



## **RetImpresa, InfoCamere e Università Ca' Foscari presentano il primo Rapporto dell'Osservatorio sulle Reti d'impresa**

*L'innovazione è il principale motore di aggregazione*

**Roma, 18 dicembre 2019** – Migliorare la competitività e accrescere la capacità innovativa senza rinunciare all'autonomia gestionale e strategica. Questa la ricetta alla base del successo dei Contratti di Rete fotografata dall'**Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa** – realizzato da **InfoCamere, RetImpresa** e Dipartimento di Management dell'**Università Ca' Foscari** – in occasione del decimo anniversario dall'introduzione del contratto di rete sullo scenario normativo italiano.

Dalla tipologia di obiettivi ai modelli organizzativi, dalle strategie di marketing alle metodologie di rendicontazione, dai livelli di performance alla capacità innovativa, il Rapporto dell'Osservatorio, presentato oggi in Confindustria, propone una lettura a più dimensioni di un fenomeno che ha rappresentato un approccio vincente alla grande crisi del 2008-2009.

Secondo i dati di InfoCamere, a dicembre 2019 i contratti di rete sono 5.863 e coinvolgono 34.766 imprese su tutto il territorio nazionale, evidenziando una crescita costante nel tempo. Il campione di imprese in rete che ha partecipato all'indagine ha evidenziato che il principale motore di aggregazione è l'innovazione (16%), confermando l'efficacia degli investimenti in R&S. Inoltre, si fa rete per aumentare il potere contrattuale nei confronti degli stakeholder (14%), partecipare a bandi di gara e appalti (11%), attivare strategie di marketing (10%), condividere acquisti, forniture e tecnologie (9%) e potenziare il brand di rete (7%).

*“A dieci anni dall'introduzione delle reti d'impresa in Italia - osserva il presidente di RetImpresa **Fabrizio Landi** - l'Osservatorio con InfoCamere e Ca' Foscari, attraverso le sue indagini, ci consente di realizzare un salto di qualità nell'analisi del fenomeno, utile anche a definire indicazioni strategiche e operative per un migliore utilizzo dello strumento da parte degli imprenditori. Il Rapporto ci suggerisce di puntare su modelli di rete di qualità, valorizzando il piano organizzativo e della governance, e di sviluppare una vera e propria strategia nazionale per le aggregazioni, che inserisca stabilmente il contratto di rete tra gli strumenti da promuovere nelle scelte di programmazione economica a livello europeo, nazionale e regionale.*

*“Negli ultimi dieci anni – afferma il Direttore Generale di InfoCamere, **Paolo Ghezzi** - si è sviluppato un “micro-cosmo” imprenditoriale flessibile e collaborativo che ha cambiato il modo di fare impresa per molte realtà produttive del nostro Paese. La possibilità di conoscerne i percorsi di crescita e le caratteristiche attraverso i Big Data del Registro delle Imprese, fa dell'Osservatorio Nazionale un punto di partenza fondamentale per lo sviluppo di policy sempre più adeguate a rispondere alle esigenze delle imprese.”*

*“Questa prima indagine campionaria – spiegano **Anna Cabigiosu e Anna Moretti**, docenti del Dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari Venezia e coordinatrici scientifiche dell’Osservatorio – approfondisce per la prima volta alcuni temi significativi che ci consentono di iniziare a misurare l’efficacia dello strumento, a comprendere quali reti siano più efficaci in base a struttura, meccanismi di governance e coordinamento e, in particolare, a descrivere come e in che misura l’organizzazione e il management delle reti impattino sulla loro performance. I risultati ottenuti - aggiungono - suggeriscono che reti performanti richiedono specifiche competenze volte a favorire meccanismi di scambio della conoscenza e di monitoraggio dei risultati. Reti performanti richiedono quindi uno sforzo conoscitivo dedicato che l’Osservatorio si impegna a realizzare».*



## **Abstract Rapporto 2019 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa**

### **IL FENOMENO DELLE RETI D'IMPRESE: UN QUADRO D'INSIEME**

Le imprese che aderiscono a un Contratto di Rete (CdR) possono accedere a una serie di incentivi e agevolazioni, sia nazionali sia regionali, tra cui: accordi di innovazione, contratti di sviluppo, programmi di investimento nelle aree di crisi, credito d'imposta del 50% delle spese incrementalmente in Ricerca e Sviluppo sostenute nel periodo 2017-2020, contratti di ricerca con università, enti di ricerca, altre imprese, start up e PMI innovative, quote di ammortamento di tecnologie 4.0, strumenti e attrezzature industriali e di laboratorio.

In alcune regioni, l'interesse verso i contratti di rete è inoltre legato ai benefici che iniziano a proiettarsi anche direttamente a favore dei lavoratori coinvolti, sulla base di politiche congiunte di welfare. Si supera, così, il concetto di rete quale mera aggregazione intesa alla massimizzazione dei benefici per le imprese aderenti, valorizzando il miglioramento del clima aziendale, del benessere e della professionalità dei lavoratori quali fattori in grado di aumentare la competitività delle aziende che fanno parte della rete.

A fine 2018, poco meno del 90% delle reti risulta composto da meno di 10 imprese e quasi il 50% è costituito da micro-aggregazioni (meno di 4 imprese). Nell'ultimo quinquennio, si osserva una polarizzazione dei contratti di rete, con una crescita delle micro-reti (passate dal 42% al 48% del totale) e un incremento di quelle più grandi (dall'11% al 15%), a fronte di una flessione delle reti di media dimensione (dal 47% al 37%).

Circa la metà delle reti coinvolge imprese della stessa provincia e circa il 30% coinvolge al massimo due province, non necessariamente confinanti, mentre il restante 20% aggrega imprese di almeno 3 province. Negli ultimi cinque anni, si può notare un incremento delle aggregazioni uni-provinciali e una flessione delle aggregazioni multi-provinciali.

### **Perimetro e caratteristiche del fenomeno: la geografia delle reti**

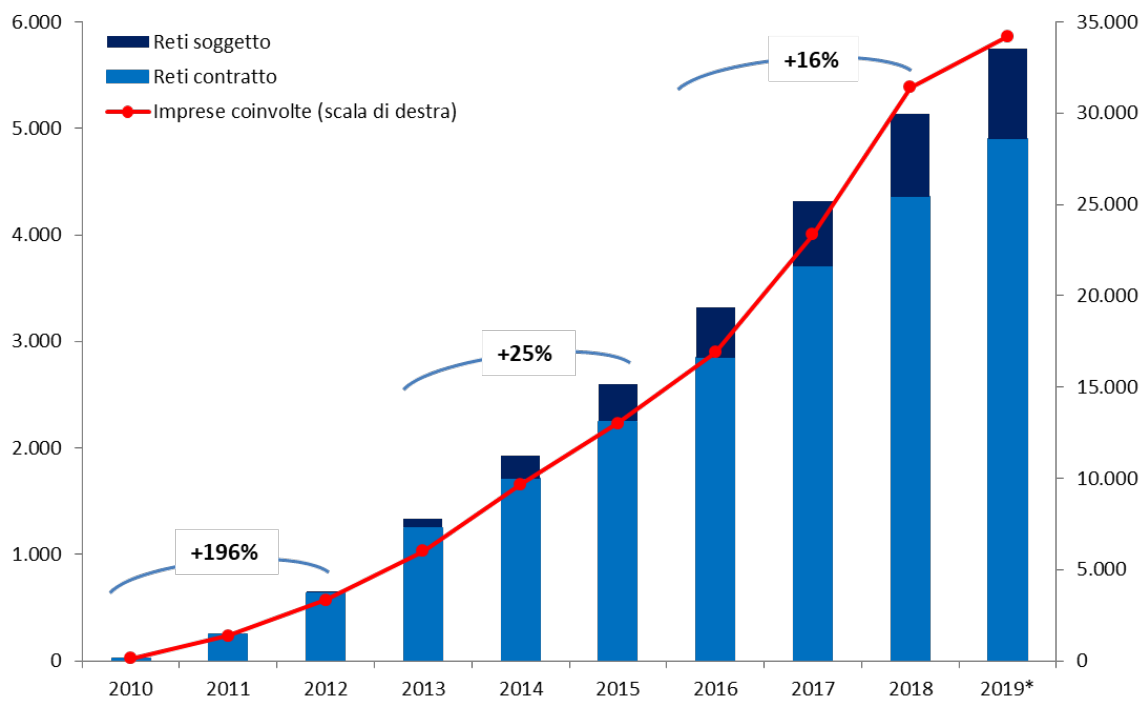
Le reti tendono a svilupparsi prevalentemente all'interno della medesima area geografica (83,6%), ma l'analisi mostra aggregazioni anche tra imprese di ripartizioni diverse. Le reti interregionali di aree differenti sono infatti 824 (il 16% del totale). Di queste, il 33% (272) sono contigue tra le aree Nord-Centro, il 25% (203) è a cavallo tra Centro e Sud, e un altro 25% (206) coinvolge realtà del Nord e del Sud, con il restante 17% (143 reti) che aggregano esperienze imprenditoriali del Nord, del Centro e del Sud del Paese.

I dati regionali sottolineano come, accanto alle vocazioni dei territori, un ruolo importante nello sviluppo del fenomeno delle reti d'impresa sia legato alla capacità delle policy pubbliche locali di stimolare – mediante provvedimenti ad hoc – l'interesse delle imprese. È in questa luce, probabilmente, che si può interpretare il primato del Lazio (8.305 le imprese con sede in regione

aderenti a contratti di rete alla fine del 2018, il 26,4% del totale nazionale) e il distacco che lo separa dalla seconda regione, la Lombardia (3.317 imprese, pari al 10,6% dell'universo in rete).

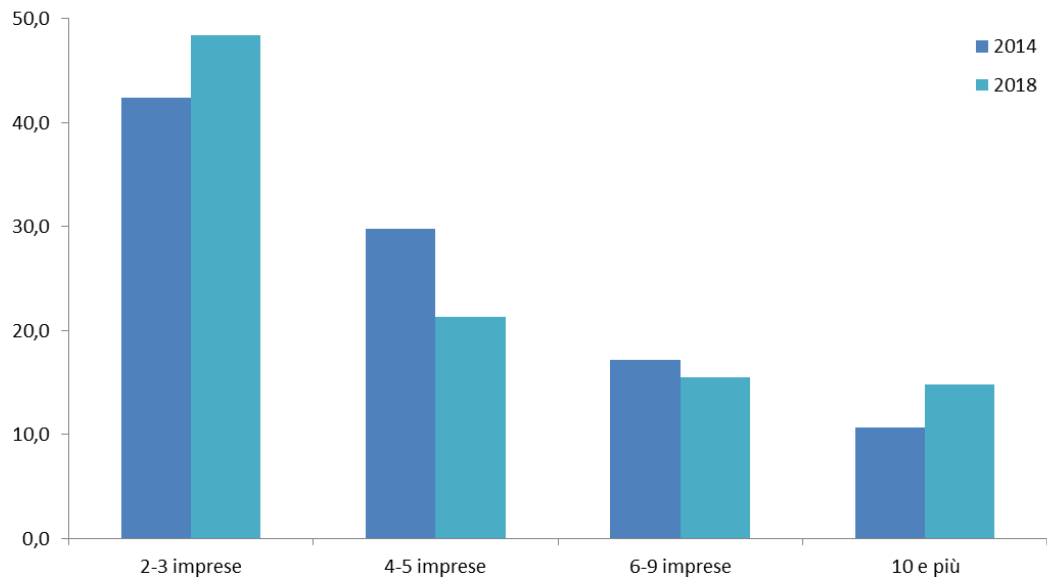
Insieme, Lazio e Lombardia (con 11.622 imprese), rappresentano ben il 37% del totale nazionale, e aggiungendo Veneto e Campania (insieme portatrici di 4.789 imprese) si supera abbondantemente (52,3%) la metà dell'universo. Dal punto di vista della vocazione ad aggregarsi, il primato del Lazio viene scalzato – seppure di poco – dal Friuli-Venezia Giulia, dove il rapporto tra imprese retiste e sistema imprenditoriale locale si attesta su 137 imprese ogni 10.000 registrate (contro le 126 del Lazio).

**Figura 1** - Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto (dati cumulati a fine anno). Anni 2010-2019\*



\* dati riferiti al 30 settembre  
 Fonte: elab. Infocamere su dati Registro Imprese

**Figura 2** - Contratti di rete per numero di imprese coinvolte (% sul totale). Anni 2014 e 2018



Fonte: elab. Infocamere su dati Registro Imprese

## Le specializzazioni settoriali

Elevata anche l'eterogeneità intersettoriale delle imprese coinvolte. Il 73,6% dei CdR coinvolge imprese che operano in settori differenti e quasi un quarto aggrega imprese di almeno quattro diversi settori di attività, a conferma della capacità dello strumento di creare connessioni di filiera e tra filiere complementari o interdipendenti per il raggiungimento di obiettivi comuni di politica industriale. Il peso delle aggregazioni plurisettoriali scende se nella rete c'è almeno un'impresa manifatturiera (meccanica, sistema moda e arredo), che opera nei servizi trasporti/logistica oppure in quelli formativi socio-sanitari. Il peso delle reti plurisettoriali scende al 57% per le aggregazioni che coinvolgono almeno un'impresa del settore agroalimentare.

Tra le imprese in rete, il settore più rappresentato è quello dell'**agricoltura**: 5.577 unità a fine dicembre 2018 (il 17,8% del totale). A seguire il **commercio al dettaglio** (3.548 imprese retiste, l'11,3% del totale). Oltre la soglia delle 1.000 imprese si trovano solo altre tre divisioni: i **servizi di ristorazione** (1.855 unità), i **lavori di costruzione specializzati** (1.630) e il **commercio all'ingrosso** (1.245). La manifattura occupa la settima e ottava posizione, dove si trovano la fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi i macchinari), con 886 imprese e le industrie alimentari con 885 (ex-aequo con il 2,8% del totale). Analizzando invece il rapporto tra imprese retiste per 10.000 imprese registrate, il valore più elevato si rileva nella **produzione di bevande** (382 imprese ogni 10.000 registrate) seguito dai **servizi sanitari** (378) e la **raccolta, trattamento e fornitura di acqua** (345) e servizi di **ricerca scientifica e sviluppo** (315).

## La natura giuridica

L'85% del totale delle reti presenti nel Registro Imprese al 3 dicembre 2019 adotta la forma della rete-contratto (senza soggettività giuridica), il restante 15% in quella delle reti-soggetto (con soggettività giuridica).

Guardando all'interno delle compagini di rete, le imprese partecipanti a CdR si concentrano principalmente (il 65,2%) nelle due macro-tipologie della **società a responsabilità limitata** (11.443 unità alla fine del 2018, pari al 36,4% del totale) e delle **imprese individuali** (9.055, il 28,8%). Guardando alle specifiche forme giuridiche, i dati rivelano poi il primato delle **società per azioni con socio unico** per vocazione alla formula del contratto di rete: tra queste, infatti, l'indice arriva a 392 imprese retiste ogni 10.000. A seguire, le **cooperative sociali** (indice pari a 344) e le classiche **società per azioni** (indice uguale a 325).

## **L'INDAGINE CAMPIONARIA: PRINCIPALI RISULTATI**

Le reti analizzate: caratteristiche - Dall'indagine condotta dall'Osservatorio su un campione di 327 reti di imprese emerge che la tipologia di rete maggiormente diffusa è quella **verticale** (60%), che dà vita ad accordi tra imprese all'interno della stessa filiera produttiva o nella medesima *value chain*. Nel campione prevalgono le reti partecipate da 2 a 5 imprese che operano nella filiera agroalimentare (14%), delle costruzioni (12%) e della meccanica (11%).

Una parte minoritaria delle reti intervistate (79), inoltre, si è dotata di un fondo patrimoniale e, tra queste, solo il 28% di un piano di contribuzione predefinito, a riprova della preferenza degli imprenditori a sfruttare appieno la flessibilità organizzativa e operativa concessa dalla legge.

Le reti analizzate: gli obiettivi - Le 327 reti che hanno partecipato all'indagine hanno indicato lo **"sviluppo congiunto di progetti di innovazione"** (16%) come principale motivo di aggregazione. Significativa anche l'esigenza di **fare massa critica e aumentare il potere contrattuale** nei confronti degli stakeholder (14%), l'interesse a partecipare a bandi di gara e appalti (11%), l'attivazione di strategie condivise di marketing (10%), la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie (9%) e le politiche di brandizzazione della rete (7%).

La genesi e l'organizzazione delle reti - I risultati dell'indagine mostrano come le reti originano spesso da **rapporti di lunga data**, preesistenti alla costituzione della rete. Inoltre le reti privilegiano confini chiusi e una **compagine stabile che cementa rapporti fiduciari** e rinforza la condivisione di conoscenza, valori e obiettivi.

Dal lato del **modello organizzativo** adottato, le reti combinano modelli decisionali di natura gerarchica, come la nomina di un presidente, a soluzioni di natura democratica come l'assemblea dei partecipanti. Il ricorso al *manager* di rete, che potrebbe rafforzare il coordinamento tra imprese retiste e la loro efficacia, è invece ancora poco diffuso, soprattutto nelle reti piccole.

La performance dei contratti di rete - L'Osservatorio offre un'importante opportunità per approfondire il tema della *performance* della rete nel suo complesso e sulla sua capacità di raggiungere gli obiettivi per cui è stata costituita. I risultati fin qui ottenuti suggeriscono che la **capacità della rete di raggiungere i propri obiettivi (Efficacia), la forza competitiva e organizzativa della rete (Coesione), e i risultati economici della rete (Performance di mercato) sono raggiunti in quelle reti dove è stimolato lo scambio di conoscenza**, effetto amplificato dall'esistenza di regole chiare per l'entrata e uscita dei membri, e la ripartizione dei benefici. Inoltre, le reti che abbiano avviato un'attività di monitoraggio strutturata, ottengono *performance* migliori rispetto alle altre. In particolare, emerge come all'aumentare del numero di imprese aderenti alla rete, il monitoraggio sia una pratica organizzativa necessaria per sostenere la *performance* delle attività collettive, richiamando ancora una volta la rilevanza del controllo per contrastare comportamenti opportunistici e come occasione di apprendimento.

#### L'innovazione, il marketing, e il rapporto con le banche

I risultati confermano la **rilevanza della condivisione di conoscenze e del monitoraggio anche per l'innovazione**. I risultati sottolineano che la presenza di strutture organizzative congiunte, come un organo comune, *task force* o altri, hanno un impatto positivo: rapporti informali, flessibili, strutture organizzative congiunte e relazioni sociali sono più adatti a sostenere progetti di innovazione. I risultati dello studio confermano infine che anche gli investimenti in R&S della rete sono efficaci.

Per quanto riguarda la capacità della rete di migliorare il rapporto delle imprese con le banche e l'accesso al credito, i dati mostrano che solo il 12,2% delle reti intervistate ha registrato un

miglioramento nell'accesso al credito. È interessante però notare che tutte le reti nate con l'obiettivo di migliorare l'accesso al credito (maggiore disponibilità di credito, applicazione di condizioni economiche più convenienti e miglioramento del rating) si sono dimostrate efficaci.

Circa il 75% delle reti osservate hanno dichiarato almeno un obiettivo di *marketing*. Più di un terzo di queste reti ha dichiarato di dare visibilità esterna alla rete dando un peso rilevante ai **mezzi di comunicazione digitale** la cui (scarsa) frequenza di utilizzo suggerisce però la mancanza di visione strategica nell'uso di questi strumenti e un ritardo nella comprensione dell'utilizzo dello strumento, tipico della situazione delle PMI italiane.

### Indicazioni di policy

Al fine di rafforzare la conoscenza e l'utilizzo dello strumento rete e delle sue potenzialità, occorre affermare una **strategia nazionale per le aggregazioni**, che punti a inserire stabilmente il contratto di rete tra gli strumenti da promuovere nelle scelte di programmazione economica a livello europeo, nazionale e regionale. Inoltre, una efficace strategia nazionale dovrebbe puntare a: sostenere le reti nel sistema pubblico di *procurement*, specie come leva per aggregare la domanda innovativa da parte delle micro, piccole e medie imprese, e nei bandi (nazionali e regionali) attraverso il riconoscimento di premialità e/o di riserve dedicate; incentivare le reti per l'economia circolare e la simbiosi industriale nelle aree e nei processi produttivi; sostenere i fabbisogni finanziari delle imprese in rete per gli investimenti e la realizzazione dei progetti comuni di attività; rifinanziare e potenziare misure come il voucher per l'Innovation Manager e i voucher per l'internazionalizzazione delle imprese; favorire la partecipazione congiunta delle imprese ai tender internazionali nonché promuovere il coinvolgimento delle imprese aggregate in rete a progetti di cooperazione internazionale e sviluppo sostenibile.



**Tabella 1 – Contratti di rete per livello di eterogeneità geografica e tipologia (% sul totale).  
Anni 2014 e 2018**

	2014	2018	2014	2018	2014	2018
	Reti contratto		Reti soggetto		Reti totali	
Uniregionali	72,9	74,0	64,8	70,3	72,0	73,5
Biregionali (2)	19,2	18,3	17,1	18,3	19,0	18,3
Pluriregionali (>2)	7,9	7,7	18,1	11,3	9,0	8,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Uniprovinciali	41,3	50,3	40,2	43,8	41,2	49,3
Biprovinciali (2)	32,9	30,2	25,6	30,7	32,1	30,2
Pluriprovinciali (>2)	25,8	19,6	34,2	25,5	26,6	20,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese

**Tabella 2 – Imprese retiste secondo la forma giuridica. Anno 2018**

Forme giuridiche	Imprese retiste	% imprese retiste sul totale	Imprese retiste contratto ogni 10.000 registrate
Società a responsabilità limitata	11.443	36,4	88
Impresa individuale	9.055	28,8	28
Società in nome collettivo	1.878	6,0	42
Società in accomandita semplice	1.717	5,5	38
Società cooperativa	1.588	5,1	174
Società a responsabilità limitata con unico socio	1.236	3,9	77
Società semplice	1.211	3,9	136
Società per azioni	1.150	3,7	325
Società a responsabilità limitata semplificata	801	2,6	36
Cooperativa sociale	317	1,0	344
Società cooperativa a responsabilità limitata	279	0,9	74
Consorzio	181	0,6	113
Società per azioni con socio unico	170	0,5	392
Società consortile a responsabilità limitata	164	0,5	165
Altre forme	215	0,7	41
<b>Totale</b>	<b>31.405</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese

**Tabella 3** – Imprese retiste e reti per Divisione di attività economica. Anno 2018

<b>Divisione Ateco</b>	<b>Descrizione attività economica</b>	<b>Imprese retiste</b>	<b>Comp. % imprese retiste</b>	<b>Imprese retiste ogni 10.000 registrate</b>
A 01	Coltivazioni agricole	5.577	17,8	77
G 47	Commercio al dettaglio	3.548	11,3	42
I 56	Attività dei servizi di ristorazione	1.855	5,9	47
F 43	Lavori di costruzione specializzati	1.630	5,2	32
G 46	Commercio all'ingrosso	1.245	4,0	24
I 55	Alloggio	893	2,8	151
C 25	Fabbricazione di prodotti in metallo	886	2,8	82
C 10	Industrie alimentari	885	2,8	133
Q 86	Assistenza sanitaria	858	2,7	378
F 41	Costruzione di edifici	800	2,5	26
J 62	Produzione software, consulenza informatica	773	2,5	154
M 70	Attività di direz. aziendale e consulenza gestionale	663	2,1	103
S 96	Altre attività di servizi per la persona	589	1,9	29
N 82	Attività di supporto per le funzioni d'ufficio	581	1,9	72
H 49	Trasporto terrestre e mediante condotte	576	1,8	45
C 28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature	477	1,5	148
L 68	Attività immobiliari	455	1,4	16
M 71	Attività studi architettura e ingegneria, collaudi	427	1,4	163
M 74	Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	418	1,3	63
N 81	Attività di servizi per edifici e paesaggio	379	1,2	51
H 52	Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti	377	1,2	115
G 45	Commercio ingrosso/dettaglio e ripar. auto/moto	358	1,1	21
R 93	Attività artistiche, sportive di intrattenimento e divertimento	356	1,1	71
N 79	Attività dei servizi delle agenzie di viaggio	354	1,1	191
	Altre divisioni	6.445	20,5	51
	<b>Totale</b>	<b>31.405</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese

**Tabella 4** – Imprese retiste ordinate secondo la regione di localizzazione della sede. Anno 2018

<b>Regione</b>	<b>Imprese retiste</b>	<b>Comp. % imprese retiste</b>	<b>Imprese retiste ogni 10.000 registrate</b>
Lazio	8.305	26,4	126
Lombardia	3.317	10,6	35
Veneto	2.409	7,7	49
Campania	2.380	7,6	40
Toscana	2.080	6,6	50
Emilia Romagna	2.001	6,4	44
Puglia	1.818	5,8	48
Friuli-Venezia Giulia	1.410	4,5	137
Piemonte	1.296	4,1	30
Abruzzo	1.065	3,4	72
Sicilia	917	2,9	20
Marche	812	2,6	48
Umbria	744	2,4	79
Liguria	732	2,3	45
Calabria	602	1,9	32
Sardegna	591	1,9	35
Trentino-Alto Adige	507	1,6	46
Basilicata	284	0,9	47
Molise	74	0,2	21
Valle D'Aosta	61	0,2	49
Italia	31.405	100,0	51

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese