

Il quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa

Servizio Studi e Ricerche
Marzo 2014

Executive summary	2
1. Numeri, struttura ed efficacia dei contratti di rete	5
1.1 Le caratteristiche delle imprese in rete a fine dicembre 2013	5
1.2 Il punto sul grado di diffusione e sull'efficacia dei contratti di rete	13
Le schede regionali	16
Lombardia	16
Emilia Romagna	17
Toscana	18
Abruzzo	19
Veneto	20
Lazio	21
Marche	22
Piemonte	23
Puglia	24
Campania	25
Sardegna	26
Umbria	27
2. L'esempio di tre casi di rete di impresa in Lombardia	28
2.1 La rete Cactooos: un nuovo modo di concepire l'utilizzo del laser nell'industria	28
2.2 La rete di Impresa Mech-Net	30
2.3 La rete Italian Technology Center (ITC)	33
3. Normativa, misure, iniziative e strumenti a favore dei contratti di rete	36
3.1 Evoluzione della normativa sui contratti di rete	36
3.2 Misure, iniziative e strumenti a favore dei contratti di rete	37

La presente pubblicazione è stata curata da Enzo Colombo e Laura Mangolini (Mediocredito Italiano) e Giovanni Foresti (Servizio Studi e Ricerche).

Executive summary

Nel secondo semestre 2013 sono stati stipulati 389 nuovi contratti di rete che hanno visto coinvolte 1.555 imprese. Si tratta di numeri record ottenuti sulla spinta ricevuta da Lombardia, Abruzzo, Emilia Romagna e Lazio, che insieme contribuiscono con 1.048 imprese. A fine dicembre 2013 sono così saliti a 1.353 i contratti di rete registrati in Camera di Commercio e a 6.435 le imprese aderenti.

La classifica regionale continua a essere guidata dalla Lombardia con 1.564 imprese in rete, mentre consolida la sua seconda posizione l'Emilia Romagna con 907 imprese. In terza posizione la Toscana con 689 imprese coinvolte. Circa il 50% delle imprese italiane in rete si trovano in queste tre regioni. Seguono Abruzzo e Veneto, intorno a quota 500, e Lazio con 408 imprese. Molto distanti le altre regioni guidate da Marche (276), Piemonte (250), Puglia (247), Campania (193), Sardegna (183) e Umbria (172). Il numero dei soggetti in rete in ognuna delle altre regioni italiane è di poco superiore o addirittura inferiore alle 100 unità (Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Trentino Alto Adige, Sicilia, Calabria, Molise e Valle d'Aosta).

A livello provinciale spicca Milano con 510 imprese coinvolte; seguono Brescia (322), Roma (303), Chieti (224), Modena (218), Firenze (216), Bologna (204) e Verona (186).

Prevalgono le imprese dei servizi (il 44,3% del totale) e dell'industria in senso stretto (32,5%) e, all'interno di questi, i servizi professionali alle imprese, il commercio, l'ICT, il turismo, la filiera metalmeccanica e il sistema moda. Segue per importanza la filiera delle costruzioni e dell'immobiliare (14,4%). Chiude la classifica l'industria agro-alimentare che, tuttavia, con 566 imprese coinvolte, presenta un peso (8,9%) del fenomeno reti superiore rispetto alla sua rilevanza nell'economia italiana.

All'interno di ogni rete è molto alta la diversificazione produttiva delle imprese: è, infatti, pari all'82,5% la quota di reti con imprese specializzate in diversi comparti produttivi. Gran parte delle reti pertanto sono composte da soggetti tra loro complementari, che possono mettere a fattor comune competenze diverse, attingendo da un differenziato bacino di specializzazioni settoriali. La condivisione di competenze è importante, soprattutto, per le imprese più piccole. Complessivamente in Italia più di 4 imprese in rete su 5 sono di dimensioni micro o piccole. E' comunque buona anche la presenza di imprese di medie e grandi dimensioni, che mostrano un peso superiore rispetto alla rilevanza numerica assunta nel complesso dell'economia italiana (16,1% vs. 0,5% secondo il Censimento Istat del 2011).

Le imprese manifatturiere in rete presentano un miglior posizionamento competitivo rispetto alle imprese non coinvolte in contratti di rete. E' più alta la quota di imprese manifatturiere in rete con attività di export (51,6% circa vs. 29,8%), certificati di qualità (28% vs. 15,7%), partecipate estere (15,9% vs. 6%), marchi registrati a livello internazionale (16,5% vs. 7,1%), brevetti richiesti all'EPO (16,8% vs. 6,4%), certificati ambientali (14,3% vs. 5,7%). L'ingresso in rete è poi più frequente per quei soggetti di piccole e piccolissime dimensioni che hanno già esperienze di aggregazione. Per tutte le classi di fatturato le imprese in rete evidenziano un migliore posizionamento strategico. Ad esempio, il 23,6% delle micro-imprese è presente all'estero con attività di export; questa percentuale si ferma all'11,6% tra le micro-imprese non coinvolte in contratti. Lo stesso vale per i certificati di qualità (21,3% vs. 8,5%), i certificati ambientali (6,0% vs. 1,6%), i brevetti (5,2% vs. 1,9%), le partecipate estere (3,1% vs. 0,7%), i marchi registrati a livello internazionale (2,6% vs. 1,2%).

Il fenomeno delle reti d'impresa, nonostante la forte accelerazione degli ultimi due anni, risulta essere ancora poco diffuso in Italia, soprattutto perché nato da pochi anni: solo lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in contratti di rete a fine dicembre 2013. L'Abruzzo è di gran

lunga la regione più attiva, con lo 0,52% delle imprese in rete. Anche in questo caso, però, si tratta di percentuali basse. **Agro-alimentare e industria in senso stretto sono i settori in cui il fenomeno è più diffuso:** rispettivamente lo 0,68% e lo 0,61% delle imprese di questi settori sono coinvolte in contratti di rete. Nei servizi e nei settori delle costruzioni e immobiliare le percentuali sono molto più contenute e pari rispettivamente allo 0,09% e allo 0,1%. Indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, il **contratto di rete è poco utilizzato soprattutto dai soggetti** meno attrezzati da un punto di vista strategico, che sono poi quelle che più di altri avrebbero bisogno di rafforzare la propria competitività sui mercati. Tuttavia, **nel 2013 sono emersi primi segnali di inversione di tendenza: sta, infatti, crescendo il numero di soggetti che entra in rete senza precedenti esperienze di aggregazione o senza attività di export o partecipate estere.**

In questo numero dell'Osservatorio abbiamo iniziato a verificare gli effetti dei contratti di rete sulle "performance" economico-reddituali del 2012 delle imprese entrate in rete nel corso del 2011. **Le statistiche descrittive disponibili offrono segnali ancora molto deboli, soprattutto in termini di crescita: nel 2012, infatti, le imprese che erano già in rete nel 2011 hanno mostrato un calo del fatturato solo di poco inferiore a quello delle imprese non in rete (-4,2% vs. -4,9%).** L'assenza, nel breve periodo, di un differenziale di crescita positivo a favore delle imprese coinvolte in rete riflette molto probabilmente la tipologia degli obiettivi dei contratti, spesso orientati su strategie di medio-lungo termine come innovazione e internazionalizzazione. Inoltre, è molto probabile che, almeno inizialmente, l'incidenza del giro d'affari attivato dal contratto di rete sia in generale relativamente contenuta.

Sul fronte reddituale, invece, i riscontri sono maggiormente visibili, con una tenuta maggiore per le imprese coinvolte in rete che in termini di EBITDA *margin* hanno perso "solo" 2 decimi di punto percentuale (scendendo nel 2012 al 7,6% dal 7,8% del 2011) rispetto ai 6 decimi persi dalle altre imprese (da 7,6% a 7%). In termini di redditività i riscontri dalla rete potrebbero essere stati più visibili sin da subito, soprattutto nei casi in cui le imprese si fossero messe in rete per migliorare la loro efficienza produttiva, con immediate riduzioni dei costi. Tuttavia, da una verifica più accurata basata su un semplice esercizio econometrico, emerge come la partecipazione alle reti abbia un'influenza positiva ma non significativa sulla probabilità di migliorare i margini unitari.

E' pertanto ancora prematuro trarre conclusioni certe e generalizzate sull'efficacia dei contratti di rete. Alcune prime risposte sul potenziale dello strumento possono essere colte dalla lettura dei tre casi studio presentati nel Capitolo 2 di questo Osservatorio e diversi tra loro per obiettivi, grado di coinvolgimento, numerosità e dimensioni aziendali dei partecipanti. La **rete Cactoos**, ad esempio, è composta da quattro imprese di piccole dimensioni che dalla loro alleanza hanno creato un marchio comune e mirano a sviluppare, su un'unica piattaforma operativa, tecnologie laser in grado di realizzare lavorazioni di incisione su stampi di *texture* non disponibili sul mercato. La **rete Mech-Net**, invece, è formata da 12 imprese artigiane tra loro complementari nel settore della metalmeccanica. La rete ha già sviluppato due nuovi prodotti (in fase di brevettazione) e si è posta l'obiettivo di presentarsi al mercato con un'offerta sempre più integrata. Grazie alla rete, inoltre, per la prima volta molte aziende aderenti sono riuscite a proporsi all'estero, a farsi conoscere attraverso il web e a partecipare a fiere internazionali. Infine, la rete **Italian Technology Center (ITC)** è costituita da 12 imprese non concorrenti di piccole e medie dimensioni che si sono poste l'obiettivo di presidiare il mercato indiano attraverso la creazione di un'infrastruttura logistico-commerciale che potrà essere utilizzata individualmente da ogni impresa per realizzare le proprie strategie commerciali e moltiplicare le occasioni di incontro con imprese locali.

Questi tre casi confermano la **flessibilità** e il **potenziale dello strumento**, che **sembra funzionare soprattutto quando le imprese sono fra loro eterogenee e complementari e si focalizzano su**

obiettivi mirati sul fronte dell'innovazione, del marchio comune e dell'internazionalizzazione. Pertanto, la presenza in Italia di un ambiente normativo e istituzionale sempre più favorevole allo sviluppo dei contratti di rete non può che essere vista positivamente, soprattutto perché le molte piccole e piccolissime imprese italiane faticano (individualmente) ad adottare con successo strategie di innovazione e internazionalizzazione e, quindi, a sfruttare al meglio le opportunità di crescita presenti sui mercati internazionali per i produttori in grado di vendere beni altamente differenziati e innovativi. Le iniziative e gli strumenti di politica industriale che sono illustrati nel terzo Capitolo di questo Osservatorio e che sono stati promossi in questi ultimi anni a livello nazionale e regionale appaiono fondamentali per continuare a sensibilizzare le imprese a condividere programmi di sviluppo comuni, capaci di consentire il superamento dei limiti dimensionali che caratterizzano il nostro tessuto produttivo.

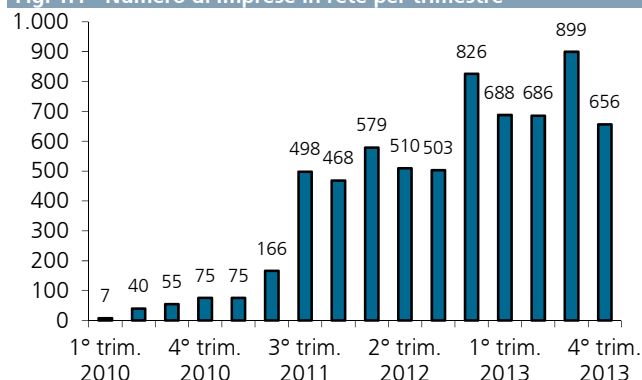
1. Numeri, struttura ed efficacia dei contratti di rete

1.1 Le caratteristiche delle imprese in rete a fine dicembre 2013

A fine dicembre 2013 risultavano registrati in Camera di Commercio 1.353 contratti di rete in cui erano coinvolte 6.435 imprese. Il fenomeno, dopo una partenza rallentata con meno di 100 nuove imprese in rete a trimestre fino all'inizio del 2011, ha registrato una progressiva accelerazione a partire dalla seconda metà del 2011, toccando il **record storico nel terzo trimestre 2013 con 899 imprese e 228 nuovi contratti di rete** (Figure 1.1 e 1.2). Il buon trend di crescita è proseguito nel quarto trimestre con **656 imprese che hanno aderito a 161 nuove reti**.

Nella seconda metà del 2013 nuova accelerazione delle imprese in rete...

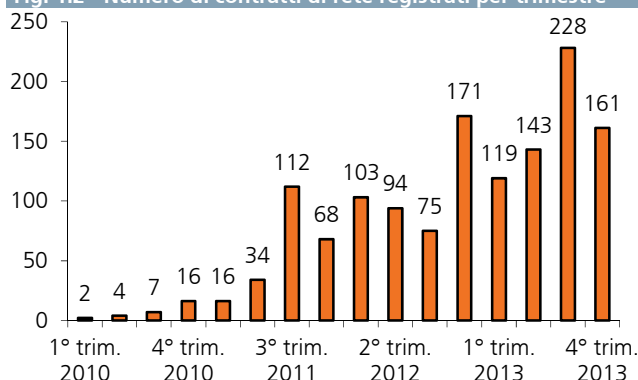
Fig. 1.1 - Numero di imprese in rete per trimestre



Nota: il totale complessivo non somma a 6.435 poiché non sono state escluse le imprese coinvolte in più di un contratto di rete.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Fig. 1.2 - Numero di contratti di rete registrati per trimestre

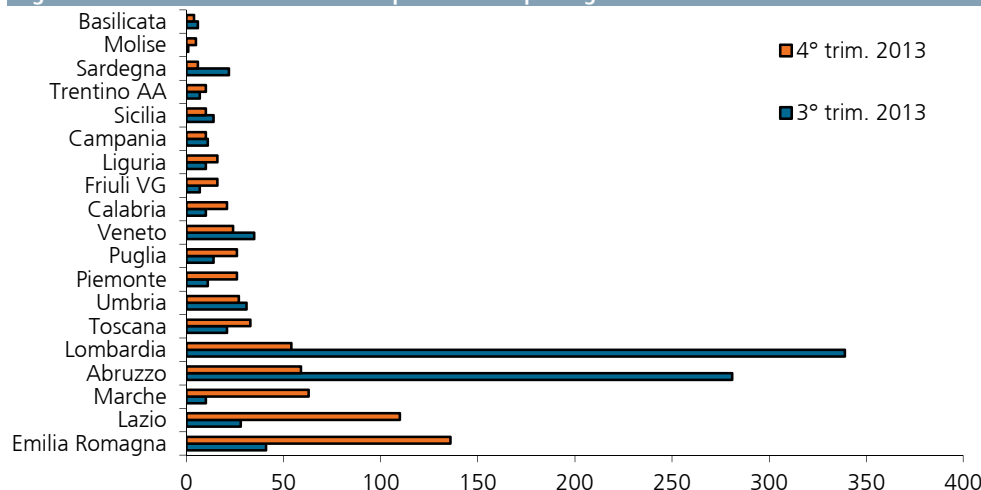


Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Si tratta di un risultato eccezionale spiegato principalmente dalla **spinta ricevuta da Lombardia, Abruzzo, Emilia Romagna e Lazio** che insieme nel secondo semestre 2013 hanno visto entrare in rete 1.048 imprese (il 67,5% del totale; Fig. 1.3).

...grazie alla spinta di Lombardia, Abruzzo, Emilia Romagna e Lazio

Fig. 1.3 - Evoluzione del numero di imprese in rete per regione e trimestre



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Spicca in particolare, l'Abruzzo che, grazie a questo straordinario risultato, è salito al quarto posto in Italia, con 522 imprese coinvolte in contratti di rete. E' stato in particolare rilevante l'impatto del bando per "l'agevolazione dei progetti di innovazione e di internazionalizzazione dei contratti di rete in Abruzzo", scaduto lo scorso 30 settembre. Anche la forte accelerazione

maturata in Emilia Romagna e nel Lazio ha ricevuto una spinta importante dalle misure regionali introdotte a favore delle reti di impresa¹. Lo stesso vale per la regione Marche che nel quarto trimestre 2013 ha visto entrare in rete 63 imprese, grazie anche al nuovo bando in vigore per il 2013 a favore dei processi di internazionalizzazione delle micro, piccole e medie imprese marchigiane.

La **classifica regionale continua a essere guidata dalla Lombardia** con 1.564 imprese in rete, mentre consolida la sua seconda posizione l'**Emilia Romagna** con 907 imprese (Tab. 1.1). In terza posizione la **Toscana** con 689 imprese coinvolte. Circa il 50% delle imprese italiane in rete si trovano in queste tre regioni. Seguono **Abruzzo** e **Veneto**, intorno a quota 500 (rispettivamente 522 e 491 imprese in rete) e **Lazio** con 408 imprese. Delle 16 province in con più di 100 imprese coinvolte in rete, 13 appartengono a queste regioni (Fig. 1.4). Al primo posto si colloca Milano con 510 imprese; seguono Brescia (322), Roma (303), Chieti (224), Modena (218), Firenze (216), Bologna (204) e Verona (186).

La Lombardia guida la classifica regionale. Seguono Emilia Romagna, Toscana, Abruzzo, Veneto e Lazio

Molto distanti le altre regioni che sono guidate da Marche (276), Piemonte (250), Puglia (247), Campania (193), Sardegna (183) e Umbria (172), Friuli Venezia Giulia (108), Liguria (106) e Basilicata (102). Sotto quota 100 è il numero delle imprese in rete in ognuna delle altre regioni italiane (Trentino Alto Adige, Calabria, Sicilia, Molise e Valle d'Aosta).

Distanti le altre regioni

Tab. 1.1 – Numero di imprese coinvolte in reti di impresa per regione

	Imprese della regione coinvolte in contratti di rete		Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della regione	
	Numero	in % totale	Numero	In % totale
Totale, di cui:	6.435	100,0	1.353	100,0
Lombardia	1.564	24,3	439	32,4
Emilia Romagna	907	14,1	286	21,1
Toscana	689	10,7	121	8,9
Abruzzo	522	8,1	141	10,4
Veneto	491	7,6	151	11,2
Lazio	408	6,3	153	11,3
Marche	276	4,3	84	6,2
Piemonte	250	3,9	89	6,6
Puglia	247	3,8	75	5,5
Campania	193	3,0	61	4,5
Sardegna	183	2,8	38	2,8
Umbria	172	2,7	35	2,6
Friuli VG	108	1,7	39	2,9
Liguria	106	1,6	34	2,5
Basilicata	102	1,6	24	1,8
Trentino AA	68	1,1	36	2,7
Calabria	63	1,0	18	1,3
Sicilia	59	0,9	32	2,4
Molise	19	0,3	10	0,7
Valle d'Aosta	1	0,0	1	0,1

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

¹ Per l'anno 2013 la regione Emilia Romagna nell'ambito del "Programma strategico unitario dell'Emilia Romagna per il periodo 2013-2015" ha approvato il bando per la concessione di contributi a sostegno di progetti e di percorsi di internazionalizzazione delle reti di impresa. Per poter partecipare al bando il contratto di rete andava costituito entro e non oltre il 25 ottobre 2013, mentre la domanda andava presentata entro il 27 settembre 2013. Nel Lazio, invece, dal 6 marzo 2013 al 30 giugno 2014, ovvero fino a esaurimento delle risorse stanziare, è possibile presentare domande a valere sull'Avviso Pubblico "Insieme per vincere" che mette a disposizione delle aggregazioni di imprese laziali nelle forme di ATI, ATS, Consorzi e Contratti di rete 50 milioni di euro a fondo perduto, con l'obiettivo di incentivare la condivisione di conoscenze, la razionalizzazione dei costi, la capacità di innovazione.

Il **74,8%** circa delle reti sono costituite da imprese della stessa regione (Tab. 1.2). Una quota elevata di queste reti interessa una sola provincia (Fig. 1.5).

Monoregionale il 74,8% delle reti...

Tab. 1.2 – Quota di contratti di rete per numero di regioni coinvolte (%)

	Reti monoregionali	Reti 2 regioni	Reti 3 regioni	Più di 3 regioni	Totale
Italia	74,8	18,2	4,2	2,8	100,0
Sardegna	71,1	13,2	7,9	7,9	100,0
Abruzzo	68,8	23,4	5,0	2,8	100,0
Emilia Romagna	64,3	22,0	6,3	7,3	100,0
Lombardia	63,6	24,6	6,4	5,5	100,0
Puglia	58,7	24,0	2,7	14,7	100,0
Marche	58,3	23,8	7,1	10,7	100,0
Toscana	57,9	21,5	11,6	9,1	100,0
Calabria	50,0	22,2	11,1	16,7	100,0
Molise	50,0	40,0	0,0	10,0	100,0
Friuli VG	46,2	30,8	10,3	12,8	100,0
Basilicata	45,8	29,2	8,3	16,7	100,0
Veneto	45,0	29,8	11,9	13,2	100,0
Umbria	42,9	34,3	14,3	8,6	100,0
Sicilia	37,5	21,9	15,6	25,0	100,0
Lazio	37,3	34,0	15,7	13,1	100,0
Campania	34,4	27,9	13,1	24,6	100,0
Piemonte	33,7	38,2	11,2	16,9	100,0
Liguria	23,5	29,4	23,5	23,5	100,0
Trentino AA	22,2	41,7	19,4	16,7	100,0
Valle d'Aosta	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Se si esclude la Sardegna, le regioni con il **più alto tasso di reti monoregionali sono quelle in cui è più diffuso l'utilizzo di questo strumento ovvero l'Abruzzo, l'Emilia Romagna, la Lombardia e la Toscana**. In queste regioni la più alta diffusione dei contratti di rete potrebbe essere stata favorita da interventi normativi locali e/o da specifiche campagne portate avanti dalle associazioni datoriali del territorio. E' questo il caso, ad esempio, di Lombardia (programma Ergon), Abruzzo, Emilia Romagna (bando reti per l'internazionalizzazione, 2011 e 2013; bando innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI, 2011), Toscana (bando aggregazioni e reti di imprese, 2011). Lo sviluppo del fenomeno reti, pertanto, appare influenzato in maniera importante da uno sforzo istituzionale diretto a far conoscere e a promuovere lo strumento, anche legandolo a interventi mirati di politica industriale diretti sia a sostenere l'aggregazione in settori industriali ritenuti strategici per il Made in Italy (turismo, agro-alimentare, moda,...), sia a promuovere strategie di innovazione, internazionalizzazione e integrazione delle filiere messe in atto tramite i contratti di rete (a questo proposito si rimanda al capitolo 3).

Undici regioni, invece, vedono una prevalenza di reti pluriregionali. Molte di queste sono anche caratterizzate da una bassa diffusione dei contratti di rete. E' pertanto molto probabile che il coinvolgimento delle imprese di queste regioni sia stato indotto dalla partecipazione a reti avviate nelle regioni più attive nel promuovere lo strumento.

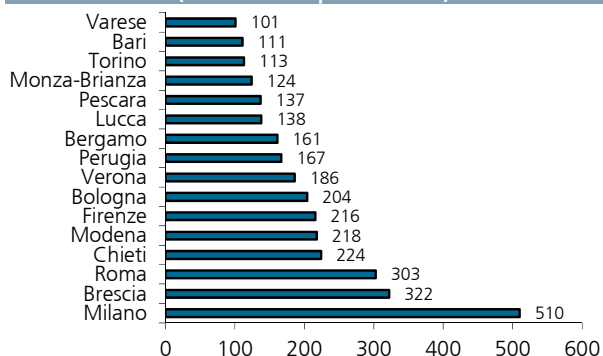
...ma in undici regioni prevalgono le reti pluriregionali

La fotografia della composizione settoriale delle imprese in rete evidenzia un **peso maggiore delle imprese dei servizi: il 44,3%** delle imprese coinvolte appartengono al settore dei servizi (Tab. 1.3). All'interno dei servizi primeggiano le imprese specializzate in servizi professionali alle imprese (attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing), che sono complessivamente pari a 894, il 14% del totale. Seguono il commercio all'ingrosso (461; 7,2%), l'ICT (produzione di software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazione ed editoria) con 438 imprese (il 6,9% del totale), e il turismo (360; 5,6%). Molto distanti gli altri comparti del settore.

Il 44,3% delle imprese in rete opera nei servizi

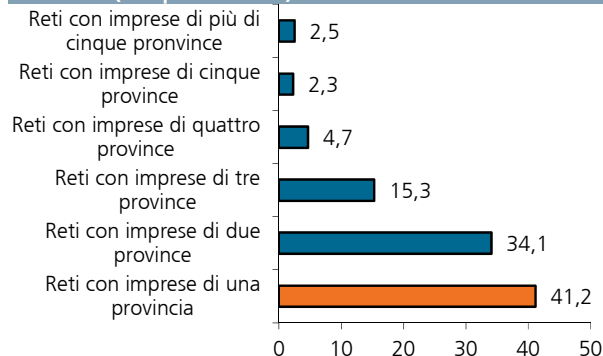
Nel terziario, pertanto, con l'eccezione del turismo, sono prevalenti le attività che offrono servizi ad altre imprese dell'industria manifatturiera, o dell'agro-alimentare o delle costruzioni.

Fig. 1.4 - Province con almeno 100 imprese coinvolte in contratti di rete (numero di imprese in rete)



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Fig. 1.5 - Quota di contratti di rete per numero di province coinvolte (composizione %)



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Tab. 1.3 – La specializzazione settoriale delle imprese italiane coinvolte in contratti di rete

Settori	Numero	%
Agro-alimentare	566	8,9
Agricoltura	301	4,7
Alimentare	234	3,7
Bevande	31	0,5
Industria in senso stretto, di cui:	2.078	32,5
Prodotti in metallo	430	6,7
Meccanica	311	4,9
Sistema moda	305	4,8
Altri intermedi	198	3,1
Mobili	128	2,0
Elettrotecnica	112	1,8
Elettronica	89	1,4
Prod. e mat. da costruzione	79	1,2
Meccanica di precisione	78	1,2
Utilities	68	1,1
Chimica	51	0,8
Stampa	47	0,7
Metallurgia	41	0,6
Automotive	37	0,6
Altri beni di consumo	37	0,6
Altri mezzi di trasporto	25	0,4
Costruzioni e immobiliare	918	14,4
Costruzioni	601	9,4
Attività degli studi di architettura e ingegneria	237	3,7
Immobiliare	80	1,3
Servizi, di cui:	2.828	44,3
Servizi alle imprese (a)	894	14,0
Commercio all'ingrosso	461	7,2
ICT (b)	438	6,9
Turismo	360	5,6
Sanità e assistenza	163	2,6
Trasporti e logistica	163	2,6
Commercio al dettaglio	146	2,3
Istruzione	92	1,4
Intermediazione monetaria e finanziaria	67	1,0
Editoria	26	0,4

Nota: il totale non è pari a 6.435 imprese poiché per 45 imprese non si dispone dell'informazione sulla specializzazione produttiva. (a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

L'industria in senso stretto si colloca al secondo posto per numero di imprese (2.078, pari al 32,5% del totale) e mostra una rilevanza maggiore rispetto al suo peso nell'economia italiana. Primeggia in particolare la filiera metalmeccanica, con i prodotti in metallo che guidano la classifica settoriale con 430 imprese in rete (il 6,7% del totale), seguiti dalla meccanica (311; 4,9%). Poco distante il sistema moda con 305 imprese (4,8%).

Seguono l'industria in senso stretto (32,5%)...

Il terzo aggregato settoriale è composto dalle costruzioni e dall'immobiliare che vedono coinvolte in rete complessivamente 918 imprese (14,4% del totale). Di queste una grossa fetta è composta da imprese delle costruzioni (601; 9,4%).

...le costruzioni e l'immobiliare (14,4%)...

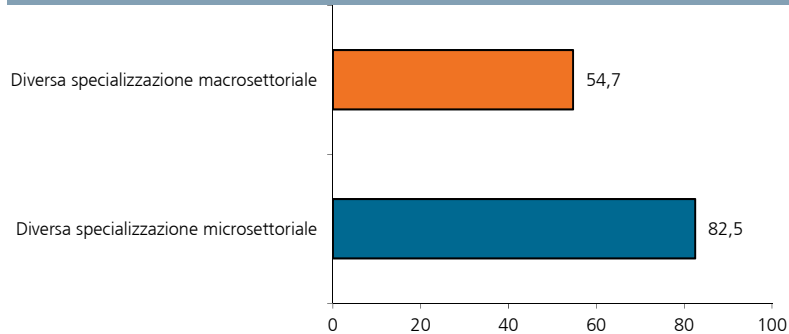
Chiude la classifica macrosettoriale l'industria agro-alimentare che, tuttavia, con 566 imprese coinvolte presenta un peso (8,9%) del fenomeno reti superiore rispetto alla sua rilevanza nell'economia italiana (1,9%).

...e l'industria agro-alimentare (8,9%)

E' elevata la diversificazione produttiva delle imprese in rete. E', infatti, pari all'82,5% la quota delle reti con al proprio interno imprese specializzate in diversi comparti produttivi. Il 54,7% delle reti è composto da imprese appartenenti a diversi macrosettori (agro-alimentare, industria in senso stretto, costruzioni, servizi; Fig. 1.6), mentre il 27,8% delle reti ha al proprio interno imprese dello stesso macrosettore ma di comparti produttivi diversi. E' evidente, pertanto, come sia molto alta la percentuale di reti caratterizzate da imprese con una diversa specializzazione produttiva nella stessa filiera macrosettoriale. Ciò significa che in gran parte dei casi le reti sono composte da soggetti tra loro complementari, che possono mettere a fattor comune competenze diverse, attingendo da un differenziato bacino di specializzazioni settoriali e creando sinergie intersettoriali.

Elevata diversificazione e/o complementarietà produttiva delle imprese in rete

Fig. 1.6 – Quota (%) di reti con imprese caratterizzate da una diversa specializzazione macrosettoriale o microsettoriale



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

La condivisione di competenze è importante, soprattutto, per le imprese più piccole che hanno deciso di mettersi in rete. Complessivamente in Italia più di 4 imprese in rete su 5 sono di dimensioni micro (52,4%) o piccole (31,5%; Tab. 1.4). Sono proprio queste le imprese che hanno più bisogno di rafforzare la loro capacità di fare innovazione, di creare marchi, di vendere e di esportare. E' comunque buona anche la presenza di imprese di medie e grandi dimensioni, che mostrano un peso superiore rispetto alla rilevanza numerica assunta nel complesso dell'economia italiana (16,1% vs. 0,5% secondo il Censimento Istat del 2011).

Più di 4 imprese su 5 sono di piccole e piccolissime dimensioni

Tab. 1.4 – Le dimensioni aziendali delle imprese in rete (composizione %)

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Italia	52,4	31,5	13,0	3,1	100,0
Abruzzo	64,9	24,4	9,2	1,5	100,0
Basilicata	68,3	25,4	6,3	0,0	100,0
Calabria	66,7	22,2	11,1	0,0	100,0
Campania	55,6	31,3	10,1	3,0	100,0
Emilia Romagna	52,1	31,0	13,8	3,1	100,0
Friuli VG	43,2	39,5	14,8	2,5	100,0
Lazio	61,0	29,5	7,9	1,7	100,0
Liguria	59,6	23,1	13,5	3,8	100,0
Lombardia	49,0	33,4	14,1	3,5	100,0
Marche	43,5	38,5	14,3	3,7	100,0
Molise	77,8	0,0	11,1	11,1	100,0
Piemonte	44,8	32,1	17,0	6,1	100,0
Puglia	58,7	27,5	11,0	2,8	100,0
Sardegna	58,9	30,4	7,1	3,6	100,0
Sicilia	54,1	29,7	16,2	0,0	100,0
Toscana	59,1	29,1	8,9	3,0	100,0
Trentino AA	52,2	28,3	15,2	4,3	100,0
Umbria	43,8	37,1	18,0	1,1	100,0
Valle d'Aosta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	100,0
Veneto	44,9	34,7	16,9	3,5	100,0

Nota: Microimprese: fino a 2 milioni di euro di fatturato; Piccole imprese: tra 2 e 10 milioni di euro di fatturato; Medie imprese: tra 10 e 50 milioni di euro di fatturato; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato. Dati di fatturato disponibili per 4.066 imprese su un totale di 6.435 (molte delle aziende di cui non è disponibile il bilancio non hanno obbligo di depositarlo perché Snc, Sas, ditte individuali).

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

In molte reti è possibile trovare un buon patrimonio di competenze grazie alla presenza di imprese molto attive in ambito tecnologico e con una rete commerciale strutturata e ramificata. **Le imprese manifatturiere in rete, infatti, presentano molto spesso un miglior posizionamento competitivo rispetto alle imprese non coinvolte in contratti di rete.** E' più alta la quota di imprese manifatturiere in rete con attività di export (51,6% circa vs. 29,8%), certificati di qualità (28% vs. 15,7%), partecipate estere (15,9% vs. 6%), marchi registrati a livello internazionale (16,5% vs. 7,1%), brevetti richiesti all'EPO (16,8% vs. 6,4%), certificati ambientali² (14,3% vs. 5,7%; Fig. 1.7). Le imprese in rete, inoltre, in quasi un caso su due fanno già parte di gruppi economici (46,2%); tra quelle che non utilizzano lo strumento, invece, poco meno di una su tre si colloca all'interno di gruppi (il 30,2%). Sembra dunque che **l'ingresso in rete sia più frequente presso quei soggetti (soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni; cfr. Tab. 1.5) che già hanno esperienze più o meno forti di aggregazione** (come ad esempio i gruppi economici).

Differenze non significative emergono invece nel caso delle imprese partecipate da multinazionali estere che molto verosimilmente, grazie all'appartenenza a un gruppo internazionale, possono superare internamente i limiti strategici causati dalle ridotte dimensioni aziendali.

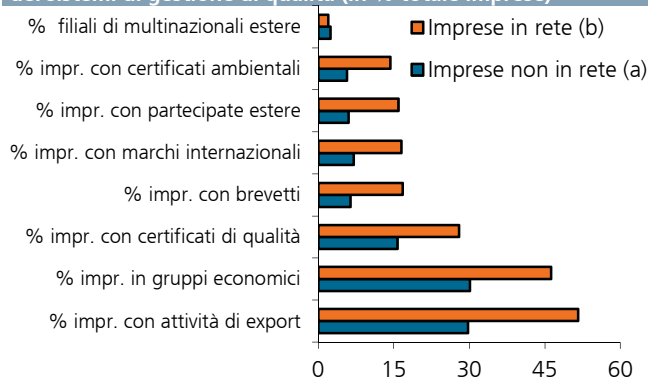
Il miglior posizionamento competitivo delle imprese in rete era già emerso nel 2011 ed è stato confermato per i soggetti che hanno adottato lo strumento nel corso del 2012 e del 2013 (Fig. 1.8). E' interessante però osservare come **nel 2013 sia significativamente aumentato il numero delle imprese che ha stipulato contratti di rete ma che non appartiene a gruppi economici.** Sembra dunque che lo strumento inizi a essere utilizzato anche da soggetti che non hanno alle spalle esperienze di aggregazione. **Sta crescendo anche la quota di imprese che entra in rete senza attività di export o partecipate estere:** sembra dunque che il contratto di rete si stia

² ISO 14000, EMAS, FSC, Biologico.

Migliore posizionamento competitivo per le imprese in rete...

diffondendo anche tra quei soggetti meno internazionalizzati e, proprio per questo, più bisognosi di trovare una via per essere presenti sui mercati esteri ad alto potenziale di crescita.

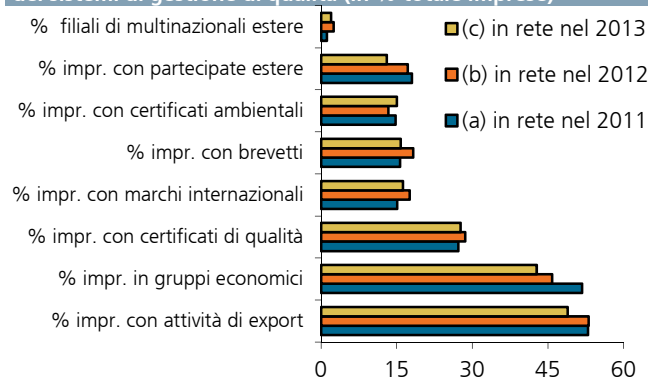
Fig. 1.7 – Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO) e certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità (in % totale imprese)



(a) 73.801 imprese manifatturiere italiane con almeno 200mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa). (b) 1.394 imprese manifatturiere che appartengono a reti di impresa con più di 200mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Fig. 1.8 – Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO) e certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità (in % totale imprese)



(a) 338 imprese manifatturiere con più di 200mila euro di fatturato nel 2008, almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 e coinvolte in reti di impresa a fine 2011; (b) 552 imprese manifatturiere con più di 200mila euro di fatturato nel 2008, almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 ed entrate in reti di impresa nel corso del 2012, (c) 505 imprese manifatturiere con più di 200mila euro di fatturato nel 2008, almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 ed entrate in rete nel corso del 2013.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Tab. 1.5 – Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO) e certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità per dimensioni aziendali (in % totale imprese)

	Imprese manifatturiere non in rete				Imprese manifatturiere coinvolte in rete			
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
Attività di export	11,6	37,5	76,0	92,4	23,6	45,8	82,6	94,0
Gruppi economici	16,8	35,8	61,6	87,2	28,1	40,4	66,2	86,0
Certificati di qualità	8,5	22,0	28,3	24,5	21,3	27,5	36,6	29,0
Marchi internazionali	1,2	7,3	24,7	43,8	2,6	13,1	30,3	46,0
Brevetti	1,9	6,5	19,7	38,8	5,2	12,8	27,1	52,0
Certificati ambientali	1,6	6,4	16,9	29,4	6,0	11,1	23,0	38,0
Partecipate estere	0,7	5,3	24,5	42,5	3,1	7,4	35,0	55,0
Filiali multin. estere	0,2	1,6	8,9	28,8	0,3	0,5	1,9	18,0

Nota: Microimprese: fino a 2 milioni di euro di fatturato; Piccole imprese: tra 2 e 10 milioni di euro di fatturato; Medie imprese: tra 10 e 50 milioni di euro di fatturato; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Il migliore posizionamento competitivo delle imprese coinvolte in contratti di rete è confermato anche a parità di dimensioni aziendali: per tutte le classi di fatturato, le imprese in rete evidenziano una maggiore presenza all'estero con attività di export, una propensione più elevata a investire in marchi registrati a livello internazionale e a richiedere brevetti, una più intensa diffusione di certificati di qualità e ambientali (Tab. 1.5). Ad esempio, il 23,6% delle micro-imprese è presente all'estero con attività di export; questa percentuale si ferma all'11,6% tra le micro-imprese non coinvolte in contratti. Lo stesso vale per i certificati di qualità (21,3% vs. 8,5%), i brevetti (5,2% vs. 1,9%), le partecipate estere (3,1% vs. 0,7%), i marchi registrati a livello internazionale (2,6% vs. 1,2%), i certificati ambientali (6,0% vs. 1,6%). Una quota più elevata di piccole e piccolissime aziende in rete, poi, molto più spesso fa parte di gruppi economici (28,1% vs. 16,8% per le micro-imprese).

...anche per i soggetti più piccoli

Quanto emerso a livello descrittivo può essere verificato anche attraverso un semplice esercizio econometrico che cerca di verificare l'effetto delle variabili strategiche analizzate sulla probabilità di un'impresa di essere coinvolta in un contratto di rete. Per raggiungere questo obiettivo è stata costruita una *dummy* che assume valore:

- 1 nel caso in cui un'impresa sia in rete a fine dicembre 2013;
- 0 nel caso in cui un'impresa non sia coinvolta in contratti di rete.

Per tenere conto di più caratteristiche contemporaneamente si è utilizzato un semplice modello *probit* che stima l'impatto delle diverse caratteristiche delle imprese (innovazione, internazionalizzazione, certificazioni, distretti,... e alcune variabili di controllo come la dimensione aziendale e la specializzazione produttiva misurata tramite *dummy* settoriali ricavate dai settori manifatturieri a 3 digit dell'Ateco 2007) sulla probabilità di far parte di una rete di impresa.

I risultati di questo esercizio sono riportati nella Tabella 1.6 che evidenzia come vi sia una **probabilità più elevata di far parte di reti per le imprese con certificati di qualità, certificati ambientali, brevetti in portafoglio, attività di export e marchi registrati a livello internazionale.** Avere partecipate all'estero o far parte di un distretto non sembra invece influenzare l'ingresso in rete delle imprese.

Un impatto positivo sull'ingresso in rete viene svolto anche dalle dimensioni aziendali: **più le imprese sono grandi e più è probabile che facciano parte di reti di impresa. La probabilità di entrare in rete è poi più elevata per le imprese che fanno parte di gruppi economici.**

Al contrario, **appartenere a multinazionali estere sembra avere un impatto negativo sulla probabilità di far parte di reti di impresa.** In questo caso, molto verosimilmente, l'appartenenza a un gruppo internazionale rende meno prioritaria la leva dell'aggregazione per superare i limiti dimensionali in termini di innovazione e internazionalizzazione.

I risultati di un modello *probit* più alta probabilità di mettersi in rete...

...per le imprese certificate, o innovative o con attività di export o marchi...

...o di dimensioni più grandi

Meno probabile l'ingresso in rete per le filiali di multinazionali estere

Tab. 1.6 - Probabilità delle imprese di essere coinvolte in contratti di rete nel 2013				
	Parametro	Standard Error	Chi-quadro	Pr Chi-quadro
Intercetta	-3,221	0,193	279,8	<0,0001
Log (fatturato 2008)	0,114	0,011	108,5	<0,0001
Certificati di Qualità	0,155	0,028	30,1	<0,0001
Certificati Ambientali	0,200	0,047	17,9	<0,0001
Brevetto all'EPO	0,155	0,039	15,8	<0,0001
Partecipazioni all'estero	-0,003	0,042	0,0	0,9454
Filiale di multinazionale estera	-0,535	0,083	41,1	<0,0001
Appartenenza a un distretto	0,013	0,032	0,2	0,6911
Marchio internazionale	0,082	0,039	4,3	0,0371
Attività di export	0,134	0,029	21,6	<0,0001
Appartiene a gruppo economico	0,078	0,026	9,4	0,0022
Settori a 3 digit	...			

Osservazioni: 75.195 imprese manifatturiere con un fatturato nel 2008 almeno pari a 200mila euro e un fatturato nel 2012 non inferiore a 50mila euro. Log Likelihood -6.034,41

1.2 Il punto sul grado di diffusione e sull'efficacia dei contratti di rete

Il fenomeno reti d'impresa, nonostante la forte accelerazione degli ultimi due anni, risulta essere ancora poco diffuso, anche perché nato solo nel 2009: soltanto lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in contratti di rete a fine dicembre 2013.

Reti ancora poco diffuse: solo lo 0,15% delle imprese italiane coinvolte

L'Abruzzo è di gran lunga la regione più attiva, con lo 0,52% delle imprese in rete. Anche in questo caso, però, si tratta di percentuali molto basse.

Per intensità del fenomeno Abruzzo prima regione...

Agro-alimentare e industria in senso stretto sono i settori in cui il fenomeno è più diffuso: rispettivamente lo 0,68% e lo 0,61% delle imprese di questi settori sono coinvolte in contratti di rete. Nei servizi e nei settori delle costruzioni e immobiliare le percentuali sono molto più contenute e pari rispettivamente allo 0,1% e allo 0,09%.

... e agro-alimentare e industria in senso stretto settori più interessati

Dall'incrocio settori/regioni spicca poi il dato dell'industria agro-alimentare della Sardegna dove il 3,36% delle imprese risulta coinvolto in contratti di rete (Tab. 1.7). Sempre in questo settore si sono messe in evidenza Abruzzo (1,89%) e Umbria (1,12%). Queste due regioni si sono distinte anche nell'industria in senso stretto, dove è in rete l'1,69% delle imprese abruzzesi e l'1,7% delle imprese umbre. Su valori superiori all'1% anche le imprese industriali dell'Emilia Romagna (1,17%). Più distanti le altre regioni: nell'industria in senso stretto, ad esempio, Lombardia e Marche si collocano rispettivamente allo 0,74% e 0,82%, mentre Veneto e Piemonte si fermano rispettivamente a 0,37% e 0,33%.

Buona diffusione dello strumento tra le imprese agro-alimentari della Sardegna

Da questa analisi emerge, quindi, come il fenomeno reti di impresa, se letto tenendo conto delle dimensioni del tessuto economico italiano, sia ancora relativamente poco diffuso, soprattutto tra i soggetti meno attrezzati da un punto di vista strategico, che sono poi quelli che avrebbero più bisogno di un salto dimensionale per rafforzare la propria competitività sui mercati.

Tab. 1.7 – La rilevanza del fenomeno reti di impresa per macrosettore (imprese in rete in % imprese totali per macrosettore)

	Agro-alimentare (a)	Industria in senso stretto (b)	Costruzioni e immobiliare (c)	Servizi (d)	Totale
Italia	0,68	0,61	0,09	0,10	0,15
Abruzzo	1,89	1,69	0,36	0,39	0,52
Basilicata	0,52	0,79	0,42	0,19	0,29
Calabria	0,68	0,27	0,02	0,02	0,06
Campania	0,47	0,20	0,04	0,04	0,06
Emilia-Romagna	0,60	1,17	0,15	0,15	0,24
Friuli-Venezia Giulia	0,49	0,81	0,04	0,06	0,12
Lazio	0,40	0,34	0,07	0,08	0,10
Liguria	0,55	0,21	0,04	0,08	0,08
Lombardia	0,65	0,74	0,12	0,14	0,19
Marche	0,69	0,82	0,16	0,10	0,21
Molise	0,62	0,08	0,06	0,07	0,09
Piemonte	0,33	0,33	0,04	0,05	0,07
Puglia	0,46	0,38	0,07	0,06	0,10
Sardegna	3,36	0,29	0,05	0,08	0,17
Sicilia	0,09	0,05	0,03	0,01	0,02
Toscana	1,15	0,73	0,08	0,15	0,21
Trentino Alto Adige	0,51	0,38	0,05	0,05	0,08
Umbria	1,12	1,70	0,14	0,07	0,25
Valle d'Aosta	0,00	0,00	0,03	0,00	0,01
Veneto	0,66	0,37	0,05	0,09	0,12

(a) industria alimentare inclusa; (b) esclusa industria alimentare e riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature; (c) inclusa l'attività degli studi di architettura e d'ingegneria; (d) esclusa l'attività degli studi di architettura e d'ingegneria e inclusa la manutenzione e l'installazione di macchine e apparecchiature.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank e Censimento Istat 2011

L'altro aspetto da considerare è l'efficacia dei contratti di rete, ovvero la loro influenza su crescita e redditività delle imprese coinvolte. Con la disponibilità dei dati di bilancio del 2012 è possibile provare a verificare i primi effetti dello strumento sull'andamento delle imprese entrate in rete nel corso del 2011. **Le statistiche descrittive disponibili offrono segnali ancora molto deboli: nel 2012 le imprese che erano già in rete nel 2011 hanno mostrato un calo del fatturato solo di poco inferiore a quello delle imprese non in rete (-4,2% vs. -4,9%; Fig. 1.9).**

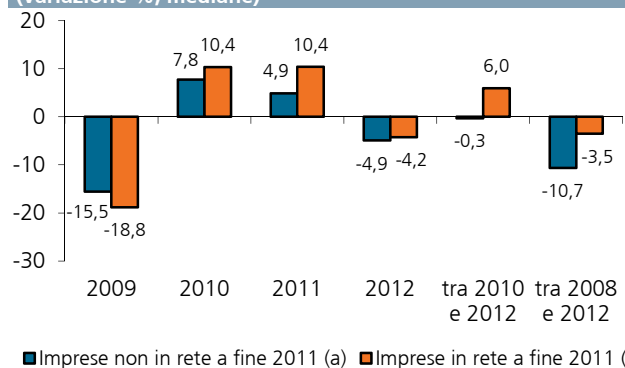
Effetti delle reti sulla crescita del 2012 ancora poco visibili

Considerando l'intero biennio 2011-2012 il differenziale è più pronunciato, grazie a un 2011 particolarmente favorevole per le imprese in rete. E' però molto improbabile che l'ingresso in rete abbia iniziato ad avere effetti significativi sulla crescita del fatturato già a partire dal primo anno. Persino nel 2012, dopo cioè poco più di un anno in rete, gli effetti sulla crescita dovrebbero essere stati modesti a causa della tipologia degli obiettivi dei contratti, spesso orientati su strategie di medio-lungo termine come innovazione e internazionalizzazione. Inoltre, è molto probabile che, almeno inizialmente, l'incidenza del giro d'affari attivato dal contratto di rete sia relativamente contenuta.

Sul fronte reddituale, invece, i **riscontri sono un po' più visibili**, con una tenuta maggiore per le imprese coinvolte in rete che in termini di EBITDA *margin* hanno perso "solo" 2 decimi di punto percentuale (scendendo al 7,6% nel 2012 dal 7,8% nel 2011) rispetto ai 6 decimi persi dalle altre imprese (da 7,6% a 7%; Fig. 1.10). In questo caso, a differenza di quanto osservato per la dinamica del fatturato, i riscontri dalla rete potrebbero essere stati più visibili sin da subito, soprattutto nei casi in cui le imprese si fossero messe in rete per migliorare la loro efficienza produttiva, con possibili riscontri immediati sulla riduzione dei costi. Considerando il biennio 2011-2012 il differenziale a favore delle imprese in rete nel 2011 si amplia ulteriormente divenendo pari a 7 decimi di punto percentuale (-0,1% vs. -0,8%).

L'impatto dell'ingresso in rete è più evidente sui margini...

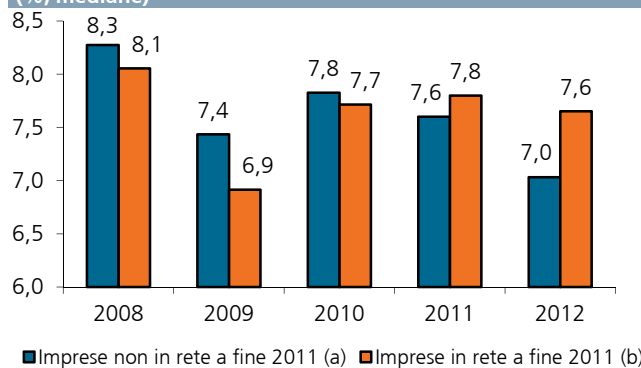
Fig. 1.9 – Evoluzione del fatturato a confronto fra imprese in rete a fine 2011 e imprese non in rete a fine 2011 (variazione %; mediane)



(a) 73.951 imprese manifatturiere italiane con almeno 200mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa a fine 2011). (b) 337 imprese manifatturiere coinvolte in rete a fine 2011 con più di 750mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Fig. 1.10 – Evoluzione dell'EBITDA *margin* a confronto fra imprese in rete a fine 2011 e imprese non in rete a fine 2011 (%; mediane)



(a) 73.951 imprese manifatturiere italiane con almeno 200mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa a fine 2011). (b) 337 imprese manifatturiere coinvolte in rete a fine 2011 con più di 750mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 50mila euro di fatturato nel 2012.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Quanto osservato a livello descrittivo trova in parte conferma da una verifica più accurata basata su semplici modelli econometrici che consentono di stimare l'effetto su crescita e redditività dell'ingresso in reti di imprese tenendo conto di una serie di variabili di controllo, come le dimensioni aziendali, la specializzazione produttiva e il posizionamento competitivo (misurato da alcune *dummy* che identificano le imprese in possesso di domande di brevetto all'EPO, o di partecipazioni all'estero, o di marchi registrati a livello internazionale, o di attività di export, o di certificati di qualità, o di certificati ambientali o appartenenti a distretti industriali).

Tab. 1.8 - Evoluzione del fatturato tra il 2011 e il 2012 per 74.288 imprese manifatturiere

	Parametro	Standard Error	t	P
Intercetta	0,844	0,035	23,970	<0,0001
Log (fatturato 2011)	-0,224	0,007	-31,850	<0,0001
Log (fatturato 2011) ²	0,013	0,000	30,090	<0,0001
Log (fatturato 2011) – Log (fatturato 2008)	-0,014	0,003	-4,920	<0,0001
Certificati di Qualità	0,045	0,004	11,690	<0,0001
Certificati Ambientali	0,004	0,008	0,460	0,6471
Brevetto all'EPO	0,000	0,006	-0,080	0,9372
Partecipazioni all'estero	-0,037	0,006	-5,800	<0,0001
Filiale di multinazionale estera	-0,049	0,009	-5,190	<0,0001
Appartenenza a un distretto	0,019	0,004	4,950	<0,0001
Imprese in rete a fine 2011	0,008	0,020	0,420	0,6739
Marchi registrati a livello internazionale	0,010	0,006	1,770	0,0772
Attività di export	0,039	0,004	10,570	<0,0001
Settori a 3 digit				

Osservazioni: 74.288 imprese manifatturiere con un fatturato nel 2008 almeno pari a 200mila euro e un fatturato nel 2012 non inferiore a 50mila euro.

R² = 0,0334 Adj R² = 0,0322 F = 27,3 Pr > F = < 0,0001

L'analisi degli effetti sull'evoluzione del fatturato è stata realizzata a partire da un modello con un'equazione della crescita utilizzata in altri lavori³, in cui la crescita (misurata come differenziale del logaritmo del fatturato tra il 2011 e il 2012) è messa in relazione con la dimensione iniziale dell'impresa, includendo un termine al quadrato per dare conto della possibile non linearità del percorso evolutivo delle imprese. Come si è detto, oltre alle variabili di controllo relative al fatturato, sono state introdotte delle variabili *dummy* di appartenenza settoriale, nonché alcune variabili che approssimano il posizionamento competitivo delle imprese. **Le stime evidenziano un legame positivo ma non significativo tra variazione del fatturato tra il 2011 e il 2012 e appartenenza a una rete nel 2011** (Tab. 1.8).

Nel caso della redditività, si è invece utilizzato un modello *Probit*, con l'obiettivo di verificare l'effetto dell'ingresso in rete nel 2011 sulla probabilità di un'impresa di migliorare il proprio EBITDA *margin* tra il 2010 e il 2012. Per raggiungere questo obiettivo è stata costruita una *dummy* che assume valore 1 nel caso in cui un'impresa abbia migliorato i propri margini unitari tra il 2010 e il 2012 e 0 negli altri casi.

Dalle stime emerge che **l'appartenenza a una rete nel 2011 influenza sì la probabilità di migliorare i propri margini; tuttavia il coefficiente di questa variabile non è significativo, seppur di poco** (Tab. 1.9).

...ma non è significativo

Tab. 1.9 - Probabilità di migliorare l'EBITDA *margin* tra il 2010 e il 2012

	Parametro	Standard Error	Chi-quadro	Pr Chi-quadro
Intercetta	0,008	0,080	0,010	0,9176
Log (fatturato 2008)	-0,023	0,005	26,110	<0,0001
Imprese in rete a fine 2011	0,108	0,069	2,440	0,1184
Certificati di Qualità	0,001	0,014	0,000	0,9451
Certificati Ambientali	-0,048	0,028	3,090	0,0787
Brevetto all'EPO	0,032	0,021	2,360	0,1244
Partecipazioni all'estero	-0,025	0,022	1,260	0,2624
Filiale di multinazionale estera	-0,011	0,032	0,100	0,7469
Appartenenza a un distretto	0,028	0,013	4,590	0,0322
Marchio internazionale	-0,021	0,020	1,080	0,2987
Attività di export	0,028	0,013	4,660	0,0309
Settori a 3 digit	...			

Osservazioni: 74.288 imprese manifatturiere con un fatturato nel 2008 almeno pari a 200mila euro e un fatturato nel 2012 non inferiore a 50mila euro. Log Likelihood -50.608,79

³ In particolare dal filone di analisi dedicato alla verifica empirica della Legge sugli Effetti proporzionali di Gibrat.

Le schede regionali

Nelle schede che seguono sono riportati i dati sulla struttura settoriale e provinciale delle imprese in rete nelle regioni in cui il numero delle imprese coinvolte in contratti di rete supera quota 150.

Lombardia

Lombardia: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	51	3,3
Alimentare	32	2,1
Agricoltura	18	1,2
Industria in senso stretto, di cui:	544	34,9
Prodotti in metallo	117	7,5
Meccanica	110	7,1
Altri intermedi	53	3,4
Sistema moda	40	2,6
Elettrotecnica	36	2,3
Mobili	32	2,1
Chimica	22	1,4
Elettronica	21	1,3
Utilities	19	1,2
Meccanica di precisione	14	0,9
Metallurgia	14	0,9
Prod. e mat. da costruzione	13	0,8
Largo consumo	12	0,8
Automotive	10	0,6
Costruzioni e immobiliare	257	16,5
Costruzioni	172	11,0
Attività degli studi di architettura e ingegneria	67	4,3
Immobiliare	18	1,2
Servizi, di cui:	708	45,4
Servizi alle imprese (a)	304	19,5
Commercio all'ingrosso	121	7,8
ICT (b)	94	6,0
Turismo	54	3,5
Commercio al dettaglio	45	2,9
Trasporti e logistica	31	2,0
Sanità e assistenza	27	1,7
Istruzione	18	1,2

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Lombardia: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Lombardia	1.564	439
Milano	510	251
Brescia	322	118
Bergamo	161	85
Monza-Brianza	124	69
Varese	101	51
Lecco	82	42
Como	75	42
Cremona	50	23
Mantova	50	33
Pavia	36	22
Sondrio	36	18
Lodi	17	15

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Emilia Romagna

Emilia Romagna: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete

Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	51	5,6
Alimentare	33	3,6
Agricoltura	17	1,9
Industria in senso stretto, di cui:	361	39,9
Prodotti in metallo	104	11,5
Meccanica	75	8,3
Meccanica di precisione	31	3,4
Altri intermedi	29	3,2
Elettrotecnica	26	2,9
Elettronica	25	2,8
Sistema moda	16	1,8
Metallurgia	10	1,1
Costruzioni e immobiliare	139	15,4
Costruzioni	84	9,3
Attività degli studi di architettura e ingegneria	46	5,1
Immobiliare	9	1,0
Servizi, di cui:	354	39,1
Servizi alle imprese (a)	123	13,6
ICT (b)	85	9,4
Commercio all'ingrosso	50	5,5
Sanità e assistenza	26	2,9
Turismo	20	2,2
Trasporti e logistica	18	2,0
Commercio al dettaglio	11	1,2
Intermediazione monetaria e finanziaria	10	1,1

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Emilia-Romagna: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia

	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Emilia Romagna	907	286
Modena	218	95
Bologna	204	101
Reggio-Emilia	97	57
Ravenna	82	44
Parma	71	41
Rimini	70	36
Forlì-Cesena	64	45
Ferrara	57	28
Piacenza	44	22

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Toscana

Toscana: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	59	8,6
Agricoltura	45	6,6
Alimentare	13	1,9
Industria in senso stretto, di cui.	257	37,6
Sistema moda	131	19,2
Meccanica	30	4,4
Prodotti in metallo	28	4,1
Mobili	18	2,6
Altri intermedi	11	1,6
Costruzioni e immobiliare	65	9,5
Costruzioni	31	4,5
Attività degli studi di architettura e ingegneria	22	3,2
Immobiliare	12	1,8
Servizi, di cui:	303	44,3
Turismo	153	22,4
Servizi alle imprese (a)	66	9,6
ICT (b)	22	3,2
Commercio all'ingrosso	19	2,8
Commercio al dettaglio	13	1,9
Istruzione	11	1,6
Sanità e assistenza	8	1,2

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Toscana: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Toscana	689	121
Firenze	216	59
Lucca	138	22
Pisa	93	21
Siena	73	22
Pistoia	69	21
Arezzo	37	24
Grosseto	27	14
Prato	21	13
Livorno	11	7
Massa-Carrara	4	4

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Abruzzo

Abruzzo: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare	52	10,0
Alimentare	32	6,1
Agricoltura	13	2,5
Bevande	7	1,3
Industria in senso stretto, di cui:	127	24,4
Prodotti in metallo	27	5,2
Sistema moda	20	3,8
Meccanica	12	2,3
Mobili	12	2,3
Utilities	9	1,7
Altri intermedi	8	1,5
Elettronica	8	1,5
Elettrotecnica	6	1,2
Automotive	5	1,0
Prod. e mat. da costruzione	5	1,0
Stampa	5	1,0
Costruzioni e immobiliare	82	15,7
Costruzioni	54	10,4
Attività degli studi di architettura e ingegneria	18	3,5
Immobiliare	10	1,9
Servizi, di cui:	260	49,9
Servizi alle imprese (a)	67	12,9
Turismo	44	8,4
Commercio all'ingrosso	43	8,3
ICT (b)	38	7,3
Trasporti e logistica	26	5,0
Istruzione	13	2,5
Commercio al dettaglio	12	2,3
Sanità e assistenza	7	1,3

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Abruzzo: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Abruzzo	522	141
Chieti	224	72
Pescara	137	66
Teramo	82	39
L'Aquila	79	34

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Veneto

Veneto: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	53	10,9
Agricoltura	28	5,7
Alimentare	23	4,7
Industria in senso stretto, di cui:	153	31,4
Meccanica	29	6,0
Prodotti in metallo	29	6,0
Altri intermedi	19	3,9
Mobili	13	2,7
Sistema moda	13	2,7
Elettrotecnica	10	2,1
Prod. e mat. da costruzione	7	1,4
Stampa	7	1,4
Elettronica	5	1,0
Utilities	5	1,0
Costruzioni e immobiliare	52	10,7
Costruzioni	30	6,2
Attività degli studi di architettura e ingegneria	15	3,1
Immobiliare	7	1,4
Servizi, di cui:	229	47,0
Commercio all'ingrosso	76	15,6
Servizi alle imprese (a)	46	9,4
ICT (b)	34	7,0
Turismo	27	5,5
Istruzione	13	2,7
Sanità e assistenza	11	2,3
Commercio al dettaglio	8	1,6
Trasporti e logistica	8	1,6
Intermediazione monetaria e finanziaria	6	1,2

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Veneto: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Veneto	491	151
Verona	186	43
Vicenza	82	42
Treviso	71	36
Padova	69	45
Venezia	60	32
Belluno	14	10
Rovigo	9	8

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Lazio

Lazio: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	19	4,7
Agricoltura	12	3,0
Alimentare	6	1,5
Industria in senso stretto, di cui;	63	15,6
Prodotti in metallo	10	2,5
Meccanica di precisione	8	2,0
Sistema moda	8	2,0
Stampa	5	1,2
Altri intermedi	4	1,0
Chimica	4	1,0
Altri mezzi di trasporto	4	1,0
Elettronica	4	1,0
Utilities	4	1,0
Costruzioni e immobiliare	64	15,8
Costruzioni	41	10,1
Attività degli studi di architettura e ingegneria	19	4,7
Immobiliare	4	1,0
Servizi, di cui:	259	64,0
Servizi alle imprese (a)	85	21,0
ICT (b)	56	13,8
Sanità e assistenza	41	10,1
Commercio all'ingrosso	17	4,2
Turismo	14	3,5
Istruzione	11	2,7
Intermediazione monetaria e finanziaria	11	2,7
Commercio al dettaglio	10	2,5
Trasporti e logistica	10	2,5

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Lazio: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia			
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete		Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Lazio	408		153
Roma	303		134
Latina	75		27
Frosinone	24		17
Viterbo	5		4
Rieti	1		1

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Marche

Marche: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	20	7,3
Agricoltura	11	4,0
Alimentare	8	2,9
Industria in senso stretto, di cui:	124	45,3
Sistema moda	35	12,8
Prodotti in metallo	23	8,4
Mobili	16	5,8
Elettrotecnica	14	5,1
Meccanica	7	2,6
Altri intermedi	6	2,2
Costruzioni e immobiliare, di cui:	48	17,5
Costruzioni	36	13,1
Attività degli studi di architettura e ingegneria	9	3,3
Servizi, di cui:	82	29,9
Servizi alle imprese (a)	29	10,6
Commercio all'ingrosso	14	5,1
Intermediazione monetaria e finanziaria	13	4,7
ICT (b)	10	3,6
Commercio al dettaglio	5	1,8
Turismo	4	1,5

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Marche: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Marche	276	84
Ancona	78	40
Pesaro-Urbino	66	22
Macerata	63	24
Fermo	44	22
Ascoli-Piceno	25	14

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Piemonte

Piemonte: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare	18	7,3
Agricoltura	10	4,0
Alimentare	4	1,6
Bevande	4	1,6
Industria in senso stretto, di cui:	89	36,0
Prodotti in metallo	24	9,7
Meccanica	12	4,9
Altri intermedi	7	2,8
Automotive	7	2,8
Prod. e mat. da costruzione	5	2,0
Altri beni di consumo	4	1,6
Elettrotecnica	4	1,6
Elettronica	4	1,6
Costruzioni e immobiliare, di cui:	35	14,2
Costruzioni	29	11,7
Servizi	105	42,5
Servizi alle imprese (a)	35	14,2
Commercio all'ingrosso	34	13,8
ICT (b)	13	5,3
Sanità e assistenza	7	2,8
Trasporti e logistica	5	2,0
Editoria	4	1,6
Turismo	4	1,6

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Piemonte: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Piemonte	250	89
Torino	113	47
Cuneo	52	20
Alessandria	31	13
Asti	21	9
Novara	15	12
Verbano-Cusio-Ossola	8	4
Biella	6	6
Vercelli	4	2

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Puglia

Puglia: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare, di cui:	29	11,8
Agricoltura	24	9,8
Alimentare	4	1,6
Industria in senso stretto, di cui:	67	27,3
Prodotti in metallo	16	6,5
Sistema moda	13	5,3
Prod. e mat. da costruzione	12	4,9
Utilities	8	3,3
Elettrotecnica	5	2,0
Meccanica	4	1,6
Automotive	2	0,8
Altri mezzi di trasporto	2	0,8
Costruzioni e immobiliare	33	13,5
Costruzioni	19	7,8
Attività degli studi di architettura e ingegneria	9	3,7
Immobiliare	5	2,0
Servizi, di cui:	116	47,3
Servizi alle imprese (a)	32	13,1
ICT (b)	25	10,2
Commercio al dettaglio	17	6,9
Commercio all'ingrosso	15	6,1
Trasporti e logistica	9	3,7
Turismo	9	3,7
Sanità e assistenza	5	2,0

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Puglia: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Puglia	247	75
Bari	111	41
Lecce	72	20
Taranto	32	20
Foggia	22	6
Brindisi	10	8

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Campania

Campania: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare	33	17,5
Agricoltura	16	8,5
Alimentare	14	7,4
Bevande	3	1,6
Industria in senso stretto	42	22,2
Sistema moda, di cui:	11	5,8
Altri intermedi	9	4,8
Prodotti in metallo	8	4,2
Elettronica	4	2,1
Costruzioni e immobiliare, di cui:	24	12,7
Costruzioni	21	11,1
Servizi	90	47,6
Servizi alle imprese (a)	21	11,1
Commercio all'ingrosso	16	8,5
ICT (b)	16	8,5
Trasporti e logistica	11	5,8
Commercio al dettaglio	5	2,6
Intermediazione monetaria e finanziaria	5	2,6
Sanità e assistenza	5	2,6
Turismo	4	2,1

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Campania: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia			
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia	
Campania	193	61	
Salerno	95	21	
Napoli	72	35	
Caserta	14	12	
Avellino	8	5	
Benevento	4	4	

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Sardegna

Sardegna: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare	94	52,2
Agricoltura	71	39,4
Alimentare	21	11,7
Bevande	2	1,1
Industria in senso stretto, di cui:	17	9,4
Prodotti in metallo	8	4,4
Utilities	3	1,7
Meccanica	2	1,1
Costruzioni e immobiliare, di cui:	11	6,1
Costruzioni	10	5,6
Servizi, di cui:	58	32,2
Trasporti e logistica	19	10,6
Servizi alle imprese (a)	18	10,0
Commercio all'ingrosso	8	4,4
Commercio al dettaglio	3	1,7
ICT (b)	3	1,7
Istruzione	2	1,1
Intermediazione monetaria e finanziaria	2	1,1
Turismo	2	1,1

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Sardegna: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia			
	Imprese della provincia		Numero di reti in cui sono
	coinvolte in contratti di rete		coinvolte imprese della provincia
Sardegna	183		38
Cagliari	72		21
Sassari	62		18
Nuoro	32		13
Oristano	17		9

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Umbria

Umbria: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
Agro-alimentare	17	9,9
Agricoltura	8	4,7
Alimentare	5	2,9
Bevande	4	2,3
Industria in senso stretto, di cui:	99	57,9
Altri intermedi	16	9,4
Prod. e mat. da costruzione	15	8,8
Sistema moda	15	8,8
Meccanica	14	8,2
Mobili	13	7,6
Prodotti in metallo	11	6,4
Stampa	8	4,7
Costruzioni e immobiliare, di cui:	23	13,5
Costruzioni	17	9,9
Attività degli studi di architettura e ingegneria	5	2,9
Servizi	32	18,7
Commercio all'ingrosso	11	6,4
Servizi alle imprese (a)	9	5,3
Istruzione	6	3,5
ICT (b)	3	1,8

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank

Umbria: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia		
	Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete	Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia
Umbria	172	35
Perugia	167	31
Terni	5	5

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

2. L'esempio di tre casi di rete di impresa in Lombardia⁴

2.1 La rete Cactooos: un nuovo modo di concepire l'utilizzo del laser nell'industria

La rete nasce nel luglio del 2013 da quattro imprese lombarde: ML Engraving, leader nell'incisione laser su stampi, Nova Tex, azienda con esperienza decennale nell'incisione fotochimica, Jockoo, laboratorio digitale per la creazione di *texture* per il mondo del design di prodotto e DS4 Laser Technology, *system* integrator per sistemi ad alta complessità tecnologica. Già nel marzo 2010 queste imprese avevano iniziato un percorso di collaborazione registrando il marchio comune Cactooos – The Engraving Network e dando vita a progetti congiunti mirati a sviluppare tecnologie laser in grado di eseguire lavorazioni su stampi a oggi non reperibili sul mercato. Gli imprenditori delle quattro aziende avevano infatti compreso che l'unione delle rispettive tecnologie poteva determinare per ognuno di loro notevoli progressi sia in termini di qualità delle lavorazioni, sia in termini di una maggiore efficacia nell'acquisizione e gestione delle commesse. I primi contratti congiunti con primarie multinazionali estere, che operano principalmente nei comparti *automotive* e *fashion* (es. Renault, Audi, Mercedes, Volkswagen, Chanel, Bottega Veneta), hanno confermato questa intuizione e sono stati il motore per consolidare nel tempo la collaborazione.

Il recente Bando per il sostegno alle reti di imprese promosso dalla Regione Lombardia è stato l'occasione per formalizzare questa alleanza e focalizzarla sulla realizzazione di un sistema in grado di compiere lavorazioni di incisione su stampi di *texture* superficiali 2D e 3D particolarmente innovativo e flessibile. Il mondo degli stampi è attualmente dominato dalla fotoincisione chimica, un metodo di lavorazione che presenta una serie di limiti procedurali tra cui la manualità di alcune fasi della lavorazione. Da ciò deriva l'impossibilità di assicurare la corrispondenza tra progetto grafico e risultato finale e di garantire la ripetibilità esatta della *texture* su più stampi. La rete Cactooos si propone quindi di introdurre in questo settore la precisione e la versatilità della tecnologia laser che, in quanto digitale, permette un controllo accurato di ogni singola fase di lavoro e fornisce la garanzia della continuità tra l'idea originale e il risultato finale. Il laser è inoltre una tecnologia pulita, che non rilascia scarti ed è sicura per l'operatore; allo stesso tempo, offre rilevanti vantaggi per i grandi clienti, che richiedono lavorazioni sempre più sofisticate per valorizzare e rendere originali e competitivi i propri prodotti.

Attraverso la rete, ciascuna impresa ha messo a disposizione delle altre le proprie conoscenze e le proprie strutture con l'intento di realizzare un'azienda "estesa" capace di raggiungere gli obiettivi di flessibilità, qualità ed efficienza produttiva necessari per continuare a fornire i grandi player di mercato. Tutto questo è stato possibile anche grazie alla consulenza offerta da un professionista esperto che, nella fase pre-costitutiva della rete, ha saputo supportare gli imprenditori nella definizione dei compiti, ruoli e responsabilità di ciascun partecipante.

La rete punta, quindi, a sviluppare e integrare in un'unica piattaforma operativa componenti software e hardware che permettano di realizzare incisioni laser, automatizzando e migliorando il processo produttivo attualmente disponibile. Grazie alla nuova piattaforma si potranno realizzare attività di "codesign" e progettazione simultanea, riducendo tempi e costi di produzione, e rendendo massima la flessibilità operativa per lo sviluppo di prodotti complessi e di grandi dimensioni, tipici ad esempio del mercato *automotive*.

L'alleanza ha portato alla creazione del marchio comune CACTOOOS...

... e allo sviluppo di tecnologie laser in grado di realizzare lavorazioni di incisione su stampi di *texture* 2D e 3D

Creazione di un'azienda "estesa"...

...attraverso lo sviluppo di un'unica piattaforma operativa

⁴ I casi aziendali presentati in questo capitolo sono stati realizzati grazie al prezioso contributo di Marco Crevani della Direzione Regionale Lombardia di Intesa Sanpaolo, di Roberta Gagliardi Responsabile Innovazione e Reti di Confartigianato Lombardia e di Ambra Redaelli AD di Rollwasch Italiana SPA, nell'ambito del proprio mandato come Presidente della Piccola Industria di Confindustria Lombardia.

Andrea Lodetti, General Manager di ML Engraving e Presidente della rete, spiega che *"Cactooos dialoga e si coordina come referente unico con l'area creativa, l'area tecnica e l'area produttiva dei Top Brand proponendo soluzioni all'avanguardia, con l'obiettivo di aumentare il valore percepito del prodotto e renderlo quindi più competitivo sul mercato"*. Un primo esempio concreto riguarda il progetto "Twizy", il veicolo elettrico a due posti di Renault, simbolo della linea Zero Emissioni del Gruppo francese. Cactooos – The Engraving Network e il Centro Stile Renault hanno lavorato in *codesign* per la definizione di una *texture* geometrica applicata alla plancia, al volante e ai sedili, oltre che su paraurti anteriore e posteriore. Grazie alla gestione in digitale delle fasi di progettazione e alla tecnica "laser-etching" – ovvero la combinazione tra incisione laser e fotoincisione chimica – è stato possibile rispettare i requisiti stringenti della Renault.

Cactooos dialoga come referente unico con l'area creativa, tecnica e produttiva dei grandi clienti...

Il programma di rete prevede anche un **progressivo accentramento della funzione marketing** che avrà il compito di valorizzare ulteriormente il marchio Cactooos e di promuovere azioni commerciali coordinate e mirate ad acquisire commesse da parte di nuovi clienti condivisi. In quest'ambito si inserisce la revisione del sito internet in modalità "responsive design" e la partecipazione a workshop altamente specializzati.

... fornendo un'immagine unitaria e compatta delle competenze e conoscenze presenti nella rete

L'obiettivo della rete Cactooos è quello di diventare una realtà di punta nella progettazione e produzione di *texture* 2D e 3D a servizio dei maggiori *player* nei settori industriali dell'*automotive*, del design, della moda e dei beni di consumo. **In questo senso, le previsioni effettuate dagli aderenti alla rete indicano una crescita complessiva del fatturato da euro 7,5 a euro 16 mln entro i prossimi 5 anni.**

Attesa una buona crescita del fatturato grazie alla rete

In quest'ambito, secondo Lodetti, *"il sistema bancario è un partner primario, con il quale lavorare per costruire progetti sostenibili con la massima trasparenza e apertura mentale. Nei momenti di discontinuità per la vita dell'azienda, che coincidono con investimenti rilevanti, le garanzie personali degli imprenditori potrebbero non essere sufficienti. E' quindi indispensabile interagire con banche che siano in grado di riconoscere i progetti che hanno un reale potenziale prospettico e che possano mettere a disposizione delle imprese gli strumenti più avanzati"*. Sul piano operativo, l'auspicio è quello di estendere la collaborazione con le Banche anche sul lato della consulenza e del network per quanto riguarda l'espansione internazionale del business.

Banca partner non solo finanziario

Tab. 2.1 – Principali caratteristiche della rete Cactooos

Dati generali	
Imprese partecipanti	4 imprese ML Engraving srl, Nova Tex srl, Jockoo, DS4 srl
Fatturato complessivo	Circa 7,5 milioni di euro
Personale	40 persone
Caratteristiche	
Propensione all'export	20%
Piano Investimenti 2013 - 2015	€ 800.000
Contratto di Rete	
Obiettivi	- Accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese partecipanti in Italia e all'estero - Ampliare le quote di mercato di ciascuna impresa aderente mediante l'utilizzo e lo sviluppo di una tecnologia innovativa per l'elaborazione e incisione di finiture e <i>texture</i> su stampi di qualsiasi dimensione e geometria
Fondo Patrimoniale	- Conferimento iniziale di Euro 3.000 in fase di costituzione da parte di ogni partecipante - A integrazione del fondo patrimoniale è previsto il versamento di ulteriori somme in misura variabile da calcolarsi in proporzione al fatturato realizzato dalle imprese grazie alle attività della rete - Contributi integrativi necessari alla realizzazione del programma di rete che saranno approvati dall'assemblea delle imprese aderenti
Organo Comune (governance)	- Il Presidente dell'Assemblea svolge l'ufficio di Organo Comune - Il Presidente è investito dei più ampi poteri per l'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea e a lui spetta la gestione della Rete e l'attuazione del relativo programma, con facoltà di compiere tutte le operazioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi strategici indicati nel Contratto di Rete
Recesso e risoluzione per inadempimento	- Ciascun partecipante può recedere liberamente con almeno tre mesi di preavviso
Note	- Previsione di clausole che garantiscono la riservatezza e la confidenzialità di quanto condiviso all'interno della rete

2.2 La rete di Impresa Mech-Net

Mech-Net è una rete costituita da **imprese artigiane della provincia di Varese** che operano nel settore della meccanica. La collaborazione, a livello informale, nasce agli inizi del 2009 da un'intuizione condivisa da tredici imprenditori che immaginarono di poter cogliere nuove opportunità di crescita per le proprie aziende **integrando i servizi di costruzione, lavorazione e trattamenti meccanici che erano in grado di fornire singolarmente.**

Nel marzo 2012 l'alleanza viene formalizzata attraverso un contratto di rete, con l'obiettivo di **aderire a un progetto promosso congiuntamente dalla Camera di Commercio, Confartigianato Imprese Varese e CNA Varese.** L'iniziativa, che si proponeva di favorire la nascita di network stabili che avessero un respiro di lungo periodo, ha permesso di "disciplinare" e ampliare gli impegni e i piani di sviluppo già condivisi dagli imprenditori in passato.

Secondo Paolo Rolandi, membro del consiglio direttivo di Mech-Net, si è trattato di un impegno rilevante, al quale hanno infine aderito dodici delle iniziali tredici imprese partite nel 2009. Nello specifico, grazie a questo progetto, gli imprenditori hanno seguito un **percorso di tutoraggio e approfondimento guidato dalla CCIAA di Varese** durante il quale hanno potuto comprendere le potenzialità del contratto di rete, adattandolo alle proprie esigenze (i.e., normativa di riferimento, condivisione del programma di rete, aspetti gestionali e logistici, patrimonializzazione e opportunità fiscali) e imparando a gestire dinamiche organizzative non sempre facili da governare.

Il sistema camerale e le associazioni artigiane hanno poi dato visibilità al progetto di Mech-Net in modo che l'esperienza fosse condivisa con una platea più ampia di imprenditori e potesse costituire un esempio dal quale trarre ispirazione per progetti futuri.

Mech-Net è una **rete priva di soggettività giuridica e tributaria.** Conseguentemente, per far fronte all'acquisizione di commesse in maniera accentrata, gli imprenditori hanno deciso di

La rete nasce da una intuizione condivisa da 13 imprenditori...

... supportati in maniera determinante dalle Istituzioni presenti sul Territorio

adottare una soluzione originale⁵ che prevede di **delegare la fatturazione alla Camera di Commercio di Varese**. Con ogni probabilità, per preservare l'autonomia dei singoli aderenti, anche in futuro, verrà confermato questo assetto evitando di dotare la rete di soggettività giuridica.

La caratteristica principale della rete è quella di aggregare **imprese molto eterogenee** (alcune sono molto strutturate, altre lo sono meno) **e con un elevato livello di complementarità**. Si tratta cioè di aziende che non sono in concorrenza tra di loro perché presidiano diverse fasi della catena del valore o si collocano in settori fra loro "adiacenti". Su un totale di 2.500 clienti, solo due sono comuni a più di due aziende. "L'eterogeneità – dice Rolandi - ha pagato". Inoltre, gli obiettivi di innovazione e internazionalizzazione che costituiscono il cuore del contratto sono declinati in maniera molto concreta e possono essere così riassunti:

- **condividere esperienze e conoscenze** per favorire una crescita autonoma da parte dei singoli aderenti;
- **sviluppare un marchio comune** riconoscibile, da utilizzare durante le principali manifestazioni fieristiche estere;
- realizzare progressivamente un'**offerta integrata di prodotti e servizi per acquisire commesse** maggiormente **complesse**, prevalentemente da **clienti internazionali**.

Allo stato attuale, gli aderenti continuano a presidiare autonomamente tutti gli aspetti commerciali attraverso strutture proprie che, se necessario, si coordinano nel caso la commessa venga acquisita direttamente dalla rete.

Per gli imprenditori che hanno aderito a Mech-Net, anche la sola reciproca disponibilità a condividere esperienze e "know-how", ha rappresentato un salto culturale importante. Nei fatti, si è trattato di aprire le porte della propria azienda e dei propri stabilimenti produttivi agli altri partner, condividendo "ricette" custodite spesso gelosamente e frutto di anni di esperienza. Secondo Paolo Rolandi, questa esperienza è percepita da tutti gli imprenditori che partecipano al progetto come il primo beneficio tangibile "del fare rete" e ha permesso a ciascuno di loro di rivedere in chiave migliorativa il proprio modo di lavorare e i propri standard qualitativi.

Inoltre, **la rete ha permesso di ideare e sviluppare due nuovi prodotti**, ora in fase di brevettazione, destinati al settore *automotive* che potranno maggiormente caratterizzare l'offerta con marchio Mech-Net. Uno di questi due è già stato presentato a un potenziale cliente che dovrebbe inserirlo nel proprio catalogo. Per l'altro l'intenzione è quella di riuscire a brevettarlo a livello di rete per approdare poi al lancio sul mercato di un prodotto a marchio Mech-Net a inizio 2014.

I due nuovi prodotti nascono anche grazie alla **presenza all'interno della rete di una società di "engineering"** che ha dato un contributo rilevante durante tutta la fase di progettazione. Tale società, anche in futuro, costituirà un punto di riferimento per arricchire l'offerta della rete attraverso soluzioni dedicate a comparti oggi non completamente presidiati.

Nel caso dei prodotti in corso di brevettazione, **la titolarità di tutti i diritti di proprietà industriale**, come previsto dal Contratto di Rete, apparterrà in comune **agli aderenti che hanno partecipato**

La rete mira principalmente a realizzare un'offerta integrata per acquisire commesse dall'estero...

... ma ha permesso agli aderenti di acquisire nuove idee e soluzioni da innestare nella propria azienda

Mech-net ha sviluppato nuovi prodotti dedicati al comparto automotive...

...grazie alla presenza di una società di engineering...

⁵ La tipologia di fatturazione adottata dalla rete Mech-Net è originale ed è stata possibile grazie alla elevata duttilità dei contratti di rete, che lasciano ai soggetti coinvolti ampia autonomia nella regolazione dei rapporti produttivi e commerciali. Tuttavia, nell'ambito delle reti di impresa vengono tipicamente adottate soluzioni diverse da quella scelta da Mech-Net: in molti contratti, ad esempio, la fatturazione è eseguita, per la parte di competenza, da ogni singola azienda aderente.

direttamente alla realizzazione del progetto, mentre i proventi derivanti dal successivo sfruttamento industriale del titolo di proprietà intellettuale saranno estesi a tutti i partecipanti al contratto.

Dal 2012 a oggi sono pertanto già molti i risultati conseguiti dalla rete. Oltre all'introduzione di nuovi prodotti e alla **crescita della fatturazione infra-rete**, si è avuto anche un significativo **miglioramento nella capacità di commercializzare**, attraverso il potenziamento del marketing, la partecipazione a fiere, l'organizzazione di missioni all'estero (i.e. Turchia), la visita di delegazioni di imprese straniere (dalla Germania e dalla Norvegia) alla sede di Mech-Net in Malpensa Fiere, la costruzione di un sito unico di Mech-Net. Prima del 2009 solo due aziende avevano partecipato a fiere internazionali; grazie alla rete, quindi, molte imprese, alle quali in passato era precluso l'accesso ai mercati esteri, per la prima volta nella loro storia sono riuscite a proporsi all'estero con i propri prodotti e servizi. Molte aziende poi si sono affacciate al web grazie alla rete, riuscendo ad acquisire una visibilità maggiore.

... e ha potenziato la fase commerciale...

L'aspetto sul quale Mech-net investirà in futuro riguarda soprattutto il rapporto con i potenziali clienti che, in linea di massima, tendono ancora a relazionarsi con i singoli aderenti perché ritengono di poter ottenere prezzi migliori attraverso la negoziazione individuale. Secondo Rolandi *"in Italia manca la cultura di rete non per chi la fa, ma per chi è fuori: molti clienti potenziali non sono ancora pronti a lavorare con la rete e cercano di aggirarla"*. Gli aderenti alla rete pensano di poter mitigare questa criticità attraverso:

...con l'obiettivo di proporsi sul mercato con un'offerta sempre più integrata

- la **progressiva definizione di un catalogo prodotti a marchio Mech-Net** che caratterizzi fortemente l'offerta della rete (i due prodotti in fase di brevettazione prima citati rappresentano il primo tassello in questa direzione);
- una **progressiva ottimizzazione dei processi infra-rete** che permetta di fornire maggiori garanzie in merito alla competitività dell'offerta complessiva (i.e., la rete non genera nuovi costi poi trasferiti al cliente) e ai tempi di evasione della commessa.

Il percorso della rete non è stato tuttavia facile: più volte tra il 2009 e il 2012 la rete ha rischiato di crollare, anche per le eccessive aspettative di alcune imprese coinvolte. Alla fine le criticità sono sempre state superate, grazie a una **crescente consapevolezza dei vantaggi offerti dalla collaborazione**. In parte la diffidenza reciproca è stata superata anche da una norma del regolamento della rete diretta a evitare "casi di assistenzialismo" e che prevede un **limite ai lavori che possono essere "girati" a ogni singola azienda** e il **pagamento di una commissione** (che va a finire nel fondo patrimoniale) **per ogni lavoro svolto grazie a Mech-Net**.

Un percorso non facile...

Nel tempo più di trenta aziende hanno chiesto di entrare a far parte di Mech-Net: **in prospettiva saranno possibili nuovi ingressi solo se questo porterà valore aggiunto**, come è avvenuto nel caso dello studio di progettazione e *engineering* che è stata l'ultima impresa a entrare nella rete.

Alle aziende che non sono ancora in rete Rolandi si sente di consigliare questo strumento perché *"favorisce lo scambio e la condivisione del know-how legato al modus operandi con cui le singole aziende si approcciano alle situazioni. La rete, inoltre, ti fa sentire meno solo, riducendo o addirittura eliminando la solitudine che vivono molte piccole imprese nell'attuale contesto competitivo"*.

...ma che la condivisione aiuta a percorrere insieme

Tab. 2.2 – Principali caratteristiche della rete Mech-Net

Dati generali	
Imprese partecipanti	12 imprese artigiane Aessevi di Scaltritti Marco & C. snc, Bellotti Roberto & c. snc, Ciriaco srl, Cromatura cassanese snc di Claudio, Piero Mario e Paolo Rolandi, Ellebi di Attilio Briata e Davide Galli & C. snc, Meccanica Bellora di Bellora Angelo, Meccanica Vanzini di Alberto Vanzini & C. sas, Nomec srl, Retel srl, Tieffe srl, Zappatini Luigi & C. snc di Zappatini Ugo e Alberto, Eltec di Albertini Giuseppe & C. snc.
Fatturato complessivo	Circa 10 milioni di euro
Personale	100 persone
Caratteristiche	
Propensione all'export	n.d.
Piano Investimenti 2013 - 2015	n.d.
Contratto di Rete	
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Elevare il livello di competitività delle imprese contraenti anche attraverso l'ampliamento e l'innovazione della gamma dei prodotti - Sviluppare tutte le possibili economie di scala derivanti dalla collaborazione comune - Incentivare l'utilizzo di modalità di pianificazione e controllo per migliorare la qualità del servizio offerto alla clientela
Fondo Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> - Conferimento iniziale di Euro 300 da parte di ogni partecipante - Previsto un contributo annuale ordinario a copertura delle spese di gestione - Previsti contributi integrativi straordinari per sopperire a eventuali insufficienze dei contributi ordinari
Organo Comune (governance)	<ul style="list-style-type: none"> - Consiglio Direttivo composto da tre membri con il potere di rappresentare i partecipanti sia individualmente sia collettivamente e di eseguire le delibere dell'Assemblea - Il Consiglio Direttivo può compiere qualsiasi atto necessario per l'attuazione del programma di rete e dare esecuzione al contratto
Recesso e risoluzione per inadempimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ciascun partecipante può recedere anticipatamente dal contratto di rete dando un preavviso minimo di sei mesi - Previste clausole di risoluzione per inadempimento che comunque non determinano la risoluzione del contratto di rete per gli altri partecipanti
Note	- Previsione di clausole che garantiscono la riservatezza e la confidenzialità di quanto condiviso all'interno della rete

2.3 La rete Italian Technology Center (ITC)

Italian Technology Center (in breve ITC) è una rete d'Impresa costituita attualmente da **dodici aziende non concorrenti** e operanti nel settore delle macchine utensili per la lavorazione del metallo e delle macchine per la lavorazione della gomma e della plastica, che ha l'obiettivo di garantire un **presidio più efficace e strutturato del mercato indiano**.

ITC ha l'obiettivo di favorire una più efficace penetrazione del mercato indiano ...

La rete nasce nel settembre 2012 ed è stata **promossa e patrocinata** dall'Unione Costruttori Italiani Macchine Utensili (**UCIMU**) e dall'Associazione delle aziende italiane costruttrici di macchine per la lavorazione della gomma e della plastica (**Assocomaplast**) che, pur non facendo direttamente parte della rete, hanno assistito gli imprenditori nelle fasi di realizzazione e lancio del progetto.

Inoltre, l'iniziativa ha ricevuto un **importante sostegno finanziario da parte del Ministero dello Sviluppo Economico** nell'ambito di un più ampio programma di valorizzazione del settore della meccanica strumentale all'estero denominato "Machines Italia in India". Inoltre, anche il contributo di assistenza fornito da SIMEST ad alcune singole società è stato determinante per l'avvio e lo sviluppo del Progetto India.

La scelta dell'India, come iniziale destinazione del progetto di rete, è stata determinata dal notevole sviluppo del Paese in tutti i settori applicativi della meccanica strumentale. Più specificamente, questo particolare dinamismo ha avuto riflessi estremamente positivi per l'export italiano di macchinari in India che nel 2012 ha sfiorato 1,5 miliardi di euro (966 milioni di euro

nei primi dieci mesi del 2013), il triplo circa di quanto registrato nel 2004 quando le vendite italiane di questo settore si fermarono poco sotto la soglia del mezzo miliardo di euro.

All'interno della rete sono presenti sia imprese che hanno già filiali dirette, sia aziende che si affacciano per la prima volta sul mercato indiano e anche imprese che, sino al momento del lancio del progetto, lo hanno presidiato unicamente attraverso intermediari commerciali. L'obiettivo principale della Rete ITC è quindi quello di **rafforzare le relazioni con l'India creando un'infrastruttura logistico-commerciale che permetta a ciascun aderente, con personale e risorse proprie, di moltiplicare le occasioni di incontro con le imprese manifatturiere locali e conseguentemente di incrementare il numero di commesse.**

Il Presidente Giancarlo Losma evidenzia proprio questa peculiarità della rete: *"Sin dalla sua costituzione abbiamo condiviso e chiarito che ITC non rappresenta una struttura di vendita ma deve divenire una piattaforma che ciascuna impresa individualmente può utilizzare sulla base delle proprie strategie commerciali, quindi con i propri tempi e le proprie sensibilità. Non è nostra intenzione unificare il presidio del canale commerciale che resta una sfera gestita autonomamente da ciascun partecipante"*.

Losma ci tiene comunque a sottolineare che il coordinamento tra gli imprenditori su questo fronte è continuo e che fra l'altro ha contribuito a creare relazioni interpersonali più forti. **Fondamentale per l'efficacia del progetto è la presenza nella rete di un'azienda leader** che guida e convince tutti i soggetti coinvolti. Inoltre, il supporto di carattere consulenziale offerto dalle associazioni di categoria che hanno promosso l'iniziativa permette agli imprenditori di seguire in maniera agevole questo nuovo fronte.

Nello specifico, le principali attività svolte dalla "piattaforma" riguardano:

- la **promozione del marchio della Rete ITC** (registrato in Italia, Unione Europea e India) e **dei brand delle imprese aderenti** attraverso la partecipazione a eventi, fiere e convegni o organizzando seminari, *workshop* e incontri business-to-business;
- la realizzazione di **analisi di mercato** utili alle singole imprese della rete per meglio mirare le proprie strategie commerciali in India (ogni aderente ha diritto a commissionare due ricerche di mercato all'anno e i risultati sono condivisi tra tutte le imprese in rete);
- lo smistamento verso le imprese della rete delle richieste di assistenza tecnica da parte dei clienti indiani.

Il primo passo concreto compiuto dalla rete per realizzare questo progetto riguarda **l'inaugurazione, nel marzo 2013, di una sede a Pune**, un centro industriale in forte sviluppo con particolare riferimento al settore *automotive*, principale comparto cliente delle aziende aderenti alla rete. Contestualmente è stata selezionata **una società di consulenza indiana** denominata "Raretech Projects" (SPV – Special Purpose Vehicle) che **ha assistito la rete nella selezione di personale qualificato per presidiare la moderna sede di Pune**. Attualmente, **sono state assunte quattro persone**: un senior *engineer* che funge da raccordo tra i clienti indiani e le imprese della rete, due *junior engineer* che hanno il compito di facilitare l'acquisizione di nuove commesse e una risorsa dedicata a mansioni di amministrazione e segreteria. **Il nuovo centro permette quindi di iniziare a presidiare in maniera stabile il mercato indiano** e costituisce un ponte con istituzioni, associazioni e università locali per creare contatti e relazioni utili a uno sviluppo delle attività della rete.

...attraverso la creazione di un'infrastruttura logistico-commerciale...

... utilizzabile individualmente da ciascuna impresa

Fondamentale la presenza di un'azienda leader

Principali attività della rete: promozione del marchio della rete e degli aderenti...

...realizzazione di analisi di mercato...

...e smistamento delle richieste di assistenza tecnica...

...attraverso un presidio stabile nel centro industriale di Pune

Le aziende aderenti a ITC hanno già raggiunto in pochi mesi di attività un **consolidamento dei clienti tradizionali e raccolto manifestazioni di interesse da parte di nuovi operatori indiani**, soprattutto appartenenti ai settori elettrodomestici e *automotive*: la scelta di Pune è stata strategica proprio in questa ottica, essendo uno dei principali cluster dell'*automotive* in India.

Già visibili i primi riscontri positivi: consolidamento dei clienti storici e conoscenza di nuovi operatori indiani...

Per quanto riguarda le prossime attività previste dalla Rete ITC in loco, anche per il 2014 – come già fatto per l'anno precedente - è prevista l'**organizzazione di seminari/workshop con incontri B2B e visite aziendali a clienti finali**. Sempre per il 2014 la rete ha individuato un paio di **manifestazioni fieristiche** di riferimento per i settori metallo e plastica/gomma dove vi sarà una **partecipazione ITC con stand condiviso**.

...organizzazione di seminari, visite a clienti, partecipazione a fiere con stand condiviso...

ITC ha **già realizzato alcune ricerche di mercato per i propri aderenti**, ha organizzato incontri bilaterali con alcune importanti associazioni di categoria indiane e ha **partecipato a Bangalore alla più importante fiera indiana nel comparto delle macchine utensili** (IMTEX - Indian Machine Tool Exhibition) esponendo il brand delle aziende della rete. In prospettiva, gli imprenditori hanno manifestato l'**intenzione di organizzare una rete di assistenza tecnica in loco**.

...realizzazione di ricerche di mercato e, in prospettiva, creazione di rete di assistenza in loco

Secondo Losma, la presenza in India di sportelli operativi riconducibili a banche italiane potrebbe facilitare la crescita delle imprese della rete sul mercato indiano. Al momento, infatti, molti gruppi italiani non sono conosciuti dal sistema bancario locale e per questo faticano a ottenere linee di credito per finanziare i propri progetti di sviluppo. **Attraverso una presenza diretta delle banche italiane** si potrebbe pertanto superare questo ostacolo, **consentendo agli imprenditori di ricevere con maggiore facilità finanziamenti direttamente in loco**.

Tab. 2.3 – Principali caratteristiche della rete ITC

Dati generali

Imprese partecipanti	11 imprese iniziali, salite a 12 successivamente Streparava Holding Spa, Giuseppe Giana Spa, Losma Spa, Rosa Ermando Spa, Istech Segatrici Srl, Colgar Spa, Produtech srl, Omera srl, Millutensil srl, Tria Spa, BLM Spa, Delia srl
Fatturato complessivo	Oltre 500 milioni di euro
Personale	Circa 1.000 persone

Caratteristiche

Propensione all'export	75%
Piano Investimenti 2013 - 2015	Investimenti di prodotto e di mercato: circa 5% del fatturato

Contratto di Rete

Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività delle società aderenti alla rete sul mercato indiano - Rafforzare la reputazione del Made in Italy settoriale nel mercato indiano attraverso tutte le iniziative che permettano una costante interazione con i clienti indiani e un miglioramento della qualità del servizio - Accrescere le opportunità commerciali attraverso un presidio costante del mercato indiano - Rafforzare in maniera coordinata le attività commerciali e i servizi di assistenza post-vendita in India
Fondo Patrimoniale	- Budget biennale di circa 300.000 euro
Organo Comune (governance)	<ul style="list-style-type: none"> - Al Presidente (per il primo mandato biennale il dott. Giancarlo Losma) dell'Assemblea è affidata l'esecuzione e l'attuazione del programma di rete e, attraverso l'impresa aderente da lui rappresentata (LOSMA SPA), svolge l'ufficio di Organo Comune e, come tale, agisce in qualità di mandatario comune - Il Presidente è investito dei più ampi poteri per l'esecuzione e la gestione ordinaria della rete e ha facoltà di compiere tutti gli atti per attuare e raggiungere i suoi scopi, entro il limite del budget
Recesso e risoluzione per inadempimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ciascuna impresa può recedere in ogni momento dal contratto di rete, con l'obbligo di rispettare la copertura pro-quota del budget biennale - Previste clausole di risoluzione per inadempimento che comunque non determinano la risoluzione del contratto di rete per gli altri partecipanti

3. Normativa, misure, iniziative e strumenti a favore dei contratti di rete

3.1 Evoluzione della normativa sui contratti di rete

Il Contratto di Rete è stato introdotto nel nostro ordinamento dal DL 2009 n. 5; poco dopo la Legge Sviluppo⁶ ha apportato variazioni e integrazioni, precisandone meglio le caratteristiche; quindi il Decreto Competitività del 2010⁷ e da ultimo, il Decreto "Crescita"⁸ e il Decreto "Sviluppo-bis"⁹ hanno ridisegnato il previgente quadro giuridico, definendo e precisando alcuni punti che avevano dato adito a rilevanti dubbi interpretativi.

I passi principali dell'evoluzione normativa possono essere riassunti come segue¹⁰.

1. La **legge n. 33/2009**, di conversione del DL n. 5/2009 (cd. Decreto incentivi) recante "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi", ha istituito il Contratto di Rete. Da un punto di vista economico le reti continuano a essere una libera aggregazione d'impresa, ma sul piano giuridico è formalmente disciplinato il contratto attraverso cui è possibile costituire tali aggregazioni e gli obiettivi che con esse si possono realizzare.
2. La **legge n.99/2009** (legge Sviluppo) ha abrogato l'art. 6-bis della Manovra Economica e ha introdotto significative correzioni alla disciplina del Contratto di Rete contenuta nella legge n. 33. In particolare, è esteso l'ambito di applicazione a tutte le forme di organizzazione dell'attività imprenditoriale (imprenditori persone fisiche, società di persone e di capitali, ecc.), mentre prima dell'intervento la norma riguardava solo le S.p.A.. Inoltre, è disciplinata la responsabilità verso i terzi. Infatti, la versione originaria della norma rendeva le imprese aderenti al contratto responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni assunte dalla rete, mentre i correttivi introdotti dalla legge Sviluppo, con il richiamo alla disciplina dei consorzi, attribuiscono alla rete una certa autonomia patrimoniale.
3. Il decreto competitività convertito dalla **legge 122/2010** ha introdotto importanti affinamenti. In primo luogo, ha reso facoltativa l'istituzione del fondo patrimoniale, prima obbligatoria per la costituzione di una Rete. Inoltre, ha previsto una rilevante novità dal punto di vista fiscale: "una quota degli utili dell'esercizio destinati [...] al fondo patrimoniale comune [...]" potranno non concorrere alla formazione del reddito d'impresa e, sostanzialmente, costituire un beneficio fiscale per le imprese partecipanti alla rete.
4. Con **decisione C(2010)8939** definitivo del 26 gennaio 2011 la **Commissione Europea** ha stabilito che le agevolazioni fiscali alle Reti d'Impresa non rappresentano un aiuto di Stato in quanto concesse in forma di sospensione d'imposta.
5. Con le Circolari n. 4/E del febbraio 2011 e n. 15/E dell'aprile 2011 e i successivi provvedimenti n. 2011/81521 del giugno 2011 e n. 2012/80186 del giugno 2012, l'**Agenzia delle Entrate** ha emanato i primi chiarimenti in relazione alle norme sulle Reti d'Impresa e le modalità di fruizione delle agevolazioni fiscali.

⁶ Legge 23.7.2009, n. 99.

⁷ Decreto Legge 31.5.2010, n.78, convertito in legge, con modifiche e integrazioni, dalla legge 30.7.2010, n. 122.

⁸ Decreto Legge 22.6.2012 n. 83, convertito in legge, con modifiche, dalla legge 7.8.2012 n. 134.

⁹ Decreto Legge 18.10.2012 n. 179 "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese art. 36, commi 4 e 5.

¹⁰ Per un approfondimento sugli interventi legislativi e sulle novità normative in tema di contratti di reti si rimanda anche a Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D., 2013, Le reti di imprese, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), n. 152, Banca d'Italia, e a ABI, 2013, Il contratto di rete, position paper.

6. Il **DL 22 giugno 2012, n. 83** (Decreto Crescita) e il **DL 18.10.2012 n. 179** (Decreto Sviluppo-bis) hanno integrato e modificato la disciplina per le Reti d'Impresa con particolare focus sul tema della soggettività giuridica e su quello relativo alla partecipazione alle gare d'appalto. Inoltre, la responsabilità patrimoniale viene esplicitamente limitata al solo Fondo Comune. Molte altre misure contenute nel decreto, invece, puntano allo snellimento delle procedure, concedendo la possibilità di redigere il Contratto di Rete, oltre che per atto pubblico o scrittura privata, anche per atto firmato con firma digitale o con firma elettronica, dietro autenticazione di un notaio o altro pubblico ufficiale.
7. Per dare concreta attuazione alle disposizioni del DL Sviluppo-bis, l'**Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici** (AVCP) ha pubblicato la Determinazione n. 3 del 23 aprile 2013 in tema di "Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione dei contratti pubblici ai sensi degli artt. 34 e 37 del D.lgs. 12 aprile 2006, n. 163" di particolare utilità per le imprese interessate. Si tratta di prime indicazioni sulle concrete modalità di partecipazione delle Reti d'Impresa alle procedure di gara, al fine di superare eventuali criticità applicative. La partecipazione congiunta alle gare, in considerazione delle peculiari caratteristiche del Contratto di Rete, deve essere individuata come uno degli scopi strategici inclusi nel programma comune.
8. La Circolare dell'**Agenzia delle Entrate** n. 20/E del 18 giugno 2013 individua, ai fini fiscali, due tipologie di Reti di Impresa: le "reti-soggetto" e le "reti-contratto". La circolare precisa che le "reti-soggetto" sono giuridicamente autonome rispetto alle imprese che partecipano alla rete e che, conseguentemente, acquisiscono rilevanza anche sotto il profilo tributario.
9. **DL 76/2013** (convertito in legge 99/2013) ha introdotto una norma finalizzata a semplificare la condivisione di personale tra imprese attraverso la semplificazione delle regole per il distacco (per le imprese che hanno sottoscritto un "Contratto di Rete d'Impresa" l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete) e il meccanismo della co-datorialità.

3.2 Misure, iniziative e strumenti a favore dei contratti di rete

L'introduzione del Contratto di Rete nell'ordinamento italiano ha contribuito a rilanciare il tema della collaborazione formale tra imprese come una delle principali strategie che le PMI possono mettere in campo per elevare la propria capacità innovativa e competitiva. Su questo fronte, le Istituzioni, a tutti i livelli, hanno dato un ulteriore impulso alla collaborazione in rete realizzando politiche di incentivazione mirate a favorire l'avvio e lo sviluppo di alleanze industriali di medio-lungo periodo.

Attorno al Contratto di Rete è, quindi, maturato un quadro favorevole che in parte spiega la crescita costante del fenomeno e che riguarda:

- un **progressivo affinamento della normativa di riferimento** in modo tale da rispondere nelle modalità più ampie possibili alle esigenze degli imprenditori che decidono di adottare questo strumento (si pensi ad esempio alle recenti novità in tema di partecipazione a gare di appalto o riguardanti il diritto del lavoro applicato alle reti);
- l'attivazione di **misure fiscali e di finanza agevolata** mirate ad accelerare gli investimenti riconducibili al "programma di rete";
- l'utilizzo privilegiato di alcuni **strumenti in grado di favorire l'accesso al credito bancario per le imprese in rete** (es. accesso gratuito al Fondo di Garanzia per le PMI). In quest'ambito, Intesa Sanpaolo, attraverso Mediocredito Italiano, ha messo a disposizione delle PMI e delle imprese "mid-cap" che sottoscrivono un contratto di rete una **specifica provvista BEI**

finalizzata a finanziare gli investimenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici della rete. Tale provvista, diminuendo sensibilmente i costi del finanziamento, facilita l'accesso al credito da parte delle imprese in rete e costituisce uno strumento in grado di accelerare gli investimenti necessari per realizzare il programma di rete. **Allo stato attuale sono stati erogati finanziamenti per 24 milioni di euro**; gli investimenti finanziati riguardano imprese che operano in comparti molto diversi tra loro e sono prevalentemente destinati a supportare progetti di innovazione di processo/prodotto e alla realizzazione di piani commerciali condivisi.

- l'avvio di **iniziative** (es. eventi, workshop), soprattutto a livello locale, **di informazione e formazione** mirate a favorire una comprensione più profonda delle potenzialità dello strumento. In quest'ambito si collocano anche i **Laboratori Regionali promossi da Intesa Sanpaolo** insieme alle principali Istituzioni del territorio (es. associazioni di categoria, atenei,...) con l'obiettivo di avvicinare gli imprenditori a questo nuovo strumento e di affinare ulteriormente l'offerta della banca dedicata alle imprese in rete.
- lo **sviluppo di misure di politica industriale dedicate alle reti di impresa** che interessano sostanzialmente due ambiti: uno maggiormente mirato a sostenere l'aggregazione in rete in settori industriali ritenuti strategici per il "Made in Italy" e per il territorio (es. turistico, agroalimentare, moda) e uno più strettamente connesso alle strategie messe in atto tramite le aggregazioni in rete (es. innovazione, internazionalizzazione, integrazione delle filiere). In Tabella 3.1 sono riportati alcuni esempi di interventi adottati in questi anni nelle varie regioni italiane. A questi ambiti, più di recente, se ne è aggiunto un terzo più generico, introdotto in Toscana con la legge regionale del 24 dicembre 2013 n. 79 (articolo 6, comma 1, lett. A) che per l'anno d'imposta 2014 ha previsto un'aliquota ordinaria IRAP ridotta di 0,50 punti percentuali per le reti d'impresa e per le imprese aderenti a un contratto di rete di impresa che si costituiscono ai sensi dell'articolo 3, commi da 4 ter a 4 quinquies, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5.

Tab. 3.1 - Esempi di misure agevolative regionali che hanno favorito l'avvio e lo sviluppo delle Reti d'Impresa

Obiettivo del programma di rete	Tipologia di investimenti	Esempi
Innovazione Tecnologica	Innovazione di prodotto, di servizio, di processo, innovazione organizzativa, innovazione commerciale, sicurezza sui luoghi di lavoro e attività di formazione	- Programma "Ergon" promosso dalla Regione Lombardia (2011) - Accordo di programma "Abruzzo 2015" – Bando per l'agevolazione dei progetti di innovazione e di internazionalizzazione delle reti d'impresa in Abruzzo" (2013) - Bando "Innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI" realizzata dalla Regione Emilia Romagna (2011) - Bando "Insieme per vincere" ideato dalla Regione Lazio (2013)
Internazionalizzazione	Progetti che aumentino la competitività sui mercati esteri delle imprese in rete, razionalizzando costi, unendo capacità, favorendo lo scambio di conoscenze e competenze funzionali alla penetrazione commerciale e produttiva	- Bando "Reti per l'Internazionalizzazione" promosso dalla Regione E. Romagna (2011) - Bando per la concessione di contributi a sostegno di progetti e di percorsi di internazionalizzazione delle reti di impresa (2013) - Avviso per l'internazionalizzazione delle Reti costituite da PMI pugliesi ideato dalla Regione Puglia (2013) - Bando "Creazione e gestione di reti di impresa per l'internazionalizzazione" realizzato dalla CCIAA di Udine (2013)
Integrazione delle filiere e crescita dimensionale	Progetti mirati a supportare processi di riorganizzazione delle filiere, a incrementare l'efficienza dei processi produttivi, a favorire un ulteriore sviluppo commerciale delle imprese, la loro capacità innovativa	- Bando "Aggregazioni e Reti di Imprese" e "Bando per la costituzione e lo sviluppo di reti tra imprese" promossi dalla Regione Toscana nel 2011 e nel 2014 - Regolamento contributi per aggregazioni di aziende promosso dalla CCIAA Bologna (2013)

Fonte: 4° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti di impresa

Tipicamente, i bandi regionali sono mirati a supportare le reti sin dalla fase pre-costitutiva attraverso contributi a fondo perduto che coprono, interamente o in parte, i costi sostenuti. Nello specifico vengono finanziati:

- lo "start-up" di rete, ossia tutte le spese di consulenza sostenute per la costituzione della rete, ovvero le spese di redazione del contratto, i costi notarili di autentica della scrittura privata o di redazione dell'atto pubblico, i costi di iscrizione al Registro delle Imprese, ecc...
- gli investimenti compiuti da ciascuna impresa per contribuire alla realizzazione del programma comune di rete.

La presenza in Italia di ambiente normativo e istituzionale sempre più favorevole allo sviluppo dei contratti di rete non può che essere visto positivamente, soprattutto perché le molte piccole e piccolissime imprese italiane faticano (individualmente) ad adottare con successo strategie di innovazione e internazionalizzazione e, quindi, a sfruttare al meglio le opportunità di crescita presenti sui mercati internazionali per i produttori in grado di vendere beni altamente differenziati e innovativi. Pertanto le iniziative e gli strumenti di politica industriale sopra delineati appaiono fondamentali per continuare a sensibilizzare le imprese a condividere programmi di sviluppo comuni capaci di consentire il superamento dei limiti dimensionali che caratterizzano il nostro tessuto produttivo.

Le pubblicazioni sui Distretti del Servizio Studi e Ricerche

Studi sui distretti industriali

Monografie sui principali distretti industriali italiani

- Il distretto del mobile della Brianza, *Marzo 2003*
- Il distretto del mobile del Livenza e Quartiere del Piave, *Agosto 2003*
- Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, *Agosto 2003*
- Il distretto del tessile-abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno, *Settembre 2003*
- Il distretto delle piastrelle di Sassuolo, *Dicembre 2003*
- Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo, *Gennaio 2004*
- Il distretto dei metalli di Lumezzane, *Febbraio 2004*
- Il distretto del tessile-abbigliamento di Prato, *Marzo 2004*
- Il distretto del mobile di Pesaro, *Giugno 2004*
- Il distretto dell'occhialeria di Belluno, *Settembre 2004*
- Il distretto della concia di Arzignano, *Settembre 2004*
- Il distretto delle calzature di Fermo, *Febbraio 2005*
- Il distretto tessile di Biella, *Marzo 2005*
- Il distretto della sedia di Manzano, *Maggio 2005*
- Il distretto serico di Como, *Agosto 2005*
- Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo (aggiornamento), *Novembre 2005*
- Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce sull'Arno, *Dicembre 2005*
- Il distretto della concia di Arzignano (aggiornamento), *Aprile 2006*
- Il distretto del mobile imbottito della Murgia, *Giugno 2006*
- I distretti italiani del mobile, *Maggio 2007*
- Il distretto conciario di Solofra, *Giugno 2007*
- Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di S.Croce sull'Arno (aggiorn.), *Settembre 2007*
- Il distretto della calzatura del Brenta, *Ottobre 2007*
- Il distretto della calzatura veronese, *Dicembre 2007*
- Il Polo fiorentino della pelle, *Luglio 2008*
- Il distretto dei casalinghi di Omegna, *Novembre 2008*
- Il distretto della calzatura di San Mauro Pascoli, *Febbraio 2009*
- Il distretto metalmeccanico del Lecchese, *Giugno 2009*
- I distretti calzaturieri del sud: Casarano, il Nord Barese e il Napoletano, *Settembre 2009*
- Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi, *Marzo 2010*
- Il distretto delle macchine agricole di Modena e Reggio Emilia, *Marzo 2010*
- I distretti veneti del tessile-abbigliamento: le strategie per un rilancio possibile, *Aprile 2010*
- L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale?, *Settembre 2010*
- La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani, *Ottobre 2010*
- Il comparto termale in Italia: focus Terme Euganee, *Giugno 2011*
- Il calzaturiero di San Mauro Pascoli, strategie per un rilancio possibile, *Luglio 2011*
- Il distretto della carta di Capannori, *Marzo 2012*
- I distretti industriali e i poli tecnologici del Mezzogiorno: struttura ed evoluzione recente, *Giugno 2012*
- Il mobile imbottito di Forlì nell'attuale contesto competitivo, *Novembre 2012*
- Abbigliamento abruzzese e napoletano, *Novembre 2012*
- Maglieria e abbigliamento di Perugia, *Luglio 2013*
- Pistoia nel mondo, *Dicembre 2013*

Monitor dei distretti e Monitor dei distretti regionali

Trimestrale di congiuntura e previsioni sui principali distretti industriali italiani

- Ultimo numero: *Gennaio 2014*

Economia e finanza dei distretti industriali

Rapporto annuale sui bilanci delle imprese distrettuali

- Sesto numero: *Dicembre 2013*

Intesa Sanpaolo Servizio Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
Ufficio Industry & Banking		
Fabrizio Guelpa (Responsabile Ufficio)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasanpaolo.com
Industry		
Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasanpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile Analisi Territoriale)	0287962077	giovanni.foresti@intesasanpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichale@intesasanpaolo.com
Serena Fumagalli	0280212270	serena.fumagalli@intesasanpaolo.com
Angelo Palumbo	0287935842	angelo.palumbo@intesasanpaolo.com
Caterina Riontino	0280215569	caterina.riontino@intesasanpaolo.com
Ilaria Sangalli	0280215785	ilaria.sangalli@intesasanpaolo.com
Banking		
Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasanpaolo.com
Marco Lamieri	0287935987	marco.lamieri@intesasanpaolo.com
Tiziano Lucchina	0287935939	tiziano.lucchina@intesasanpaolo.com
Finanza e Servizi Pubblici Locali		
Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasanpaolo.com

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 28 febbraio 2014

Avvertenza Generale

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo.