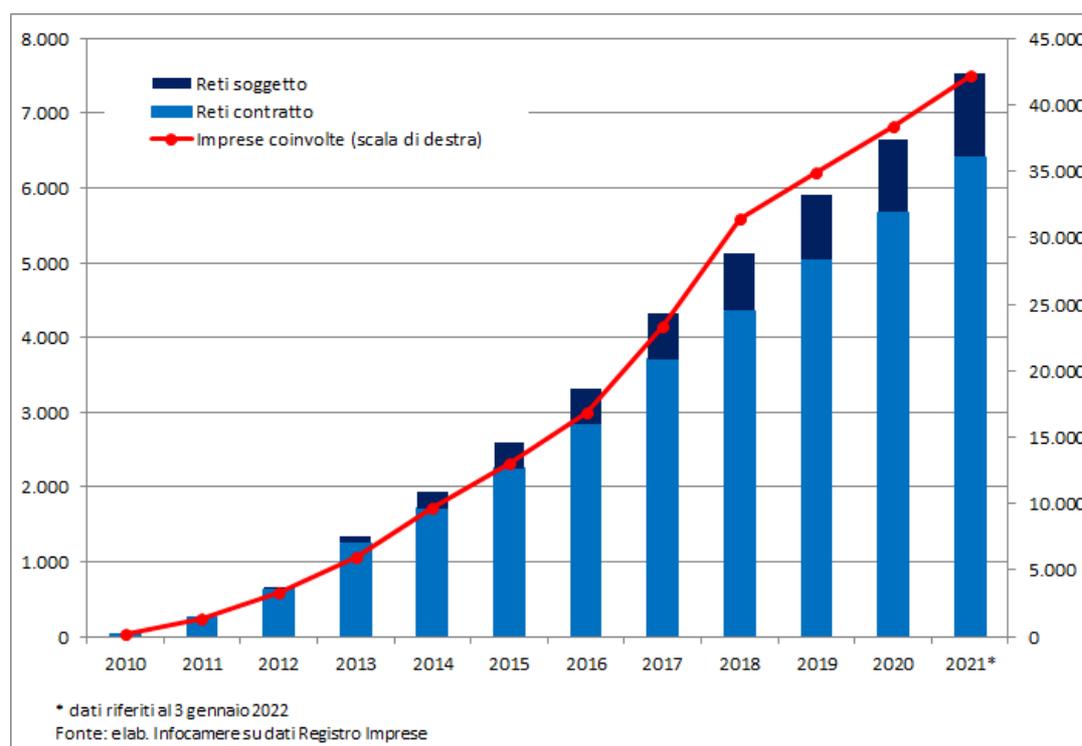


## Abstract Rapporto 2021

Il **Rapporto 2021** utilizza i dati InfoCamere sull'universo dei contratti di rete, diversi casi di studio e i dati della survey condotta dall'Osservatorio tra giugno e luglio 2021, che ha permesso di raccogliere dati in profondità su 241 contratti di rete, per analizzare i principali *trend* delle reti e delle imprese in rete, l'evoluzione e le *performance* del fenomeno, il ruolo delle reti rispetto a macro-temi di policy nell'attuale scenario socio-economico, come la digitalizzazione, l'importanza delle relazioni inter-organizzative per startup e grandi imprese e nell'ambito di filiere strategiche come le scienze della vita.

Dai dati del Registro Imprese al 3 gennaio 2022 emerge che **il numero totale di imprese** coinvolte in progetti di aggregazione in rete è di **42.231** per **7.541 contratti** registrati.

**Nell'ultimo anno i contratti di rete sono cresciuti del 13,3%** (+885 nuovi contratti rispetto al 2020) e **le imprese in rete del 10%** (+3.849 rispetto al 2020), un dato che va letto come un segnale di fiducia degli imprenditori rispetto ai vantaggi che il contratto di rete può garantire alle imprese retiste in una duplice prospettiva di uscita dalla pandemia e di avvio della ripresa economica.



I dati confermano il prevalere di reti contratto, circa l'85% del totale, mostrano un consolidamento delle micro-reti, composte da 2-3 imprese, che rappresentano il 50,5% delle reti totali, un rafforzamento delle aggregazioni uni-provinciali (il 51% nel 2021) e uni-regionali (il 72% nel 2021), e la crescente diffusione di aggregazioni tra imprese dello stesso settore, soprattutto nel comparto agricolo e agroalimentare. Le imprese retiste appartengono prevalentemente a tre settori, l'agroalimentare (22%), il commercio (14%) e le costruzioni (12%), e sono collocate prevalentemente nelle regioni Lazio (24,3%), Lombardia (10,5%), Veneto (7,8%), Campania (7,5%) e Toscana (7,1%).

I dati della survey 2021 confermano una prevalenza di reti verticali (39%), ma rispetto al 2019 raccontano uno scenario parzialmente diverso rispetto agli **obiettivi perseguiti**: le reti analizzate mostrano un maggiore interesse rispetto al passato per un aumento del potere contrattuale e per la riduzione dei costi di produzione, e in generale hanno posto l'accento sulla ricerca di maggiore efficienza. Calano invece le reti che nascono per fare innovazione, obiettivo che era dominante nel 2019, e crescono le reti che partecipano a bandi e appalti e sviluppano progetti di formazione. In particolare, il 35,7% delle reti si forma per accrescere il potere contrattuale, oltre il 23% delle reti si aggrega per partecipare a bandi e appalti. Il 21,2% delle reti nasce per attività di marketing congiunto e il 17,4% per creare un brand di rete, il 19,5% per condividere acquisti, il 19,1% per sviluppare nuovi prodotti e il 17,4% nuovi processi, il 17% per ridurre i costi di produzione e il 12,4% per esigenze di formazione<sup>1</sup>.

La survey 2021 conferma da parte delle reti, nonostante la pandemia, una percezione mediamente positiva dell'**efficacia della rete**, della sua **performance economica** e capacità aggregante. In particolare il Rapporto 2021 fa emergere un dato forte: la crescita della **performance** della rete, delle singole imprese in rete, dell'apprendimento in rete, dell'efficacia e coesione della rete, nonché il suo ruolo nel fronteggiare la pandemia sono sempre positivamente e significativamente correlati ad una elevata complementarità delle risorse messe in rete e alla vicinanza di mercato tra le imprese retiste, intesa come condivisione di una stessa strategia, di partner a monte o a valle della filiera e di esperienze manageriali simili.

Reti performanti sono quindi costituite da partner complementari rispetto alle risorse, ma simili come mercato di riferimento: hanno una buona conoscenza e comprensione comune del mercato in cui operano e lo fanno attraverso risorse diverse che sono messe a sistema nella rete.

I dati della survey 2021 sull'innovazione evidenziano che la rete è considerata uno strumento per accedere a competenze complementari per fare innovazione, più che come luogo dove trovare sufficienti risorse economiche addizionali per fare innovazione. La rete può quindi essere un buon moltiplicatore degli investimenti in innovazione, ma ha bisogno di specifici finanziamenti per aiutare le imprese, soprattutto le più piccole, ad avviare un percorso di investimenti in innovazione.

---

<sup>1</sup> Le reti nascono generalmente per perseguire un mix di obiettivi.

L'Osservatorio 2021, grazie ai dati della survey, analizza per la prima volta anche **l'evoluzione dei contratti di rete**. I dati della survey 2021 confermano che queste reti si formano prevalentemente per istituzionalizzare relazioni pregresse o sulla spinta di poche imprese che promuovono la nascita della rete. I dati sul turnover delle reti dipingono reti dalle compagini stabili, come nel 2019, che tendono a non modificare gli appartenenti alla rete e gli strumenti di *governance* e coordinamento adottati. Inoltre, nonostante il contratto di rete sia ormai diffuso da 12 anni, le reti intervistate non presentano forme di evoluzione verso aggregazioni di rete più strutturate o verso joint-venture o fusioni, ma propendono invece verso il rinnovo dello stesso contratto di rete in essere.

I dati suggeriscono quindi che le imprese in rete sono propense a rinnovare e a rafforzare la rete, senza utilizzare questo modello organizzativo come step intermedio verso altre forme contrattuali - e più tradizionali - di aggregazione.

Tali risultati enfatizzano la rilevanza della rete come strumento adatto alla struttura industriale italiana e alle sue esigenze. Inoltre, se da un lato emerge che la rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze, dall'altro solo in parte i singoli partner sono in grado di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte in rete, confermando ancora una volta l'importanza di questo istituto giuridico.

L'edizione 2021 della survey ha poi reso possibili alcuni approfondimenti.

L'Osservatorio 2021 ha analizzato la **dimensione informativo-contabile delle reti** che concorre a rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi *stakeholder*, sia esterni che interni all'aggregazione, per i diversi processi decisionali. Ne deriva che solo il 12% delle imprese intervistate realizza un bilancio di rete e solo il 3,4% un bilancio aggregato. I dati sono in miglioramento rispetto al 2019, ma sottolineano anche che esistono ancora spazi di incertezza sia negli adempimenti formali sia nella valutazione dell'opportunità di una informazione aggregata di natura sostanziale.

I risultati dell'indagine 2021 confermano inoltre le considerazioni finali relative ai risultati dell'indagine 2019 sulle condizioni di **accesso al credito**. La rete consente alle imprese aderenti di acquisire dalla banca, in forma ordinaria o agevolata, le risorse finanziarie necessarie per realizzare il programma comune e di migliorare il profilo di rischio nei confronti del sistema bancario, pur in presenza di un'un'offerta limitata di servizi da parte delle banche. In questo contesto è importante la scelta di alcune reti di utilizzare un soggetto dedicato per la gestione delle relazioni con le banche, che sembra essere l'opzione più efficace per conseguire un effettivo miglioramento delle condizioni di accesso al credito.

La survey 2021 rileva una certa diffusione e rilevanza delle **tecnologie digitali nelle reti** e che le reti del campione stanno costruendo il proprio universo tecnologico a partire dalla rivoluzione dei dati, ed in seconda battuta sull'automazione, che ha il compito di portare i risultati della analisi dei dati all'interno dei processi produttivi. Le reti si presentano dunque come uno dei meccanismi chiave attraverso cui le imprese possono mettere a frutto il valore dei dati.

Inoltre, a dare un giudizio maggiormente positivo delle tecnologie digitali sono principalmente le reti attive nei settori del Made in Italy, e le reti per le quali l'aggregazione ha determinato un vantaggio sia in termini di risultati economici, che di competitività, che di resilienza di fronte alla pandemia. La rete, dunque, appare non solo un mezzo per facilitare la digitalizzazione del Made in Italy, ma in generale come strumento utile a mettere a valore le tecnologie digitali offrendo risultati concreti dal lato economico anche per fronteggiare la pandemia. Infine, sono le reti più vecchie e quelle composte anche da grandi e medie imprese a sviluppare i modi migliori per mettere a frutto il digitale. Risulta quindi opportuno favorire compagini di reti miste, dove possono trovare posto piccole, medie e grandi imprese.

L'Osservatorio 2021 ha poi approfondito il tema delle **grandi imprese in rete**, che possono avere un effetto leva per la crescita delle PMI coinvolte negli obiettivi strategici e nei programmi comuni di rete. Sono stati individuati oltre 450 contratti di rete che coinvolgono quasi 750 grandi imprese che fanno rete prevalentemente con PMI e dimostrano una spiccata propensione a stipulare reti e accordi di collaborazione di filiera o per gestire la *supply chain* delle imprese di grandi dimensioni. Nel complesso il 49% delle reti ha al suo interno almeno una media o grande impresa.

Anche la grande impresa in rete sceglie la formula priva di soggettività giuridica, suggerendo come la rete sia anche per le grandi imprese un'interessante alternativa per l'attivazione di collaborazioni rispetto ai tradizionali schemi come acquisizioni o joint venture. Inoltre, anche in questo caso emerge la presenza, tra le imprese retiste, di una forte complementarità tra le risorse intangibili dei partner e tra le loro esperienze manageriali (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.). Queste reti dimostrano anche un buon livello di coordinamento generale, un alto livello di soddisfazione rispetto alle relazioni tra i membri, allo sviluppo di nuove competenze e all'accrescimento della competitività per i singoli membri. Anche per le reti con al loro interno grandi imprese si registrano maggiori margini di crescita in termini di capacità di innovare.

Su questo fronte l'Osservatorio 2021 ha dedicato una sezione alle **startup in rete** (161 a fine aprile 2021) con un focus sulle startup innovative. Il contratto di rete rappresenta uno strumento adatto a supportare le startup, che si configurano in prevalenza come microimprese, per affrontare le sfide del mercato attraverso *partnership* con realtà più strutturate e organizzate, prevalentemente dotate di caratteristiche affini al proprio modello, dove trovare sia supporto economico sia il supporto tecnico-organizzativo e il *know-how* necessari. Le startup in rete sono prevalenti al Nord (51%), il 26% risiede al Centro e il 23% si concentra al Sud e nel settore dei servizi ICT (42%). Seguono le startup che prestano servizi professionali (26%), quelle della meccanica (7%) e dell'agroalimentare (6%).

Le startup intervistate hanno contribuito allo sviluppo della rete favorendo principalmente, da un lato, i processi di innovazione di prodotto e di servizio, dall'altro, le relazioni commerciali con le altre imprese del *network*. Anche in termini di *performance* l'esperienza di rete è risultata positiva, avendo consentito alle startup di incrementare l'acquisizione di competenze, di potenziare relazioni e reputazione, di ampliare le attività di formazione e le

*skill* manageriali, nonché di ottimizzazione i costi di gestione. In conclusione, l'Osservatorio 2021 suggerisce che le reti d'impresa possono rappresentare un luogo naturale nel quale le startup divengono più strutturate e competitive, consentendo loro di accelerare i meccanismi di avvicinamento e scalabilità del mercato.

Infine, l'ultima edizione dell'Osservatorio ha dedicato un capitolo al **settore delle scienze della vita**, protagonista di una fase di transizione molto critica dominata dallo sviluppo repentino di nuove tecnologie, dall'innovazione di frontiera e da una spinta importante verso la sostenibilità.

In questo contesto, lo sviluppo di relazioni inter-organizzative e il contratto di rete sono emersi come strumenti organizzativi di importanza centrale per vincere le difficili sfide che le imprese si trovano a fronteggiare. In questo contesto, la rete SAIHUB è esemplificativa di come la massa critica costituita dalla rete soggetto, e la credibilità ottenuta come interlocutore collettivo, abbiano prodotto un vantaggio competitivo sostenibile per la rete. La collaborazione e l'ottica sistemica con cui SAIHUB ha risposto alle importanti sfide attuali possono essere un esempio per il miglioramento del settore nel suo complesso, e potenzialmente un modello replicabile.

In conclusione, i dati dell'Osservatorio 2021 rafforzano il ruolo del contratto di rete nel nostro territorio: il contratto di rete è uno strumento unico, agile e snello, che permette ad imprese grandi e piccole di fronteggiare ambienti turbolenti e complessi condividendo risorse complementari e una stessa visione strategica. Reti performanti sono costituite da partner con risorse complementari, soprattutto intangibili, ma simili come mercato di riferimento di cui condividono una buona conoscenza e comprensione. La rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze e se queste sono complementari la rete è più efficace, ma la rete permette solo in parte ai singoli di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete. La rete resta dunque il luogo dove condividere e mettere a sistema risorse e competenze, e le imprese che hanno fatto esperienza di rete sono propense a continuare la loro collaborazione usando ancora una volta l'istituto giuridico della rete e non altre forme di aggregazione. Il contratto di rete sembra quindi aver colto le esigenze delle imprese italiane che cercano forme di collaborazione efficaci, ma allo stesso tempo leggere e in grado di salvaguardare la loro individualità. L'Osservatorio 2021 enfatizza inoltre il ruolo della rete come veicolo di acquisizione di tecnologie e competenze digitali, rimarca il ruolo della grande impresa anche in rete e il ruolo della rete come "incubatore" delle nostre startup.