del campione.

Le reti del settore delle Costruzioni (11,67% del campione) mostrano una governance formale. Nelle costruzioni prevalgono le reti verticali (47,6%) e miste (38,1%). Il driver fondamentale è la partecipazione a bandi e appalti (57,1%), che richiede strutture formali per garantire affidabilità verso le stazioni appaltanti. Il coordinamento, pertanto, si basa su una governance standardizzata: organo comune, presidente e assemblea sono tutti presenti nel 61,9% delle reti. Il ricorso al manager di rete è decisamente contenuto (19%), preferendo probabilmente figure tecniche interne o l'impresa capofila per il coordinamento delle commesse. Inferiore alla media anche il ricorso a uffici ad hoc, come quello amministrativo, presente nel 38% dei casi contro una media del campione del 44,4%.

Il settore della Meccanica presenta una configurazione di rete con una prevalenza di reti verticali (41,7%) e una buona percentuale di reti orizzontali (33,3%), evidenziando come la collaborazione nel settore serva tanto a integrare la filiera quanto a creare sinergie tra concorrenti su sviluppi tecnologici. Gli obiettivi delle reti nella meccanica sono orientati all'innovazione e alla competitività: il 25% delle reti indica come driver principale lo sviluppo di nuovi prodotti, un altro 25% punta allo sviluppo di nuove tecnologie di processo e un ulteriore 25% all'aumento del potere contrattuale. Per supportare queste finalità, la governance si affida agli organi collegiali: il presidente e l'assemblea dei partecipanti sono presenti nel 58,3% dei casi, mentre l'organo comune è istituito dal 50% delle reti. Una caratteristica distintiva della meccanica è il ricorso al responsabile della produzione, presente in un quarto delle reti (25%). Questo valore è superiore alla media generale del campione (20%) e riflette l'esigenza di un coordinamento tecnico accurato per gestire progetti di innovazione, o le interdipendenze produttive e la qualità delle lavorazioni comuni. Al contrario, il ricorso al manager di rete è relativamente basso (16,7%) rispetto alla media dell'intero campione

(27,8%), suggerendo che in questo settore si preferisca affidare il coordinamento a figure tecniche. Nonostante la dimensione tecnica, le reti nella meccanica non trascurano il supporto amministrativo e comunicativo: il 50% delle reti dispone di una segreteria o ufficio amministrativo e il 33,3% di un ufficio comunicazione, quest'ultimo dato è in linea con la necessità di promuovere le competenze tecnologiche del network. In sintesi, la meccanica si configura come un settore dove il coordinamento è orientato all'innovazione, con una governance che combina leadership del presidente e collegialità decisionale, con figure ad hoc di tipo tecnico.

Nei Servizi Socio-Sanitari (7,9% del campione) il modello di coordinamento risulta meno strutturato dal punto di vista manageriale. La metà delle reti è di tipo verticale (50%). Gli obiettivi sono equamente divisi tra l'aumento del potere contrattuale (28,6%), la ripartizione dei costi amministrativi (28,6%) e lo sviluppo di nuovi servizi (28,6%) e sembrano gestiti con un assetto organizzativo che si potrebbe definire più simile a un 'clan' o gruppo, basato sulla collegialità dei membri piuttosto che su strutture funzionali dedicate. I servizi socio-sanitari sono, tra quelli analizzati, il settore con il minor ricorso al manager di rete (14,3%) e alla segreteria amministrativa (21,4%). La governance poggia su presidente e organo comune (entrambi al 57,1%), in sintesi, i Servizi Socio-Sanitari mantengono una struttura di coordinamento istituzionale, snella e basata sulla leadership del presidente.

Nei Trasporti e Logistica (7,9% del campione), le reti presentano una spiccata integrazione di filiera. Questo è il settore, tra quelli qui esaminati, con la più alta percentuale di reti verticali (64,3%). L'obiettivo dominante è l'incremento del potere contrattuale (64,3%), unitamente alla gestione di bandi e appalti (50%), riflettendo la necessità di massa critica in un mercato altamente competitivo. In questo settore il ricorso al manager di rete è significativo (35,7%), così come la presenza di una segreteria amministrativa (35,7%) e di un ufficio comunicazione (28,6%). Questo indica che la complessità logistica richiede un coordinamento operativo costante.

Infine, con riguardo al settore dei Servizi Turistici (6,7% del campione), nonostante sia il meno numeroso tra i cinque (12 reti), il turismo emerge come un settore particolarmente interessante, in quanto presenta la governance più sofisticata e professionale. In questo ambito, il coordinamento ha superato la dimensione puramente relazionale per adottare strutture da 'meta-organizzazione' (Gulati, Puranam, Tushman 2012). Dominato da reti verticali (66,7%), ha come fine principale la promozione del territorio (41,7%). Per quanto riguarda le strutture e i meccanismi per governance e coordinamento, i dati mostrano livelli elevati di professionalizzazione con la presenza del manager di rete nel 58,3% delle reti (il doppio della media generale), a testimonianza della

necessità di una figura manageriale per gestire la promozione del territorio e la commercializzazione congiunta. L'83,3% delle reti ha istituito un organo comune e il 75% un presidente, garantendo un assetto decisionale stabile. Se poi si analizza la presenza di uffici funzionali, il turismo è l'unico settore dove l'ufficio commerciale e l'ufficio comunicazione raggiungono il 50% di adozione, per agire unitariamente sul mercato. Anche la segreteria amministrativa è presente con una percentuale decisamente superiore alla media complessiva, 66,7% delle reti contro la media del 44,4%.

Per concludere l'analisi dell'assetto organizzativo nelle reti d'impresa, si riporta di seguito una sintesi delle configurazioni di coordinamento per ciascun comparto analizzato:

- Agroalimentare: il settore consolida una governance istituzionale centrata sul presidente (69,7%) per gestire filiere prevalentemente verticali, mantenendo un ricorso contenuto a figure manageriali.
- Altro: si distingue per un'elevata presenza di reti orizzontali e miste, supportate da una governance formale basata sull'organo comune e da un'importante spinta alla professionalizzazione tramite il manager di rete.
- Costruzioni: adotta un modello altamente standardizzato con organi collegiali presenti in oltre il 60% dei casi, finalizzato alla stabilità necessaria per la partecipazione a bandi e appalti pubblici.
- Meccanica: focalizza il coordinamento sulla dimensione tecnica produttiva (responsabile di produzione), bilanciando organi di governo collegiali con il ricorso ad uffici ad hoc, ma con bassa frequenza del manager di rete.
- Servizi Socio-Sanitari: il settore presenta una configurazione 'snella' e istituzionale registrando i livelli più bassi di professionalizzazione manageriale e di supporto amministrativo specializzato.
- Trasporti e Logistica: si rileva un'integrazione di filiera verticale supportata da un buon livello di managerializzazione e dall'uso di uffici funzionali per gestire l'interdipendenza operativa.
- Servizi Turistici: si conferma il settore più sofisticato sul piano del coordinamento, con un ricorso al manager di rete, maggiore rispetto alla media e una strutturazione elevata di uffici commerciali e di comunicazione dedicati.

In una prospettiva generale, i dati delineano un sistema di governance ibrida in cui la crescente formalizzazione degli organi e la professionalizzazione dei ruoli non sostituiscono, ma si affiancano alla natura fiduciaria e relazionale del coordinamento. Questa maturità organizzativa, se da un lato garantisce stabilità e capacità di risoluzione dei conflitti, dall'altro potrebbe portare con sé il rischio

di un'eccessiva *closure* relazionale, ossia un limite della capacità della rete di aprirsi a nuovi stimoli esterni.

Tabella 3 Settore e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Settore della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di rete	Segreteria/ Ufficio Amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Agroalimentare	69,70	57,58	66,67	15,15	48,48	30,30	15,15	24,24
Altre Manifatture	33,33	33,33	100,00	0	66,67	33,33	66,67	66,67
Altro	54,84	51,61	51,61	32,26	35,84	3,23	19,35	12,90
Attività artistiche, creative e culturali	66,67	33,33	66,67	100,00	33,33	33,33	33,33	33,33
Commercio	50,00	50,00	60,00	40,00	30,00	20,00	30,00	30,00
Costruzioni	61,90	47,62	61,90	19,05	38,10	23,81	14,29	14,29
Meccanica	58,33	41,67	58,33	16,67	50,00	33,33	25,00	25,00
Servizi formativi e per la persona	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servizi operativi	40,00	40,00	40,00	20,00	60,00	40,00	40,00	20,00
Servizi professionali	85,17	71,43	85,71	57,14	100,00	57,14	42,86	28,57
Servizi sociosanitari	57,14	50,00	50,00	14,29	21,43	7,14	14,29	7,14
Servizi tecnologici, informatici e comunicazione	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	40,00	0
Trasporti e Logistica	57,14	42,86	57,14	35,71	35,71	28,57	35,71	7,14
Servizi Turistici	75,00	66,67	66,67	58,33	66,67	50,00	50,00	41,67
Moda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0	0
Utilities	66,67	66,67	83,33	16,67	33,33	33,33	33,33	16,67
Media	61,11	65,56	61,11	27,78	44,44	30,56	25,56	20,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

4 Meccanismi di governance in base agli obiettivi della rete

La survey condotta sulle reti inter-organizzative offre una panoramica dettagliata sugli obiettivi perseguiti da tali sistemi e sulle dinamiche operative che ne derivano. L'analisi incrociata tra finalità, modelli di governance, gestione delle relazioni e frequenza degli incontri tra

partner consente di delineare le modalità di coordinamento interno alle reti.

I diciannove obiettivi contenuti nel questionario coprono un ampio spettro di finalità: da quelle amministrative a quelle legate alla formazione e al welfare dei dipendenti, includendo anche intenti produttivi e fiscali. Sette obiettivi risultano centrali per oltre il 15% dei rispondenti: ripartizione dei costi amministrativi, aumento del potere contrattuale, sviluppo congiunto di nuovi prodotti, condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, riduzione dei costi di produzione, partecipazione a bandi e appalti e attività di marketing congiunto.

L'obiettivo più rilevante per i rispondenti è l'aumento del potere contrattuale (37,6%), seguito dalla condivisione di acquisti (27,5%) e dalla partecipazione congiunta a bandi e appalti (25,8%). Da questi dati emerge come la crescita della produttività e della competitività rappresenti una motivazione primaria nella creazione e nello sviluppo delle reti. Le aziende sembrano ravvisare nella rete un'occasione per riequilibrare i rapporti di forza sul mercato, ad esempio con fornitori, committenti o istituzioni, accedere a opportunità che sarebbero altrimenti precluse o fortemente limitate e per ottenere benefici economici sia immediati che di medio-lungo termine.

Gli obiettivi meno condivisi riguardano invece l'attivazione di programmi di welfare congiunti (1,1%) e lo sviluppo di iniziative di sostenibilità sociale (1,1%). Le reti, quindi, non sono ancora solite perseguire obiettivi più 'soft', che si rivolgano a un'uniformazione delle condizioni di sostegno a lavoratori e lavoratrici delle reti partner o allo sviluppo di processi condivisi per lo sviluppo e l'impatto sociale delle loro attività.

Un'analisi approfondita delle strutture e figure di governance all'interno delle reti, in relazione agli obiettivi prefissati [tab. 4], mostra che quando le reti presentano finalità di sviluppo congiunto di nuovi prodotti, condivisione di acquisti, sviluppo di strategie di internazionalizzazione ed export, la creazione di un brand comune, l'utilizzo di finanziamenti agevolati, lo sviluppo di attività di marketing congiunto, lo sviluppo di programmi di welfare e la promozione territoriale, queste stesse reti presentano percentuali di adozione di organi comuni, assemblee e presidenti superiori alla media generale. Da questa rilevazione si può concludere che obiettivi più complessi e articolati necessitano di strutture di governance formalizzate, che possano prendere decisioni collettive, facilitino il coordinamento e assumano, laddove necessario, responsabilità condivise. La fiducia necessaria tra retisti che condividono obiettivi complessi viene creata e garantita mediante il ricorso a un coordinamento formale e istituzionale basato su organi condivisi.

In particolare, le reti che ambiscono a sviluppare strategie di internazionalizzazione ed export si sono dotate di presidente e assemblea in oltre l'80% dei casi. In particolare, il Presidente svolge

una funzione di leadership politica e commerciale nei rapporti con partner e potenziali partner esteri. L'assemblea invece risulta cruciale per allineare le scelte strategiche delle aziende della rete, così che queste adottino scelte sinergiche nel presentarsi sul mercato estero.

Nei casi in cui le reti adottino obiettivi di sviluppo congiunto di nuovi prodotti (71%), condivisione di acquisti (67,4%) e attività di marketing congiunto (69,7%) si rileva il ricorso all'organo comune, mentre chi ambisce a partecipare a bandi e appalti si orienta verso la figura del presidente (67,4%). Quando gli obiettivi condivisi della rete sono strettamente legati al core business dei retisti, la rete si dota di un organo comune che abbia al suo interno membri con competenze tecniche, votati alla gestione quotidiana dei processi e all'allineamento degli interessi economici e strategici delle aziende. Il presidente è scelto come figura chiave da chi voglia partecipare congiuntamente a bandi e ad appalti verosimilmente per la funzione legale che questa figura apicale può svolgere. Da segnalare anche il caso delle reti che vogliono sviluppare strategie comuni per la creazione di un brand di rete, in cui l'adozione dell'organo comune avviene nel 95% dei casi. Questo dato mostra come la generazione di un asset intangibile e condiviso come il brand di rete richieda un organo principalmente responsabile di dare attuazione al progetto di rete e di coordinare la sua azione.

Laddove gli obiettivi riguardino strategie di internazionalizzazione ed export, l'accesso a finanziamenti agevolati e lo sviluppo di strategie di sostenibilità ambientale, gli uffici amministrativi congiunti sono mediamente presenti nel 44,4% delle reti, con picchi oltre il 70%. Per obiettivi che siano accompagnati da un'alta intensità burocratica, ad esempio con necessità di rendicontazione e certificazione periodica, un unico ufficio che si occupi di fornire questi servizi a tutti i retisti diventa indispensabile.

Gli uffici di comunicazione sono invece presenti in oltre il 30% delle reti e particolarmente diffusi nelle reti che vogliono creare un brand di rete (60%), promuovano iniziative per la sostenibilità ambientale (57,1%) o vogliono attuare strategie comuni di internazionalizzazione ed export (54,6%). Gli uffici di comunicazione servono a creare l'immagine e curare l'identità di un brand di rete condiviso e per questo risultano centrali nelle reti che si prefiggano questo obiettivo. Riflessioni reputazionali invece potrebbero essere alla base della creazione di questo tipo di ufficio tra chi voglia promuovere iniziative di sensibilità ambientale e voglia dunque comunicarle con efficienza ed efficacia. Infine, chi punta su export e internazionalizzazione si avvale di uffici commerciali per costruire e gestire quelle che possono essere economie di scala per promuovere la visibilità di tutti i partner della rete in contesti dove è importante essere attenti a culture e sensibilità diverse.

Altre figure funzionali come uffici commerciali e responsabili di produzione risultano meno diffuse, essendo in media presenti, rispettivamente nel 20% e nel 26% delle realtà rispondenti. Gli uffici commerciali trovano però grande diffusione nelle reti che vogliono coordinarsi per accedere a fonti di credito, raggiungendo un picco del 75% di presenze.

I responsabili di produzione sono invece presenti in percentuali superiori alla media dell'intero campione nelle reti che vogliono sviluppare un brand di rete (30%).

La figura del manager di rete si attesta stabilmente sotto il 30%, superando tale soglia nelle reti che vogliono accedere a bandi e appalti (30,4%), in quelle che vogliono sviluppare strategie di internazionalizzazione ed export (45,5%), nelle reti che vogliono ottenere finanziamenti agevolati (50%), e in quelle che vogliono implementare programmi di welfare (50%). In ambiti complessi come finanza e welfare, una figura specializzata come il manager di rete è un 'investimento' necessario per monitorare e gestire sia l'operatività che le relazioni verso l'esterno in particolare in ambiti internazionali.

Nel complesso, le figure più funzionali tendono a essere adottate maggiormente nei contesti in cui lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti risulta centrale, in linea con la necessità di coordinamento e armonizzazione di decisioni operative e processi produttivi.

Relativamente al coordinamento delle relazioni tra membri della rete in rapporto agli obiettivi, emerge che le reti indirizzate alla ripartizione dei costi amministrativi (61,3%), all'aumento del potere contrattuale (57,4%), allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti (58,1%), alla condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (59,2%), alla riduzione dei costi di produzione (67,8%) e alla partecipazione a bandi e appalti (58,7%) si aggregano maggiormente in reti formali, mentre reti che mirino allo sviluppo di strategie di marketing congiunto (45,5%) si affidano più frequentemente a rapporti informali. Tali dati indicano che i rapporti formali sono preferiti quando occorre interfacciarsi con procedure complesse e istituzioni organizzate, mentre quelli informali favoriscono la gestione di relazioni che mirino a migliorare la visibilità e la pubblicità dei membri.

Per quanto concerne la revisione del piano operativo, la frequenza triennale interessa più della metà delle reti. Aggiornamenti più frequenti sono comunque diffusi e superiori alla media (39%) nelle reti impegnate per l'aumento del potere contrattuale (41,2%), nello sviluppo congiunto di nuovi prodotti (45,2%) e nella riduzione dei costi di produzione (48,4%). I livelli di soddisfazione relativi al coordinamento delle attività sono complessivamente positivi sia per quanto riguarda la collaborazione nel risolvere i problemi (64,4%) che la tempestività nella risoluzione degli stessi (62,8%). Anche la comunicazione tra retisti soddisfa i membri in oltre il 60% dei casi.

In sintesi, le interazioni tra i membri delle reti avvengono principalmente con cadenza tra uno e quattro mesi (46,1%) oppure più volte al mese (20%) o, benché più raramente, anche settimanalmente (13,3%).

Si riporta qui una sintesi, per quanto riguarda gli obiettivi delle reti e le figure di governance e coordinamento, evidenziando una correlazione tra complessità degli obiettivi e formalizzazione della governance.

- Progetti di Internazionalizzazione, Export: Il Presidente è 'ambasciatore', mentre l'Assemblea si occupa dell'allineamento delle strategie dei retisti. L'ufficio amministrativo gestisce la burocrazia transnazionale, mentre quello di comunicazione sviluppa economie di scala legate alla visibilità internazionale dei membri della rete. Infine, il manager di rete gestisce e monitora, grazie alle sue competenze verticali, i processi quotidiani.
- Sviluppo Congiunto di Nuovi Prodotti e Condivisione di Acquisti, Forniture, Tecnologie: L'Organo Comune come elemento cruciale per processi aziendali 'core'.
- Attività di Marketing Congiunto e Creazione Brand di rete: L'Organo Comune come meccanismo cruciale per proteggere asset comuni. Nel caso della creazione di un brand di rete, l'ufficio di comunicazione è importante per curare l'immagine e l'identità del brand condiviso.
- Partecipazione a Bandi e Appalti: Il Presidente come figura di rappresentanza anche legale.
- Utilizzo di Finanziamenti Agevolati: L'ufficio amministrativo si occupa di rendicontazioni comuni, mentre il manager di rete apporta competenze specifiche per la gestione operativa.

Tabella 4 Obiettivi della rete e meccanismi di governance e coordinamento (valori percentuali)

Obiettivo della rete	Presidente	Organo Comune	Assemblea	Manager di rete	Segreteria/ Ufficio Amministrativo	Ufficio Comunicazione	Ufficio Commerciale	Responsabile Produzione
Accesso incentivi fiscali	33,33	50,00	16,17	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
Ripartizione costi amministrativi	45,16	58,06	54,84	22,58	6,45	25,81	29,03	22,58
Aumento potere contrattuale	54,41	64,71	58,82	26,47	32,35	29,41	26,47	17,65
Sviluppo congiunto nuovi prodotti	67,74	70,97	61,29	29,03	51,61	48,39	32,26	22,58
Sviluppo congiunto nuove tecnologie di processo	53,57	78,57	57,14	21,43	39,29	28,57	25,00	25,00
Condivisione acquisti, forniture, tecnologie	69,39	67,35	71,43	22,45	44,90	34,69	20,41	20,41
Riduzione costi acquisto materie prime	54,55	54,55	54,55	18,18	45,45	22,73	31,82	18,18
Riduzione dei costi di produzione	45,16	51,61	51,61	9,68	45,16	25,81	41,94	19,35
Partecipazione a bandi e appalti	67,39	65,22	65,22	30,43	32,61	30,43	10,87	17,39
Progetti di internazionalizzazione, export	81,82	72,73	81,82	45,45	72,73	54,55	45,45	9,09
Creazione brand di rete	75,00	95,00	70,00	35,71	70,00	60,00	55,00	30,00
Miglioramento condizioni di accesso al credito	100,00	75,00	50,00	0	25,00	0	75,00	0
Utilizzo finanziamenti agevolati	75,00	75,00	75,00	50,00	75,00	25,00	12,50	12,50
Attività marketing congiunto	66,67	69,97	69,70	21,21	42,42	21,21	18,18	12,12
Programmi di welfare	100,00	100,00	100,00	50,00	0	0	0	0
Formazione	60,00	80,00	55,00	40,00	60,00	35,00	20,00	20,00
Promozione del territorio	85,71	71,43	71,43	47,62	47,62	28,57	19,05	14,29
Iniziative di sostenibilità ambientale	57,14	71,43	71,43	28,57	71,63	57,14	42,86	28,57
Iniziative di sostenibilità sociale	50,00	50,00	50,00	0	0	0	0	0
Media su totale rispondenti	61,11	65,56	61,11	27,78	44,44	30,56	25,56	20,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

5 Conclusioni

Sulla base dei dati dell'Osservatorio 2025 e in linea con le riflessioni maturate nelle precedenti edizioni, le conclusioni sulla survey analizzata possono essere articolate attorno a tre temi chiave. Questi temi riflettono l'evoluzione delle reti da forme di coordinamento 'snelle' e basate su relazioni informali a strutture più professionalizzate, evidenziando al contempo le sfide critiche per la competitività futura.

Un primo tema è il passaggio a forme di governance e coordinamento 'ibride' che combinano formalizzazione istituzionale e flessibilità relazionale, sebbene con una caratterizzazione diversa a seconda del tipo di rete, del settore in cui queste operano e degli obiettivi che costituiscono il driver della rete.

Sebbene le reti italiane siano nate storicamente su basi fiduciarie e interpersonali (il modello del 'clan' o gruppo), i dati mostrano una spinta costante verso la formalizzazione strutturale. Oggi, il 72,2% delle reti regola formalmente l'entrata dei membri e il 50,6% ha clausole chiare per il recesso. L'elevata presenza degli organi istituzionali - Organo Comune (65,6%), Presidente (61,1%) e Assemblea (61,1%) - sembra indicare che siano divenuti ormai lo standard. Tuttavia, questa 'struttura' formale non ha sostituito la dimensione relazionale: la gestione basata su rapporti informali e accordi verbali raccoglie ancora un forte consenso (oltre il 40% di «molto d'accordo»). L'implicazione per il futuro è che il coordinamento non sarà più una scelta tra 'contratto' e 'fiducia', ma che la capacità manageriale di far convivere la stabilità degli organi collegiali con la rapidità delle interazioni informali per gestire l'incompletezza contrattuale tipica di contesti incerti diverrà sempre più centrale.

Un secondo tema è la professionalizzazione differenziata dei meccanismi di coordinamento. La figura del manager di rete raggiunge il 27,8% di adozione totale, con il picco più elevato nel settore dei servizi turistici (58,3%). Questo dato suggerisce che, laddove gli obiettivi siano complessi - come l'export (45,5% di adozione del manager) o la partecipazione a bandi e appalti (30,4%) - la sola buona volontà dei partner non è più sufficiente. Si osserva inoltre una buona presenza di unità funzionali dedicate: la segreteria amministrativa è presente nel 44,4% delle reti e l'ufficio comunicazione nel 30,6%. Questa tendenza indica che il coordinamento futuro richiederà sempre più competenze specialistiche 'terze' rispetto alle singole imprese, trasformando la rete da semplice accordo di collaborazione a una vera e propria 'meta-organizzazione' dotata di apparati operativi propri.

Una terza riflessione riguarda un'attenzione al fatto che l'evoluzione verso forme più strutturate possa favorire la coesione interna alle reti rispetto alla loro apertura verso l'esterno. Se infatti da un lato un'elevata *closure* (connettività interna e stabilità) (Burt et al. 2021)

favorisce la fiducia e riduce i conflitti, dall'altro rischia di isolare la rete da stimoli esterni, portando i partner a riprodurre le stesse informazioni. L'implicazione strategica per il coordinamento futuro è la necessità di bilanciare la stabilità interna con meccanismi di 'apertura del network'. Per accrescere la capacità di innovazione, le reti dovranno imparare a coordinare non solo i partner interni, ma anche collaborazioni oltre i confini del contratto di rete.

Bibliografia

- Burt, R.S.; Opper, S.; Holm, H.J. (2021). «Cooperation Beyond the Network». *Organization Science*, 33(2), 495-517. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1460>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Puranam, P.; Tushman, M. (2012). «Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts». *Strategic Management Journal*, 33, 571-86.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52.
- van den Oord, S.; Kenis, P.; Raab, J.; Cambré, B. (2023). «Modes of Network Governance Revisited: Assessing Their Prevalence, Promises, and Limitations in the Literature». *Public Administration Review*, 83(6), 1564-98. <https://doi.org/10.1111/puar.13736>.

