



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Il contratto di rete: caratteristiche, aspetti organizzativi ed effetti sulle performance d'impresa

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Anna Moretti

Laureanda

Francesca Varotto

Matricola 856950

Anno Accademico

2019 / 2020

Indice

Introduzione	pag. 1
Capitolo 1. Il contratto di rete: le funzioni e i vantaggi dello strumento.....	pag. 5
1.1. Le caratteristiche e le nuove sfide del sistema imprenditoriale italiano	pag. 5
1.2. Le reti d'impresa: descrizione della forma organizzativa	pag. 6
1.3. Mercato, gerarchia e reti d'impresa	pag. 7
1.4. Reti d'impresa: le opportunità e i vantaggi	pag. 9
1.4.1. <i>Le tipologie di reti di imprese</i>	pag. 12
1.5. Il contratto di rete	pag. 13
1.5.1. <i>Gli elementi del contratto di rete</i>	pag. 14
1.5.2. <i>Le diverse tipologie di contratto di rete</i>	pag. 16
1.6. Le altre forme di collaborazione tra imprese	pag. 16
Capitolo 2. La governance e l'organizzazione delle reti d'impresa	pag. 19
2.1. Introduzione alla governance e al coordinamento delle reti d'impresa.....	pag. 19
2.1.1. <i>Governance e contratto di rete</i>	pag. 19
2.2. Analisi delle reti d'impresa al livello <i>whole network</i>	pag. 20
2.3. I fattori che influenzano la gestione delle reti d'impresa	pag. 21
2.4. I meccanismi e le strategie di governance delle reti d'impresa	pag. 24
2.4.1. <i>Individuazione dei partner di rete</i>	pag. 24
2.4.2. <i>I meccanismi di coordinamento</i>	pag. 27
2.5. Le tipologie e i modelli di governance	pag. 30
2.5.1. <i>Le traiettorie di sviluppo delle reti: serendipitous e goal-directed.....</i>	pag. 30
2.5.2. <i>Analisi delle tipologie di governance delle reti d'impresa</i>	pag. 31
2.5.3. <i>La figura del network manager</i>	pag. 34
2.6 Conclusioni	pag. 35

Capitolo 3. Network performance: efficacia e fallimento delle reti d'impresa	pag. 37
3.1. Introduzione	pag. 37
3.2. Definizione e determinanti delle performance delle reti d'impresa	pag. 38
3.2.1. I livelli di analisi delle performance	pag. 39
3.2.2. Gli indicatori per la valutazione delle performance	pag. 41
3.2.3. Il bilancio di rete	pag. 42
3.3. Il fallimento delle reti d'impresa	pag. 43
3.4. Conclusioni	pag. 45
Capitolo 4. Contratti di rete e performance: i risultati dell'analisi empirica.....	pag. 47
4.1. Introduzione all'analisi	pag. 47
4.2. Obiettivo della ricerca	pag. 48
4.3. Presentazione del dataset di riferimento	pag. 48
4.4. Analisi descrittiva delle imprese in rete	pag. 49
4.5. Descrizione del campione di imprese analizzato	pag. 54
4.5.1. L'analisi descrittiva del campione di imprese	pag. 55
4.6. L'analisi di regressione	pag. 60
4.6.1. Le variabili oggetto di analisi	pag. 60
4.6.2. Matrice delle correlazioni	pag. 62
4.6.3. I modelli di regressione logistica	pag. 65
4.6.4. I risultati delle regressioni	pag. 70
4.7. Riflessioni conclusive	pag. 72
Conclusioni	pag. 73
Indice delle figure e tabelle.....	pag. 76
Bibliografia e sitografia	pag. 77

Introduzione

Il contesto imprenditoriale, come è noto, è spesso caratterizzato da situazioni di incertezza dovute a crisi economico-finanziarie, politiche o sociali che impattano negativamente sulla competitività di molte aziende. Queste problematiche sono particolarmente avvertite negli ambienti caratterizzati dalla maggiore diffusione di imprese di piccola e media dimensione, come è il caso dell'Italia, dove spesso queste realtà faticano a competere con le grandi multinazionali che possono disporre di ingenti risorse, sia a livello economico che a livello di informazioni e competenze.

A fronte di tali problemi, molte imprese hanno adottato la strategia della collaborazione. Collaborare con altre organizzazioni, infatti, consente a molte imprese di condividere risorse, conoscenze, informazioni e di sviluppare progetti che autonomamente faticerebbero ad implementare. Queste forme di cooperazione in molti casi danno vita alle cosiddette reti d'impresa. Le reti rappresentano forme organizzative in grado di aiutare le imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, ma non solo, a collaborare con altre realtà e a condividere in questo modo rischi, risorse e conoscenze e migliorare il potere contrattuale nei confronti di *stakeholder* esterni, siano essi clienti, fornitori o investitori.

In Italia, al fine di incentivare tali forme organizzative, il legislatore ha introdotto lo strumento del *contratto di rete* con la legge 33/2009, attraverso il quale ha permesso alle imprese di formalizzare le collaborazioni nate fino ad allora in modo spontaneo. Tale strumento, come verrà approfondito nel presente elaborato, ha permesso alle imprese di aderire a network formalizzati, dotati di un programma di rete e di una regolamentazione che ne consente la gestione delle relazioni tra i partecipanti.

Quest'ultimo punto rappresenta un fattore importante per le reti d'impresa. La sottoscrizione di un contratto, sebbene formalizzi il rapporto di collaborazione, non garantisce la corretta gestione delle relazioni tra i partner, come hanno evidenziato Bruni e Comacchio (2018). Per questo motivo la rete deve prevedere forme di governance e meccanismi di coordinamento adeguati perché le imprese possano ottenere i vantaggi che il progetto di collaborazione può fornire e deve prestare attenzione alla selezione dei partner (Moretti, 2017). Questi aspetti, che verranno approfonditi nei primi capitoli del presente elaborato, sono stati messi in evidenza da diversi autori tra cui Provan e Kenis

(2008) e da Provan e Milward (1995) i quali, oltre ad illustrare le tipologie di governance, ne hanno studiato gli effetti sulle performance.

Il presente lavoro di tesi vuole quindi indagare come tali aspetti, relativi alle caratteristiche delle reti e alla loro governance, incidono sul miglioramento delle performance delle imprese che vi aderiscono, identificando quali sono i fattori che maggiormente influenzano i loro risultati dal punto di vista economico.

Per rispondere a tale obiettivo di ricerca saranno analizzati una serie di dati e informazioni fornite da InfoCamere sulle imprese aderenti a contratti di rete unitamente ai dati relativi alle loro performance ottenuti dalla banca dati AIDA. Attraverso un'analisi di carattere descrittivo saranno messe in evidenza le principali caratteristiche delle imprese e dei contratti di rete che le vedono coinvolte, mentre attraverso un'analisi di regressione logistica, adatta allo studio delle cosiddette variabili binarie, si analizzeranno gli aspetti che maggiormente incidono, in modo positivo e negativo, sui risultati che le imprese ottengono a seguito dell'adesione alla rete.

Come si vedrà, i risultati confermeranno come alcuni aspetti relativi al coordinamento delle reti, quali il monitoraggio delle attività, influenzano positivamente il miglioramento delle performance delle imprese che aderiscono a progetti di collaborazione, mentre alcune caratteristiche della rete quali la dimensione in termini di imprese aderenti incidono in modo negativo.

Il presente lavoro di tesi sarà pertanto strutturato nel seguente modo: il primo capitolo fornirà un'introduzione ai concetti di rete d'impresa, evidenziandone le principali caratteristiche e le tipologie esistenti, soffermandosi poi sullo strumento del contratto di rete, mettendone in luce quali elementi esso debba comprendere, quali tipologie possono essere sottoscritte e cosa lo differenzia rispetto ad altre forme di collaborazione esistenti in Italia, quali i consorzi e le associazioni temporanee di imprese (ATI).

Il secondo capitolo, invece, si soffermerà sugli aspetti relativi alla gestione delle reti e delle relazioni tra le imprese che ne fanno parte. Verranno messe in evidenza le problematiche che possono scaturire da tali collaborazioni e i meccanismi implementabili al fine di garantire una gestione adeguata. Verranno analizzate anche le forme di governance che possono essere adottate sulla base degli studi di alcuni autori e approfonditi i vantaggi e gli svantaggi di ognuna.

Il terzo capitolo affronterà invece gli aspetti legati alle performance delle reti e delle imprese che ne fanno parte, mettendo in evidenza quali fattori influenzino i risultati ottenibili, gli aspetti relativi alla distinzione tra performance della rete e performance delle imprese in rete, gli aspetti legati alla misurazione e alla valutazione e infine quelli relativi ai fallimenti dei progetti di network.

Il quarto e ultimo capitolo, dopo una breve presentazione dei dati a disposizione e di un'analisi di carattere descrittivo volta a fornire alcune osservazioni in riferimento alle principali caratteristiche delle imprese e delle reti di cui fanno parte, si concentrerà su uno studio di carattere empirico volto a rispondere all'obiettivo di ricerca, dal quale verranno tratte alcune considerazioni riguardo gli aspetti che incidono sul miglioramento delle performance delle imprese aderenti a network, valutando anche in quale modo essi lo influenzano.

CAPITOLO 1

Il contratto di rete: le funzioni e i vantaggi dello strumento

1.1 Le caratteristiche e le nuove sfide del sistema imprenditoriale italiano

Il sistema produttivo italiano ha dovuto affrontare negli ultimi anni diverse sfide che in molti casi hanno rallentato le performance delle imprese dal punto di vista economico-finanziario, dell'innovazione e della competitività.

Com'è noto il panorama aziendale in Italia è costituito in prevalenza da imprese di piccola-media dimensione, le quali non sempre sono state in grado di affrontare queste sfide e in molti casi hanno accusato in modo pesante la pressione proveniente da realtà multinazionali capaci, grazie alla maggior disponibilità di risorse, di imporre la propria leadership.

I problemi che una crisi economico-finanziaria, come quella verificatasi negli ultimi anni, riversa sul sistema produttivo di un Paese attengono sia a difficoltà a livello di competitività nei confronti di concorrenti esteri, che difficoltà attinenti alla disponibilità di aiuti da parte degli istituti finanziari, talvolta necessari per proseguire con la propria attività.

In un momento in cui l'economia mondiale è influenzata dalla globalizzazione dei mercati e di conseguenza dalla possibilità di ottenere qualsivoglia prodotto o informazione a prescindere da dove essi provengano, risulta fondamentale per le imprese italiane imparare a valorizzare ciò che le contraddistingue e far sì che il fatto di essere aziende medio-piccole non rappresenti uno svantaggio, ma il punto dal quale ripartire per rivalutare la propria posizione nel mercato nazionale e globale.

Tuttavia, per le imprese italiane non risulta più possibile pensare di riuscire a valorizzare i propri tratti distintivi rimanendo isolate e non mettendo in comune i propri mezzi e conoscenze con le altre aziende.

Sulla base di ciò, nel tempo, sono andati via via crescendo i casi di aggregazione tra imprese con lo scopo di affrontare le sfide economiche e finanziarie che ogni giorno si presentano. Se prima questo tipo di cooperazioni avveniva soprattutto attraverso collaborazioni sporadiche e non ben organizzate, spesso sulla base della vicinanza territoriale, oggi, grazie anche all'intervento del legislatore, non mancano forme più

strutturate e in grado di portare a risultati concreti, sia dal punto di vista delle performance economiche, che quello della competitività e innovazione.

Tra queste forme di aggregazione si possono annoverare le associazioni temporanee di imprese, i consorzi, ma soprattutto le reti d'impresa, le quali grazie alla legge numero 33 del 2009 hanno permesso alle imprese di raggiungere importanti risultati, dando comunque la possibilità di preservare l'autonomia delle singole aziende che ne fanno parte.

Prima di analizzare in dettaglio le reti di imprese, in particolare per quanto riguarda la normativa in vigore in Italia che le regola, nei prossimi paragrafi ci si soffermerà sulla teoria riguardante i network e su come nel tempo sia stata modificata la visione e la percezione circa le opportunità e i vantaggi e il ruolo che svolgono.

1.2 Le reti d'impresa: descrizione della forma organizzativa

Le forme di collaborazione tra imprese quali lo sono le reti, definite da Podolny e Page (1998) come «forme di organizzazione che comprendono due o più attori, i quali perseguono relazioni di scambio ripetute e durature [...]», possono rappresentare delle fonti di vantaggio notevole per le imprese che decidono di attuarle.

I vantaggi, come si vedrà meglio in seguito, attengono principalmente alla possibilità di ottenere risorse e competenze mancanti, migliorare l'apprendimento, condividere i rischi legati a investimenti cospicui e migliorare la forza competitiva anche in ottica di commercializzazione.

Tuttavia, molte imprese dall'altro lato preferiscono optare per uno sviluppo autonomo, soprattutto quando dispongono al loro interno di notevoli risorse e capacità tecniche e commerciali, ma anche per ragioni di protezione e controllo delle proprie produzioni, dato che spesso le collaborazioni favoriscono comportamenti opportunistici se non vengono adeguatamente governate.

Per evitare questi problemi e per ottenere invece i vantaggi che possono fornire le cooperazioni tra imprese è necessario scegliere attentamente i partner con i quali si vuole collaborare (Bubbio, Rullani, 2013). In primo luogo, è importante condividere gli obiettivi strategici e valoriali, in modo da perseguire lo stesso scopo e non percorrere direzioni diverse, in secondo luogo risulta essere necessario anche disporre di risorse compatibili

da un lato e complementari dall'altro, in modo da raggiungere gli obiettivi posti mettendo in comune ognuno i propri punti di forza, definendo un disegno strategico comune.

È fondamentale, poi, anche definire un modello di governance e monitoraggio, come si vedrà nei capitoli successivi, al fine di gestire al meglio dal punto di vista organizzativo la collaborazione che si è venuta a creare.

A prescindere da questi aspetti di tipo organizzativo e strategico, in generale le reti d'impresa rappresentano una forma di cooperazione efficace per ottenere una serie di vantaggi reciproci che altrimenti le imprese, operando individualmente, non riuscirebbero a raggiungere.

1.3 Mercato, gerarchia e reti d'impresa

Le collaborazioni tra imprese, in particolare le reti, vengono definite da molti autori come delle forme ibride di organizzazione e governance delle attività economiche che possono essere inserite tra i due poli opposti rappresentati dal mercato e dalla gerarchia.

Altri autori invece non considerano le reti come una forma ibrida. Podolny (1998), il quale riprendendo dapprima le parole di Powell (1990), sostiene che i network rappresentano «un'alternativa unica che possiede una propria logica» e successivamente riprendendo quelle di Hamel (1991) sottolinea come le organizzazioni a rete non rappresentino un compromesso tra mercato e gerarchia, quanto piuttosto una terza alternativa rispetto alle altre modalità.

Ad ogni modo, il tema riguardante la distinzione tra mercato e gerarchia, nel tempo, è stato affrontato da molti economisti, in particolare da Coase prima e Williamson successivamente.

In breve, ciò che differenzia il mercato dalla gerarchia è la scelta di internalizzare una certa attività piuttosto che ricorrere all'esterno per ottenerla, scelta per altro sintetizzabile nell'espressione *"make or buy"*.

In uno dei suoi lavori Coase (1937) si domanda il perché dell'esistenza di organizzazioni e aziende di grandi dimensioni quando il meccanismo dei prezzi potrebbe rendere il mercato la scelta più conveniente per lo svolgimento dell'attività economica. Tuttavia, se le imprese esistono il motivo deve risiedere nel fatto che l'internalizzazione in alcuni casi presenta dei vantaggi maggiori; la risposta al quesito posto, infatti, Coase la ritrova nei

costi che le transazioni di mercato comportano, i quali possono essere legati a fattori quali i costi di contrattazione o di ricerca di informazioni. Quando questi costi superano quelli dell'attività svolta internamente, allora la gerarchia diventa più conveniente e giustifica l'esistenza delle imprese.

Diversi anni dopo l'argomento è stato ripreso anche da Williamson nel suo lavoro sul tema mercato e gerarchia del 1975. L'economista, come Coase, individua nei costi di transazione l'elemento chiave che permette di stabilire quale sia la forma più conveniente. Secondo Williamson, inoltre, all'aumentare di fattori quali la specificità degli investimenti, l'incertezza dei mercati e la frequenza delle transazioni, l'organizzazione interna diventa più vantaggiosa rispetto a quella esterna. Ad incidere negativamente sul ricorso al mercato, poi, non mancano fattori quali l'opportunismo e la razionalità limitata degli individui.

Ciononostante, all'interno delle imprese non mancano problemi quali il coordinamento, la burocrazia e le incertezze derivanti dalla gestione del potere che nel lungo periodo si possono trasformare in costi elevati. Per questo motivo diventa essenziale fare una valutazione di quelli che sono i costi di transazione derivanti dal mercato e i costi invece che comporta l'organizzazione interna.

Oltre ai due modelli classici di organizzazione però vi sono anche quelli considerati da Williamson "forme ibride", quali possono essere le reti d'impresa o in generale altre forme di aggregazione di aziende.

Powell nel suo libro "*Neither market nor hierarchy: network forms of organization*" (1990) mette in luce le differenze che intercorrono tra la forma del mercato, quella della gerarchia e del network.

Da un lato descrive il funzionamento del mercato, il quale offre ampie opportunità e flessibilità, i prezzi rappresentano il mezzo di comunicazione principale e i conflitti che nascono tra le parti possono essere risolti in ottica contrattualistica. Dall'altro lato, a livello di gerarchia, è possibile contare sulla "mano visibile" rappresentata dal management, in grado di offrire coordinamento e autorità. Una struttura gerarchica, come sottolinea Powell, è utile nei casi di produzione e distribuzione di massa i quali richiedono un'attenzione costante da parte del team manageriale che possa offrire una certa dose di supervisione.

Tuttavia, l'autore evidenzia come, il fatto di parlare solo di mercato o di gerarchia, risulti troppo semplicistico. Esistono, infatti, casi in cui forme ibride, o meglio alternative, quale il network, rappresentano soluzioni più efficaci ed efficienti.

Egli analizza, in particolare, i casi in cui oggetto dello scambio sono prodotti il cui valore non è facilmente misurabile, come per il *know-how*, o per particolari approcci alla produzione o innovazione. In queste situazioni e in quelle in cui è necessario lo scambio di informazioni efficaci e affidabili, le reti rappresentano la scelta più opportuna, grazie alla fiducia e interdipendenza che si viene a creare tra le parti.

Come osservano anche Bubbio e Rullani (2013), sia il mercato che la gerarchia presentano svantaggi che possono essere ovviati da forme di aggregazione tra imprese quali le reti, che permettono alle aziende di mantenere un certo grado di autonomia e garantire flessibilità. Perciò, in conclusione, le tre forme, come sottolineano gli autori, «non si escludono a vicenda», le reti infatti rappresentano una forma organizzativa particolare che deve però essere utilizzata in modo complementare al mercato e alla gerarchia.

Si può quindi dire che nel corso degli anni sia nata una sorta di diatriba tra economisti e sociologi circa lo studio di questa particolare forma organizzativa che è la rete. La conclusione di questa discussione vede il prevalere del punto di vista dei sociologi, poiché come hanno messo in evidenza autori come Powell, i fenomeni sociali di cui si parlerà nel capitolo successivo quali la fiducia, la conoscenza reciproca e in generale le relazioni tra le parti, spiegano perché le reti rappresentino una forma organizzativa a sé stante rispetto al mercato e alla gerarchia e soprattutto, in molti casi, vincente.

1.4 Reti d'impresa: le opportunità e i vantaggi

Podolny e Page (1998) illustrano poi anche le motivazioni che spingono le imprese ad aggregarsi e formare dei network. Tra i vantaggi citati vi è la possibilità di apprendere nuove abilità o conoscenze utili alla produzione, migliorare le performance economiche e gestire l'acquisizione delle risorse.

Dal punto di vista economico, per le imprese appartenenti a un network potrebbe essere più semplice raggiungere economie di scala e ridurre i costi di negoziazione e coordinamento, legati anche alla necessità di ottenere nuove risorse, migliorando in questo modo le proprie performance. In particolare, nelle relazioni di tipo verticale tra

fornitori e clienti, l'instaurazione di rapporti consolidati e di fiducia può portare ad un più elevato vantaggio competitivo e performance superiori.

In alcuni casi, inoltre, i vantaggi che spingono verso la scelta di costituire una rete sono legati anche alla possibilità di migliorare l'immagine e lo status della propria impresa, qualora ci si unisca a realtà già positivamente consolidate. Come ha sottolineato Stuart (2000), infatti, le collaborazioni e alleanze permettono alle imprese l'accesso a nuove relazioni con altre organizzazioni. Secondo lo studio che ha svolto l'autore su un campione di imprese appartenenti al settore dei semiconduttori, è stato rilevato come, implementare alleanze con grandi e consolidati partner, migliori l'innovazione e la crescita di imprese più piccole, fortificandone la reputazione. Come ha sostenuto l'autore infatti «i risultati dello studio suggeriscono che le alleanze non sono utili solo allo scambio di risorse e *know-how*, ma rappresentano anche segnali in grado di comunicare lo status sociale e un certo grado di riconoscimento».

Attraverso le reti, le imprese possono, poi, rapportarsi con altre realtà più o meno diverse dalla loro, ottenendo un vantaggio legato all'apprendimento di nuove tecniche e conoscenze.

I legami e le collaborazioni tra imprese, infatti, consentono l'accesso a informazioni critiche che in molti casi non sono presenti all'interno dei confini delle singole aziende (Dahlin, 2018). Molti studiosi hanno dimostrato attraverso vari studi questa ipotesi. Per esempio, Powell e Koput (1996), attraverso una ricerca effettuata in ambito di imprese appartenenti al settore della biotecnologia, hanno dimostrato che le reti di imprese sono uno strumento utile, soprattutto quando le conoscenze sono distribuite in maniera disomogenea e non sono prodotte facilmente all'interno dei confini delle singole aziende. Come hanno sostenuto i due autori, infatti, «le imprese sono spinte sempre di più verso l'utilizzo di legami con altre organizzazioni per migliorare l'afflusso di informazioni e risorse [...]». Studiando un campione di aziende statunitensi del settore della biofarmaceutica, Dahlin (2018) ha anche constatato come, soprattutto nelle fasi successive alla scoperta o invenzione di nuovi prodotti, ovvero quelle legate ai test o allo sviluppo, le alleanze tra imprese rappresentino un fattore in grado di influenzare positivamente il successo del prodotto.

In aggiunta a ciò, le reti d'impresa si rivelano una struttura in grado di assicurare anche alle imprese più piccole o con minori disponibilità di risorse la possibilità di migliorare la loro funzione di ricerca e sviluppo e incrementare il livello di innovazione delle loro produzioni. Attraverso la creazione di network le imprese hanno la possibilità di scambiarsi risorse, informazioni e conoscenze per portare a termine progetti comuni; come sostengono Clegg et al. (2016) infatti «un ruolo chiave dei network è quello di fungere da canali per il trasferimento di conoscenza all'interno e tra le organizzazioni». Questa tesi è sostenuta anche da Ahuja (2000), secondo il quale la collaborazione tra imprese migliorerebbe la condivisione di risorse, faciliterebbe la raccolta di competenze complementari e aiuterebbe le aziende ad ottenere economie di scala. Per dimostrare l'ipotesi per la quale le collaborazioni avrebbero un impatto positivo sui risultati dell'innovazione, egli ha svolto uno studio su un campione di 97 imprese appartenenti al settore chimico dell'Europa occidentale, Giappone e USA, riuscendo a dimostrare come le performance legate all'innovazione siano influenzate positivamente dal numero di collaborazioni che le imprese instaurano tra loro.

A questo proposito, è possibile collegare questo tema anche a quello dell'*open innovation*, ovvero la strategia per la quale i processi di innovazione non nascono solo all'interno dell'azienda, ma comprendono il contributo di una pluralità di attori esterni, quali i fornitori, i clienti e talvolta anche i concorrenti. Come sottolinea Chesbrough, idee di valore possono provenire sia dall'interno che dall'esterno delle aziende e l'approccio dell'*open innovation* pone nello stesso piano le idee provenienti dall'esterno con quelle sviluppate all'interno dell'azienda in ottica di "*closed innovation*".

Le reti possono essere uno strumento utile per sviluppare concretamente il processo di *open innovation*. Come sottolineano Lee et al. (2010) soprattutto le piccole e medie imprese si specializzano normalmente in determinati comparti della produzione e attraverso i network possono ottenere risorse complementari e migliorare le loro capacità per incrementare la loro competitività, in particolare anche per quanto riguarda la commercializzazione e il marketing dove le imprese più piccole possono risultare svantaggiate.

1.4.1 Le tipologie di reti di imprese

A seconda delle motivazioni che spingono le imprese a decidere di creare delle reti e a seconda dei vantaggi che si prefiggono di ottenere, è possibile fare una classificazione delle diverse tipologie di network.

Innanzitutto, una prima distinzione evidenziabile è quella che intercorre tra le reti di imprese formali e quelle non formali. Ciò che le distingue è il grado di formalizzazione del rapporto tra le varie imprese retiste. Esistono, infatti, molte imprese che danno avvio a collaborazioni con altre aziende senza però sottoscrivere alcun contratto o senza redigere un vero e proprio programma di rete. Dall'altro lato, esistono collaborazioni tra imprese formalizzate attraverso, per esempio, la sottoscrizione di contratti che prevedono la regolazione dei diritti e doveri dei soggetti partecipanti e la stesura degli obiettivi attraverso un programma di rete.

A seconda poi del rapporto tra le parti possono verificarsi casi di reti definibili come simmetriche o asimmetriche, in cui il potere di un'organizzazione potrebbe essere più forte rispetto a quello delle altre partecipanti al network.

Un'ulteriore distinzione, legata all'attività svolta dalle imprese, è quella tra le reti verticali e quelle orizzontali. Le reti verticali comprendono quelle imprese che fanno parte della stessa catena di fornitura, pur occupando posizioni diverse. Vengono create solitamente per migliorare la catena produttiva, garantendo la collaborazione per attività come la fornitura di risorse. Nel caso invece di reti orizzontali, le imprese che ne fanno parte occupano la stessa posizione all'interno della catena di produzione, pertanto potrebbero essere considerate concorrenti le une delle altre. Tuttavia, le ragioni sottese alla creazione delle reti possono avere a che fare con lo scambio di informazioni, con l'aiuto reciproco al fine di migliorare le proprie conoscenze e tecniche o ancora possono essere rivolte al miglioramento del potere di negoziazione nei confronti di fornitori comuni.

Infine, risulta utile accennare anche alla distinzione, a livello di evoluzione delle reti, tra la traiettoria emergente (*serendipitous*) e quella pianificata (*goal-directed*) poiché si rivelerà importante per lo studio delle performance dei network che verrà analizzato nei prossimi capitoli.

Questa distinzione non ha propriamente a che fare con le diverse tipologie di reti, quanto piuttosto con le modalità di sviluppo nel tempo. La traiettoria emergente fa riferimento

alle imprese che costituiscono reti in modo non programmato e che spesso non sono nemmeno caratterizzate da stretti legami a livello di attività produttive svolte. La traiettoria pianificata, invece, è legata a quelle imprese che volutamente costituiscono una rete, formalizzando gli obiettivi da raggiungere e il programma da seguire. Questa distinzione permette di individuare quelli che saranno i processi di sviluppo del network (Cabigiosu, Moretti, 2018).

1.5 Il contratto di rete

Come è stato messo in evidenza nei paragrafi precedenti, esistono diverse tipologie di reti d'impresa, tra le quali le reti informali e quelle formali.

Attraverso la sottoscrizione del contratto di rete, molte imprese hanno potuto formalizzare la loro collaborazione, godendo in questo modo di ulteriori vantaggi, sia a livello finanziario e fiscale, che a livello di organizzazione e governance, che nei casi di network poco strutturati non sarebbe possibile ottenere. Nel caso dei rapporti con gli istituti di credito, per esempio, come sottolinea Proto (2018), l'appartenenza alla rete può agevolare l'accesso al credito o a finanziamenti dedicati perché la banca può ritenerla una variabile capace di migliorare le performance delle imprese. Quando poi la rete si dota del cosiddetto fondo patrimoniale, per l'istituto di credito può rappresentare un'ulteriore forma di garanzia.

Per quanto attiene alla disciplina, il contratto di rete è stato introdotto con la legge n. 33/2009 ed è stato poi oggetto di diverse modifiche tra cui la riformulazione attraverso il d.l. n. 78/2010, convertito nella legge 122/2010, il d.l. 83/2012 convertito nella legge 134/2012, il d.l. 179/2012 la cui legge di conversione è 221/2012 e infine attraverso la legge 154/2016.

La legge 33/2009, precisamente all'art. 3, comma 4-ter, fornisce innanzitutto una definizione di tale strumento: «con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa».

Attraverso tale definizione è possibile quindi comprendere i primi requisiti richiesti dalla legge per dare avvio a una collaborazione formale attraverso il meccanismo della rete; in primo luogo a livello di numero di imprese, naturalmente, viene richiesto che a sottoscrivere il contratto siano due o più imprese; non venendo poi messa in evidenza nessun'altra specifica è implicito il fatto che tale contratto può essere stipulato da qualsiasi tipologia di impresa, a prescindere dal settore in cui opera, dalla dimensione che la contraddistingue e dalla forma giuridica che adotta.

La norma poi mette in evidenza lo scopo del contratto di rete, ovvero attraverso questo strumento le imprese prendono l'impegno di esercitare in comune un'attività economica. Tuttavia, non vengono poste specifiche restrizioni circa l'attività da svolgere, pertanto essa può comprendere varie fasi, quali l'approvvigionamento, la ricerca e sviluppo e così via; ad ogni modo questa collaborazione deve essere indirizzata al miglioramento della capacità innovativa e competitiva delle imprese.

Per quanto riguarda gli adempimenti pubblicitari la legge precisa che il contratto deve essere redatto per atto pubblico, scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente da ogni imprenditore o legale rappresentante delle imprese che aderiscono alla rete e trasmesso poi agli uffici competenti del registro delle imprese.

1.5.1 Gli elementi del contratto di rete

In merito agli elementi che il contratto di rete deve contenere è possibile suddividerli in elementi costitutivi, quindi strettamente necessari ed elementi di carattere facoltativo.

Gli elementi cosiddetti costitutivi, come stabilito dalla l. 33/2009 comprendono:

- il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale dei partecipanti alla rete;
- il nome e la sede della rete, nel caso in cui essa decida di dotarsi di un fondo patrimoniale comune;
- l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e miglioramento della capacità competitiva e i criteri attraverso i quali è possibile valutare il raggiungimento di tali obiettivi;
- la definizione di un programma di rete, contenente i diritti e doveri che ogni impresa partecipante si assume stipulando il presente contratto;
- la durata del contratto;

- le modalità di adesione di altre imprese; possono inoltre essere specificati i requisiti richiesti per l'adesione, in tempi successivi alla stipula, di nuove imprese;
- le regole per l'assunzione delle decisioni concernenti ogni materia di competenza della rete e se il contratto prevede la possibilità di modificare il programma di rete a maggioranza, le regole relative a tali decisioni di modifica.

Gli elementi invece che sono rimessi alla volontà delle parti riguardano:

- il fondo patrimoniale comune;
- l'organo comune;
- le cause facoltative di recesso.

Il fondo patrimoniale comune comprende le risorse conferite dalle imprese che compongono la rete allo scopo di permettere lo svolgimento delle attività concordate nel programma di rete e raggiungere gli obiettivi di incremento di innovazione e competitività prefissati. Nel contratto di rete i partecipanti dovranno specificarne la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti. I creditori delle singole imprese, inoltre, non possono aggredire tale patrimonio.

L'organo comune invece è un soggetto, o una pluralità di soggetti qualora si tratti di un organo collegiale, i cui compiti attengono all'esecuzione del contratto di rete, alla gestione e alla rappresentanza delle imprese che ne fanno parte. Se i partecipanti decidono di istituire un organo comune dovranno esplicitarlo all'interno del contratto, specificando il nome, la ditta, la ragione o denominazione sociale del soggetto o dei soggetti prescelti, i quali possono essere soggetti esterni alla rete o partecipanti. Bisogna inoltre specificare quali siano i poteri ad esso spettanti e le norme in tema di organizzazione circa le convocazioni e i metodi di assunzione delle decisioni.

Per quanto riguarda le obbligazioni contratte, inoltre, la disciplina prevede che, nel caso l'organo comune contragga obbligazioni in relazione al programma di rete, i terzi potranno far valere i loro diritti solo sul fondo, nel caso invece contragga obbligazioni come mandatario delle imprese facenti parte della rete, queste ultime risponderanno in solido con il fondo comune (Bubbio, Rullani, 2013).

L'ultimo elemento che le imprese possono decidere di inserire all'interno del contratto riguarda le cause di recesso anticipato. Oltre a specificare quali siano tali cause, esse

dovranno anche indicare le modalità di esercizio di tale diritto e le conseguenze che ne derivano in tema di obblighi assunti attraverso la stipulazione del contratto.

1.5.2 Le diverse tipologie di contratto di rete

Attraverso la stipulazione del contratto di rete si può dare avvio a due diversi tipi di rete, la cosiddetta “rete-contratto” oppure la “rete-soggetto” (Registro imprese).¹

Ciò che contraddistingue la “rete-soggetto” è il fatto che essa risulta essere un soggetto autonomo e distinto dalle imprese che l’hanno costituita grazie alla possibilità di acquisire soggettività giuridica. Per essere definita tale non devono mancare alcuni elementi, i quali invece per la “rete-contratto” risultano essere facoltativi. Tali elementi riguardano il fondo patrimoniale comune che rappresenta il patrimonio proprio della rete e l’organo comune. Nella stipula del contratto, inoltre, deve essere specificata la sede e la denominazione della rete e solo attraverso l’iscrizione nella sezione del registro delle imprese dove è stabilita la sede, la rete potrà acquisire la soggettività giuridica, l’organo comune e il fondo patrimoniale sono infatti requisiti necessari, ma non sufficienti.

Grazie alla soggettività giuridica le singole imprese non risponderanno delle obbligazioni assunte per l’esecuzione del contratto di rete; la rete-soggetto sarà inoltre tenuta a redigere annualmente la situazione patrimoniale, ad adempiere agli obblighi tributari e dovrà richiedere il numero di partita iva.

La “rete-contratto”, invece, non acquista soggettività giuridica, sebbene possa comunque decidere di istituire il fondo patrimoniale comune e dotarsi dell’organo comune, che però in questo caso agirà in rappresentanza dei singoli imprenditori e non della rete quale soggetto autonomo e distinto rispetto alle imprese che lo hanno creato. Inoltre, gli atti che vengono posti in essere produrranno i loro effetti direttamente nelle sfere giuridiche delle imprese retiste.

1.6 Le altre forme di collaborazione tra imprese

Le reti d’impresa non sono l’unico strumento a disposizione delle aziende per dare avvio a collaborazioni con altre organizzazioni. Le alleanze strategiche, infatti, possono manifestarsi sotto diverse forme, a seconda soprattutto dell’obiettivo che le imprese

¹ Dati disponibili al sito: <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/> (consultato in data 30/03/2020)

vogliono raggiungere e anche a seconda dell'orizzonte temporale che ritengono necessario per realizzare quanto prefissato.

Tra le altre formule regolate dalla normativa italiana, diverse dal sistema di rete, è possibile fare riferimento ai consorzi e alle associazioni temporanee di imprese (Presti, Rescigno, 2015).

L'art. 2602 del Codice civile definisce il consorzio come «il contratto con il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese». Ciò che contraddistingue questo strumento è perciò la ricerca di un certo vantaggio derivante dalla cooperazione in determinate fasi della catena produttiva, come lo possono essere gli approvvigionamenti, attraverso l'ottenimento di migliori condizioni grazie alla maggior capacità d'acquisto, o particolari lavorazioni.

È possibile, inoltre, fare una distinzione tra la forma del consorzio interno e quello esterno. Come mettono in evidenza Presti e Rescigno, il cosiddetto consorzio interno viene utilizzato limitatamente al coordinamento delle fasi produttive delle imprese che ne fanno parte, senza coinvolgere terzi; i consorzi con attività esterna, invece, prevedono l'utilizzo dello strumento del consorzio per regolare attività con organizzazioni esterne.

A differenza delle reti d'impresa che possono presentarsi come formali o informali, per il consorzio è previsto un contratto in forma scritta a pena di nullità (art. 2603 c.c.) e restringe il campo di applicazione al coordinamento di determinate fasi produttive delle imprese che lo costituiscono, apparendo quindi più stringente rispetto al contratto di rete le cui finalità possono attenersi al raggiungimento di obiettivi legati all'innovazione o al marketing.

Le associazioni temporanee di imprese (ATI) invece sono uno strumento che permette alle imprese aderenti di collaborare per lo svolgimento di una determinata attività. Il contratto di associazione temporanea di impresa, tuttavia, non è regolato in maniera esaustiva dall'ordinamento, perciò l'autonomia negoziale svolge gran parte del lavoro in tal senso.

Solitamente è una formula usata nei casi di gare d'appalto, dove l'unione di più imprese e di conseguenza di più risorse e competenze avvantaggia sia la realizzazione dell'opera che la vincita della gara.

Per quanto riguarda il funzionamento di tale strumento, in breve, la normativa prevede che le imprese associate conferiscano un mandato collettivo all'impresa cosiddetta capogruppo (art. 37, c. 14, d.lgs. 163/2006). La capogruppo diventa così l'impresa mandataria, la quale si occuperà delle relazioni con il committente e assumerà la rappresentanza esclusiva delle imprese cosiddette mandanti.

L'associazione temporanea di impresa, come suggerisce il nome, ha durata limitata, di solito all'esecuzione dell'opera e inoltre, come viene sottolineato dal d.lgs. 163/2006, ogni impresa partecipante conserva la propria autonomia ai fini della gestione e degli oneri sociali.

Anche in questo caso, ciò che le distingue dalle reti d'impresa appare essere lo scopo per il quale vengono create. Nel caso delle associazioni temporanee di imprese, infatti, le imprese si riuniscono solitamente per il compimento di una determinata opera, nella maggior parte dei casi quando si tratta di gare d'appalto e inoltre a livello di normativa sembrano essere meno regolate dall'ordinamento rispetto alle reti che possono essere formalizzate attraverso un contratto ad hoc.

In conclusione, come ha sostenuto Rullani (2013), le reti d'impresa rappresentano uno strumento utile per coniugare i vantaggi di realtà di piccole e medie dimensioni quali la flessibilità con i vantaggi di imprese di grande dimensione come il raggiungimento di economie di scala e di scopo, potendo contare anche sul mantenimento di un certo grado di autonomia. Grazie all'intervento del legislatore, inoltre, queste collaborazioni possono contare su una normativa puntuale che permette la creazione di reti strutturate e non di semplici aggregazioni sporadiche.

Quando si decide di creare una rete, però, risulta necessario focalizzare l'attenzione anche sulla sua organizzazione e governance per assicurarsi che la cooperazione non sfoci in comportamenti opportunistici o comunque tali da non poter portare a termine gli obiettivi stabiliti nel programma di rete.

Per questo motivo nel prossimo capitolo si approfondiranno gli aspetti relativi ai modelli di organizzazione e governance delle reti che possano migliorarne le performance.

CAPITOLO 2

La governance e l'organizzazione delle reti d'impresa

2.1 Introduzione alla governance e al coordinamento delle reti d'impresa

Come è stato sottolineato nel primo capitolo, la costituzione di reti d'impresa può apportare una serie di vantaggi alle imprese che ne fanno parte, in particolare in relazione alla possibilità di condividere risorse, competenze e costi.

Tuttavia, se all'interno delle singole aziende possono nascere problemi relativi all'organizzazione e al coordinamento dei soggetti che partecipano all'attività economica, in una situazione di collaborazione quale è la rete, questi problemi potrebbero risultare amplificati. In questi casi, infatti, l'organizzazione e il coordinamento non sono limitati ai soggetti di una singola impresa caratterizzata da una struttura gerarchica, ma riguardano un insieme di aziende che possono avere visioni o strategie diverse le une dalle altre. Queste problematiche sono alimentate anche dal fatto che le imprese che costituiscono i network, come si è visto anche parlando del contratto di rete, mantengono una certa autonomia, limitando la collaborazione con le altre imprese retiste a determinati obiettivi; pertanto si rivela necessario assumere una serie di strategie volte a migliorare le relazioni e i rapporti di collaborazione tra i soggetti partecipanti al network.

Le performance delle reti d'impresa, come si vedrà nei capitoli successivi, sono infatti influenzate anche da aspetti quali la governance e l'organizzazione dei rapporti tra le imprese che le costituiscono. Esse non dipendono solamente dall'attuazione di efficaci strategie di carattere economico e imprenditoriale, ma anche dalla capacità di coordinare una serie di soggetti diversi, cercando di allinearne la *vision* e la *mission* allo scopo di raggiungere gli obiettivi comuni per i quali è stata creata la rete.

2.1.1 Governance e contratto di rete

Nel capitolo precedente è stata riportata una breve panoramica circa lo strumento introdotto dal legislatore italiano nel 2009: il contratto di rete. Come verrà messo in luce nel paragrafo dedicato ai meccanismi di coordinamento delle relazioni tra le imprese collaboranti, le forme contrattuali possono essere considerate degli strumenti di coordinamento di tipo *istituzionale*. È bene precisare, tuttavia, che il contratto di rete è in primo luogo una tipologia di rete formale o informale a seconda che acquisisca o non

acquisisca soggettività giuridica e non è uno strumento sufficiente a garantire l'efficace collaborazione tra le imprese. A primo impatto, infatti, potrebbe sembrare che il contratto di rete, attraverso la sottoscrizione di diritti e doveri delle imprese, sia in grado di garantire un elevato grado di coordinamento. Tale strumento, invece, deve essere affiancato da meccanismi di coordinamento e governance per garantire un efficace ed efficiente raggiungimento degli obiettivi prestabiliti (Bruni, Comacchio, 2018) e probabilmente anche per questa ragione il legislatore ha lasciato ampio margine di scelta rispetto all'organizzazione e alla gestione della rete, potendo le imprese in oggetto decidere quali forme di governance e strategie di coordinamento adottare.

Come hanno sostenuto Oliveira e Lumineau (2017), infatti, i contratti e i meccanismi di coordinamento devono essere utilizzati come strumenti complementari, poiché i primi non sostituiscono i secondi. Il programma di rete previsto dal legislatore italiano, ad esempio, può essere uno strumento utile per individuare i diritti e doveri delle imprese partecipanti e pertanto a favorire la collaborazione e ad evitare comportamenti opportunistici; allo stesso modo la possibilità di istituire un organo comune può consentire di facilitare la gestione del network. Pertanto, il contratto quale semplice strumento per la costituzione di una rete d'impresa non può essere definito di per sé un meccanismo in grado di coordinare il network, ma dovrà prevedere alcune strategie per la corretta gestione dei rapporti di collaborazione.

Nel presente capitolo si vuole quindi approfondire il significato che la governance, definita da Kickert et al. (1997) come «l'attività posta in essere in presenza di interdipendenze e finalizzata a coordinare le strategie di attori operanti all'interno di un network [...]», assume nella creazione delle reti d'impresa, individuando quali fattori incidono sul coordinamento delle imprese retiste, in particolare cercando di illustrare quali meccanismi e modalità di organizzazione le aziende possono adottare per migliorare la gestione di tale forma organizzativa.

2.2 Analisi delle reti d'impresa al livello *whole network*

Prima di procedere con l'analisi riguardante la gestione e l'organizzazione delle reti d'impresa è utile fare alcune precisazioni circa il livello di analisi che si vuole adottare in merito alla governance e successivamente alla performance delle reti.

Nel corso degli anni, infatti, diversi autori hanno basato i loro studi, anche in riferimento alla governance delle reti, su diversi livelli di analisi. In particolare, alcuni autori ne hanno individuati tre: il primo pone il focus sulle caratteristiche della relazione tra due organizzazioni ed è volto alla comprensione della natura della relazione in riferimento a fattori quali la forza del collegamento e la fiducia. Il secondo invece si concentra sulla struttura delle relazioni che circonda l'organizzazione (*ego level*). Il terzo indaga le caratteristiche e i comportamenti del network nella sua interezza, non focalizzandosi sui singoli partecipanti (Zaheer et al., 2010).

Ciò che distingue i vari livelli di analisi è l'oggetto di studio: come sottolineano Provan, Fish e Sydow (2007) è possibile distinguere tra uno studio a livello *micro* ovvero secondo una prospettiva relativa alla singola organizzazione e uno a livello *macro*, ossia considerando il network nel suo insieme, il quale diventa pertanto l'unità organizzativa oggetto dello studio.

Studiando il network nella sua complessità, è possibile valutare le performance della rete nel suo complesso, quindi considerandola quale unità organizzativa, poiché si concentra l'attenzione sugli aspetti relativi alla gestione e alle strategie della rete quale sistema integrato, anziché sul raggiungimento di risultati per così dire individuali che le singole imprese possono raggiungere grazie alla loro partecipazione al network.

2.3 I fattori che influenzano la gestione delle reti d'impresa

I problemi relativi alla progettazione organizzativa delle reti d'impresa non si discostano di molto rispetto ai problemi che nascono all'interno delle singole aziende. La differenza fondamentale, tuttavia, risiede nel fatto che, rispetto al caso delle organizzazioni gerarchiche, alle reti si aggiungono alcune variabili relative alla collaborazione tra organizzazioni autonome che all'interno di un'impresa integrata verticalmente non influenzano il coordinamento delle relazioni e delle attività economiche.

Come per la progettazione organizzativa di un'impresa, comunque, anche nel caso delle reti è necessaria la presenza dei requisiti di efficacia, efficienza ed equità. L'efficacia riguarda il raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede di progettazione del network, l'efficienza invece è collegata all'impiego ottimale delle risorse necessarie per il raggiungimento di tali obiettivi e infine l'equità attiene alle relazioni tra i soggetti coinvolti e alla loro soddisfazione circa la gestione del network (Isotta, 2011).

Prima di approfondire i meccanismi di coordinamento e le strutture di governance che le reti possono adottare per la gestione delle loro relazioni è utile fare una breve panoramica circa alcuni fattori chiave che possono influenzare la progettazione organizzativa dei network.

Alcune variabili rilevanti in questo senso fanno riferimento all'incertezza, al potenziale di opportunismo e al numero di attori coinvolti (Isotta, 2011). Si parla di incertezza perché, come è stato già messo in evidenza, i soggetti partecipanti alla rete sono imprese autonome, che decidono di collaborare in determinate attività, ma in alcuni casi la conoscenza reciproca può non essere sufficientemente consolidata e possono esserci disparità in riferimento alle informazioni necessarie per il perseguimento delle attività della rete, pertanto un certo grado di incertezza circa i comportamenti delle imprese collaboratrici potrebbe incidere sui costi di coordinamento e gestione.

Un altro fattore che nel corso degli anni è stato approfondito da vari autori è quello legato all'opportunismo. Grandori (1999) lo definisce come «il comportamento che tradisce lo spirito di un accordo di cooperazione attraverso promesse non credute da chi le fa, azioni che accrescono unilateralmente i propri benefici e danneggiano altri che non sono nelle condizioni di scoprirle o di reagire [...]». Non di rado, infatti, alcune imprese potrebbero approfittare della collaborazione con altri soggetti per mettere in atto comportamenti non coerenti con lo spirito di lealtà; in alcuni casi comportamenti opportunistici sono stati riscontrati in situazioni in cui alcune imprese, anche se appartenenti a una rete, hanno messo in atto comportamenti poco collaborativi, gestendo le loro attività in modo isolato (Moretti, 2017).

Wathne e Heide (2000), inoltre, suddividono i comportamenti opportunistici in due categorie: la prima comprende quelli di carattere passivo, la seconda quelli di carattere attivo. I primi sono collegati a comportamenti attraverso i quali una parte evita di adempiere a un'obbligazione, i secondi invece consistono in veri e propri atti vietati, in alcuni casi semplicemente dagli accordi di collaborazione, in altri dalla legge. I due autori, in aggiunta a ciò, sottolineano come due fattori facilitino il manifestarsi di tali comportamenti: l'asimmetria informativa, ovvero le situazioni in cui una parte dispone di più informazioni rispetto all'altra, e le condizioni di *lock-in*, ovvero quelle legate a rapporti di forte dipendenza, in cui a una delle due parti potrebbe costare molto interrompere il rapporto di collaborazione o di fornitura.

Come verrà spiegato nei prossimi paragrafi, per ovviare a tali problemi è possibile mettere in atto una serie di strategie di governance e adottare meccanismi di coordinamento adatti, come lo possono essere il monitoraggio, l'utilizzo di incentivi, la selezione dei partner e la socializzazione (Wathne, Heide, 2000).

Il numero di attori coinvolti, infine, è un fattore che può assumere una certa rilevanza poiché nel caso di reti costituite da molte imprese, i problemi sopracitati possono manifestarsi in maniera più marcata.

Altri fattori tipici che incidono sui costi di gestione delle reti d'impresa sono legati al concetto dell'*embeddedness*, alla forza delle relazioni e alla fiducia (Comacchio, Bonesso, 2011).

Il concetto di *embeddedness* riguarda il rapporto che intercorre tra le relazioni economiche e quelle personali dei soggetti partecipanti al network. Le prime vengono infatti influenzate dalle seconde, ovvero dai rapporti che si instaurano tra le imprese. Questa variabile incide sui meccanismi e costi di coordinamento poiché influenza la conoscenza reciproca tra i soggetti, il livello di fiducia e gli eventuali comportamenti opportunistici. Come ha sottolineato Uzzi (1997), inoltre, in molti casi incide in modo positivo anche sulle performance economiche delle imprese; tuttavia l'autore ha messo in evidenza come, in alcune situazioni, tale concetto possa risultare anche un ostacolo. Utilizzando il termine *overembeddedness*, l'autore sostiene che nei casi in cui il livello di presenza di tale concetto sia troppo elevato, esso possa portare a una diminuzione di nuove informazioni e conoscenze, perché i collegamenti che formano il network restano pressoché invariati. Egli sottolinea quindi come sia importante trovare un equilibrio perché l'*embeddedness* rappresenti una fonte di vantaggio per la rete anziché un ostacolo.

Allo stesso modo anche la forza delle relazioni incide notevolmente sulla gestione della rete. Tale fattore dipende da variabili quali la durata della relazione o la similarità tra i soggetti partecipanti al network. Se la conoscenza tra le parti è consolidata, potrà esserlo anche l'affidamento tra esse e questo influenzerà in modo positivo i costi di controllo e coordinamento. Dall'altro lato, Granovetter (1973) ha messo in evidenza come anche i legami cosiddetti deboli presentino dei vantaggi poiché possono costituire un'opportunità attraverso la quale le imprese possono aprirsi a nuove collaborazioni, nuove risorse e conoscenze.

Infine, un'altra variabile fondamentale, analizzata da molti autori in tema di reti d'impresa, è la fiducia. Come è stato sottolineato in chiusura del precedente capitolo, è importante costituire una rete con soggetti fidati, di cui si conoscono gli obiettivi e il modo di operare. Come sostiene Isotta (2011), perché vi sia fiducia tra gli attori è necessario che il comportamento dell'altra parte sia prevedibile, affidabile ed equo. Se vi è fiducia tra le parti, infatti, è meno probabile incorrere in problemi legati a comportamenti opportunistici.

Inoltre, come ha sostenuto McEvily (2013) la fiducia influenza i processi di scambio di informazioni e conoscenza. Senza fiducia le parti dovrebbero impiegare una maggiore quantità di tempo per verificare l'affidabilità e validità delle informazioni e il dubbio che non tutti i soggetti agiscano nell'interesse comune potrebbe incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi. Egli, poi, a sostegno dei benefici collegati alla fiducia, evidenzia anche come da tale concetto derivino due tipi di effetti, i primi diretti, comprendenti concetti quali la comunicazione, la gestione dei conflitti e i processi di negoziazione, i secondi invece indiretti (o abilitanti), i quali incrementerebbero le condizioni che conducono a performance più elevate, per esempio attraverso un'interpretazione positiva del comportamento dell'altra parte. Tuttavia, come altri autori, McEvily ha messo anche in luce come la fiducia sia un fattore necessario, ma non sufficiente, poiché non basta a garantire comportamenti affidabili e quindi il successo del network.

2.4 I meccanismi e le strategie di governance delle reti d'impresa

Alla luce dei fattori che incidono sulla gestione delle relazioni tra le imprese partecipanti alle reti, nel presente paragrafo si vogliono illustrare quali sono le strategie da adottare per la buona riuscita dell'organizzazione del network, a partire dalla selezione dei partner con i quali collaborare e proseguendo con i meccanismi da implementare per scoraggiare la messa in atto di comportamenti opportunistici e migliorare la coesione tra i soggetti partecipanti al network.

2.4.1 Individuazione dei partner di rete

Individuare i giusti partner con i quali avviare una collaborazione è probabilmente uno degli aspetti più importanti quando si parla di reti d'impresa. La collaborazione tra

diverse aziende è infatti il motore di questa forma organizzativa, pertanto è fondamentale approfondire alcuni criteri che possono rivelarsi utili nella selezione dei partner.

In alcuni casi il network può essere creato da soggetti il cui rapporto di conoscenza era preesistente, ma che tuttavia solo ad un certo momento decidono di instaurare una collaborazione; in altri casi invece sorge dapprima la volontà di raggiungere un certo obiettivo e solo successivamente la necessità di trovare dei partner con i quali cooperare in vista del raggiungimento di tale obiettivo.

In entrambi i casi è comunque fondamentale avere ben chiaro chi sono le imprese con le quali si instaura un rapporto di collaborazione.

Innanzitutto, la letteratura che si è occupata di questo aspetto delle reti d'impresa ha individuato due prospettive da seguire quando si parla di selezione dei partner: la prima prevede l'analisi di fattori esogeni che possono contribuire alla spiegazione delle motivazioni per le quali le reti vengono formate, quindi ad esempio la necessità di sopperire alla mancanza di risorse, e in seguito alla spiegazione riguardo quali possono essere i partner con i quali le imprese possono decidere di avviare la collaborazione; la seconda prospettiva invece studia il problema a livello di singole organizzazioni, considerando la similarità e la complementarietà tra i soggetti i fattori determinanti per la scelta dei collaboratori (Moretti, 2017).

La seconda prospettiva, in particolare, individua nei principi di similarità (*homophily*) e diversità (*heterophily*) due criteri che possono spiegare il processo attraverso il quale le imprese selezionano i soggetti con i quali cooperare. Secondo il primo principio, le imprese sarebbero portate a collaborare con altre realtà simili alla loro, a livello di struttura organizzativa o più in generale a livello di valori culturali e strategici. Il secondo principio, invece, individua nelle differenze il criterio chiave per la selezione dei partner. Tali diversità non devono però essere casuali, ma piuttosto complementari. Nei casi, ad esempio, in cui il network nasca per sopperire alla carenza di risorse, la selezione dei partner avverrà sulla base dei soggetti che dispongono di mezzi che possono integrarsi per dare avvio a una collaborazione proficua (Rowley, 2005).

In generale, comunque, diversi autori hanno fornito un personale contributo circa quali possono essere delle variabili che determinano tale scelta.

Beckman (2004) ha approfondito la relazione tra incertezza a livello di mercato e di singola organizzazione e selezione dei partner, quale fattore in grado di incidere sulla decisione. Attraverso uno studio svolto su un campione di aziende, l'autrice ha riscontrato come, nei casi in cui le imprese debbano affrontare una certa dose di incertezza di mercato, dovuta a fattori quali la concorrenza, il rischio di mercato o la volatilità della domanda, saranno portate a rafforzare collaborazioni già in essere. Nei casi in cui, invece, debbano affrontare rischi legati all'incertezza a livello aziendale, collegata a fattori quali l'entrata in nuovi mercati o lo sviluppo di una nuova tecnologia, saranno portate a costituire nuove relazioni.

Molti autori sono comunque concordi sul fatto che le collaborazioni debbano fondarsi su un certo grado di fiducia e affidabilità reciproca, prediligendo aspetti quali la disponibilità e la sicurezza delle relazioni.

Come ha sostenuto Moeller (2008), inoltre, avviare relazioni con imprese in mancanza di compatibilità può condurre a conflitti e comportamenti opportunistici piuttosto che migliorare le performance economiche e innovative. L'autore sottolinea come, in fase di selezione, sia fondamentale valutare i partner anche in ottica di valori culturali e organizzativi oltre che strategici; un altro aspetto importante è poi legato all'impegno delle imprese relativamente al raggiungimento degli obiettivi comuni. Spesso, infatti, mantenendo un certo grado di autonomia, le imprese possono ritrovarsi a dover scegliere se concentrare i loro sforzi e le loro risorse sui propri obiettivi o su quelli comuni alla rete. Per ottenere i vantaggi derivanti dalla collaborazione è però necessario che le organizzazioni non perdano di vista l'impegno comune, in modo da non creare tensioni e vanificare gli sforzi per la creazione della rete.

Alcuni autori, inoltre, hanno puntato l'attenzione anche sugli aspetti relativi allo status e alla reputazione delle imprese quali fattori determinanti. Lo status, secondo alcune ricerche empiriche di Chandler et al., (2013) è un concetto più stabile e per questo influenzerebbe maggiormente il processo di selezione dei partner, rispetto alla reputazione, considerata un concetto più dinamico, multidimensionale e basato sulla percezione di fattori quali la qualità della produzione e le performance economiche.

In conclusione, quindi, la scelta delle imprese con le quali avviare una rete non è un processo scontato e richiede un certo grado di attenzione. Inoltre, in particolare

attraverso strumenti quali il contratto di rete, è possibile stabilire a priori, in fase di sottoscrizione, alcuni criteri in base ai quali ammettere nuovi membri al network in modo da evitare errori di valutazione nelle decisioni riguardanti le imprese con le quali collaborare.

2.4.2 I meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento rappresentano uno strumento di gestione dei rapporti di collaborazione importante per le imprese in rete. Il loro scopo è essenzialmente quello di evitare o correggere comportamenti di tipo opportunistico o poco collaborativi che in molti casi possono condurre a scarse performance o addirittura al fallimento del network.

Come è stato evidenziato nella parte iniziale del presente capitolo, infatti, diversi fattori incidono sulla difficoltà di gestione dei rapporti di collaborazione delle imprese appartenenti a un network, dalle incertezze relative agli obiettivi comuni, ai potenziali conflitti di interessi, fino alla distanza non solo geografica, ma anche cognitiva tra le imprese in relazione ai valori e alle strategie che le contraddistinguono.

Nell'analizzare tali meccanismi, molti autori li suddividono in meccanismi formali e informali a seconda che essi siano identificabili attraverso procedure, norme o contratti scritti, o semplicemente siano collegati a comunicazioni verbali o alla nascita di routine.

Tale distinzione non è tuttavia abbastanza significativa poiché un meccanismo di coordinamento quale può essere l'organizzazione di riunioni periodiche potrebbe essere più o meno formalizzato. Per questo motivo è più utile distinguere tra le tipologie sociali e quelle istituzionali, in modo da avere una visione più ampia dell'argomento in questione. Come ha evidenziato Moretti (2017) i meccanismi di coordinamento di tipo sociale si basano su tre tipi di teorie: la prima collegata alla teoria sui distretti italiani, la seconda alla teoria dell'*embeddedness* e la terza al concetto di fiducia.

I concetti di *embeddedness* e di fiducia, come è già stato messo in evidenza nei paragrafi precedenti, rappresentano due fattori importanti per l'analisi delle reti d'impresa e della governance che le caratterizza.

Il concetto di *embeddedness* è legato all'analisi del coordinamento delle reti d'impresa poiché riguarda il rapporto tra le relazioni economiche e sociali che si viene a creare all'interno dei network e, come ha messo in evidenza Uzzi (1997), i meccanismi sociali

collegati a questa teoria, possono rappresentare un fattore in grado di migliorare performance legate al *time-to-market* e alla soddisfazione dei clienti per le imprese partecipanti al network.

Anche la fiducia rappresenta un fattore importante nello studio del coordinamento delle reti d'impresa. Come è stato sottolineato, secondo alcuni autori la fiducia sarebbe di per sé un meccanismo di coordinamento in grado di permettere una gestione efficace della rete, diversi altri economisti, invece, sembrano non essere del tutto concordi circa il considerarla come un vero e proprio meccanismo di coordinamento, ma soltanto una caratteristica delle relazioni di collaborazione, poiché non sarebbe sufficiente ad assicurare la governance del network. La prima linea di pensiero è collegata alla teoria riguardante gli effetti diretti della fiducia, come è stato messo in evidenza nei paragrafi precedenti; la seconda prospettiva invece è basata sugli effetti cosiddetti abilitanti. Come ha sottolineato Moretti (2017), una visione in linea con la letteratura prevalente circa lo studio delle reti d'impresa, è quella che considera la fiducia come un meccanismo di coordinamento di base, riconoscendone però allo stesso tempo gli effetti abilitanti.

Per quanto riguarda infine la letteratura sui distretti italiani, come ha sostenuto Brusco (1999), essa rappresenta una base per l'analisi dei meccanismi sociali in quanto mette in evidenza come la prossimità geografica, che caratterizza le imprese partecipanti al distretto, funga da fonte per la nascita di procedure e meccanismi di coordinamento condivisi definiti dall'autore come le "regole del gioco", utili per la gestione delle relazioni.

Nella pratica aziendale i meccanismi di tipo sociale comprendono tipologie di gestione delle relazioni quali la comunicazione e la socializzazione tra i soggetti partecipanti al network, i quali, attraverso strumenti quali l'organizzazione di riunioni periodiche, possono consolidare la conoscenza reciproca e scambiare punti di vista circa la corretta gestione del network e la creazione di una prospettiva comune. Tali meccanismi possono inoltre comprendere lo sviluppo di routine, ovvero di modelli di comportamento ripetuti, processi di negoziazione e lo sviluppo di norme sociali.

È bene notare come l'efficacia di ognuno di questi meccanismi e anche di quelli istituzionali che verranno individuati in seguito è relativa ad aspetti quali la tipologia di imprese che costituiscono la rete, i soggetti che ne fanno parte e il contesto di provenienza.

I meccanismi di tipo istituzionale, riprendendo l'analisi di Moretti (2017), si basano sulla letteratura relativa al concetto di "apprendimento attraverso il monitoraggio" ("*Learning by monitoring*", Sabel, 1996) il quale spiega come, attraverso pratiche e procedure formalizzate, sia possibile garantire il coordinamento delle attività delle imprese anche in assenza di un elevato grado di fiducia; alla teoria dei contratti, (Gilson et al., 2009) che possono servire da base per coordinare in modo efficace ed efficiente le collaborazioni tra imprese attraverso la redazione formalizzata di regole e procedure da seguire, e a quella riguardante la cosiddetta "fiducia studiata" (Sabel, 1993), la quale consente di spiegare il coordinamento attraverso il monitoraggio delle azioni dei partner nei casi di scambi ripetuti permettendo di regolare tali azioni sulla base dell'esperienza che si viene a creare.

I meccanismi istituzionali vengono implementati nel contesto delle reti d'impresa attraverso strumenti quali piani di monitoraggio e controllo, infrastrutture fisiche e informatiche, che possono favorire lo scambio e la condivisione di informazioni, la creazione di appositi organi di staff, incentivi positivi o negativi in grado di favorire o sfavorire determinati comportamenti o la sottoscrizione di contratti ad hoc. A questi può aggiungersi la redazione di programmi di rete, come si è visto parlando di contratto di rete o *business plan*, ovvero strumenti in grado di fornire alle imprese aderenti un percorso formalizzato da seguire per lo svolgimento delle attività comprendente regole e procedure.

La scelta tra meccanismi di coordinamenti sociali o istituzionali può dipendere da vari fattori, anche in questo caso legati per esempio alla tipologia di imprese o al loro contesto di provenienza, ma anche dall'ampiezza della rete, un network formato da molte aziende potrebbe essere infatti meglio gestito attraverso meccanismi di tipo istituzionale, quali i contratti o la creazione di staff.

In linea generale, comunque, entrambe le tipologie si rivelano importanti per la gestione della rete, incrementando il senso di appartenenza delle imprese, consolidando la condivisione comune circa gli obiettivi prestabiliti e responsabilizzandole circa le azioni da intraprendere per il raggiungimento di performance positive.

Secondo uno studio svolto su un campione di reti d'impresa italiane, Bruni e Comacchio (2018) hanno raccolto una serie di informazioni utili a mappare alcune tendenze. È stato evidenziato come le imprese ricorrano, nella maggior parte dei casi, alla forma

contrattuale, per poi decidere in un momento successivo di aggiungere meccanismi di coordinamento di tipo gerarchico, relazionale, di pianificazione e controllo, adottando regole e procedure formalizzate e utilizzando riunioni periodiche per il consolidamento del rapporto tra le imprese.

2.5 Le tipologie e i modelli di governance

Oltre ai meccanismi di coordinamento che di volta in volta possono essere utilizzati dalle imprese per gestire al meglio l'insieme di relazioni che si instaurano in un network, è necessario anche essere concordi circa le modalità di governance da adottare per progettare la struttura organizzativa della rete.

Prima di analizzare quali possono essere le tipologie di governance adottabili e da quali fattori dipende tale scelta è bene riprendere la teoria circa la differenza tra *serendipitous* e *goal-directed* network accennata nel primo capitolo, poiché essa incide sull'analisi delle forme di governance applicabili alle reti d'impresa.

2.5.1 Le traiettorie di sviluppo delle reti: *serendipitous* e *goal-directed*

La differenza principale tra questi due processi di sviluppo delle reti d'impresa, la cui comprensione è importante per capire come gestire efficacemente i cambiamenti che caratterizzano le reti, risiede nel fatto che nel caso di reti emergenti (*serendipitous*), le interazioni tra i soggetti che formeranno il network sono spontanee e non sorgono con lo scopo puntuale di raggiungere un certo obiettivo; la creazione di legami che formeranno la rete avviene in modo casuale e senza un'iniziale visione comune circa il percorso da seguire. Per questi motivi tali reti non sono caratterizzate da forme di governance strutturate e centralizzate e i confini non sono ben definiti.

Dall'altro lato le reti d'impresa pianificate (*goal-directed*) nascono per una volontà dichiarata di un insieme di imprese che si prefiggono di raggiungere uno o più obiettivi, dotando pertanto la rete di meccanismi di coordinamento, strutture di governance ben specificate, definendo fin da subito la visione comune da perseguire e le attività da svolgere. In questo caso è più facile che i soggetti partecipanti siano caratterizzati da un certo grado di omogeneità che conferisce una visione più comune rispetto alle sfide e agli obiettivi da raggiungere (Moretti, 2017).

2.5.2 Analisi delle tipologie di governance delle reti d'impresa

Come si è visto, nelle reti caratterizzate da un processo di sviluppo *goal-directed*, le imprese adottano solitamente dei modelli di governance per la gestione delle relazioni e delle attività economiche necessarie a perseguire gli obiettivi prestabiliti.

Uno dei contributi più importanti in riferimento a tale argomento è stato dato da Provan e Kenis (2008) i quali, oltre ad illustrare una serie di tipologie di governance delle reti d'impresa, ne studiano gli effetti sulle performance del network, oggetto dei prossimi capitoli.

Una prima distinzione, i due autori, la individuano in riferimento al grado di centralizzazione che caratterizza la governance di una rete. In alcuni casi, infatti, ogni impresa partecipante può occuparsi dell'attività di gestione o di una parte di essa, risultando l'organizzazione, in questo modo, altamente decentralizzata (*shared governance*). I lati positivi collegati a tale tipologia possono riferirsi al senso di appartenenza percepito dalle imprese, le quali occupandosi della governance della rete non si sentono escluse dalle decisioni relative alla gestione; inoltre il molteplice punto di vista delle diverse organizzazioni può giovare all'implementazione delle strategie più efficaci ed efficienti.

Alla cosiddetta *shared governance* si contrappone la modalità di governance che prevede la possibilità che una o poche imprese siano alla guida dell'attività di gestione e organizzazione del network (*lead organization*). In questo caso i vantaggi sarebbero connessi all'evitare che sorgano conflitti derivanti dallo scambio di visioni tra un numero troppo elevato di imprese o comunque alla possibilità di suddividere efficacemente i compiti tra le varie organizzazioni aderenti. Tale tipologia di governance è utilizzata spesso nelle reti verticali, caratterizzate da un'impresa molto grande e da tanti piccoli fornitori. Uno svantaggio legato a tale forma sembra possa risiedere nella perdita di interesse da parte dei membri del network circa gli obiettivi comuni della rete, poiché ad occuparsene sembrerebbe essere soltanto la cosiddetta *lead organization* (Kenis, Provan, 2009).

Un'altra distinzione analizzata da Provan e Kenis (2008) fa riferimento al caso in cui ad occuparsi della governance siano i membri stessi della rete, nella modalità centralizzata o decentralizzata vista prima, o uno o più soggetti esterni, non facenti parte del network.

Entrambe le tipologie possono presentare dei punti di forza. Nel primo caso, sia che si parli di *shared governance* che di *lead organization*, il vantaggio risiede nel fatto che ad occuparsi degli aspetti relativi alla gestione siano imprese coinvolte in prima linea, che sono a conoscenza delle criticità che caratterizzano la loro rete e le opportunità che essa può cogliere. Nel secondo caso, invece, in cui la gestione è affidata a soggetti esterni (*NAO*, *network administrative organization*), i vantaggi sono connessi all'imparzialità che caratterizza tali soggetti nel prendere le decisioni e spesso all'elevato livello di competenze e conoscenze che possiedono. Mentre un punto di debolezza, come sottolineano Kenis e Provan (2009) può essere legato al fatto che le imprese partecipanti facciano troppo affidamento su tale figura, non concentrandosi in modo diretto sulle attività della rete.

Come sottolineano i due autori, comunque, non vi è una modalità più efficace di un'altra. La scelta dipende infatti da una serie di variabili che caratterizzano le varie tipologie di reti d'impresa.

La prima è connessa a un concetto che più volte emerge, come si è visto, quando si tratta l'argomento delle reti d'impresa, ovvero la fiducia. Tale fattore influenza anche questo tipo di scelta poiché nei casi in cui sia un tratto caratterizzante di un network, quindi vi sia un elevato grado di fiducia, la forma decentralizzata può risultare efficace e vantaggiosa, per i motivi visti prima; in caso contrario, invece, sarebbe preferibile affidare la gestione a una o poche organizzazioni, siano esse interne o esterne alla rete in questione.

Un secondo fattore attiene al numero di imprese che compongono il network. Naturalmente una rete d'impresa costituita da un numero elevato di aziende può risultare più complessa da gestire, pertanto potrebbe essere preferibile affidare tale gestione a un unico organo, magari esterno e altamente competente, mentre un modello quale la *shared governance* sembra adattarsi meglio a reti di piccole dimensioni e concentrate anche dal punto di vista geografico (Kenis, Provan, 2009).

Anche la visione circa l'obiettivo comune influenza tale scelta. Una forma altamente decentralizzata di governance potrebbe risultare efficace ed efficiente nei casi di reti caratterizzate da una visione altamente concorde circa gli obiettivi da perseguire, per non incorrere in dinamiche conflittuali.

Infine, un altro fattore importante in questo senso, per gli autori, è quello legato alla natura dell'attività da svolgere. Nei casi in cui essa richieda un elevato grado di interdipendenza potrebbe risultare più efficace la gestione attraverso una singola organizzazione (*lead organization*) in grado di dirigere in modo efficace i compiti spettanti alle varie imprese.

Secondo Raeymaeckers e Kenis (2015), inoltre, una conseguenza derivante dalla decisione circa la tipologia di governance adottata, oltre all'impatto sulle performance della rete è legata all'integrazione, intesa come il grado di connessione tra le imprese partecipanti al network. Secondo i due autori, nei casi in cui è possibile implementare la forma di governance decentralizzata (*shared governance*) potrebbe rivelarsi possibile migliorare tale integrazione, dato che le imprese sarebbero maggiormente coinvolte nelle attività caratterizzanti il network e ciò permetterebbe di migliorare e aumentare le relazioni e le connessioni tra le organizzazioni. Tuttavia, secondo alcune ricerche di Cristofoli et al. (2012) più un network è decentralizzato dal punto di vista della gestione, più necessita di un insieme di meccanismi di coordinamento ben definiti e formalizzati, in grado di agire quali mediatori tra la modalità di *shared governance* e le possibili performance del network.

In aggiunta a ciò, spesso la scelta relativa ai modelli di governance ha a che fare con i risultati a cui mira il network, connessi in particolare alle performance. Spesso sorgono una sorta di *trade-off* che non permettono di stabilire a priori quale tipologia sia la più adatta (Provan, Kenis, 2008). Tali contrapposizioni hanno a che fare con risultati collegati alla ricerca di efficienza, che spesso si contrappone al coinvolgimento di tutte le imprese aderenti alla rete. In un modello di *shared governance*, infatti, il sentimento di inclusione è elevato, poiché ogni impresa è chiamata a gestire le attività della rete, allo stesso tempo, però, il consumo di risorse e tempo dovuto a tale coinvolgimento potrebbe impattare sulla necessità di efficienza che in un ambito di attività economica è richiesta.

Allo stesso modo l'affidamento della governance ad un'unica organizzazione o a un soggetto esterno potrebbe migliorare lo status del network agli occhi degli *stakeholder* esterni, viceversa il sentimento di coinvolgimento dato dall'adozione di una governance decentralizzata potrebbe migliorare la considerazione delle imprese partecipanti alla rete.

Come si è più volte sottolineato, la forma organizzativa a rete consente di gestire la collaborazione tra imprese in modo flessibile, potendo mantenere un certo grado di autonomia e al contempo ottenere i vantaggi derivanti dal network. Tuttavia, questa autonomia e flessibilità può impattare negativamente su un altro carattere fondamentale per ogni forma di collaborazione, ovvero la stabilità. Anche in questo caso l'affidamento della gestione a un'unica o a poche organizzazioni potrebbe migliorare la solidità della rete, a scapito però della flessibilità che si può ottenere attraverso una gestione decentralizzata.

In conclusione, da questa breve analisi circa le principali tipologie di governance adottabili è possibile percepire come non vi sia quindi una regola generale in merito alle decisioni riguardanti quale forma implementare: è tuttavia fondamentale che, in sede di costituzione, le imprese retiste valutino quale forma possa aderire meglio alle caratteristiche del network in questione in modo da migliorare e rendere più efficace la gestione della rete.

2.5.3 La figura del *network manager*

Come è stato sottolineato nel paragrafo precedente nei casi in cui fattori quali la mancanza di fiducia tra le organizzazioni, una scarsa visione concorde circa gli obiettivi da raggiungere o comunque una notevole distanza cognitiva o geografica potrebbero scoraggiare una forma di governance decentralizzata. In questi casi figure esterne e specializzate potrebbero rivelarsi più efficaci per la gestione della rete. Per tale motivo la figura del *network manager* sta diventando sempre più centrale, perché potenzialmente in grado di assicurare una miglior governance della rete essendo caratterizzata da un certo grado di imparzialità e specializzazione.

Accumunando la figura del manager di rete a quella di altre tipologie di manager operanti all'interno di organizzazioni gerarchiche, quali il *temporary manager*², Tresca (2016) mette in evidenza come il ruolo del *network manager* sia importante al fine di ridurre i problemi derivanti dalla distanza, non solo geografica, ma anche cognitiva tra le varie imprese retiste che spesso causa problemi e costi di coordinamento.

² Il *temporary manager* rappresenta una figura altamente specializzata che viene inserita in alcuni casi nelle aziende per un periodo limitato di tempo, ad esempio per affrontare situazioni di cambiamento o di difficoltà.

I compiti del manager di rete, oltre a quelli attinenti all'aspetto più tradizionalmente amministrativo, possono riguardare funzioni di *problem-solving*, di miglioramento delle relazioni tra i soggetti partecipanti al network e in generale di creazione di un contesto sociale in grado di migliorare la gestione della rete, attraverso la promozione di riunioni e dibattiti.

Come sostengono Bubbio e Rullani (2013) tra i diversi compiti che possono essere attribuiti al manager di rete rientrano quelli volti a sensibilizzare le imprese retiste circa i principi di aggregazione e ai benefici che ne derivano, ma anche quelli connessi al monitoraggio delle attività e all'intervento sulla struttura della rete, se necessario; egli può inoltre dover promuovere lo sviluppo di un regolamento o una serie di procedure volte a indirizzare i comportamenti degli attori; tra le sue funzioni potrebbe esserci anche quella legata alla riduzione della complessità gestionale che in molti casi si innesca all'interno dei network e può essere chiamato a individuare efficaci soluzioni strategiche per migliorare le performance della rete.

Naturalmente il principio fondamentale delle reti d'impresa rimane quello della collaborazione e pertanto la figura del *network manager* non deve essere intesa quale sostituto ad un'attività di cooperazione in vista del raggiungimento degli obiettivi comuni. Tuttavia, per quanto riguarda in particolare le piccole imprese che fanno rete, potrebbe essere vantaggioso dotarsi di figure che possiedano competenze aggiuntive anche a livello di direzione. Tale figura può essere vista come una sorta di interprete in grado di mediare tra le imprese che compongono il network, ma ovviamente deve essere in grado, in primo luogo, di considerare le necessità e i tratti distintivi delle singole aziende (Rullani et al., 2013).

2.6 Conclusioni

In conclusione, con il presente capitolo si sono volute mettere in luce alcune delle problematiche che possono derivare dalla costituzione di una rete di imprese, le quali come si è visto possono dipendere da molteplici fattori, legati soprattutto al fatto che il network rappresenta una forma organizzativa flessibile permettendo alle aziende di mantenere un certo grado di autonomia. Ciò può risultare un vantaggio notevole per il raggiungimento di vari obiettivi, ma allo stesso tempo può creare problemi a livello di coordinamento per quanto riguarda i compiti da svolgere o le decisioni da assumere.

Pertanto, risulta molto importante valutare gli aspetti relativi alla governance e alla progettazione organizzativa della rete, adottando i meccanismi e le strategie più adatte al contesto nel quale essa si sviluppa e alla tipologia di imprese che la costituiscono, considerando come tali aspetti impattino sul successo del network.

CAPITOLO 3

Network performance: efficacia e fallimento delle reti d'impresa

3.1 Introduzione

Dopo aver analizzato il concetto di network e gli aspetti relativi all'organizzazione e governance di tale forma organizzativa, nel presente capitolo si vogliono porre le basi per la valutazione delle performance delle reti, non solo per quanto riguarda i benefici che le singole organizzazioni che le compongono possono ottenere, ma anche in relazione ai risultati che la rete, considerata quale unità di analisi e non soltanto come somma delle imprese partecipanti, può raggiungere.

Come è stato accennato in chiusura del secondo capitolo, gli aspetti relativi alla governance delle reti possono avere un notevole impatto sulle loro performance, essendo queste ultime influenzate da fattori quali la scelta delle imprese-partner, la fiducia che si instaura tra le parti o ancora dalla modalità di gestione della rete, a seconda che venga affidata a un gruppo ristretto di soggetti o sia equamente suddivisa tra tutti i partecipanti al network.

Tuttavia, la governance delle reti non è il solo elemento in grado di incidere sulle loro performance; esse possono dipendere infatti anche da fattori quali, per esempio, il settore e il contesto nei quali la rete è inserita, le caratteristiche delle imprese partecipanti ed elementi macroeconomici, talvolta non controllabili dalla rete o dalle imprese che la compongono.

“Fare rete”, però, non è sempre sinonimo di successo. In alcuni casi, infatti, potrebbe capitare che gli stessi elementi che possono influenzare positivamente i risultati del network, se male gestiti, possano condurre a performance non soddisfacenti o addirittura al fallimento del progetto di rete.

Nel presente capitolo si vuole pertanto proporre una breve panoramica circa parte della letteratura esistente in tema di performance e fallimento delle reti d'impresa, che seppur ancora non molto vasta, può fornire un aiuto per la comprensione di tali aspetti e porre le basi per una ricerca a livello empirico in grado di analizzare quanto finora esaminato a livello teorico.

3.2 Definizione e determinanti delle performance delle reti d'impresa

Le reti d'impresa rappresentano una forma di collaborazione che può portare all'ottenimento di performance positive sia per la rete stessa che per le organizzazioni che la costituiscono. Provan e Kenis (2008) hanno definito le performance delle reti come «l'ottenimento di risultati positivi che non potrebbero essere raggiunti dalle singole imprese nel caso agissero in maniera indipendente».

Tuttavia, il tema riguardante le performance delle reti d'impresa è molto ampio e i fattori che influenzano l'efficacia dei network dipendono anche dalla prospettiva di analisi che si adotta. Provan e Milward (1995), in particolare, si sono soffermati sulle caratteristiche strutturali dei network ed hanno dimostrato come tra i fattori determinanti dell'efficacia del network vi siano elementi quali il controllo esterno, in cui una terza parte assume la funzione di monitoraggio delle attività del network, i meccanismi di integrazione, i quali fungono da facilitatori del coordinamento tra i membri della rete, la stabilità del sistema, legata all'incertezza e ai cambiamenti dell'ambiente esterno al network e la disponibilità di risorse, in particolare dell'ambiente nel quale la rete è inserita. Mentre per altri autori un ruolo fondamentale nell'influenzare l'efficacia delle reti d'impresa è giocato dalle modalità di governance, quali la forma decentralizzata (*shared governance*), quella centralizzata (*lead organization*) o l'affidamento della gestione a un *network manager* (Raab et al., 2015; Provan, Kenis, 2008). Come hanno messo in evidenza Provan e Kenis (2008) e come si è sottolineato nel secondo capitolo, tuttavia, non vi è un modello di governance più efficace di altri, poiché dipende molto, oltre che da fattori esterni, anche da quali risultati i membri del network vogliono ottenere.

In generale comunque l'efficacia delle reti dipende fortemente dal network in questione, dal contesto nel quale è inserito e dagli obiettivi che i partecipanti che lo hanno costituito vogliono raggiungere. Naturalmente vi sono alcuni elementi che portano a un miglioramento dei risultati che una rete può ottenere, basti pensare alle scelte strategiche messe in atto dalle imprese, che se si rivelano adeguate possono decretare il successo del network, ma tali elementi possono riguardare anche la capacità di gestione, poiché spesso si rivela complesso coordinare un insieme di organizzazioni che seppur spinte dagli stessi obiettivi, si dimostrano eterogenee tra loro.

Nonostante il tema riguardante le performance sia centrale, per comprendere appieno le potenzialità che le reti d'impresa possiedono, gli studi soprattutto di carattere empirico sono ancora scarsi, in particolare quelli che indagano le performance dei network nel loro complesso. Ciò potrebbe dipendere anche dal fatto che molte delle collaborazioni tra imprese risultano poco formalizzate e questo rende più complessa la raccolta e l'elaborazione di dati. Come è stato messo in evidenza nei capitoli precedenti un'importante distinzione parlando di reti d'impresa è quella tra i network emergenti (*serendipitous*) e quelli pianificati (*goal-directed*). Tale distinzione influenza l'analisi delle performance delle reti poiché i network cosiddetti emergenti, al contrario di quelli pianificati, non vengono costituiti con l'intento predeterminato di raggiungere una serie di obiettivi e, soprattutto nei primi tempi, la governance è meno formalizzata. Per tale ragione può rivelarsi più complesso verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'ottenimento di performance positive (Moretti, 2017).

3.2.1 I livelli di analisi delle performance

Prescindendo per un momento da tale distinzione, quando si tratta il tema delle performance in ambito di reti d'impresa, è importante chiedersi a quale livello si analizzano le performance che possono scaturire dall'attività del network. Come hanno messo in evidenza Provan, Milward (2001) e Moretti (2017) è possibile valutare e analizzare le performance dei network a tre diversi livelli: a livello delle singole organizzazioni che costituiscono la rete, a livello di rete nel suo complesso e al livello più ampio di comunità nella quale la rete è inserita.

Lo studio delle **performance delle reti d'impresa a livello di comunità** è particolarmente importante nei casi in cui le reti siano costituite da imprese che offrono un servizio per i cittadini. In questi casi le singole imprese potrebbero non essere in grado di fornire tali servizi in modo efficace ed efficiente, mentre creando dei network l'offerta potrebbe rivelarsi migliore. Tuttavia, tale livello è uno dei più complessi da analizzare dal punto di vista delle performance poiché è altamente influenzato dal settore e dal contesto nei quali si opera e anche perché la clientela e in generale gli stakeholder che usufruiscono di tale offerta sono molti e con esigenze spesso particolari o comunque eterogenee.

Un'ulteriore distinzione importante nell'analisi del funzionamento dei network è quella che contrappone lo studio delle reti quali somma delle imprese che le costituiscono e rete nel suo complesso, considerata quale unità di analisi (Provan, Fish, 2007).

Tale distinzione si ritrova anche nello studio delle performance delle reti d'impresa. **A livello di rete nel suo complesso**, tuttavia, gli studi, in particolare quelli di carattere empirico, sono ancora scarsi a causa del fatto che non è così semplice analizzare i risultati di una forma organizzativa sicuramente più complessa rispetto ad una classica impresa verticalmente integrata.

Uno strumento che ha facilitato tale studio è stato però il contratto di rete, nato grazie alla l. 33/2009 che ha permesso di formalizzare notevolmente i rapporti di collaborazione tra le imprese. Attraverso il contratto di rete, infatti, le imprese possono stabilire a priori quali sono gli obiettivi che vogliono raggiungere, chi sono i partner con i quali vogliono avviare un rapporto di collaborazione e quali strumenti utilizzare per la gestione e la governance delle relazioni e degli eventuali conflitti con gli altri partecipanti. Grazie a questo maggiore livello di formalizzazione risulta meno complesso analizzare a posteriori le performance della rete, valutando i raggiungimenti degli obiettivi prestabiliti e l'ottenimento dei risultati, dal punto di vista dell'efficacia, dell'efficienza e della soddisfazione degli stakeholder (Cabigiosu, Moretti, 2019).

L'ultimo livello di analisi e probabilmente quello finora più approfondito è quello che utilizza come **unità di analisi la singola impresa** che insieme alle altre costituisce la rete. Tale analisi riguarda essenzialmente i vantaggi che, grazie alla partecipazione al network, un'impresa può ottenere. Vantaggi che come si è visto possono attenersi a diverse sfere quali i benefici in termini di costi, di condivisione di risorse e competenze, ma anche legati al miglioramento del livello di innovazione delle produzioni e dello status delle imprese coinvolte.

Bartoli et al. (2013), in particolare, attraverso una ricerca empirica, hanno messo in luce come le imprese che costituiscono reti migliorino le proprie performance, soprattutto in relazione all'internazionalizzazione, al capitale umano e alla capacità di innovare. Nonostante gli autori abbiano sottolineato come non siano riusciti a dimostrare un nesso causale, i vantaggi per le imprese derivanti dalla partecipazione a un network sembrano essere molti, soprattutto nei casi in cui la collaborazione viene gestita in modo proficuo.

3.2.2 Gli indicatori per la valutazione delle performance

Una delle difficoltà connesse alla misurazione delle performance delle reti d'impresa è legata alla confusione che spesso si crea circa i criteri e gli indicatori da utilizzare. Kenis e Provan (2009) hanno sottolineato come spesso eventuali performance negative associate ad alcune reti d'impresa non siano legate ad effettivi risultati negativi, quanto piuttosto all'utilizzo di indicatori di performance poco appropriati per quel network in esame, in relazione al contesto e al settore nei quali è inserito o allo stadio di sviluppo nel quale si trova.

Naturalmente, come hanno evidenziato i due autori, le cause che portano a dei dati negativi in tema di performance sono da associare, in molti casi, alla gestione e al management della rete o a scelte strategiche poco idonee per l'ottenimento di risultati soddisfacenti. Tuttavia, essi sottolineano come sia importante basare tali valutazioni su criteri e indicatori appropriati alla rete in esame, tenendo conto della tipologia del network, delle modalità di governance che essa adotta e dello stadio di sviluppo nel quale essa si trova, poiché, come è facilmente intuibile, una rete di imprese appena costituita non è analizzabile sulla base degli stessi criteri e indicatori di una rete già operativa da molto tempo.

Come ha sottolineato, inoltre, Koppenjan (2008) i network possono stabilire un sistema di misurazione delle performance, in grado di migliorare l'impegno dei partecipanti nei confronti degli obiettivi comuni. L'autore, tuttavia, ha anche sottolineato come talvolta sia difficile stabilire i criteri di misurazione delle performance *ex ante* poiché le reti d'impresa vedono coinvolti molti stakeholder con interessi diversi e mutabili nel tempo e, in aggiunta a ciò, stabilire in via preventiva tali sistemi di misurazione potrebbe rappresentare un disincentivo all'innovazione e alla sperimentazione.

Fatta tale premessa, alcuni autori hanno poi dato evidenza di quelli che possono essere alcuni indicatori e criteri da utilizzare per la valutazione delle performance delle reti d'impresa. In particolare, Turrini et al. (2010) hanno dimostrato come l'abilità nel raggiungere gli obiettivi prefissati, il miglioramento delle fasi di innovazione e la sostenibilità economica possono rappresentare indicatori precisi per comprendere i risultati del network in esame. Gli autori, tuttavia, hanno sottolineato anche come la

percezione delle performance dipenda da fattori quali le tipologie di organizzazioni partecipanti e il settore e contesto di provenienza della rete.

Un'ulteriore considerazione importante ai fini dell'analisi delle performance dei network riguarda la distinzione tra le reti d'impresa formali e quelle informali. Come è stato evidenziato nel primo capitolo, la distinzione tra queste due tipologie di reti attiene al fatto che, nel caso dei network formali a differenza di quelli informali, le parti danno avvio alla collaborazione sottoscrivendo, per esempio, un contratto o comunque specificando in modo formalizzato gli obiettivi e il programma di rete. Nei casi in cui la rete non godi di un elevato grado di formalità potrebbe rivelarsi più complesso studiarne le performance poiché non sarebbe possibile basare le analisi sull'eventuale raggiungimento di obiettivi prefissati o sull'attuazione del programma di rete sottoscritto dalle imprese aderenti.

In questi casi, pertanto, l'analisi delle performance e dell'efficacia della collaborazione instauratasi potrebbe essere valutata su aspetti quali il miglioramento dell'apprendimento, lo scambio di informazioni tra i partecipanti e lo sviluppo della fiducia tra i membri (Podolny, Page, 1998). In generale sarebbe però comunque una valutazione più complessa rispetto all'analisi delle performance delle reti più formalizzate in cui gli stessi membri possono stabilire a posteriori se, gli obiettivi determinati in sede di sottoscrizione del contratto, siano stati raggiunti o meno.

3.2.3 Il bilancio di rete

Come è noto, una rete d'impresa entra in contatto con una serie di stakeholder, rappresentati in particolare da clienti, fornitori e finanziatori. Per tale motivo è importante che dia dimostrazione del suo operato e delle sue performance, fornendo un'informativa chiara e trasparente.

Ogni impresa partecipante è naturalmente tenuta alla redazione di un proprio bilancio, il quale conterrà anche le operazioni legate all'appartenenza al network. Tuttavia, diventa sempre più importante che anche la rete in quanto soggetto dia dimostrazione delle performance e dei risultati ottenuti, in base alle operazioni attuate e alle risorse impiegate. Tale dimostrazione può avvenire tramite la redazione di un bilancio cosiddetto aggregato che esprima la situazione della gestione comune.

Anche in questo caso lo strumento del contratto di rete ha fornito un beneficio poiché la l. 134/2012 ha introdotto l'obbligo di rendicontazione per le reti costituite con un fondo

patrimoniale. Mentre per le reti senza soggettività giuridica la l. 154/2016 ha esonerato dall'obbligo di redazione e deposito della situazione patrimoniale (Saccon, 2019).

L'attuale disciplina del contratto di rete prevede che "entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio d'esercizio della società per azioni e la deposita presso l'ufficio del Registro delle Imprese del luogo dove ha sede".

Grazie a tale documentazione la rete può quindi dare evidenza delle proprie performance, dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate fornendo un'informativa precisa e trasparente a clienti, fornitori e investitori con cui entrerà in contatto.

3.3 Il fallimento delle reti d'impresa

La maggior parte della letteratura esistente in tema di reti d'impresa si è concentrata sull'analisi dei vantaggi e dei benefici che tali forme di collaborazione possono apportare alle imprese che le costituiscono.

Tuttavia, non è sempre scontato che i progetti di rete funzionino e siano in grado di ottenere performance positive. Talvolta, gli stessi fattori che possono condurre a performance positive, se mal gestiti, possono portare a risultati che appaiono deludenti e in alcuni casi portare allo scioglimento della rete.

Schrank e Whitford (2011), in particolare, in uno dei loro studi hanno fornito una definizione di *network failure*. I due autori definiscono il fallimento delle reti d'impresa come «il fallimento di un insieme più o meno idealizzato di reti-relazionali nel sostenere attività vantaggiose o impedire attività indesiderate».

I due autori, inoltre, distinguono tra il fallimento cosiddetto assoluto e quello relativo dei network. Il fallimento assoluto comprende a sua volta il fallimento di relazioni già esistenti (*network devolution*) e la mancata nascita di network potenzialmente profittevoli e produttivi (*network stillbirth*). Le cause che conducono al fallimento assoluto sono associate principalmente alla presenza contemporanea di due elementi: l'ignoranza e l'opportunismo.

L'ignoranza in questo caso è definibile come la mancanza di competenze e conoscenze che non permette alle imprese di essere in grado di allineare le proprie strategie o comunque di rendere produttiva la collaborazione (Moretti, Zirpoli, 2016). L'opportunismo invece,

come si è visto anche nel secondo capitolo, rappresenta un problema ricorrente quando si tratta il tema delle collaborazioni tra imprese. Spesso, infatti, gli interessi del singolo tendono a prevalere sull'interesse comune conducendo in questo modo al fallimento del progetto. Tali problematiche possono essere risolte in primo luogo attraverso la scelta dei partner giusti e successivamente attraverso una governance adeguata, in grado, se è il caso, di agire nei confronti dei soggetti che mettono in pratica comportamenti non coerenti con lo spirito di cooperazione.

Il fallimento cosiddetto relativo, invece, si distingue a sua volta tra il fallimento dovuto a una mancanza di capacità (*involved network*) e quello dovuto a una mancanza di fiducia (*contested network*). In questo caso, il fallimento del network dipende dal fatto che si presenta solo uno dei due elementi, rappresentati dalla fiducia e dalle capacità e ciò non rende la rete positivamente performante.

La fiducia, in particolare, come si è visto, è un elemento fondamentale nelle collaborazioni tra imprese, nonostante, naturalmente, non sia l'unico sul quale esse debbano basarsi. Tuttavia, una gestione dei rapporti di cooperazione in grado di migliorare il clima e la fiducia che intercorre tra i soggetti coinvolti può rendere sicuramente più proficua la rete.

Da questa breve descrizione di alcune delle cause di fallimento delle reti si comprende ancora una volta l'importanza di una governance adeguata, in grado di impattare positivamente sui risultati che una rete di imprese può ottenere. Come sottolineano Shrank e Whitford (2011), infatti, molto spesso il fallimento dei network non è dovuto tanto a un'assenza di governance, bensì alla presenza di condizioni sociali e istituzionali che impediscono l'implementazione di una gestione che sarebbe di per sé funzionale.

Tornando per un momento alle cause di fallimento dei network, Moretti e Zirpoli (2016) sottolineano come la mancanza di competenze e l'opportunismo siano due elementi statici che non possono fornire una spiegazione esauriente di tale argomento. Attraverso lo studio del caso del festival del film di Venezia i due autori hanno riscontrato come, per comprendere appieno le motivazioni che conducono al *network failure*, sia importante analizzare anche il lato dinamico, prendendo in considerazione i concetti di *framing* e *mobilizing*. Con il primo si intendono i diversi modi di interpretare i problemi che scaturiscono dalla gestione della rete e delle soluzioni necessarie a risolverli; mentre con il secondo si intende il modo attraverso il quale alcuni partecipanti tendono a influenzare

gli altri soggetti con la loro interpretazione del contesto e quindi delle soluzioni da implementare.

In generale, quindi i fattori che possono determinare il fallimento del progetto di rete sono legati in particolare alla gestione delle relazioni tra le imprese collaboratrici, avendo a che fare con elementi quali la fiducia e l'opportunismo e le modalità con cui vengono affrontati i problemi che scaturiscono dalla cooperazione tra le organizzazioni. Ovviamente la mancanza di efficacia, così come le performance positive, può dipendere in parte anche da fattori legati alla struttura del network, al settore e contesto di provenienza e alle scelte di tipo strategico.

3.4 Conclusioni

Dopo aver descritto il funzionamento dello strumento del contratto di rete e il tema riguardante la gestione e la governance, in questo capitolo si sono voluti mettere in luce gli aspetti attinenti alle performance di tali forme organizzative, sottolineando come esse dipendano da fattori diversi, quali le modalità di gestione delle relazioni, aspetti di carattere sociale come la fiducia e l'opportunismo e aspetti non direttamente legati ai soggetti partecipanti al network, come lo possono essere il settore e il contesto nei quali la rete è inserita.

La misurazione e la valutazione delle performance non è sempre semplice da attuare, soprattutto a livello di rete, poiché i network rappresentano forme organizzative più complesse rispetto alle imprese verticalmente integrate. L'introduzione del contratto di rete, tuttavia, ha permesso di migliorare la raccolta dei dati utili a dimostrare la validità di tale strumento a livello di risultati e obiettivi che possono essere raggiunti, i quali possono essere legati ad aspetti quali l'innovazione, la forza delle vendite o la qualità della produzione, dando prova di come possa essere una forma organizzativa in grado di ovviare alle problematiche a cui un'impresa può andare incontro al giorno d'oggi, in relazione alla scarsità di risorse e competenze o alla piccola dimensione che spesso non permette di competere con realtà più grandi.

Tuttavia, come si è dimostrato, non sempre le reti d'impresa rappresentano una forma organizzativa di successo. Varie problematiche connesse soprattutto ai comportamenti che possono essere messi in atto dalle imprese partecipanti come quelli legati all'opportunismo o alla mancanza di una visione comune circa gli obiettivi da raggiungere,

può condurre a performance negative e di conseguenza ad un fallimento del progetto di collaborazione. È fondamentale quindi, prima di costituire o entrare a far parte di una rete d'impresa, avere chiaro quali sono le sfide e quali i benefici che si intendono ottenere, tenendo conto che non sempre le visioni circa gli obiettivi e le strategie possono essere concordi, ma attraverso una corretta gestione e modalità di coordinamento adeguate si può ovviare alle problematiche che possono condurre a risultati deludenti.

CAPITOLO 4

Contratti di rete e performance d'impresa: i risultati dell'analisi empirica

4.1 Introduzione all'analisi

Nei capitoli precedenti sono stati messi in luce alcuni degli aspetti che caratterizzano le reti d'impresa e in particolare il contratto di rete, strumento introdotto dal legislatore con la l. 33/2009, evidenziando come tali forme di collaborazione tra organizzazioni possono in molti casi rivelarsi profittevoli permettendo di ottenere una serie di vantaggi che le imprese, agendo autonomamente spesso non riescono a raggiungere, specie se caratterizzate da dimensioni medio-piccole. Attraverso collaborazioni di varia natura attuabili grazie alla costituzione delle reti, molte realtà hanno potuto beneficiare di vantaggi quali il contenimento dei costi, il miglioramento della competitività e l'implementazione di progetti di innovazione, non sacrificando al tempo stesso la propria autonomia.

Come si è sottolineato nel secondo capitolo, però, l'ottenimento di tali benefici non è immediato, poiché uno dei requisiti fondamentali per veder funzionare questo tipo di forme organizzative è la capacità di saperle gestire e governare. La nascita dello strumento del contratto di rete ha permesso di formalizzare molte collaborazioni, ma come si è visto ciò non è sufficiente se gli aspetti relativi al coordinamento, alla scelta dei partner e alle forme di governance vengono sottovalutati. Tali decisioni si rivelano importanti nell'ottica di creazione di una rete profittevole e in grado di migliorare le performance che le imprese cercano di ottenere, non dipendendo queste soltanto da aspetti quali il settore di provenienza o l'andamento economico-finanziario dei mercati.

Nel presente capitolo, quindi, dopo aver introdotto l'obiettivo di ricerca, verranno presentate brevemente alcune delle caratteristiche delle imprese e dei relativi contratti di rete prese in esame per concludere poi con un'analisi di tipo econometrico al fine di indagare le relazioni tra alcuni aspetti caratterizzanti le reti e le performance delle imprese che ne fanno parte.

4.2 Obiettivo della ricerca

La domanda di ricerca a cui vuole rispondere il presente capitolo riguarda le performance delle imprese partecipanti alle reti. In particolare, l'obiettivo è quello di valutare in che modo le imprese possono ottenere vantaggi e migliorare le proprie performance aderendo a un contratto di rete. Nello specifico ciò che si vuole mettere in evidenza è se esiste effettivamente una relazione tra gli aspetti relativi al coordinamento e alla governance delle reti d'impresa e gli eventuali miglioramenti delle performance delle organizzazioni e se tale relazione è positiva o meno.

Per questo motivo verranno analizzati aspetti quali la numerosità della rete, le azioni di monitoraggio delle attività e il grado di strutturazione del network in modo da valutare se tali aspetti incidono positivamente sulle performance delle imprese che aderiscono a contratti di rete.

4.3 Presentazione del dataset di riferimento

L'analisi che verrà presentata nei prossimi paragrafi è basata sul dataset aggiornato a giugno 2020 fornito da InfoCamere, società che per conto delle Camere di Commercio gestisce il Registro delle Imprese.

Il dataset contiene una serie di informazioni riguardanti un insieme di imprese che aderiscono a contratti di rete. Tali informazioni riguardano in primo luogo le imprese stesse, fornendo dati attinenti alla ragione sociale, il codice fiscale o partita iva a seconda che si tratti di impresa uninominale o meno, la localizzazione, quindi la regione, la provincia e il comune presso cui hanno sede tali aziende e i settori di attività nelle quali sono occupate. Un secondo insieme di dati riguarda i contratti di rete sottoscritti da ciascuna impresa. Tali dati attengono alla denominazione del contratto, l'anno di sottoscrizione e, quando disponibile, la scadenza del contratto. Sono specificati inoltre la tipologia della rete a seconda che essa sia una rete contratto o una rete soggetto, l'oggetto del contratto di rete, le informazioni attinenti alla sede (la regione e la provincia) e il numero di imprese aderenti.

Oltre a queste informazioni di carattere descrittivo delle imprese e dei contratti di rete che hanno sottoscritto, il dataset contiene le risposte che una parte delle aziende capofila hanno fornito all'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. Il questionario contiene una serie di quesiti volti ad approfondire le caratteristiche dei contratti di rete sottoscritti

fornendo una panoramica circa aspetti quali la tipologia di rete creata, ovvero se si tratta di rete verticale, orizzontale o mista, il settore di appartenenza e informazioni relative alla governance e alla gestione del contratto, cercando di valutare aspetti come il grado di strutturazione organizzativa, le regole adottate, il grado di formalizzazione della gestione della rete, gli obiettivi per i quali è stato sottoscritto il contratto e la soddisfazione riguardo alle performance economiche, di innovazione e di marketing.

Il presente database è stato in parte aggiornato con informazioni attinenti alle performance delle imprese aderenti alle reti ottenute attraverso la banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende). Ad esclusione delle imprese uninominali per le quali AIDA non fornisce le informazioni, per una parte delle altre imprese è stato possibile ottenere i dati relativi al fatturato, al valore della produzione, al numero di addetti e all'indice di bilancio ROI (*Return on Investment*) a partire dall'anno 2010 fino all'anno 2019 per le imprese che avevano già depositato i propri dati. Attraverso un processo di abbinamento è stato possibile aggiungere tali informazioni al database fornito da InfoCamere.

Oltre ai dati attinenti alle performance delle imprese il database è stato aggiornato attraverso la creazione di altre variabili quali il numero di contratti di rete a cui aderisce ciascuna impresa e il numero di anni passati dalla costituzione del contratto.

Come si è sottolineato in precedenza, al questionario ha risposto solo l'impresa capofila, per questo motivo sono state replicate le risposte a tutte le altre imprese aderenti al contratto. È stata inoltre aggiunta una codifica degli oggetti dei contratti e degli obiettivi.

Attraverso questo database e le lavorazioni attuate è stato possibile effettuare un'analisi descrittiva dell'insieme di imprese aderenti ai contratti di rete.

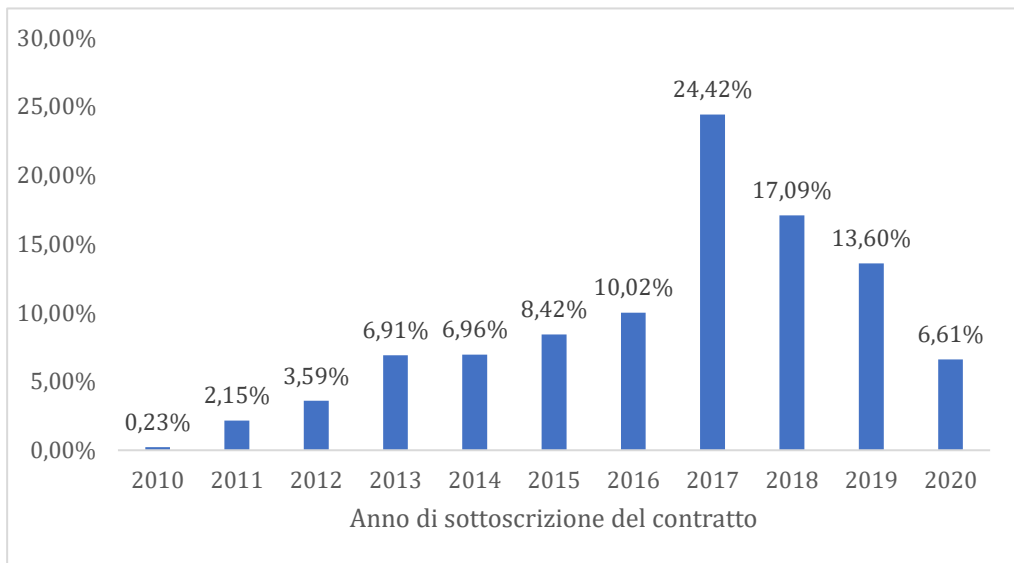
4.4 Analisi descrittiva delle imprese in rete

Nel presente paragrafo si vuole, infatti, fornire una breve panoramica circa alcune delle principali caratteristiche delle imprese che aderiscono a contratti di rete attraverso le informazioni contenute nel database fornito da InfoCamere. Il dataset contiene le informazioni riguardanti 36.046 imprese e di 6.134 contratti di rete.

Una prima analisi effettuata riguarda l'andamento durante gli anni delle sottoscrizioni di contratti di rete per il periodo dal 2010 al 2020; le informazioni riguardanti l'anno 2020, come si è sottolineato si fermano ai primi cinque mesi.

Come è possibile osservare dal grafico (Figura 4.1) vi è stata una progressiva crescita delle sottoscrizioni di contratti di rete soprattutto durante i primi anni che hanno seguito l'introduzione di tale strumento. In particolare, poi nell'anno 2017 si è assistito ad un picco, per poi osservare una leggera decrescita e stabilizzazione negli anni seguenti.

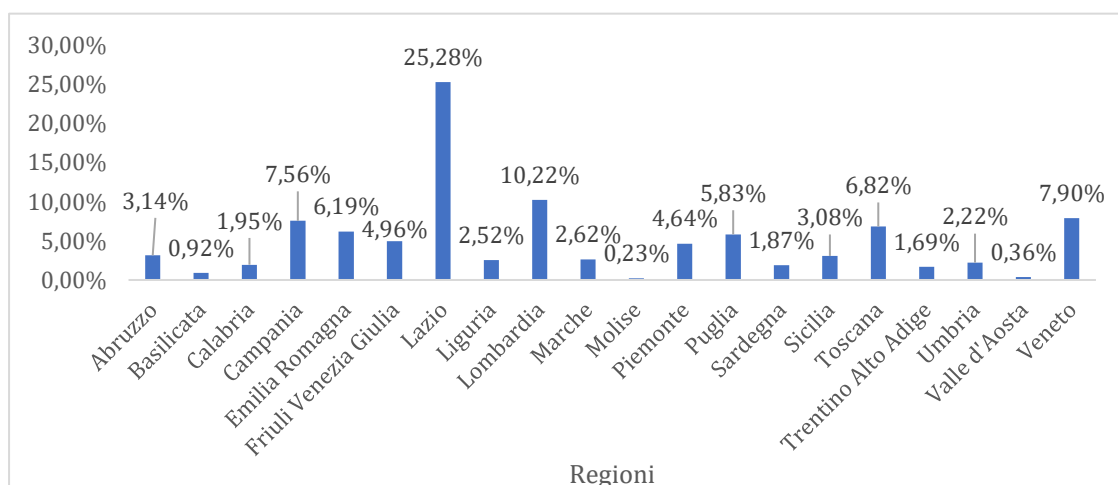
Figura 4.1 – Andamento della sottoscrizione di contratti di rete



Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Grazie alle informazioni fornite dal dataset di InfoCamere è possibile, inoltre, osservare la localizzazione a livello regionale delle imprese retiste (Figura 4.2).

Figura 4.2 – Localizzazione delle imprese retiste

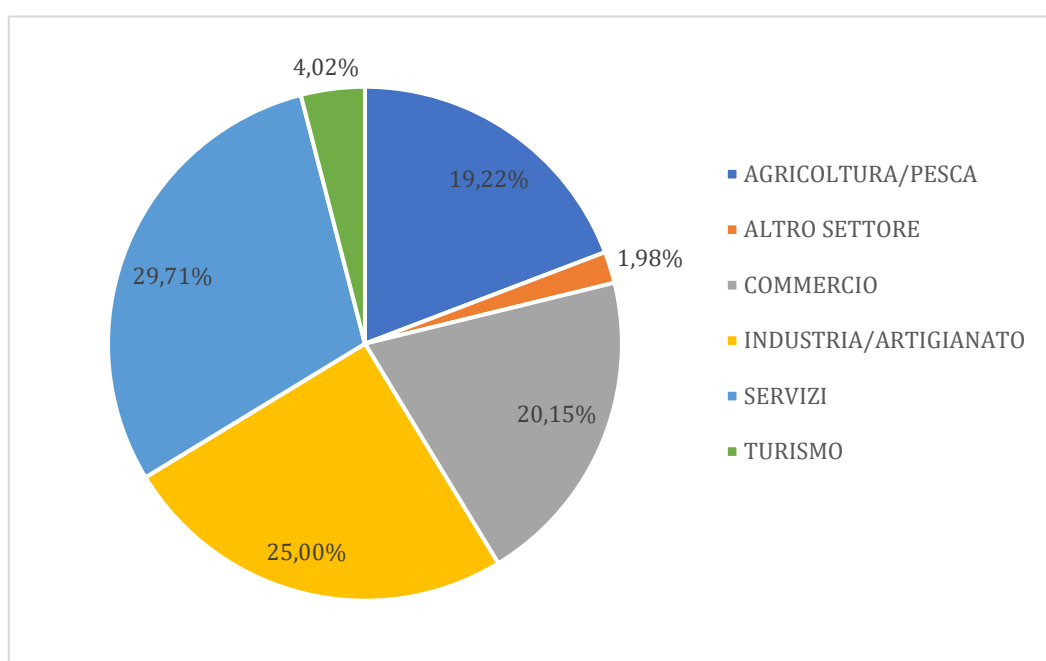


Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Come si può osservare dal grafico più del 25% delle imprese considerate ha sede nel Lazio. Non mancano tuttavia percentuali considerevoli anche in Lombardia e Veneto. La ragione di tali concentrazioni può essere attribuita a vari fattori, come mettono in luce Pitingaro e De Vincentiis (2019), uno di questi sembra essere relativo agli incentivi che le amministrazioni regionali hanno fornito per favorire la nascita delle reti.

Un'altra caratteristica che è stato possibile osservare riguarda i settori di attività. Come è messo in evidenza nel grafico 4.3, il settore dei servizi si dimostra essere quello più popolato da imprese facenti parte di contratti di rete. Tuttavia, anche il settore dell'industria e dell'artigianato comprende un cospicuo numero di imprese che aderiscono a contratti di rete. Le ragioni sottostanti la distribuzione dei settori possono essere attribuite a fattori quali l'incertezza della domanda e la necessità di collaborare al fine di reperire e condividere risorse e competenze.

Figura 4.3 – Settori di appartenenza delle imprese retiste



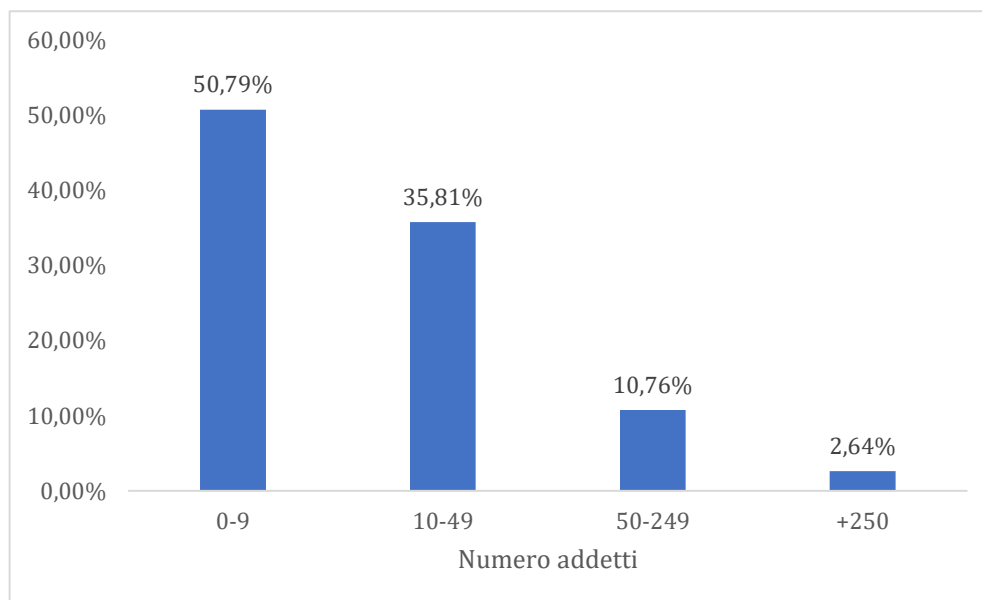
Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Valutando invece il numero di addetti nel 2018 è possibile notare come vi sia una maggiore diffusione di contratti di rete tra le imprese con un numero di addetti compreso tra 0 e 9 (Figura 4.4)³. Questo dimostra come lo strumento del contratto di rete sia stato recepito in misura maggiore da imprese di piccole dimensioni, che per questo motivo

³ Le percentuali sono riferite alle sole imprese per le quali erano disponibili i dati relativi agli addetti nella banca dati AIDA.

possono necessitare della collaborazione con altre realtà al fine di condividere risorse, costi e progetti. All'aumentare della dimensione delle imprese si nota invece come si riduca il numero di aziende che decidono di aderire alla sottoscrizione di contratti di rete.

Figura 4.4⁴ - Classi di addetti delle imprese retiste

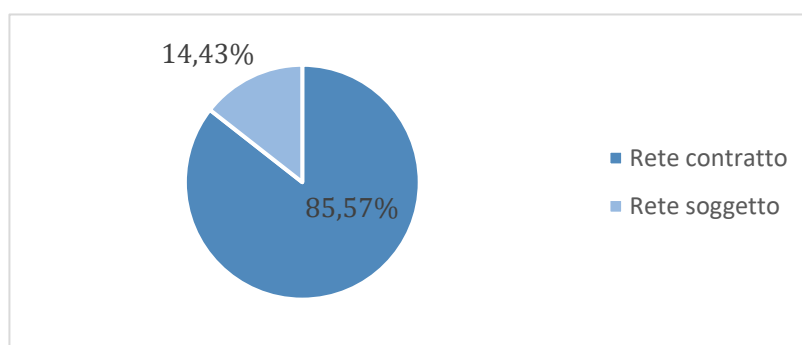


Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Un'ulteriore caratteristica messa in luce anche nel primo capitolo riguarda la distinzione tra reti soggetto e reti contratto. Ciò che differenzia le due tipologie di reti riguarda il fatto che nel caso di reti-soggetto, la rete acquisisce soggettività giuridica, pertanto viene creato un soggetto autonomo e distinto rispetto alle singole imprese che lo compongono ed esse, quindi, non risponderanno delle obbligazioni assunte per l'esecuzione del contratto di rete. L'adozione della soggettività giuridica comporta che la rete-soggetto adotti in via obbligatoria alcuni elementi quali il fondo patrimoniale comune, che diventa il patrimonio proprio della rete e l'organo comune. Nel caso delle imprese esaminate si può osservare come la maggioranza di esse (85,57%) abbia optato per la costituzione di una rete-contratto anziché di una rete-soggetto (Figura 4.5).

⁴ La classificazione degli addetti è basata sulle indicazioni fornite dall'ISTAT in materia di dimensione delle imprese.

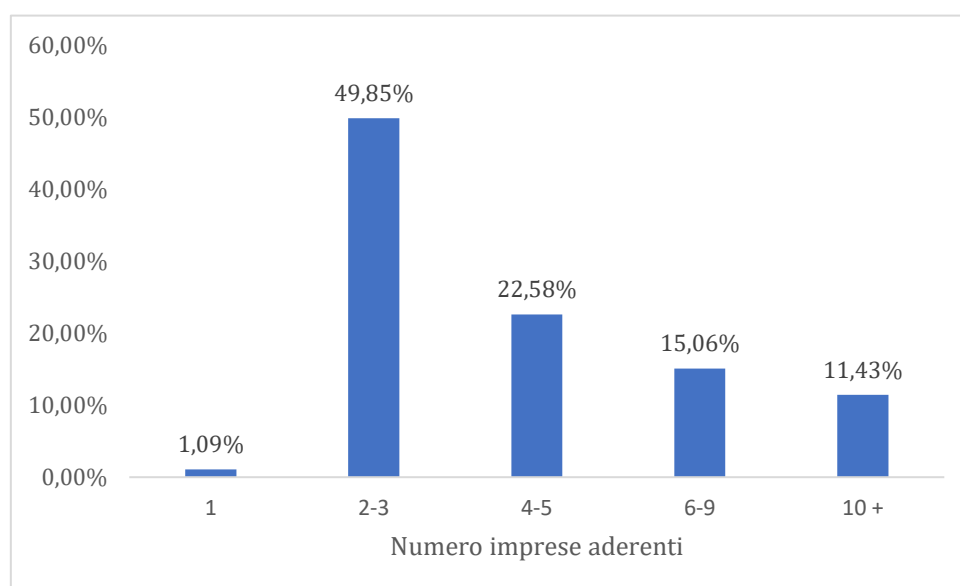
Figura 4.5 – Reti contratto e reti soggetto



Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Infine, nel grafico 4.6 è evidenziato il numero di imprese aderenti a ciascun contratto. Come si può notare quasi il 50% dei contratti di rete è composto da 2-3 imprese, mentre solo poco più dell'11% da più di 10. Questa caratteristica, come si vedrà in seguito, si rivela molto importante anche dal punto di vista dell'incidenza della governance e del coordinamento e di conseguenza delle performance. Come si può osservare dal grafico, però, alcuni contratti risultano essere composti da una sola impresa, sebbene la norma precisi che per costituire un contratto di rete debbano essere coinvolte almeno due imprese. La ragione di questo particolare dato potrebbe risiedere nel fatto che alcuni contratti considerati siano in realtà cessati, ma il Registro delle Imprese non ha ancora apportato le dovute modifiche; oppure, un'altra spiegazione potrebbe essere legata al fatto che durante il processo di creazione della rete alcune imprese non hanno comunicato al Registro delle Imprese l'appartenenza alla rete (Balzarin, Cabigiosu, 2018).

Figura 4.6 – Numerosità delle reti a livello di partecipanti



Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

In conclusione, nel presente paragrafo si sono quindi voluti mettere in evidenza alcuni aspetti caratterizzanti l'insieme delle imprese retiste per le quali InfoCamere ha fornito informazioni nel suo dataset. In generale, si è visto come prevalgano i contratti composti da imprese di piccola dimensione e contratti composti da un numero ridotto di imprese e come alcuni settori e regioni siano più coinvolti da imprese retiste.

4.5 Descrizione del campione di imprese analizzato

Dopo aver brevemente descritto alcune delle peculiarità delle imprese partecipanti a contratti di rete presenti nel dataset di InfoCamere, nel presente paragrafo si vuole presentare un campione di tali imprese preso in esame per l'analisi empirica che vuole rispondere all'obiettivo di ricerca del presente lavoro di tesi.

Tale campione è stato ottenuto estrapolando dal dataset di InfoCamere le imprese che fanno parte di contratti di rete per i quali l'azienda capofila ha fornito le risposte al questionario elaborato dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. Grazie a tale questionario è stato infatti possibile ottenere i riscontri delle imprese in relazione agli aspetti di governance e coordinamento delle reti e quelli relativi agli obiettivi per i quali i contratti sono stati sottoscritti.

Per arrivare ad analizzare i dati di performance delle imprese che compongono questo campione, grazie alle informazioni ottenute dalla banca dati AIDA in riferimento al fatturato, al valore della produzione, all'indice di bilancio ROI (*Return on Investment*) e al numero di addetti per gli anni dal 2010 al 2019, è stato possibile calcolare una media dei dati di performance per il triennio precedente e quello successivo all'entrata in rete di ciascuna impresa. Per le imprese aderenti a contratti di rete sottoscritti nel 2011 è stato possibile ottenere tale media soltanto per il biennio precedente, così come per le imprese aderenti a contratti sottoscritti nel 2017 è stato possibile calcolarla solamente per il biennio successivo a causa della mancanza dei dati di bilancio per gli anni precedenti al 2010 e successivi al 2019.

Una volta calcolate tali medie è stato possibile misurare il differenziale tra i valori di performance del triennio precedente e quello successivo all'entrata in rete ed è stata ottenuta una panoramica circa l'andamento positivo o negativo rispetto a tali misure.

Oltre a queste misurazioni sono state apportate alcune modifiche al dataset composto dalle imprese che fanno parte del campione in esame in relazione alla codifica di alcune

variabili, in particolare del settore delle imprese, della tipologia della rete (sia per quanto riguarda la soggettività giuridica, sia in riferimento alla possibilità di essere reti verticali, orizzontali o miste), della presenza del fondo patrimoniale, della chiarezza degli obiettivi e del programma di rete, della tipologia di coordinamento, nel caso assuma carattere formale o informale e successivamente alla creazione di altre in modo da agevolare l'analisi empirica che verrà svolta nei prossimi paragrafi. Le variabili create sono state:

- “numero obiettivi” che calcola il numero di obiettivi per i quali la rete è stata costituita;
- “regolamenti”: tale variabile rappresenta il livello di regolamentazione della rete. Comprende le informazioni ricavate dalle risposte al questionario relative alle regole per l'entrata di nuovi membri all'interno della rete, le regole per l'uscita o il recesso delle imprese e le regole per la ripartizione dei benefici ottenuti dalla rete;
- “strutture organizzative”: dimostra quanto la rete sia strutturata a livello di figure di coordinamento quali l'organo comune, il presidente, l'assemblea, il manager di rete, la segreteria, l'ufficio comunicazione, l'ufficio commerciale, il responsabile della produzione;
- “monitoraggio”, descrive quanto le attività siano tenute sotto controllo e comprende le informazioni relative al monitoraggio periodico della partnership, la raccolta periodica delle valutazioni dei partner e le modifiche delle procedure di funzionamento sulla base dell'esperienza maturata;
- “gestione delle relazioni”: comprende le informazioni date dalle imprese circa la forza delle relazioni tra i membri della rete e la capacità di gestione di eventuali crisi e conflitti;
- “strutturazione piano operativo”: comprende le informazioni relative all'aggiornamento periodico del piano operativo e alla sua caratteristica di essere di medio-lungo termine.

4.5.1 L'analisi descrittiva del campione di imprese

Dopo aver presentato le rielaborazioni attuate al dataset di InfoCamere, il presente paragrafo vuole fornire una breve analisi descrittiva delle imprese che fanno parte del campione preso in esame.

Dalla tabella 4.1 è possibile osservare la distribuzione geografica delle imprese retiste relativamente alla regione dove hanno sede. La maggioranza delle imprese in oggetto (15,46%) ha sede in Lombardia, mentre alla seconda e terza posizione per numero di imprese retiste ci sono Veneto (15,23%) ed Emilia-Romagna (10,29%).

Tabella 4.1 - Localizzazione delle imprese retiste⁵

	Freq.	Percent	Cum.
Piemonte	118	4.48	4.48
Valle d'Aosta	2	0.08	4.56
Lombardia	407	15.46	20.02
Trentino-Alto Adige	38	1.44	21.46
Veneto	401	15.23	36.69
Friuli-Venezia Giulia	202	7.67	44.36
Liguria	24	0.91	45.27
Emilia-Romagna	271	10.29	55.56
Toscana	217	8.24	63.81
Umbria	67	2.54	66.35
Marche	67	2.54	68.89
Lazio	247	9.38	78.28
Abruzzo	165	6.27	84.54
Molise	3	0.11	84.66
Campania	107	4.06	88.72
Puglia	112	4.25	92.97
Basilicata	35	1.33	94.30
Calabria	22	0.84	95.14
Sicilia	64	2.43	97.57
Sardegna	64	2.43	100.00
Totale	2633	100.00	

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

La ragioni che spingono le imprese a collaborare attraverso la creazione di reti, come si è visto, possono essere molteplici. In alcuni casi dipendono anche dal settore di provenienza: per le imprese appartenenti a settori caratterizzati da una forte incertezza della domanda potrebbe avvantaggiare la creazione di un network per non fronteggiare in modo isolato tali problemi; per altre, appartenenti a settori industriali potrebbe aiutare collaborare con imprese dotate di risorse e competenze complementari in modo da agevolare progetti di produzione e innovazione. Per quanto riguarda il campione in esame

⁵ I dati presi in considerazione non tengono conto del fatto che alcune imprese sono ripetute perché appartenenti a più contratti di rete.

è possibile osservare come la maggioranza delle imprese appartenga al settore dei servizi (41,63%) e del commercio (33,19%), settori non dediti alla ricerca di progetti di innovazione, ma per i quali le collaborazioni potrebbero rivelarsi comunque proficue per la condivisione di costi, risorse e attività di marketing (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 – I settori di appartenenza delle imprese retiste

	Freq.	Percent	Cum.
Industria e artigianato	287	10.90	10.90
Commercio	874	33.19	44.09
Agricoltura e pesca	215	8.17	52.26
Servizi	1.096	41.63	93.89
Turismo	155	5.89	99.77
Altro	6	0.22	100.00
Totale	2.633	100.00	

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Un'altra caratteristica interessante delle imprese che partecipano ai network e che fanno parte del campione di riferimento è legata alla loro esperienza in fatto di reti d'impresa. Più del 67% delle imprese analizzate partecipa ad un solo contratto di rete, tuttavia più del 30% di esse partecipa ad almeno due contratti. Le ragioni di tali scelte potrebbero risiedere nel fatto che in alcuni casi le imprese abbiano necessità di perseguire obiettivi diversi e per questo aderiscano a diverse reti. È comunque da tenere in conto che non per tutti i contratti è stata specificata la scadenza, ragion per cui alcune imprese potrebbero risultare appartenere a contratti cessati.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei contratti di rete considerati, dal punto di vista dell'acquisizione della soggettività giuridica, soltanto poco più del 3% delle imprese ha optato per la costituzione di una rete-soggetto, quindi per la creazione di un soggetto autonomo e distinto rispetto alle aziende che ne fanno parte. Le ragioni possono essere varie, ma c'è da considerare come le reti-soggetto richiedano spesso un maggiore impegno a livello di formalizzazione e dal punto di vista economico.

Un'altra distinzione di cui si è parlato nel primo capitolo riguarda le reti verticali, orizzontali e miste. Ciò che le differenzia è legato al fatto che le reti verticali sono costituite da imprese che fanno parte della stessa catena di fornitura, ma occupano posizioni diverse; le reti orizzontali sono invece costituite da imprese che occupano la stessa posizione all'interno della catena produttiva e pertanto possono essere considerate concorrenti, tuttavia la creazione di un network può diventare utile per queste imprese al fine della condivisione di risorse, conoscenze o informazioni (Cabigiosu, Moretti, 2018). Nel caso del campione preso in esame più della metà delle imprese aderisce a una rete di tipo verticale (56,46%), mentre poco più del 20% a una rete di tipo orizzontale, le restanti imprese aderiscono alle cosiddette reti miste, che rappresentano un ibrido rispetto alle reti verticali e quelle orizzontali.

Un'analisi importante al fine di comprendere le ragioni per le quali molte imprese decidono di aderire a contratti di rete è legata agli obiettivi che esse si prefiggono di ottenere. Attraverso le informazioni contenute nel questionario dell'Osservatorio è stato infatti possibile osservare quali siano gli obiettivi più diffusi (Tabella 4.3).

L'obiettivo relativo ai progetti di innovazione sembra essere un obiettivo che molte imprese cercano di raggiungere, con una media pari allo 0,39. Come si è sottolineato anche nel primo capitolo, le reti d'impresa si rivelano spesso vantaggiose per quanto riguarda la condivisione di risorse e competenze e permettono quindi alle imprese di sviluppare innovazioni di prodotto e processo che altrimenti in autonomia non sarebbero in grado di ottenere (Clegg et al., 2016). Tuttavia, anche l'aumento del potere contrattuale e la partecipazione a bandi e gare d'appalto appaiono essere scopi per i quali molte imprese decidono di aderire a contratti di rete. Al contrario, gli obiettivi legati all'accesso al credito, a finanziamenti agevolati o all'economia circolare sembrano essere meno diffusi.

Tabella 4.3 – Gli obiettivi delle imprese retiste

Variabile	Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
Accesso a incentivi fiscali	2633	0.119	0.324	0	1
Ripartizione costi amministrativi	2633	0.075	0.263	0	1
Aumento potere contrattuale	2633	0.322	0.467	0	1
Progetti di innovazione	2633	0.388	0.487	0	1
Condivisione acquisti	2633	0.196	0.397	0	1
Riduzione costi materie prime	2633	0.061	0.239	0	1
Riduzione costi di produzione	2633	0.133	0.340	0	1
Partecipazione a bandi ed appalti	2633	0.309	0.462	0	1
Progetti di internazionalizzazione	2633	0.124	0.329	0	1
Creazione brand di rete	2633	0.267	0.442	0	1
Miglioramento dell'accesso al credito	2633	0.027	0.163	0	1
Accesso a finanziamenti agevolati	2633	0.054	0.225	0	1
Marketing	2633	0.239	0.426	0	1
Economia circolare	2633	0.051	0.219	0	1
Welfare	2633	0.063	0.244	0	1
Formazione	2633	0.110	0.313	0	1
Promozione del territorio	2633	0.163	0.369	0	1

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Un altro aspetto rilevante riguarda le modalità attraverso le quali la rete viene gestita. Come si è già sottolineato, il contratto di rete non è uno strumento sufficiente a garantire il corretto coordinamento delle relazioni tra i membri, ma deve essere affiancato da meccanismi idonei in grado di garantire una governance efficace (Oliveira, Lumineau, 2017; Bruni, Comacchio, 2018). Una strategia che può migliorare il coordinamento delle attività e delle relazioni all'interno della rete è quella di prevedere la presenza di soggetti o organi in grado di gestire tali aspetti dei network. Per quanto riguarda le imprese analizzate, si può osservare come più del 76% dei contratti di rete preveda la presenza di un organo comune, il 72% di un presidente e il 69% di un'assemblea. Per quanto riguarda la figura del manager di rete, di cui si è parlato nel secondo capitolo, sembra che solo il 29% delle imprese abbia optato per l'inserimento di tale figura. (Tabella 4.4).

Tabella 4.4 – Strutture organizzative

Variabile	Osservazioni	Media	Dev. Std.	Min	Max
Organo comune	2633	0.767	0.423	0	1
Presidente	2633	0.711	0.453	0	1
Assemblea	2633	0.687	0.464	0	1
Manager di rete	2633	0.288	0.453	0	1
Segreteria	2633	0.374	0.484	0	1
Ufficio comunicazione	2633	0.250	0.433	0	1
Ufficio commerciale	2633	0.170	0.376	0	1
Responsabile della produzione	2633	0.182	0.386	0	1
Altri	2633	0.242	0.428	0	1

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

In conclusione, in questo paragrafo si sono volute mettere in evidenza alcune delle caratteristiche delle imprese retiste che fanno parte del campione preso in esame, valutando in particolare alcuni degli aspetti peculiari dei contratti di rete.

4.6 L'analisi di regressione

I prossimi paragrafi vogliono, invece, focalizzare l'attenzione sull'analisi di carattere econometrico attraverso la quale si sono analizzate le relazioni tra gli aspetti relativi alle caratteristiche strutturali e di governance delle reti e le performance delle imprese.

4.6.1 Le variabili oggetto di analisi

Per la costruzione dei modelli di regressione logistica necessari per l'analisi sono state individuate alcune delle variabili presentate nei paragrafi precedenti comprendenti variabili dipendenti, alcune variabili di controllo e quelle indipendenti di cui si vuole indagare l'impatto.

Le variabili dipendenti che verranno analizzate attraverso il modello di regressione logistica sono: "migliore fatturato", "migliore ROI" e "migliore addetti". Queste sono variabili binarie, quindi, assumono il valore 1 se effettivamente il miglioramento rispetto al triennio precedente all'entrata in rete si è verificato e 0 se invece non si è verificato.

Sono state considerate poi alcune variabili di controllo che in questa tipologia di modelli sono utili perché permettono di non considerare la varianza dovuta a caratteristiche di cui è noto l'impatto per studiare invece la varianza dovuta agli aspetti di governance e

organizzazione di cui si vuole indagare l'incidenza (Moretti, Zirpoli, 2017; Tomlinson 2010). In questo caso le variabili cosiddette di controllo sono:

- "settore impresa": è di tipo categorico e identifica il settore di attività di appartenenza delle imprese;
- "media addetti pre": si riferisce alla media del numero di addetti di ciascuna impresa prima dell'entrata in rete;
- "esperienza impresa": identifica il numero di contratti di rete a cui aderisce ciascuna impresa;
- "anni in rete": specifica il periodo di attività di ciascuna rete.

Le variabili indipendenti di cui invece si vuole comprendere l'impatto sulle performance delle imprese sono:

- "imprese aderenti": identifica il numero di imprese che partecipano a ciascun contratto;
- "tipologia c.d.r.": è una variabile binaria che assume valore 1 nel caso in cui la rete adotti soggettività giuridica e valore 0 in caso contrario;
- "strutture organizzative": è invece una variabile che assume valori da 1 a 9 a seconda del numero di strutture presenti in ciascuna rete;
- "monitoraggio": assume valori in media da 1 a 5 e identifica il grado di controllo delle attività della rete;
- "fondo patrimoniale comune": è una variabile binaria che assume valore 1 nel caso il fondo venga istituito e 0 in caso contrario;
- "chiarezza programma di rete": anch'essa variabile binaria che assume valori 1 e 0 a seconda che le imprese abbiano confermato o meno la chiarezza;
- "coordinamento formale" e "coordinamento informale": variabili binarie che identificano le modalità di gestione delle relazioni tra i membri;
- "obiettivo progetti di innovazione": è una variabile binaria che assume valore 1 se la creazione di progetti di innovazione è stata uno degli obiettivi per i quali la rete è stata creata;
- "obiettivo formazione": è una variabile binaria che assume valore 1 se tra gli obiettivi della rete vi era la formazione.

Nella tabella 4.5 vengono riepilogate le variabili sopra descritte e viene fornita un'analisi descrittiva che ne riassume il numero di osservazioni, la media e la *standard deviation*.

Tabella 4.5 – Statistiche descrittive delle variabili utilizzate

Variabile	Osservazioni	Media	s.d.	Min	Max
Migliore fatturato	1691	0,344	0,475	0	1
Migliore ROI	1691	0,260	0,439	0	1
Migliore addetti	1691	0,302	0,459	0	1
Settore impresa	2633	2,991	1,200	1	6
Media addetti pre	1691	33,038	143,353	0	2807
Esperienza impresa	2633	1,505	0,948	1	8
Anni in rete	2633	3,702	2,273	0	9
Imprese aderenti	2633	12,399	10,767	2	49
Tipologia c.d.r.	2633	0,031	0,173	0	1
Strutture organizzative	2633	3,670	2,088	0	9
Monitoraggio	2633	2,934	1,196	1	5
Fondo patrimoniale comune	2633	0,288	0,453	0	1
Chiarezza programma di rete	2633	0,979	0,143	0	1
Coordinamento informale	2298	3,288	1,631	0	5
Coordinamento formale	2298	3,017	1,704	0	5
Obiettivo progetti innovazione	2633	0,388	0,487	0	1
Obiettivo formazione	2633	0,110	0,313	0	1

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

4.6.2 Matrice delle correlazioni

Per comprendere poi le relazioni che intercorrono tra le variabili oggetto di studio è stata costruita la *matrice delle correlazioni* che vuole mettere in evidenza proprio le correlazioni tra le variabili ed il loro grado di significatività (Tabella 4.6).

I coefficienti ottenuti dalla costruzione della matrice possono assumere un valore che va da -1 a 1. Nei casi in cui sia minore di 0 significa che le due variabili sono correlate negativamente tra loro, al contrario quando assume valori maggiori di 0 la correlazione è positiva. Il livello minimo perché una correlazione sia significativa in questo caso è stato fissato a 0,05 e tutte le correlazioni significative sono contrassegnate da un asterisco.

Osservando la matrice si nota come non emergano variabili significative per valori superiori allo 0,5 (ad eccezione della correlazione tra le variabili “migliori addetti” e “migliore fatturato”, le quali non vengono però studiate negli stessi modelli di regressione logistica come si vedrà nel prossimo paragrafo) e per questo motivo sono state tutte inserite all’interno dei modelli di regressione.

Come evidenzia la tabella contenente la matrice, le variabili dipendenti “migliore fatturato”, “miglior ROI” e “migliori addetti” risultano essere significativamente correlate, oltre che con le variabili cosiddette di controllo, anche con quelle relative al numero di imprese aderenti al contratto, alle scelte di coordinamento di carattere informale e agli obiettivi legati a progetti di innovazione e formazione. In particolare, da una prima analisi si può osservare come l’esperienza maturata negli anni da parte della rete sia associata in modo positivo al miglioramento del fatturato delle imprese, mentre la dimensione della rete a livello di membri sia correlata invece in modo negativo. Queste considerazioni sembrano valere anche per l’indice ROI e il numero di addetti.

Anche tra le variabili indipendenti risultano esserci correlazioni significative, in particolare si può osservare come il monitoraggio delle attività della rete e dei suoi partecipanti sia correlato in modo positivo e significativo alla presenza di strutture organizzative, quindi di figure quali il presidente o il *network manager*. Allo stesso modo, si può notare come esista una correlazione positiva e significativa anche tra la scelta di istituire un fondo patrimoniale comune e delle figure e organi addetti al coordinamento.

Vi è invece un’associazione negativa tra la presenza di tali strutture organizzative e la scelta di adottare procedure di coordinamento informale. Mentre il livello di chiarezza del programma di rete appare essere significativamente e positivamente correlato al grado di monitoraggio delle attività di rete.

In conclusione, attraverso la matrice delle correlazioni è stato possibile ottenere le prime informazioni circa l’incidenza che le variabili hanno tra loro, tuttavia la costruzione di modelli di regressione logistica che verrà presentata nei prossimi paragrafi, permetterà di analizzare in modo puntuale quali aspetti relativi alle caratteristiche e alla gestione delle reti influenzano il miglioramento delle performance delle imprese dal punto di vista del fatturato, del ritorno sugli investimenti e del numero di addetti.

Tabella 4.6 - Matrice delle correlazioni

	Migliore Fatturato	Migliore ROI	Migliore Addetti	Settore Imprese	Media Addetti Pre	Esperienza Impresa	Anni in rete	Imprese aderenti	Tipologia c.d.r.	Strutture Organizzative	Monitoraggio	F.do Patrimoniale	Chiarezza Prog Rete	Coordinamento Informale	Coordinamento Formale	Obiettivi di Innovazione	Obiettivi di Formazione
Migliore fatturato	1,00																
Migliore ROI	0,33*	1,00															
Migliore addetti	0,71*	0,29*	1,00														
Settore imprese	0,12*	0,06*	0,07*	1,00													
Media addetti pre	0,07*	0,07*	0,07*	0,04	1,00												
Esperienza impresa	0,05*	0,04	0,047	0,02	0,22*	1,00											
Anni in rete	0,31*	0,16*	0,32*	-0,11*	-0,03	0,05*	1,00										
Imprese aderenti	-0,15*	-0,09*	-0,14*	-0,008	-0,08*	-0,07*	-0,11*	1,00									
Tipologia c.d.r.	0,07*	0,03	0,07*	0,022	0,06*	-0,004	0,02	-0,10*	1,00								
Strutture organizzative	-0,004	0,03	0,01	0,19*	0,02	0,13*	-0,03	0,04*	0,01	1,00							
Monitoraggio	-0,02	0,02	-0,001	-0,03	0,09*	0,08*	0,006	0,08*	0,04*	0,26*	1,00						
F.do patrimoniale	-0,03	-0,01	-0,04	0,17*	-0,01	-0,04	0,07*	-0,0008	0,07*	0,26*	-0,008	1,00					
Chiarezza prog. Di rete	0,01	-0,01	0,03	-0,01	0,006	-0,05*	-0,13*	0,04	0,03	0,09*	0,22*	-0,11*	1,00				
Coord. Informale	-0,09*	-0,08*	-0,07*	-0,20*	-0,09*	-0,03	0,002	0,15*	-0,03	-0,23*	0,04	-0,12*	0,11*	1,00			
Coord. Formale	0,02	-0,02	0,02	0,02	0,09*	0,11*	0,08*	-0,03	0,06*	-0,01	0,14*	0,05*	0,02	-0,24*	1,00		
Obiettivi innovazione	0,07*	0,08*	0,07*	0,03	0,03	0,02	0,09*	-0,09*	-0,10*	-0,03	0,19*	0,002	-0,03	0,04*	-0,08*	1,00	
Obiettivi formazione	0,08*	0,05*	0,08*	0,008	-0,02	0,06*	0,07*	-0,10*	0,06*	0,15*	-0,001	0,08*	0,05*	-0,16*	0,11*	-0,19*	1,00

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

4.6.3 I modelli di regressione logistica

Per rispondere all'obiettivo di ricerca del presente lavoro di tesi e analizzare quindi se e come le variabili che sono state presentate nei precedenti paragrafi incidano sulle performance delle imprese che fanno parte del campione è stato utilizzato il modello di regressione logistica. Questo tipo di regressione è utilizzato nei casi in cui si vogliono analizzare variabili binarie, quindi quelle che possono assumere due valori. Nel caso del presente lavoro, infatti, attraverso la regressione logistica, sono state analizzate le tre variabili dipendenti: *miglioramento del fatturato*, *miglioramento del ROI* e *miglioramento degli addetti*, che assumono i valori 1 o 0 a seconda che tale miglioramento si sia verificato o meno.

La formula generica di questa tipologia di regressione è:

$$p(x) \equiv P(y=1|x) = G(x\beta)$$

dove $x\beta = \beta_1, \beta_2x_2, \dots, \beta_kx_k$, e $G(\cdot)$ è "la funzione di distribuzione cumulativa che mappa $x\beta$ nella probabilità di risposta" (Moretti, Zirpoli, 2017; Wooldridge, 2001).

Sulla base di tale formula di regressione logistica sono quindi state analizzate le variabili dipendenti in relazione alle variabili indipendenti presentate nel paragrafo precedente. In particolare, sono stati costruiti per ciascuna variabile dipendente due modelli: il primo utilizzando soltanto le variabili di controllo, ovvero il settore di appartenenza delle imprese, il numero di addetti per gli anni precedenti all'entrata in rete, il numero di contratti a cui ciascuna impresa aderisce e gli anni di attività della rete. Per quanto riguarda la variabile categorica relativa al settore di appartenenza delle imprese, per entrambi i modelli, è stato scelto un livello base, nello specifico il settore "industria e artigianato" rispetto al quale verranno confrontati gli altri settori, quindi "commercio", "servizi", "agricoltura e pesca" e "turismo" (Moretti, Zirpoli, 2017). Nel secondo modello invece sono state aggiunte alle variabili di controllo, quelle relative alle caratteristiche della rete e agli aspetti organizzativi e di governance, ovvero il numero di imprese aderenti a ciascun contratto, l'eventuale scelta di adottare soggettività giuridica, il grado di integrazione relativo alla presenza di strutture organizzative, il livello di monitoraggio, l'eventuale presenza del fondo patrimoniale comune, il grado di chiarezza del programma di rete, le scelte di coordinamento formale o informale. Per l'analisi della variabile relativa

all'indice ROI è stato inserito anche l'obiettivo di innovazione, mentre per l'analisi degli addetti, la variabile relativa all'obiettivo di formazione.

Da tali lavorazioni sono state ottenute le **tabelle 4.7, 4.8 e 4.9** riportate nelle pagine successive.

Tabella 4.7 – Regressione logistica per la variabile *migliore fatturato*

	M1	M2
	b/se	b/se
Migliore fatturato		
2.settore impresa (commercio)	2.124***	2.491***
	(0.38)	(0.49)
3.settore impresa (agricoltura/pesca)	1.580***	1.832***
	(0.41)	(0.52)
4.settore impresa (servizi)	2.442***	2.664***
	(0.37)	(0.49)
5.settore impresa (turismo)	2.245***	2.930***
	(0.45)	(0.54)
media addetti pre	0.001**	0.001
	(0.00)	(0.00)
esperienza impresa	-0.019	-0.075
	(0.07)	(0.08)
anni in rete	0.387***	0.423***
	(0.03)	(0.04)
imprese aderenti		-0.027***
		(0.01)
tipologia c.d.r		0.610**
		(0.27)
strutture organizzative		-0.049
		(0.04)
monitoraggio		0.177***
		(0.06)
fondo patrimoniale		-0.289*
		(0.16)
chiarezza programma di rete		0.252
		(0.40)
coordinamento informale		0.002
		(0.05)
coordinamento formale		0.001
		(0.04)
_cons	-4.738***	-5.417***
	(0.41)	(0.72)
BIC	1970.2	1610.7
AIC	1926.7	1526.8

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Tabella 4.8 – Regressione logistica per la variabile *migliore ROI*

	M3	M4
	b/se	b/se
Migliore ROI		
2.settore impresa	1.921***	1.790***
	(0.36)	(0.37)
3.settore impresa	1.306***	0.990**
	(0.40)	(0.44)
4.settore impresa	1.891***	1.553***
	(0.36)	(0.37)
5.settore impresa	1.326***	1.471***
	(0.47)	(0.49)
media addetti pre	0.001**	0.001
	(0.00)	(0.00)
esperienza impresa	-0.000	-0.011
	(0.06)	(0.07)
anni in rete	0.173***	0.170***
	(0.03)	(0.04)
imprese aderenti		-0.028***
		(0.01)
tipologia c.d.r.		0.349
		(0.29)
obiettivo innovazione		0.524***
		(0.14)
strutture organizzative		-0.016
		(0.04)
monitoraggio		0.155**
		(0.06)
fondo patrimoniale		-0.055
		(0.16)
chiarezza programma di rete		-0.151
		(0.40)
coordinamento informale		-0.029
		(0.05)
coordinamento formale		-0.047
		(0.04)
_cons	-3.689***	-3.425***
	(0.40)	(0.64)
BIC	1886.4	1562.7
AIC	1843.0	1473.6

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

Tabella 4.9 – Regressione logistica per la variabile *migliore addetti*

	M5	M6
	b/se	b/se
Migliore addetti		
2.settore impresa	1.607***	2.002***
	(0.33)	(0.43)
3.settore impresa	1.016***	1.421***
	(0.38)	(0.48)
4.settore impresa	1.807***	2.062***
	(0.33)	(0.43)
5.settore impresa	1.065**	1.641***
	(0.45)	(0.52)
media addetti pre	0.001***	0.001**
	(0.00)	(0.00)
esperienza impresa	-0.035	-0.106
	(0.06)	(0.07)
anni in rete	0.412***	0.442***
	(0.04)	(0.04)
imprese aderenti		-0.023***
		(0.01)
tipologia c.d.r.		0.634**
		(0.27)
obiettivo formazione		0.050
		(0.24)
strutture organizzative		-0.011
		(0.04)
monitoraggio		0.131**
		(0.06)
fondo patrimoniale		-0.289*
		(0.17)
chiarezza programma di rete		0.448
		(0.42)
coordinamento informale		0.054
		(0.05)
coordinamento formale		0.008
		(0.04)
_cons	-4.495***	-5.573***
	(0.36)	(0.69)
BIC	1887.6	1556.2
AIC	1844.1	1467.0

Elaborazione dati del dataset di InfoCamere

4.6.4 I risultati delle regressioni

Dai risultati ottenuti attraverso i modelli di regressione logistica, come si può osservare nelle tabelle, emergono alcune considerazioni importanti circa gli elementi che influiscono in maniera significativa sul miglioramento delle performance analizzate.

Gli anni di attività della rete risultano avere un impatto positivo per tutte le variabili dipendenti studiate, in particolare, più tempo è trascorso dalla sottoscrizione del contratto, più risulta alta la probabilità che le imprese migliorino il proprio fatturato, l'indice ROI e il numero di addetti. Ciò potrebbe essere conseguenza del fatto che nel tempo le imprese in rete acquisiscono una maggiore esperienza e capacità di gestione delle relazioni con gli altri membri che può condurre a scelte più efficaci ed efficienti e al raggiungimento degli obiettivi per i quali il network è stato costituito.

Un'altra variabile che risulta essere significativa per l'analisi delle tre misure di performance è il numero di imprese aderenti al contratto di rete. In questo caso però, tale aspetto impatta in maniera negativa sul fatturato, il ROI e gli addetti. Ciò significa che più sono grandi le reti dal punto di vista del numero di partecipanti, meno è probabile che le performance considerate migliorino. La causa di tale incidenza negativa può essere legata al fatto che più è elevato il numero di imprese, più diventa difficoltoso gestire le relazioni, assumere decisioni e coordinare le attività della rete. Come hanno sottolineato anche Turrini et al. (2010), riprendendo gli studi di Hasnain-Wynia et al. (2003) e di Weiner et al. (1998) l'elevata popolosità del network influirebbe in maniera negativa sul grado di efficacia percepita e in generale sarebbe opportuno per questo diminuire il numero di partecipanti o in alternativa predisporre adeguati meccanismi di governance.

D'altra parte, come è stato sottolineato anche nel secondo capitolo, i meccanismi di coordinamento si rivelano importanti proprio per la gestione delle relazioni tra i membri della rete e perciò, soprattutto nei casi di reti costituite da molti membri, appaiono essere indispensabili. I rischi di comportamenti opportunistici, come si è visto, sono spesso elevati, in particolare quando aumenta il numero di soggetti coinvolti (Grandori, 1999; Isotta, 2011).

Tale aspetto si riconduce a un altro risultato osservabile grazie ai modelli di regressione logistica implementati: la variabile *monitoraggio* risulta infatti significativamente e positivamente correlata al miglioramento del fatturato, del ROI e del numero degli addetti.

Questo significa che più è elevato il grado di controllo e monitoraggio, più è alta la probabilità che le imprese migliorino tali performance. Come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti, la variabile *monitoraggio* comprende gli aspetti relativi al controllo periodico della partnership, la raccolta delle valutazioni dei partner e la modifica delle procedure di funzionamento sulla base dell'esperienza maturata. Adottando tali azioni di monitoraggio la rete sembra quindi funzionare meglio e le imprese che la costituiscono otterrebbero vantaggi dal punto di vista delle performance. Come era stato sottolineato nel secondo capitolo, in riferimento agli studi di Sabel (1993) sulla "fiducia studiata" (Cabigiosu, Moretti, 2018), un meccanismo di coordinamento quale il monitoraggio può essere d'aiuto alla rete per gestire i suoi membri e allo stesso tempo adeguare le scelte sulla base delle esperienze maturate.

Per quanto riguarda, invece, l'adozione della soggettività giuridica, essa appare essere significativamente e positivamente correlata soltanto al miglioramento del fatturato e degli addetti. Tale scelta si configura come una decisione di formalizzazione di grado più elevato della rete costituita e si può quindi osservare come questo maggiore grado di formalizzazione aumenti la probabilità delle imprese di migliorare il loro fatturato e il numero di addetti.

Al contrario invece, la scelta di costituire un fondo patrimoniale comune sembra impattare negativamente sia sul miglioramento del fatturato che sul numero degli addetti. Ciò significa che un impegno dal punto di vista economico-finanziario non influisce positivamente sulle performance delle imprese.

Infine, per quanto riguarda l'analisi dell'indice ROI è possibile evidenziare come, costituire una rete con l'obiettivo di adottare progetti di innovazione congiunti, sia significativamente e positivamente correlato al suo miglioramento. Mentre nel caso degli addetti, la presenza dell'obiettivo della formazione non sembra essere significativa.

Gli aspetti relativi alla struttura organizzativa, comprendenti figure e organi come il manager di rete, il presidente o l'assemblea, dall'analisi di tali modelli non sembrano essere significativi. La ragione potrebbe risiedere nel fatto che per il miglioramento delle performance legate al fatturato e al ROI e al miglioramento del numero di addetti, prevalgano a livello di importanza il controllo delle procedure e delle relazioni tra i

membri piuttosto che la costituzione di organi o la scelta di figure che si occupino del coordinamento.

4.7 Riflessioni conclusive

In conclusione, nel presente capitolo sono state messe in evidenza alcune delle caratteristiche principali delle imprese appartenenti a reti grazie alla disponibilità di informazioni fornite da InfoCamere e dall'Osservatorio delle Reti d'Impresa.

Con le rielaborazioni apportate, queste informazioni hanno condotto non solo ad un'analisi di carattere descrittivo che ha messo in luce diversi aspetti dei contratti di rete sottoscritti negli ultimi dieci anni, ma hanno portato soprattutto alla costruzione di modelli di regressione logistica attraverso i quali è stato possibile comprendere le relazioni che intercorrono tra alcune caratteristiche relative alla struttura delle reti e alla loro governance e gli aspetti legati alle performance delle imprese che ne fanno parte.

Come si è sottolineato, un ruolo rilevante è giocato dalle procedure di monitoraggio delle attività della rete e delle loro modifiche sulla base dell'esperienza maturata. Ciò mette in evidenza come la rete rappresenti una forma organizzativa in continua evoluzione, per la quale non esiste una formula in grado di garantirne il funzionamento, ma le cui attività devono essere periodicamente aggiornate e aggiustate sulla base dei risultati ottenuti. Allo stesso tempo si è visto come la grande dimensione delle reti non sia un fattore in grado di influenzare positivamente le performance dei suoi membri, che ottengono maggiori vantaggi dalla collaborazione con pochi, ma giusti partner. Per questo motivo i risultati sembrano suggerire alle reti di focalizzare la loro attenzione sulla maturazione dell'esperienza negli anni e sulla scelta di partner con i quali condividono gli obiettivi al fine di ottenere i numerosi vantaggi che le reti, come si è visto, possono apportare.

Conclusioni

Nell'attuale contesto economico e finanziario si rende sempre più evidente come le imprese, soprattutto quelle caratterizzate da dimensioni medio-piccole, necessitino di collaborazioni, accantonando il carattere individualistico che spesso le contraddistingue. Per questo motivo il presente elaborato ha voluto presentare, attraverso un approfondimento della letteratura esistente e un'analisi di carattere empirico, il tema delle reti d'impresa e del contratto di rete.

Le reti d'impresa rappresentano oggi un'opportunità interessante per le imprese che vogliono migliorare la loro competitività attraverso la condivisione di costi e rischi, ma anche di risorse e competenze e allo stesso tempo non vogliono intaccare la loro autonomia e indipendenza.

Tali forme di collaborazione, definite «forme di organizzazione che comprendono due o più attori, i quali perseguono relazioni di scambio ripetute e durature» (Podolny, Page, 1998), erano inizialmente considerate da diversi economisti come Williamson (1975) forme ibride collocate tra il mercato e la gerarchia. Alcuni sociologi come Powell (1990) hanno invece sottolineato come le reti siano «un'alternativa unica che possiede una propria logica».

Diverse sono le tipologie di network che possono essere costituite, a seconda che esse siano composte da imprese che occupano la stessa posizione all'interno della catena produttiva o posizioni diverse (rispettivamente reti orizzontali e reti verticali); oppure a seconda che siano più o meno formalizzate.

A proposito del grado di formalizzazione, come si è visto, la legge 33/2009 emanata dal legislatore italiano ha introdotto il contratto di rete che ha permesso alle imprese di costituire in modo formale i network, redigendo un programma di rete e impegnandosi a collaborare per raggiungere gli obiettivi prefissati. A prescindere dall'adozione o meno della soggettività giuridica, il contratto di rete ha quindi consentito alle imprese che prima collaboravano in modo soltanto informale, di impegnarsi attraverso la sottoscrizione di un accordo scritto.

Come si è sottolineato, però, il contratto di rete non è uno strumento sufficiente a garantire un'adeguata gestione della rete: come hanno messo in evidenza Oliveira e Lumineau (2018) tale strumento deve essere utilizzato in maniera complementare a

meccanismi di coordinamento e forme di governance. L'importanza dell'utilizzo di tali meccanismi deriva dalla necessità di tenere sotto controllo problematiche relative a comportamenti opportunistici (Grandori, 1999) che possono essere attuati da alcune imprese e in generale dal fatto che, soprattutto per le reti di grande dimensione, ovvero quelle composte da un elevato numero di imprese (Isotta, 2011), può diventare complicato gestire le relazioni tra i membri che in alcuni casi risultano essere molto eterogenei e con *vision* e *mission* differenti.

Per questi motivi si rivela quindi fondamentale porre l'attenzione su aspetti quali i meccanismi di selezione dei partner (Moretti, 2017), al fine di dare vita a reti d'impresa con organizzazioni con le quali si condividano gli stessi obiettivi e i meccanismi di coordinamento, siano essi sociali, quindi basati sulle teorie dei distretti italiani (Brusco, 1999), dell'*embeddedness* e sul concetto di fiducia, o istituzionali, basati sul concetto di *learning by monitoring* (Sabel, 1996), sulla teoria dei contratti (Gilson et al., 2009) e quella della "fiducia studiata" (Sabel, 1993; Moretti, 2017), in grado di fornire da controllo per le attività del network. Oltre a tali meccanismi si rivela importante anche scegliere le forme di governance più adeguate, che come si è messo in evidenza possono comprendere la *shared governance* o la *lead organization* (Provan, Kenis, 2008). Come hanno sostenuto i due autori, però, non esiste una forma più efficace dell'altra, ma deve essere scelta quella più adeguata sulla base delle caratteristiche delle singole reti.

Queste sono scelte importanti perché impattano non solo sulla gestione delle relazioni tra i membri, ma anche sulle performance della rete e delle imprese che la compongono. Il monitoraggio, i meccanismi di integrazione e la stabilità della rete si rivelano variabili che possono incidere sui risultati profittevoli che possono essere ottenuti dal network e dalle imprese che lo compongono (Provan, Milward, 1995).

Alla luce di queste considerazioni il presente lavoro di tesi ha voluto quindi mettere in evidenza se e come alcuni degli aspetti caratterizzanti la struttura della rete e degli aspetti relativi al coordinamento e alla governance possono incidere, in particolare, sulle performance delle imprese partecipanti. Grazie ai dati forniti da InfoCamere e a quelli ottenuti dalla banca dati AIDA relativi alle performance del fatturato, dell'indice ROI e degli addetti delle imprese considerate, si sono potuti costruire modelli di regressione logistica che hanno permesso di valutare se variabili quali la presenza di soggettività giuridica, il numero di imprese aderenti, la presenza del fondo patrimoniale, ma anche

variabili inerenti ai meccanismi di coordinamento come il monitoraggio, la presenza di strutture organizzative, la chiarezza del programma di rete e la formalità o informalità del coordinamento delle relazioni tra le imprese, non solo incidono sul miglioramento delle performance delle imprese dopo l'entrata in rete, ma anche in quale modo.

Dai risultati emersi, messi in evidenza nel quarto capitolo, si è potuto osservare come alcuni fattori incidano più di altri. Alcuni di questi riguardano le dimensioni della rete che si è visto come impattino in maniera negativa sul miglioramento delle performance delle imprese: all'aumentare del numero di imprese aderenti alla rete, diminuisce infatti la probabilità che esse migliorino i loro risultati e questo sembra quindi confermare il fatto che il numero di attori coinvolti sia una variabile importante da tenere in considerazione (Isotta, 2011) anche alla luce del rischio di aumento di comportamenti opportunistici (Grandori, 1999). Allo stesso tempo invece si è potuto osservare come i meccanismi di monitoraggio delle attività e procedure della rete impattino in maniera positiva sulla probabilità che le imprese migliorino le loro performance come infatti avevano sostenuto anche Provan, Milward (1995) e Sabel (1993).

In generale, quindi, si è potuto constatare come vi siano alcune variabili che impattano più di altre sulla probabilità che le imprese migliorino le proprie performance dall'entrata in rete.

È comunque bene precisare come tali considerazioni siano state svolte su un campione di imprese (per la precisione le imprese rispondenti al questionario dell'Osservatorio sulle Reti d'Impresa presente nel dataset fornito da InfoCamere). Per analizzare in modo più approfondito tali aspetti si dovrebbero ottenere le informazioni e le risposte del questionario di tutte le imprese aderenti ai contratti di rete. Una ricerca più approfondita in tal senso potrebbe condurre a risultati ancora più esplicativi. Tuttavia, già da questa analisi si sono potute confermare alcune delle teorie studiate in letteratura e ottenere un quadro di quelle che sono le caratteristiche principali delle imprese e delle reti a cui aderiscono e le opportunità che possono apportare.

Indice delle figure e tabelle

Figura 4.1	Andamento della sottoscrizione di contratti di rete.....	pag. 50
Figura 4.2	Localizzazione delle imprese retiste.....	pag. 50
Figura 4.3	Settori di appartenenza delle imprese retiste.....	pag. 51
Figura 4.4	Classi di addetti delle imprese retiste.....	pag. 52
Figura 4.5	Reti contratto e reti soggetto.....	pag. 53
Figura 4.6	Numerosità delle reti a livello di partecipanti.....	pag. 53
Tabella 4.1	Localizzazione delle imprese retiste.....	pag. 56
Tabella 4.2	I settori di appartenenza delle imprese retiste.....	pag. 57
Tabella 4.3	Gli obiettivi delle imprese retiste.....	pag. 59
Tabella 4.4	Strutture organizzative.....	pag. 60
Tabella 4.5	Statistiche descrittive delle variabili utilizzate.....	pag. 62
Tabella 4.6	Matrice delle correlazioni.....	pag. 64
Tabella 4.7	Regressione logistica per la variabile <i>migliore fatturato</i>	pag. 67
Tabella 4.8	Regressione logistica per la variabile <i>migliore ROI</i>	pag. 68
Tabella 4.9	Regressione logistica per la variabile <i>migliore addetti</i>	pag. 69

Bibliografia

Ahuja G., (2000). *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*, Administrative Science Quarterly, vol. 45, n. 3, 425-455

Balzarini L., Cabigiosu A., (2018). *Il contratto di rete in Italia: uno sguardo d'insieme*, in Cabigiosu A., Moretti A., (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*, Pearson 2018

Bartoli F., Ferri P., Rotondi Z., (2013). *Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa*, Bancaria, 1, 57-78

Bayne L., Schepis D., Purchase S., (2017). *A framework for understanding strategic network performance: Exploring efficiency and effectiveness at the network level*, Industrial Marketing Management, vol. 67, 134-147

Beckman C., Haunschild P., Philips D., (2004). *Friends or strangers? Firm specific uncertainty, market uncertainty and network partner selection*, Organization science, vol. 15, n. 3, 259-275

Brusco S. (1999). *The rules of the game in industrial districts*, in Grandori A. (a cura di), *Interfirm networks: organization and industrial competitiveness*, London: Routledge, 1999

Bubbio A., Rullani E., (2013). *Reti di impresa. Alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo*, IPSOA

Cabigiosu A., Moretti A., (2018). *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*, Pearson

Cabigiosu A., Moretti A., (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa*, Pearson

Chandler D., Haunschild P., Rhee M., Beckman C., (2013). *The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure*, Sage Journals, vol. 11, n. 3, 217-244

Clegg S., Josserand E., Mehra A., Pitsis T., (2016). *The transformative power of network dynamics: a research agenda*, Organization Studies, vol. 37, n. 3, 277-291

Clegg S., Josserand E., Mehra A., Pitsis T., *The transformative power of network dynamics: a research agenda*, 2007

Coase R., (1937). *The nature of the firm*, Economica, vol. 4, n. 16, 386-405

- Comacchio A., Bonesso S., (2011). *La progettazione della rete esterna*, in Isotta F. (a cura di), *La progettazione organizzativa*, CEDAM, 2011
- Comacchio A., Bruni E. (2018). *Il coordinamento organizzativo nei contratti di rete*, in Cabigiosu A., Moretti A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*, Pearson, 2018
- Cristofoli D., Markovic J., Meneguzzo M., (2012). *Governance, management and performance in public network: how to be succesful in shared governance network*, Journal of Management & Governance, vol. 18, 77-93
- Dahlin E., (2016). *A network perspective of orgnanizational innovation*, Sociological Inquiry, vol. 89, n. 1, 123-149
- Gilson R.J., Sabel C.F., Scott R.E. (2009). *Contracting for innovation: vertical disintegration and interfirm collaboration*, Columbia Law Review, vol. 109, n. 3, 431-502
- Grandori A., (1999). *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna
- Grandori A., Soda G., (1995). *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, Organization Studies, vol. 16, n. 2, 183-214
- Granovetter M., (1973). *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, vol. 78, n. 6, 1360-1380
- Hamel G., (1991). *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, vol. 12, n. S1, 83-103
- Hasnain-Wynia R., Sofaer S., Bazzoli G., Alexander J., Shortell S., Conrad D., Chan B., Zukoski A., Sweney J., *Members' perceptions of community care network partnerships' effectiveness*, Medical Care Research and Review, vol. 60, n. 4, 40-62
- Isotta F., (2011). *La progettazione organizzativa*, CEDAM
- Kenis P., Provan K., (2009). *Towards an exogenous theory of public network performance*, Public Administration, vol. 87, n. 3, 440-456
- Kickert WJM., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., (1997). *Managing complex networks, strategies for the public sector*, Sage Publications, London

- Koppenjan J., (2008). *Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measures*, Public Management Review, vol. 10, n. 6, 699-714
- Lee S., Park G., Yoon B., Park J., (2010). *Open innovation in SMEs – An intermediated network model*, Research Policy, vol. 39, n. 2, 290-300
- Mandell M., Keast R., (2014). *Evaluating network arrangements toward revised performance measures*, Public Performance and Management Review, vol. 30, n. 4, 574-597
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A., (2003). *Trust as an organizing principle*, Organization Science, vol. 14, n. 1, 91-103
- Moeller K., (2010). *Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks*, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 6, n.1, 27 – 51
- Moretti A., (2017). *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*, Palgrave Macmillan
- Moretti A., Zirpoli F., (2016). *A Dynamic Theory of Network Failure: The Case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System*, Sage Journals, vol. 37, n. 5, 607-633
- Moretti A., Zirpoli F., (2017). *L'innovazione e le relazioni inter-organizzative*, Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2017
- Oliveira N., Lumineau F., (2017). *How coordination trajectories influence the performance of interorganizational project networks*, Organization Science, vol. 28, n. 6, 965-1167
- Pitingaro S., De Vincentiis C., (2019). *I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese*, in Cabigiosu A., Moretti A., (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*, Pearson, 2019
- Podolny J., Page K., (1998). *Network forms of organization*, Annual Review of Sociology, vol. 24, 57-76
- Powell W., (1990). *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 12, 295-336

- Powell W., Koput K. W., Smith-Doerr L., (1996). *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly, vol. 41, n. 1, 116-145
- Presti G., Rescigno M., (2015). *Corso di diritto commerciale*, Zanichelli Editore
- Proto A., (2018). *Le relazioni banche – reti*, in Cabigiosu A., Moretti A., (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*, Pearson, 2018
- Provan K., Fish A., Sydow J., (2007). *Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*, Journal of Management, vol. 33, n. 3, 479-516
- Provan K., Kenis P., (2008). *Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness*, Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 18, n. 2, 229-252
- Provan K.G., Milward H.B., (1995). *A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems*, Administrative Science Quarterly, vol. 40, n. 1, 1-33
- Provan K.G., Milward H.B., (2001). *Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational sectors*, Public Administration Review, vol. 61, n. 4, 414-423
- Raab J., Mannak R.S., Cambré B., (2015). *Combining structure, governance and context: a configurational approach to network effectiveness*, Journal of Public Administration and Theory, vol. 25, n. 2, 479-511
- Raeymaeckers P., Kenis P., (2015). *The influence of shared participant governance on the integration of service networks: a comparative social network analysis*, International Public Management Journal, 397-426
- Rowley T., Greve H., Rao H., Baum J., Shiplov A., (2005). *Time to break up: social and instrumental antecedents of firm exits from exchange cliques*, Academy of Management Journal, vol. 48, n. 3
- Rullani F., Calzolaio E., D’Alvia F., Di Marco P., Tronci M., (2013). *Il Management delle reti d’impresa. Dalla costituzione alla gestione operativa*, RetImpresa

Sabel C.F., (1996). *Learning by monitoring: the institutions of economic development*, in N. Smelser & R. Swedberg (a cura di), *The handbook of economic sociology*, 137-165, Princeton: Princeton University Press

Sabel C.F., (1993). *Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy*, *Human Relations*, vol. 46, n. 9, 1133-1170

Saccon C., (2019). *Il bilancio della rete*, in Cabigiosu A., Moretti A., (a cura di) *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa*, Pearson

Shrank A., Whitford J., (2011). *The anatomy of network failure*, *Sociological Theory*, vol. 29, n. 3, 151-177

Stuart T., (2000). *Inteorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 8, 791-811

Tomlinson P., (2010). *Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing*, *Research Policy*, vol. 39, n. 6, 762-775

Tresca R., (2016). *The network manager and the governance of business networks: comparison with managerial figures in management literature*, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, vol. 7, n. 4, 35-46

Turrini A., Cristofoli D., Frosini F., Nasi G., (2010). *Networking literature about determinants of network effectiveness*, *Public Administration*, vol. 88, n. 2, 528-550

Uzzi B., (1997). *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, 35-67

Wathne K., Heide J., (2000). *Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes and solutions*, *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 4, 36-51

Wegner D., Koetz C., (2016). *The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms*, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, vol. 27, n. 4, 463-479

Weiner B., Jeffrey A., (1998). *The challenges of governing public-private community health partnerships*, *Health Care Management Review*, vol. 23, n.2, 39-55

Williamson O., (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Pr

Wooldridge J., (2001), *Econometric Analysis of cross section and panel data*, The MIT Press

Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H., (2010). *It's the connection: The Network Perspective in Interorganizational Research*, Academy of Management Journal, vol. 24, n. 1, 62-77

Sitografia

Contratto di rete, <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>