



# Le politiche per la competitività dei sistemi produttivi campani.

Mappatura delle reti  
e analisi degli strumenti  
al fine di rafforzare  
l'azione amministrativa



Unione europea  
Fondo sociale europeo



UniorPress



**LE POLITICHE PER LA COMPETITIVITÀ  
DEI SISTEMI PRODUTTIVI CAMPANI.  
MAPPATURA DELLE RETI E ANALISI  
DEGLI STRUMENTI AL FINE DI RAFFORZARE  
L'AZIONE AMMINISTRATIVA**



UniorPress  
Napoli 2021

**UniorPress**

Via Nuova Marina 59, 80133 Napoli



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution 4.0 International License

Questo volume è disponibile in accesso aperto al sito:  
<http://www.fedoabooks.unina.it/index.php/fedoapress>

ISBN 978-88-6719-202-1

# Indice

<b>I Sezione – Introduzione</b> .....	4
1. Obiettivo Generale del Progetto (OGP) .....	4
2. Le fasi del progetto .....	5
3. La metodologia .....	7
<b>II Sezione – L’Attuazione</b>	
<b>I. Il fenomeno reti in Italia: vantaggi competitivi e analisi delle performance. Una verifica empirica in Campania</b> .....	8
1. Definizione di rete: riferimenti bibliografici e letteratura .....	8
2. Il fenomeno rete in Campania.....	17
3. Il contratto di rete nei settori campani di eccellenza: Automotive, Aerospazio, Agrifood, Economia circolare.....	21
4. Le performance delle reti in Campania: un confronto nazionale .....	23
5. Conclusioni.....	29
Riferimenti bibliografici.....	31
<b>II. Le reti per l’innovazione in Campania: Benchmarking internazionale</b> .....	32
1. Reti per l’innovazione: il modello concettuale.....	32
2. I sistemi locali di innovazione.....	33
3. Le reti tematiche.....	36
4. Policy di intervento relative alle reti per l’innovazione campane .....	52
<b>III. Mappatura delle reti formali ed informali</b> .....	56
1. Una classificazione delle reti formali .....	56
2. I principali risultati emersi dall’analisi della letteratura .....	57
3. I driver per la classificazione delle reti informali .....	61
4. La mappatura GIS dei cluster campani .....	64
5. Principali risultati .....	65
6. Possibili indirizzi per l’innovazione del sistema territoriale campano: criticità e direzioni future .....	75
Riferimenti bibliografici.....	78

<b>IV. Le reti e l'internazionalizzazione delle PMI: il caso del consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala Campana DOP .....</b>	<b>79</b>
1. L'influenza delle reti di imprese nei processi di internazionalizzazione delle PMI .....	79
2. Le tipologie di reti: aspetti definitori .....	80
3. Il consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP .....	81
4. Un'indagine esplorativa sul consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP .....	84
Riferimenti bibliografici e sitografici.....	87
<b>V. Il Technology Transfer nelle strutture reticolari di impresa. Analisi di un caso di successo .....</b>	<b>89</b>
1. Il Technology Transfer: cenni introduttivi .....	89
2. I meccanismi di valorizzazione dell'innovazione .....	90
3. Il Technology Transfer nel settore dell'aerospazio: il caso Ali Scarl .....	92
4. Conclusioni.....	95
Riferimenti bibliografici e sitografici.....	97
<b>VI. I cluster nel settore della bioeconomia in Italia: Il case study del Friuli Venezia Giulia Agrifood &amp; Bioeconomy Cluster .....</b>	<b>98</b>
1. Il concetto di bioeconomia.....	98
2. La bioeconomia in Italia: i principali indicatori.....	99
3. Il caso del Parco Alimentare FVG – Agrifood & Bioeconomy Cluster Agency.....	101
Riferimenti bibliografici.....	102
<b>VII. Le reti di imprese per la competitività sui mercati esteri: il consorzio «Tradizione Italiana – Italian Food Tradition».....</b>	<b>103</b>
1. Introduzione.....	103
2. Le reti per l'internazionalizzazione commerciale delle PMI.....	104
3. Pianificazione e disegno della ricerca .....	107
4. Il consorzio Tradizione Italiana .....	109
5. Conclusioni.....	117
Riferimenti bibliografici.....	118
<b>VIII. Politiche industriali e strumenti: contratti di rete e contratti di sviluppo.....</b>	<b>120</b>

1. Gli incentivi alle imprese manifatturiere in Italia: un focus sui contratti di rete e sui contratti di sviluppo.....	120
2. Le imprese campane che hanno aderito ai contratti di rete .....	124
3. I contratti di sviluppo.....	130
4. I contratti di sviluppo in forma singola .....	133
5. I contratti che sostengono le aggregazioni di imprese .....	135
6. Conclusioni.....	138
Riferimenti bibliografici.....	141
<b>Risultati generali e suggerimenti per le politiche di sviluppo regionale .....</b>	<b>142</b>

## Il Sezione – L’attuazione

### I. Il fenomeno reti in Italia: vantaggi competitivi e analisi delle performance. Una verifica empirica in Campania

Antonio Ricciardi, Beniamino Sacco, Anna D’Ascenzio<sup>1</sup>

#### 1. Definizione di rete: riferimenti bibliografici e letteratura

Nel mercato globale, il successo dell’azienda è sempre più legato alla capacità di intraprendere e gestire strategie e alleanze collaborative. Al riguardo, le reti di imprese possono costituire una modalità organizzativa efficace attraverso la quale le aziende possono aumentare i loro vantaggi competitivi (Das & Teng 2000; Huggins 2001; Ahmad & Kitchen 2008; Håkansson, Ford, Gadde, Snehota e Waluszewski 2009).

In questa prospettiva, le iniziative in cooperazione tendono a garantire effettivi vantaggi alle imprese coinvolte, quali, ad esempio:

- conseguire economie di scala e sviluppare capacità di internazionalizzazione (Hanna & Walsh 2008; Accetturo, Giunta, & Rossi 2011; Agostino, Giunta, Nugent, Scalera & Trivieri 2015; Brouthers, Nakos & Dimitratos 2015);
- acquisire un’adeguata massa critica e il know-how necessario per innovare la propria dotazione tecnologica (McEvily & Chakravarthy 2002; Cefis & Marsili 2005; Santarelli e Vivarelli 2007) e migliorare le competenze del personale necessarie a sviluppare soluzioni innovative in relazione a prodotti e/o processi specifici (Teece 1986; Gulati 2007);
- condividere standard produttivi e tecnologici, strumenti e linguaggi comuni (Gronum, Verreyne & Kastelle 2012; Bonti, Cori & Palazzolo 2012; Dooley, Kenny & Cronin 2016; Linton & Solomon 2017).

Una rete di imprese è «un insieme di aziende, giuridicamente autonome, che si impegnano a realizzare congiuntamente la produzione e/o a condividere investimenti in R&S, formazione e marketing» (Ricciardi 2003). Queste aziende volontariamente condividono conoscenze ed esperienze (Lechner,

---

<sup>1</sup>Università Suor Orsola Benincasa. Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, Antonio Ricciardi è autore del par. 1, Beniamino Sacco dei par. 2 e 4, mentre Anna D’Ascenzio ha curato il par. 3.

Dowling & Welpé 2006; Parker 2008) e possono impegnarsi a realizzare investimenti congiunti nonché a coprodurre, adottare strategie di marketing condivise e perseguire insieme ricerca e sviluppo di prodotti o mercati (Huggins 2001). L'essenza di queste reti strategiche collaborative è che diverse aziende si impegnano in un progetto comune (Håkansson & Snehota 1995), sfruttando le loro complementarità senza perdere la loro autonomia giuridica, economica o decisionale.

Nonostante le forti interdipendenze, le reti sono elastiche, nel senso che i singoli partner possono fuoriuscire senza mettere a rischio il funzionamento della rete stessa: altri partner si inseriscono, altri rapporti si sviluppano mantenendo intatto dal punto di vista funzionale il sistema di attività. Accanto ad un nucleo stabile di imprese connesse tra loro da legami forti, si avvicendano altre imprese che per il fatto stesso di sviluppare nei confronti delle prime relazioni più deboli mutano nel tempo senza arrecare alcun pregiudizio all'aggregazione. In tal senso la rete è contemporaneamente stabile e mutevole. La rete conseguentemente è dinamica, nel senso che si modifica nel tempo per l'inclusione di nuovi partner o l'esclusione di altri in base a scelte di convenienza individuali e di gruppo (Ricciardi, 2003).

L'organizzazione in rete rappresenta uno strumento adeguato soprattutto per le piccole e medie imprese che possono, in tal modo, superare i limiti legati alla dimensione. Infatti, il modello organizzativo reticolare consente alle Pmi in rete di:

- implementare strategie e operare sui mercati con la competitività di un'impresa medio-grande (Dyer & Singh 1998) senza sacrificare la loro autonomia e flessibilità (Williamson, 1996; Cafaggi, 2008; Gardet & Fraiha 2012; Laperche & Liu 2013; Anderson, 2013); organizzandosi in reti di imprese, le Pmi possono ottenere i vantaggi delle grandi imprese senza scambiare le partecipazioni o impegnarsi in consorzi, fusioni e / o incorporazioni;
- accedere facilmente alle catene del valore globali (Accetturo, Giunta, & Rossi 2011; Giunta 2014; Agostino, Giunta, Nugent, Scalera e Trivieri 2015);
- aumentare significativamente la produttività e sviluppare prodotti di alta gamma in produzioni tipiche del "Made in Italy" (Stoian, Rialp & Dimitratos 2017);
- conseguire migliori performance (Gulati & Higgins 2003; Zaheer & Bell 2005) e, conseguentemente, migliorare il merito di credito rispetto alle imprese "isolate" (Tommaso 2009; Pastore 2009; Ricciardi 2016).  
Evidentemente, le reti di imprese presentano, oltre che vantaggi, anche rischi. Tali sono, ad esempio:



- l'eccessiva dipendenza dall'impresa leader: quando quest'ultima entra in crisi compromette la sopravvivenza di tutte le altre (Ricciardi, 2003);
- i comportamenti opportunistici delle imprese partner: appropriazione di conoscenze sviluppate in maniera congiunta per ottenere benefici individuali (Das, 2004);
- le divergenze degli obiettivi e le asimmetrie dei contributi apportati dai singoli partner che compromettono la stabilità della rete (Depperu, 1995).

Inoltre, ulteriori rischi sono connessi agli effetti della perdita del controllo e del coordinamento delle attività cedute ai partner (Håkansson & Snehota, 1995). Il decentramento di una specifica area di attività, infatti, comporta inevitabilmente una perdita di know-how difficilmente recuperabile soprattutto quando quel processo è interessato da intense innovazioni tecnologiche.

La rete di imprese quale tipologia di alleanza tra le imprese ha attirato l'attenzione a livello europeo poiché le Pmi rappresentano il 98,8% delle imprese che operano nel settore delle attività non finanziarie nell'UE-28 e impiegano il 67% della forza lavoro. Quasi tutte (93%) sono microimprese che impiegano meno di 10 addetti (Commissione europea 2017). Riconoscendo l'importanza economica, strategica e sociale delle micro, piccole e medie imprese, sono state individuate a loro favore diverse politiche e azioni, tra cui il programma Horizon 2020 e lo Small Business ACT per l'Europa. Queste iniziative promuovono la collaborazione e le reti commerciali tra imprese, consorzi di ricerca e istituzioni all'interno e all'esterno dell'Europa fornendo sostegno finanziario alle imprese che desiderano cooperare e creare reti.

Considerati, da un lato, i vantaggi che possono derivare dall'operare in rete soprattutto per le imprese di ridotte dimensioni e, dall'altro lato, le specificità del tessuto imprenditoriale caratterizzato dalla prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, in Italia è stata introdotta una specifica disciplina del contratto di rete. Con D.L.10 febbraio 2009 n.5/2009, art.3, co. 4 ter (convertito nella L.9 April 2009 No.33 successive modifiche) è stato introdotto e disciplinato il contratto di rete.

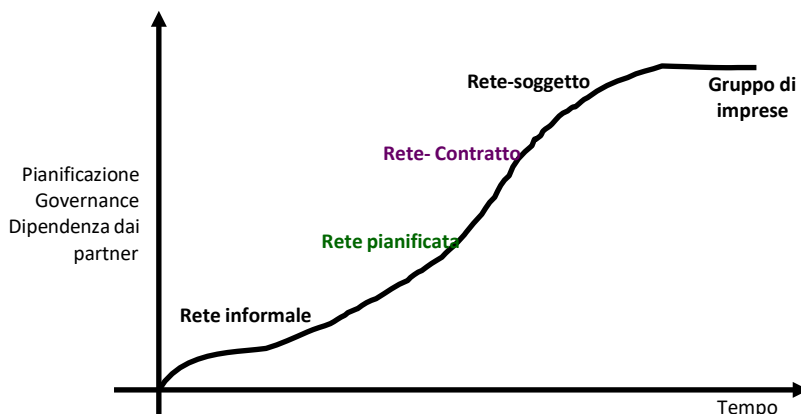
Primo in Europa, il legislatore italiano ha regolato il contratto di rete e ha permesso la formalizzazione di numerose relazioni di cooperazione preesistenti incoraggiando la creazione di nuove reti (Ricciardi 2003, 2010, 2013; Ricciardi, Cardoni & Tiacci 2014). Sebbene le imprese partecipanti dispongano di un'ampia autonomia negoziale nel definire le modalità di collaborazione in rete, il modello contrattuale italiano prevede due diversi tipi di reti: reti-contratto (ex D.L. No.5/2009 convertito nella L.33/2009) e reti-soggetto (ex

L.134/2012 e L. 221/2012). Tra questi, i partner possono scegliere e adottare quello che meglio si adatta alle specifiche esigenze.

Le reti-contratto si caratterizzano per una struttura organizzativa semplificata in base alla quale le imprese si impegnano ad attuare il programma di rete e gli atti compiuti nell'esecuzione di tale programma producono i loro effetti direttamente in capo ai partecipanti alla rete, sia dal punto di vista giuridico che fiscale.

Le reti-soggetto, invece, prevedono una struttura più complessa (dotazione di un fondo patrimoniale separato ascrivibile alla rete, operatività di un organismo di gestione comune, registrazione del contratto nel registro delle Imprese) dal momento che la rete in quanto tale costituisce un nuovo soggetto, dotato di autonomia giuridica e soggettività tributaria (Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 20 / E del 18/06/2013) indipendente rispetto alle singole imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete.

I contratti di rete aziendale spesso rappresentano un'evoluzione di relazioni preesistenti sviluppate tra imprese che sono diventate più complesse nel tempo. Le reti possono evolversi da relazioni informali e non pianificate a quelle pianificate e più strutturate. In questi casi, le aziende partner possono avere legami forti rispetto a quelli deboli tra le imprese coinvolte in reti meramente contrattuali (Hoang & Antoncic 2003). Considerata questa evoluzione, la rete può rappresentare una valida soluzione al problema dimensionale del sistema produttivo italiano in quanto è stato osservato che essa spesso evolve nel gruppo di imprese (Fig.1).



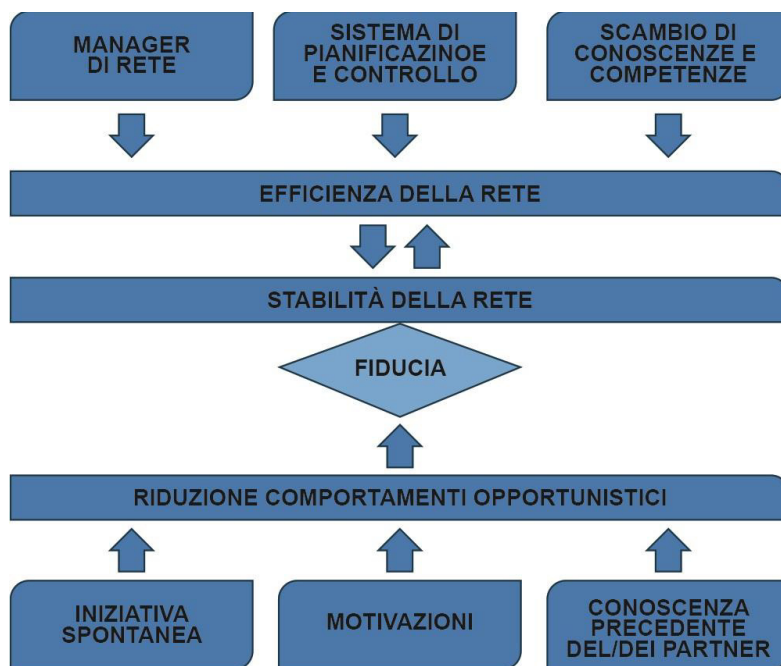
**Figura 1** – Il ciclo di vita delle reti di imprese.

Fonte: Ricciardi (2016).

Le reti di imprese sono state ampiamente studiate in ricerche accademiche e lavori empirici negli ultimi trent'anni sotto diverse prospettive. Gli studi si sono focalizzati sulle forme e le caratteristiche delle relazioni interorganizzative (Grandori & Soda 1995; Todeva 2006); sulle motivazioni che inducono le imprese ad adottare strategie di cooperazione (Child & Faulkner 1998); sui risultati conseguiti attraverso queste strategie (Alter & Hage 1993; Podolny & Page 1998; Dyer & Singh 1998; Huxham & Vangen 2005; Zineldin & Dodourova 2005).

Tuttavia, pochi studi hanno analizzato i processi interni delle reti di imprese e la loro struttura formale di governance (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai 2004; Hibbert, Huxham & Smith Ring 2008).

Il sistema di governance della rete impatta direttamente sul grado di stabilità ed efficienza della rete. Al riguardo, infatti, la stabilità e l'efficienza di una rete dipendono fondamentalmente da cinque fattori: le motivazioni; il grado di fiducia che si riesce ad instaurare tra i partner; lo scambio di informazioni e di conoscenze; il sistema di pianificazione; la presenza di un manager di rete (Fig. 2).



**Figura 2** – Efficienza e stabilità della rete di imprese.

FONTE: *Ns elaborazione.*

In funzione delle motivazioni possiamo valutare il grado di stabilità delle reti. Quando la rete nasce per iniziativa (spontanea) di un'impresa leader che individua un'idea progettuale e attorno ad essa coinvolge partner motivati e la finalità principale è quella di migliorare la competitività di tutti i partecipanti alla rete, in questo caso la rete è più stabile e duratura (**reti spontanee**). Viceversa, quando non c'è un'idea progettuale che parte spontaneamente dalle imprese della rete ma è indotta da istituzioni esterne (enti territoriali, professionisti, ecc.) allora il grado di stabilità della rete è ridotto e aumentano le probabilità di insuccesso (**reti indotte**). Infine, se le motivazioni che inducono alla costituzione di una rete si fondano quasi esclusivamente sull'opportunità di ottenere benefici fiscali e/o di acquisire finanziamenti pubblici allora la rete diventa molto instabile e inefficiente (**rete artificiale**).

Le reti di imprese sono generalmente caratterizzate dall'assenza di un sistema di pianificazione e controllo e, al riguardo, alcuni Autori ritengono che «l'essenza distintiva di tale modello organizzativo sembra risiedere proprio in quel "come se vi fosse", nel senso che la pianificazione delle fasi di creazione del valore è appunto virtuale o ipotetica» (Faedo & Farinet, 1999: 41). Tuttavia, nei rari casi in cui se ne rileva la presenza, si osserva una sopravvivenza della rete mediamente più lunga.

Rispetto ai sistemi di gestione della rete un ruolo fondamentale è svolto dal manager di rete. Il manager di rete ha il compito di contribuire all'elaborazione delle strategie, dei piani e delle iniziative dell'organizzazione, cura l'analisi dei bisogni degli associati, promuovendone il conseguimento degli obiettivi imprenditoriali, contribuisce alla difesa degli interessi della rete nei confronti dei terzi. Inoltre deve saper favorire la crescita della rete attraverso la collaborazione tra imprese e promuovere l'innovazione tra i diversi nodi della rete. Deve, pertanto, possedere spiccate competenze nella gestione di progetti complessi e forti capacità di governo delle relazioni, mediazione e coordinamento tra interessi non sempre convergenti, e di soluzione dei problemi (Pastore, Ricciardi & Tommaso, 2019c).

## 1.1 Il fenomeno rete in Italia

Secondo gli ultimi dati del Registro delle imprese, al 3 novembre 2019 i contratti di rete stipulati sono pari a 5.804 (di cui 855 a soggettività giuridica e 4.949 reti contratto) e coinvolgono 34.480 imprese. Con riferimento alla distribuzione territoriale, le regioni che presentano un maggior numero di imprese coinvolte sono, nell'ordine, Lazio, Lombardia, Veneto, Toscana, Campa-

nia, Emilia-Romagna e Puglia (Tab.1) con il 75% localizzato nel Nord e Centro Italia (Tab.2).

ABRUZZO	1094
BASILICATA	330
CALABRIA	685
CAMPANIA	2599
EMILIA-ROMAGNA	2168
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1607
LAZIO	8830
LIGURIA	865
LOMBARDIA	3558
MARCHE	896
MOLISE	81
PIEMONTE	1513
PUGLIA	2023
SARDEGNA	672
SICILIA	1042
TOSCANA	2335
TRENTINO-ALTO ADIGE	585
UMBRIA	766
VALLE D'OSTA	85
VENETO	2746

**Tabella 1** – Imprese che hanno stipulato un contratto di rete, divise per regione, dati al 3 novembre 2019.

Fonte: Registro Imprese delle Camere di Commercio.

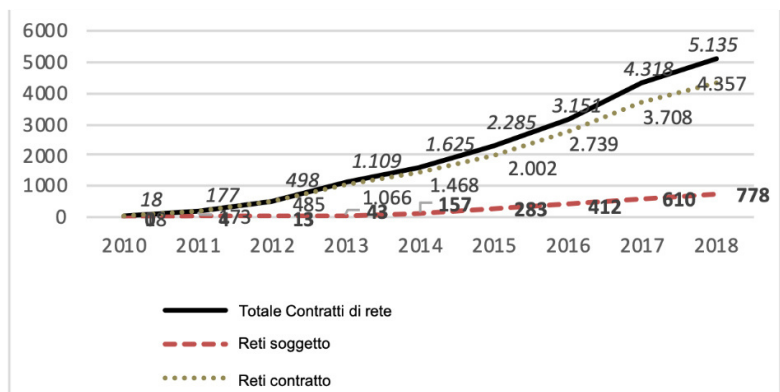
Aree geografiche	N. imprese	Percentuale su totale imprese
Nord	13.127	38,07%
Centro	12.827	37,20%
Sud	6.812	19,76%
Isole	1.714	4,97%
ITALIA	34.480	100,00%

**Tabella 2** – Imprese che hanno stipulato un contratto di rete. Distribuzione per area geografica, dati al 3 novembre 2019.

Fonte: Ns elaborazione su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio.

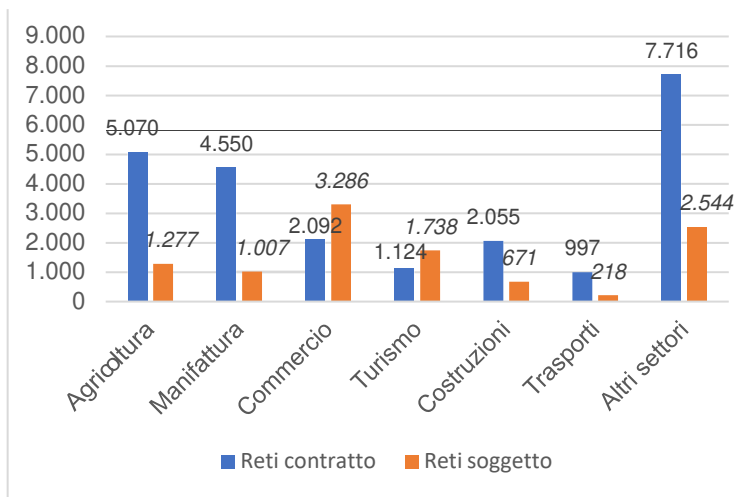
Dai dati raccolti si rileva (Fig.3) la prevalenza delle 'reti contratto' rispetto alle 'reti soggetto' (4.949 vs 855) ed un ridimensionamento dei tassi di crescita passati dal 122% (2012/2013) al 15% (2017/2018).

Con riferimento ai settori (Fig.4), sulla base dei Codici Ateco delle attività economiche, i settori di appartenenza delle imprese in rete sono principalmente: Agricoltura (19%; 6.347 imprese), Manifattura (16%; 5.557 imprese) e Commercio (15.7%; 5.378 imprese).



**Figura 3** – Contratti di rete di imprese in Italia. Anni 2010-2018.

Fonte: Ns elaborazione su dati RetImpresa-Infocamere.

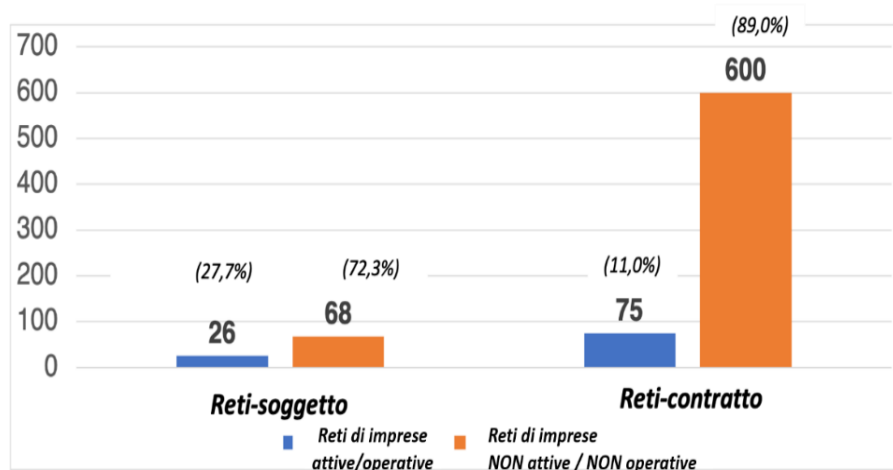


**Figura 4** – Imprese partecipanti a contratti di rete per settore economico e tipologia di contratto. Anno 2018.

Fonte: Ns elaborazione su dati RetImpresa-Infocamere.

I numeri sui contratti di rete, seppure in costante aumento dal 2010 (anno di applicazione della legge), sono piuttosto contenuti: solo lo 0,78% delle imprese operanti in Italia ha stipulato un contratto di rete.

Inoltre, verifiche empiriche condotte nelle regioni del Mezzogiorno (Ricciardi, Pastore & Tommaso, 2019b, 2019c)<sup>2</sup> hanno rilevato che il fenomeno delle reti è sovradimensionato rispetto alla realtà esistente. In particolare, non tutte le reti di imprese costituite sotto forma di contratto sono operative: una significativa divergenza è stata rilevata tra il numero di contratti di rete che risultano nel Registro delle imprese e il numero di contratti di rete risultati attivi/operativi. In particolare, di tutti i contratti di rete registrati nel Sud Italia (escluse le isole) (769, tra reti soggetto e reti contratto) solo il 13%, pari a 101 reti, risulta dall'indagine effettivamente operativo. Tra le reti con soggettività giuridica (94) solo il 28% (26) sono reti attive; una tendenza analoga è stata registrata per le reti contratto (675): solo l'11% (75) è realmente attivo (Fig. 5).



**Figura 5** – Contratti di rete attivi/operativi nel Sud Italia.

Fonte: *Ns elaborazione.*

<sup>2</sup>La verifica empirica è stata condotta su 755 reti-contratto e 94 reti-soggetto con prevalenza di imprese del Sud Italia. Si è proceduto a identificare le reti effettivamente attive e operative rilevando per ciascuna rete: l'esistenza di un sito web pubblico dedicato e il suo aggiornamento più recente; la presenza sui social media; la presenza di almeno un recapito telefonico diretto della rete sul proprio sito web; la disponibilità sul web di notizie e informazioni recenti sulle attività della rete. L'applicazione di questi criteri all'elenco iniziale ha condotto all'identificazione di 101 contratti di rete classificabili come attivi / operativi.

Nell'ambito delle 101 reti di imprese risultate operative prevalgono le reti costituite da imprese operanti in settori ad alta tecnologia che collaborano nella promozione e realizzazione di attività di innovazione. Inoltre, nella maggior parte di queste reti si rileva la presenza di un manager di rete che oltre a gestire operativamente e strategicamente l'aggregazione di imprese, orienta i processi di innovazione e digitalizzazione della rete e indirizza le singole imprese in un percorso di crescita e di competitività sempre più internazionale.

## 2. Il fenomeno rete in Campania

Secondo i dati del Registro delle imprese, al 3 marzo 2019 i contratti di rete stipulati in Campania sono pari a 478 di cui 433 reti contratto e 45 reti soggetto e coinvolgono un totale di 2.570 imprese (Tab. 3). Le imprese campane coinvolte in un contratto di rete rappresentano lo 0,74% delle imprese operanti nella regione Campania<sup>3</sup>.

Su un totale di 784 reti Soggetto in Italia al 3 marzo 2019, la Campania ne rappresenta il 5,74%, mentre su un totale di 4.503 reti Contratto, la Campania ne rappresenta il 9,61%.

Province	N. Contratti di Rete Soggetto	N. Imprese	N. Contratti di Rete Contratto	N. Imprese
Avellino	8	139	38	234
Benevento	1	12	37	233
Caserta	7	77	78	239
Napoli	19	99	179	534
Salerno	10	238	101	765
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>565</b>	<b>433</b>	<b>2005</b>
<b>Totale contratti di rete</b>		<b>478</b>	<b>Totale imprese</b>	<b>2570</b>

**Tabella 3** – I contratti di rete in Campania al 3 marzo 2019.

Fonte: *Ns. Elaborazione.*

Con riferimento alla distribuzione territoriale, la provincia che presenta un maggior numero di contratti di Rete Soggetto è Napoli, con oltre il 42% dei contratti stipulati in Campania, mentre la provincia di Salerno riesce a coin-

<sup>3</sup> Totale di 345.353 imprese campane (dati Istat 2019). Le imprese coinvolte nelle reti soggetto rappresentano lo 0,16% sul totale imprese campane, mentre le imprese coinvolte nelle Reti Contratto sono pari allo 0,58%.



volgere un maggior numero di imprese, ovvero il 42% circa di quelle appartenenti a un contratto di Rete Soggetto.

Al contrario della provincia di Salerno, la provincia di Napoli, presenta la media più bassa per ciò che concerne il numero di imprese appartenenti ad ogni singolo contratto di Rete Soggetto.

Per quanto riguarda i settori economici, la Rete Soggetto è stata utilizzata in Campania, soprattutto per la costituzione di studi professionali e di consulenza. Sono ben 9 i contratti registrati su un totale di 45. Gli altri due settori maggiormente coinvolti con 7 contratti ciascuno, sono il Turismo e il settore Salute, in particolare, attraverso la collaborazione di diversi laboratori di analisi diagnostica.

Da notare anche la presenza di contratti di rete in settori come la logistica e trasporto e nel settore automotive (Tab.4).

Settori economici Rete Soggetto	N. Contratti reti soggetto Campania
Studi di consulenza e attività professionali	9
Turismo	7
Salute (Lab. Analisi e settore farmaceutico)	7
Agricoltura	5
Trasporti e logistica	4
Automotive	3
Biotecnologie	2
Certificazione di qualità	1
Edilizia	1
Tessile	1
Finanziario (Confidi)	1
Atri settori	4
<b>Totale</b>	<b>45</b>

**Tabella 4** – I settori economici delle reti soggetto campane.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Anche per la Rete Contratto la provincia di Napoli è la più rappresentativa con il 41% del totale e così come per le reti soggetto, la provincia di Salerno riesce a coinvolgere un maggior numero di imprese, pari al 38% circa del

totale. Nelle reti contratto, però, la media di appartenenza di imprese per ogni singolo contratto è più omogenea tra le provincie; Salerno, Benevento e Avellino presentano una media simile, così come Napoli e Caserta.

Per quanto riguarda i settori economici delle 433 reti contratto, quello dei servizi è maggiormente rappresentato, seguito da quello industriale manifatturiero (Tab. 5).

Settori economici Rete Contratto	N. Reti Contratto Campania
Servizi	194
Industria / Manifatturiero	111
Agricoltura	59
Commercio	37
Turismo	15
Altri settori	17
<b>Totale</b>	<b>433</b>

**Tabella 5** – I settori economici delle Reti Contratto campane.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Nello specifico, il settore dei servizi conferma la prevalenza dei contratti di rete nell’ambito delle attività professionali e degli studi di consulenza con 72 contratti di rete e 54 contratti legati al settore della salute e dell’erogazione di servizi sanitari; 30 contratti vengono registrati anche per l’erogazione di servizi legati al turismo.

Per quanto riguarda il settore industriale manifatturiero, sui 111 contratti di rete, i più rappresentativi sono i 37 contratti legati all’edilizia e alle costruzioni, 23 alle Industrie alimentari, 16 nella metallurgia, 11 nel tessile, pelle e abbigliamento e 10 nel settore automotive.

### **Le reti soggetto attive in Campania: una verifica empirica**

L’analisi empirica svolta ha l’obiettivo di identificare il numero di contratti di rete attivi, con particolare attenzione alle reti soggetto e alle performance aziendali delle imprese appartenenti.

Per Rete Soggetto attiva (Tab.6) si intende la rete dotata di propria personalità giuridica che soddisfi le seguenti due condizioni:

1. Partita IVA attiva
2. ultimo bilancio depositato anno 2017

<b>Totale reti soggetto Campane</b>	<b>N. 45</b>
<b>Totale reti soggetto Attive</b>	<b>N. 32</b>
<b>Totale reti soggetto Inattive</b>	<b>N. 13</b>

**Tabella 6** – *Le reti Soggetto attive.*

Fonte: Ns. Elaborazione.

L'analisi ha evidenziato 13 reti soggetto inattive, in quanto presentano la partita iva cessata e/o in liquidazione. Alcune reti soggetto non hanno presentato il bilancio nel 2017, per cui sono state ritenute non operanti.

Mentre nelle province di Avellino e Caserta le reti soggetto sono più stabili ed operative, in quelle di Napoli e Salerno si rileva un maggior numero di cessazioni di attività (Tab.7).

<b>Province</b>	<b>N. reti soggetto</b>	<b>N. reti soggetto Attive</b>	<b>N. Imprese Coinvolte reti soggetto Attive</b>
<b>Avellino</b>	8	7	136
<b>Benevento</b>	1	1	12
<b>Caserta</b>	7	6	72
<b>Napoli</b>	19	11	45
<b>Salerno</b>	10	7	228
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>493</b>

**Tabella 7** – *Le reti soggetto attive per provincia e numero di imprese.*

Fonte: Ns. Elaborazione

Delle 32 reti soggetto Attive solo 26 hanno presentato il bilancio nel 2017; 5 reti soggetto sono state costituite nel 2018 e non hanno ancora presentato il loro primo bilancio d'esercizio e 1 Rete Soggetto è stata costituita il 30

novembre 2017 e sebbene non abbia presentato la sua situazione patrimoniale, da ricerche effettuate su Internet risulterebbe attiva e utilizzerebbe il marchio della Rete d'Impresa, come strumento comunicativo univoco per le imprese appartenenti alla rete.

### 3. Il contratto di rete nei settori campani di eccellenza: Automotive, Aerospazio, Agrifood, Economia circolare

A partire dall'idea di Made in Italy come prodotto che incorpora «quel concetto di «bello e ben fatto» che da sempre caratterizza il prodotto locale (nella moda e non solo), l'eccellenza produttiva diviene senso comune e quindi sinonimo di sinergia organizzativa, creatività, competenza e professionalità produttiva.

In Campania, nel 2018, i comparti automotive, aerospazio e alimentare hanno prodotto oltre 3 miliardi di euro di valore aggiunto, contribuendo alla creazione di quasi la metà del valore aggiunto di tutta la manifattura regionale (44,2%) con 55.736 addetti (Tab. 8).

Campania	Unità locali		Valore aggiunto (migliaia di euro)		Occupati	
	2010	2018	2010	2018	2010	2018
Annualità						
Industria alimentare	7.377	6.293	1.329.460	1.748.000	32.879	34.523
Automotive	1.512	1.490	514.626	499.000	13.683	11.861
Aerospazio	738	580	1.413.570	816.000	10.757	7.334
Totale	11.637	10.381	3.259.666	3.065.018	59.329	55.736

**Tabella 8** – Valore aggiunto dei comparti automotive, aerospazio e alimentare.

Fonte: Dati elaborati da Istat 2010-2018.

Il contratto di rete in Campania, nei tre settori di riferimento<sup>4</sup>, appare essere uno strumento scarsamente utilizzato: 899 hanno sottoscritto uno dei 373 contratti relativi a una o più fasi di trasformazione alimentare, nei settori dell'aereo-spazio e dell'automotive.

<sup>4</sup> Le reti d'eccellenza per i 4 settori economici di riferimento sono state selezionate individuando in esse almeno un'impresa con almeno un codice Ateco 2007 a carattere manifatturiero. Le reti dell'Aerospazio sono state individuate a partire dal codice attività: C\_30\_Fabbricazione di altri mezzi di trasporto; reti Automotive sono state individuate a partire dal codice: C\_29\_Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi. Le reti dell'Agrifood sono state individuate codice C\_10\_Industrie Alimentari.

Analizzando il ricorso alla rete nel settore agroalimentare si rileva una maggiore applicazione nell'agricoltura tradizionale e nell'allevamento, mentre risulta limitato nella silvicoltura, pesca e agrifood.

Le reti agrifood con almeno un'impresa campana risultano essere 29, tra queste, 14 presentano una partecipazione inferiore alle 10 unità aziendali, 9 contano tra le 10 e le 20 unità aziendali. In 5 tra queste, si contano contratti di rete animate da una media di 30 imprese e solo la rete Copagri di Salerno raggiunge 136 partner; 14 reti sono state costituite nel 2018, di queste solo 5 hanno una localizzazione provinciale e sono formate da meno di 4 unità aziendali. La Rete Campania Bio è l'unico network che si è dotato di una rete-soggetto, conta 30 imprese concentrate nella bassa Irpinia tutte operanti nella trasformazione dei prodotti agricoli locali.

Le reti automotive<sup>5</sup> risultano per lo più di piccole dimensioni per numero di addetti, ma con classi di fatturato medio-alte. In Campania le reti di settore risultano essere 6 (animate da 53 imprese). Quattro di esse hanno carattere nazionale, due di esse esprimono soggettività giuridica e presentano un'estensione contrattuale superiore alla media, contando una media di 18 unità per contratto di rete. Quarantadue imprese (79%) operano nel settore della manifattura, 10 nel settore dei servizi (vendita e logistica) e solo una impresa si occupa di costruzione. La Rete Impresa Automotive Campania risulta l'unica rete locale ad avere soggettività giuridica e patrimoniale. Costituitasi nel 2016 (da 2 imprese) pur non avendo mai prodotto comunicazioni a carattere promozionale risulta come nel caso del contratto della Rete Automotive (rete animata da FCA Italy spa con altre 17 imprese nazionali) attiva. Quattro delle sei reti del settore risultano completamente inattive, tra queste: la Rete Automotive Italia. Essa risulta la prima rete del settore in Italia (2011), nata per impulso di Confindustria Basilicata risulta inizialmente animata dalla ditta Tecnologie Galvaniche s.r.l con il supporto di 4 imprese operanti nel territorio campano, ma di fatto non è mai stata operativa.

Il settore aerospaziale conta in Campania 7 reti d'impresa (animate da 37 imprese), di queste 15 operano nel settore manifatturiero, 15 nel settore dei servizi, e 7 nel campo della ricerca e dello sviluppo industriale. Risultano attive quattro reti su sette.

Nel 2014 si costituiscono le prime due reti del settore: Ritam e Polo Europeo microfusioni aerospaziali (POEMA). Poema e Prime si presentano come reti dotate di soggettività giuridica e autonomia patrimoniale. Le imprese

---

<sup>5</sup>Le reti d'impresa costituite a livello regionale nel settore automotive risultano essere 47, di queste 5 hanno soggettività giuridica. Hanno esclusivamente carattere nazionale, e contano un totale di 125 imprese, imprese collocate nelle regioni dell'Emilia-Romagna, del Piemonte, della Liguria, e della Lombardia.

EMA, Tecnologica s.r.l e Mosaico partecipano anche alla Rete Ritam attiva anch'essa dal 2014. La rete che ha carattere esclusivamente regionale, è animata da 7 imprese (5 di esse operano nei servizi e 2 nel settore manifatturiero) tutte orientate alla ricerca nel campo delle tecnologie applicate ai motori del sistema aeronautico. Il contratto di rete Prime vede come azienda mandataria ALI (Aerospace Laboratory for Innovative Components s.c.a.r.l) pur non avendo mai prodotto comunicazioni a carattere promozionale ha avviato nel 2015 la sperimentazione di due brevetti e conta su clienti del calibro di: ESA, Agenzia spaziale italiana e la stessa CIRA.

In merito alle reti "sostenibili e ambientali" in Campania sono state individuate solo 6 reti (animate da 35 aziende). Il dato locale risulta essere nettamente inferiore rispetto al dato nazionale. Dal punto di vista regionale, delle 28 imprese che partecipano alle reti, 11 sono impegnate nel settore manifatturiero, 8 nei servizi, 4 nel settore della costruzione e 5 in agricoltura. La scarsa diffusione del tema della sostenibilità ambientale nei contratti di rete a carattere locale trova ulteriore riscontro empirico anche nella Regione Campania. Delle sei reti esistenti (formalmente costituite tra il 2011 e 2018), due risultano essere animate da aziende in liquidazione, una terza rete è in parte oggetto di procedura fallimentare. I contratti attivi risultano essere quelli attivati da: Rete Cometa (2018) e Rete Packaging Sostenibile 100% Campania.

#### **4. Le performance delle reti in Campania: un confronto nazionale**

La misurazione delle performance delle reti è resa possibile grazie all'analisi di bilancio e degli indici maggiormente predittivi delle performance aziendali (Ricciardi, 2019). La verifica empirica si è concentrata sulle reti soggetto, unica forma di rete obbligata a depositare il bilancio. Sono stati analizzati i bilanci di tutte le reti soggetto italiane e messi a confronto con quelli della regione Campania. La prima fase della ricerca è finalizzata a verificare quanti contratti di Rete Soggetto sul territorio nazionale sono attivi.

Per Rete Soggetto attiva si intende la rete dotata di propria personalità giuridica che soddisfi le seguenti due condizioni:

1. Partita IVA attiva
2. ultimo bilancio depositato almeno anno 2018<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Un'analisi effettuata, prendendo come punto di riferimento l'anno 2017, come ultimo bilancio depositato e visualizzato dalla banca dati AIDA, evidenziava n. 116 reti soggetto potenzialmente attive, di cui 11 in stato di liquidazione e 3 inattive nel 2019.

Dai dati del registro delle imprese al 3 ottobre 2019, in Italia risultano registrati 846 contratti di Rete Soggetto, di cui 80 reti soggetto costituite nel 2019 e che non hanno ancora presentato il loro primo bilancio d'esercizio. Da Banca Dati AIDA si riscontrano i bilanci per gli anni successivi al 2017 di sole 101 reti soggetto, pari al 11,94% del campione nazionale e che risultano avere la partita IVA attiva<sup>7</sup>.

Delle 101 reti soggetto potenzialmente attive:

- n. 5 reti soggetto con presenza di dati di bilancio risultano in liquidazione;
- n. 3 reti soggetto risultano inattive nell'anno 2019;
- Pertanto, l'analisi di bilancio è stata svolta su **n. 93 reti soggetto Attive pari al 11% delle reti soggetto italiane.**

Da una prima lettura dei bilanci si evidenziano alcune delle voci maggiormente significative. Il fatturato complessivo espresso dalle reti soggetto Italia supera di poco i 50 mln. di euro; si fa presente che 36 delle 93 reti soggetto attive con almeno 1 bilancio presentato (38,70%) non hanno registrato alcun fatturato (Tab. 9).

N. reti soggetto	Fatturato
40	Nessun fatturato
33	< 50.000 euro
12	Tra 50.001 e 250.000 euro
7	Tra 250.001 e 1.000.000 euro
6	Tra 1.000.001 e 2.500.000 euro
1	3.664.618 euro
1	4.118.415 euro
1	4.743.052 euro
1	22.323.477 euro
<b>102</b>	<b>51.383.729 euro</b>

**Tabella 9** – Il fatturato delle reti soggetto Italia.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Al netto delle 4 reti soggetto che presentano dati sopra i 3,5 mln. di euro, per i restanti 89 contratti di Rete Soggetto, il fatturato complessivo è di circa 16,5

<sup>7</sup> N. 102 reti soggetto presentano bilanci fino al 2017, mentre di n. 643 reti soggetto non è presente alcun bilancio presentato.

mln di euro, per una media a contratto di circa 188.000 euro di fatturato annuo e il 73% del campione presenta un fatturato nullo o inferiore ai 50.000 euro.

Per quanto riguarda gli utili d'impresa registrati in bilancio, 61 delle 93 reti soggette attive, pari al 65,6% del campione, hanno registrato perdite o utili pari a zero e 26 reti soggette non hanno registrato utili sopra i 10 mila euro (Tab.10).

N. Imprese	Utile
51	Perdita
16	Utile = 0
29	Utile < 10.000,00 euro
4	10.001 < utile < 50.000 euro
1	57.860 euro
1	90.245 euro

**Tabella 10** – *L'utile delle reti soggette in Italia.*

Fonte: *Ns. Elaborazione.*

L'analisi empirica prosegue con la riclassificazione di bilancio e con la verifica dei valori degli indici finanziari più significativi. L'obiettivo è quello di verificare lo "stato di salute" delle reti soggette (tabella 11).

<b>Indice di Indebitamento</b>	<i>Capitale Investito Patrimonio Netto</i>	Misura la Patrimonializzazione dell'Azienda
<b>Indice di Struttura</b>	<i>Capitale Proprio + debiti a m/l termine Immobilizzazioni nette</i>	Misura la capacità dell'azienda di saper far fronte in maniera equilibrata agli investimenti in immobilizzazioni
<b>Indice di Liquidità Corrente</b>	<i>Attivo Circolante Passivo Circolante</i>	<i>Esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni nel breve periodo con i flussi di cassa di breve periodo generati dalle attività circolanti, comprese le disponibilità di magazzino (Scorte).</i>
<b>Indice di Liquidità Immediata</b>	<i>(Attivo Circolante – Scorte di Magazzino) Passivo Circolante</i>	<i>Esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni nel breve periodo con i flussi di cassa di breve periodo generati dalle attività circolanti al netto delle disponibilità di magazzino (Scorte).</i>

**Tabella 11** – *Indici di bilancio finanziari.*

Fonte: *Ns. Elaborazione.*



Il quadro che emerge dall'analisi degli indici di bilancio evidenzia un alto livello di indebitamento per la maggior parte delle reti soggetto, con dei valori registrati per lo più nel range di "rischio default". Ciò prefigura uno scarso utilizzo delle risorse patrimoniali delle imprese appartenenti alle reti e un utilizzo predominante di capitali di terzi e nello specifico di debiti vs. fornitori e vs. istituti di credito. Per quanto riguarda l'attivo immobilizzato, l'indice di struttura evidenzia nella metà delle reti, un'adeguata copertura degli investimenti con corrispettivi finanziamenti sul medio lungo periodo. Si fa presente, però, che le reti soggetto non presentano elevati livelli di investimenti immobilizzati, per cui l'analisi del valore dell'indice di struttura nella maggior parte dei casi analizzati perde di significatività.

Per ciò che concerne, invece la copertura dei debiti a breve, l'indice di liquidità corrente evidenzia circa il 75% delle reti in un range di "rischio default"<sup>8</sup>. Relativamente all'indice di liquidità immediata, quest'ultimo evidenzia nel 40% dei casi un valore all'interno del range di "rischio default" e/o "non calcolabile", per cui emerge un probabile rischio di non riuscire a onorare gli impegni con i fornitori e gli istituti di credito nel breve periodo (Tab. 12).

Indici Finanziari n. 93 reti soggetto Attive				
	Situazione ottimale	Alert	Rischio Default	Non Calcolabile
Indice di Indebitamento	35	6	51	1
Indice di Struttura	49	1	14	29
Indice di liquidità corrente	16	7	56	14
Indice di liquidità Immediata	40	17	22	14

**Tabella 12** – Valori degli indici finanziari delle reti soggetto Italia.

Fonte: Ns. Elaborazione.

La stessa analisi è stata svolta per la **Campania** e anche in questo caso sono stati confermati i dati emersi dalla ricerca in ambito nazionale. Il fatturato complessivo espresso dalle reti soggetto Campania supera di poco gli 8 mln.

<sup>8</sup> Alcuni indici non sono calcolabili, in quanto non sono presenti le voci di bilancio necessarie per la loro determinazione.

di euro; delle 32 reti soggetto attive in Campania<sup>9</sup>, solo 26 hanno presentato almeno 1 bilancio e solo per queste è stato possibile svolgere l'analisi di bilancio. Circa la metà (12 su 26) delle reti soggetto attive con almeno 1 bilancio presentato non hanno registrato alcun fatturato e in generale il 73% non supera i 50.000 euro di fatturato annuo, in linea con il dato nazionale (tabella 13).

N. reti soggetto	Fatturato
12	Nessun fatturato
4	< 15.000 euro
3	Tra 15.001 e 50.000 euro
3	Tra 50.001 e 100.000 euro
1	444.524 euro
1	755.303 euro
1	2.434.061 euro
1	4.118.415 euro
<b>26</b>	<b>8.116.721 euro</b>

**Tabella 13** – Il fatturato delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Per ciò che concerne gli utili d'impresa, il 77% del campione presenta perdite d'esercizio o assenza di utili e solo 6 contratti di rete presentano utili, ma inferiore ai 6.000 euro (tabella 14).

N. reti soggetto	Utile
13	Perdita
7	Utile = 0
6	Utile < 6.000,00 euro

**Tabella 14** – Utile delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

<sup>9</sup> Elaborazione analisi al 3 marzo 2019 – Banca Dati Registro Imprese.

La riclassificazione dei bilanci e il calcolo degli indici finanziari (tabella 15) sulle reti soggetto campane rispecchia i valori nazionali e le considerazioni fatte in precedenza, ovvero di bilanci con un alto livello di indebitamento, bassi livelli di investimento di lungo periodo e totale assenza di scorte di magazzino.

<b>Indici Finanziari n. 26 reti soggetto Attive</b>				
	Situazione ottimale	Alert	Rischio Default	Non Calcolabile*
<b>Indice di Indebitamento</b>	10	1	9	6
<b>Indice di Struttura</b>	11		2	13
<b>Indice di liquidità corrente</b>	4	1	14	7
<b>Indice di liquidità Immediata</b>	13	2	4	7

**Tabella 15** – Valori degli indici finanziari delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Da un confronto dei dati tra Italia e Campania, emerge un alto coefficiente di correlazione. La Campania rispecchia l'andamento dei dati a livello nazionale, esprimendo dei risultati molti simili, così come evidenziato dalla tabella 16.

Indicatori	n. 26 reti soggetto	Alert – Default Non Calcolabile	n. 93 reti soggetto	Alert - Default Non Calcolabile
Indebitamento	Campania	61,53%	Italia	62,36%
Struttura		57,69%		47,31%
Liq. Corrente		84,61%		82,79%
Liq. Immediata		50,00%		56,99%
Fatturato < 50.000 euro		73,07%		69,89%
Utile = 0 o Perdita		76,92%		65,59%

**Tabella 16** – Reti soggetto Italia vs Reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Se andiamo ad analizzare la somma dei valori nei range “alert, rischio default, non calcolabile” in Campania e in Italia gli scostamenti sono minimi ed evidenziano le stesse criticità in precedenza analizzate. Infine, dai bilanci delle reti soggetto emergono alcune voci di maggior interesse e che invitano a spunti di riflessione:

- Crediti vs. Clienti
- Debiti vs. Fornitori
- Scorte di magazzino

L’attivo Circolante è composto nella quasi totalità dei casi dal 90% di crediti vs. Clienti. Si segnala una totale assenza di disponibilità e quindi di scorte di magazzino. Non sono presenti investimenti in Ricerca e Sviluppo e/o investimenti in Capannoni, Attrezzature, Macchinari. Nei bilanci analizzati non sono presenti voci di bilancio relativi al costo del personale. La totale assenza di utili, di investimenti in immobilizzazioni e risorse umane, fanno protendere per una totale mancanza di visione strategica di lungo periodo.

## 5. Conclusioni

La struttura portante del sistema economico e produttivo italiano è rappresentata dalle imprese di piccole e medie dimensioni: il 95% delle imprese attive è costituito da microimprese (meno di 10 addetti) e solo lo 0,1% impiega più di 250 addetti. Le Pmi, tuttavia, presentano insufficienti livelli di competitività dovuti, principalmente, alla loro ridotta capacità di fare innovazione e di penetrare i mercati internazionali. Tali limiti possono essere superati, oltre che attraverso processi di crescita dimensionale, anche mediante l’attivazione di relazioni con altre imprese. Il modello organizzativo della rete consente ad un insieme di Pmi di operare sul mercato con la forza di un’azienda di medio-grandi dimensioni. Il legislatore, disciplinando le reti di imprese, ha permesso la formalizzazione delle reti di imprese preesistenti e sottolineato la strategicità di tale modello organizzativo incentivando la costituzione di nuove reti. Attraverso il contratto di rete, le imprese, anche localizzate su territori geograficamente distanti, senza rinunciare alla propria autonomia, possono aggregarsi per condividere conoscenza, realizzare insieme progetti di ricerca e sviluppo, di marketing, di formazione del personale, di internazionalizzazione, condividere risorse professionali. Inoltre, considerati gli effetti positivi della partecipazione alla rete sulle performance economiche (aumento del fatturato, aumento degli investimenti, riduzione dei costi), le imprese organizzate in rete possono vedere migliorare il loro merito di credito rispetto alle imprese che operano isolatamente.

Tuttavia, i numeri sui contratti di rete, seppure in costante aumento dal 2010 (anno di stipula del primo contratto), non sono soddisfacenti e solo lo 0,78% delle imprese operanti in Italia ha colto l'opportunità di costituire una rete di imprese mediante la stipula di un contratto. Inoltre, molti dei contratti di rete stipulati riguardano, di fatto, reti artificiali.

Infatti, verifiche empiriche condotte nelle regioni del Mezzogiorno (Ricciardi, Pastore & Tommaso, 2019b, 2019c) hanno rilevato che il fenomeno delle reti è sovradimensionato rispetto alla realtà esistente. In particolare, di tutti i contratti di rete registrati (769, tra reti soggetto e reti contratto) solo il 13%, pari a 101 reti, risulta, dall'indagine, effettivamente operativo. In questa prospettiva è stato verificato che anche in Campania il fenomeno reti è sovradimensionato. In particolare, per quanto riguarda le reti soggetto, 13 si sono rilevate inattive e delle 32 reti attive solo 26 (57,77%) hanno presentato almeno un bilancio. Infine l'analisi delle performance è piuttosto deludente sia a livello nazionale che a livello di regione Campania: il 70% del campione presenta perdite d'esercizio e assenza di utili e solo 6 reti soggetto presentano utili, ma inferiori a 6.000 euro; i principali indici finanziari rilevano situazioni di alert o addirittura di default.

Occorre, pertanto, fare una riflessione sulle cause che contribuiscono al fallimento o al successo delle reti. A riguardo, anche dai risultati delle verifiche empiriche condotte in questa ricerca, si rileva che la stabilità della rete dipende:

- a) dalle motivazioni alla base della loro costituzione e quindi sono molto stabili le reti se sono spontanee (promosse da un'impresa leader), mentre sono precarie se indotte cioè stimolate dall'alto su iniziativa di enti pubblici o organizzazioni imprenditoriali e estremamente instabili se artificiali cioè quando la costituzione è funzione della partecipazione a ottenere esclusivamente finanziamenti e/o agevolazioni fiscali.
- b) La stabilità delle reti è funzione della presenza di un manager di rete che garantisca imparzialità nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento e di governo della rete, capace di proporre ed implementare strategie e soprattutto di stimolare e gestire l'innovazione all'interno della rete e a trasferirla ai singoli partner.
- c) La stabilità della rete è funzione anche della composizione della diversificazione delle imprese partners che siano leader, attive e partecipative.

I risultati di questo studio potrebbero fornire indicazioni per gli attori che sostengono e incentivano la costituzione di reti di imprese. In particolare, si ritiene che incentivi e finanziamenti indirizzati indistintamente a tutte le reti non siano efficaci per migliorare la competitività del sistema produttivo. Si dovrebbe, invece, supportare la costituzione e lo sviluppo di quelle reti che prevedano un

adeguato sistema di governance con una composizione diversificata dei partner, la presenza di un manager di rete, una verifica delle motivazioni alla base della costituzione. Inoltre, per le reti soggetto la verifica dei risultati di bilancio rappresenta un efficace riferimento per misurare le performance delle reti.

## Riferimenti Bibliografici

- [1] Cai, J., & Szeidl, A., Interfirm relationships and business performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1229-1282, 2018.
- [2] Laurell, H., Achtenhagen, L., & Andersson, S., The Changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 113-140, 2017.
- [3] Linton, J. D., & Solomon, G., Technology, innovation, entrepreneurship and the small business – Technology and innovation, 2017.
- [4] Pastore P., Ricciardi A. & Tommaso S., "Contractual Networks: An Organizational Model to Reduce the Competitive Disadvantage of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Europe's Less Developed Regions. A Survey in Southern Italy", di Pastore P., Tommaso S., Ricciardi A., in *International Entrepreneurship and Management Journal* (Springer US Publisher), 2019b, in corso di stampa.
- [5] Pastore P., Ricciardi A., Tommaso S., "Le reti di imprese: un'opportunità per lo sviluppo dell'innovazione nelle Pmi. Il ruolo del manager di rete", in Culasso F., Pizzo M. (a cura di), *Identità, innovazione e impatto dell'aziendalismo italiano. Dentro l'economia digitale. Atti del XXXIX Convegno Nazionale AIDEA 2019*, Torino: Università degli Studi di Torino Collane@UniTo, 2019c.
- [6] Ricciardi A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- [7] Ricciardi A., "Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese", in Airoidi G, Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (Eds.), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*. Milano: Egea, 2010.
- [8] Ricciardi A., "Crediti deteriorati e piccola dimensione delle imprese: l'opportunità delle reti", *Rassegna Economica*, 1, pp.41-73, 2016.
- [9] Ricciardi A., Cardoni A., Tiacci L., "Strategic Context, Organizational Features and Network Performances: A Survey on Collaborative Networked Organizations of Italian SMEs", in Amarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. (eds.), *Collaborative Systems for Smart Networked Environments*, IFIP Advances in Information and Communication Technology, Springer Berlin Heidelberg, Vol. 434, pp.534-545, 2014.
- [10] Williamson O. E., *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, 1996.

MEMBRI DEL TAVOLO

**Università degli Studi di Napoli Federico II**

Paola De Vivo – *Coordinatrice del Tavolo*

Marina Albanese

Alfonso Piscitelli

Enrico Sacco

Laura Tebano

**Università degli Studi di Napoli Parthenope**

Rosa Caiazza

Franco Calza

Andrea Caporuscio

Gaetano Musella

Adele Parmentola

Michele Simoni

Ilaria Tutore

**Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”**

Alessandro Augurio

Massimiliano Farina Briamonte

Diego Matricano

Mario Ossorio

Mario Sorrentino

**Università degli Studi di Salerno**

Maria Ciasullo

Angela Delli Paoli

Mara Grimaldi

Gennaro Maione

**Università degli Studi del Sannio**

Orlando Biele

Mario D’Arco

Giuseppe Mastropietro

Riccardo Resciniti

**Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli**

Anna D’Ascenzio

Antonio Ricciardi

Beniamino Sacco



**Il Torcoliere** • *Officine Grafico-Editoriali d'Ateneo*  
Università degli studi di Napoli "L'Orientale"  
Finito di stampare nel mese di dicembre 2021



Nella programmazione europea 2014/2020\*, l'attuazione delle opportune sinergie tra il sistema Universitario e la Regione Campania ha realizzato progetti che hanno fornito elementi di conoscenza e competenze di carattere tecnico-scientifico. I contributi hanno già supportato e rafforzeranno l'azione regionale amministrativa nei processi di sviluppo del sistema delle imprese campane operanti nei diversi settori. Un'azione amministrativa efficace ed efficiente è da sempre il punto di partenza per l'utilizzo dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea finalizzati allo sviluppo economico, sociale e territoriale dei paesi membri. In tal senso non sorprende che per la Regione Campania, nell'ambito della propria programmazione, il tema del rafforzamento della capacità amministrativa abbia assunto un'importanza strategica, tale da essere declinato come una delle priorità di investimento per la crescita regionale che contribuisce allo sviluppo del nostro Paese.

\* POR FSE 2014/2020 – OT 11 – Programmazione interventi capacità istituzionale. Attuazione DGR 743 del 20/12/16.

ISBN 978-88-6719-202-1

