

# **Il quinto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa**

**Direzione Studi e Ricerche**  
Novembre 2014

<b>Executive summary</b>	<b>2</b>
<b>1. Numeri, struttura ed efficacia dei contratti di rete</b>	<b>4</b>
1.1 Le caratteristiche delle imprese in rete al 1° ottobre 2014	4
1.2 Il punto sul grado di diffusione e sull'efficacia dei contratti di rete	11
<b>Focus sui contratti di rete "green"</b>	<b>13</b>
<b>Le schede regionali</b>	<b>16</b>
Lombardia	16
Emilia Romagna	17
Toscana	18
Veneto	19
Lazio	20
Abruzzo	21
Puglia	22
Piemonte	23
Campania	24
Marche	25
Sardegna	26
Umbria	27
<b>2. L'esempio di due casi di rete di impresa</b>	<b>28</b>
2.1 La rete Unity Design & Build: l'unione fa la forza	28
2.2 La rete della Pasta dei Coltivatori Toscani	30

La presente pubblicazione è stata curata da Giovanni Foresti (Direzione Studi e Ricerche).  
Hanno collaborato Laura Mangolini (Mediocredito Italiano) e Dario Ferrero (Filiale Imprese di Cuneo).

## Executive summary

Al 1° ottobre 2014 risultavano registrati in Camera di Commercio 1.770 contratti di rete in cui erano coinvolte 9.129 imprese. Di queste 1.226 (il 13,4% del totale) erano inserite all'interno di 173 reti con soggettività giuridica.

Il fenomeno reti ha mostrato una **progressiva accelerazione** negli ultimi anni. Nel 2011 in ogni trimestre sono entrate mediamente in rete 326 imprese; nel 2012 si è saliti a 576, nel 2013 a 891 e nei primi nove mesi del 2014 a 793. L'accelerazione del **biennio 2013-2014** ha riguardato le **reti contratto** e, soprattutto, le **reti soggetto**. Nei primi nove mesi del 2014, infatti, il numero di imprese che sono entrate in reti soggetto è salito a 179 in media a trimestre, il 22,6% del totale.

Sta, inoltre, **crescendo il numero dei contratti interessati da trasformazioni societarie**: a inizio ottobre 2014 sono, infatti, salite a quota 113 le reti caratterizzate dall'ingresso di nuove imprese (il 6,4% del totale). Lo strumento, pertanto, oltre a mostrare un'elevata flessibilità in termini di obiettivi e organizzazione, si dimostra aperto all'ingresso e/o all'uscita degli attori imprenditoriali dalla rete.

La **classifica regionale continua a essere guidata dalla Lombardia** con 2.019 imprese in rete, mentre consolida la sua seconda posizione l'**Emilia Romagna** con 1.128 imprese. Al terzo posto la **Toscana** con 982 imprese coinvolte. Circa il 45% delle imprese italiane in rete si trova in queste tre regioni. A livello provinciale primeggia Milano con 667 imprese; seguono Roma (444) e Brescia (348).

Nonostante il forte sviluppo osservato negli ultimi anni, il **grado di diffusione dei contratti di rete è ancora relativamente contenuto** rispetto al complesso del tessuto produttivo. L'**Abruzzo** è la regione più attiva, con lo **0,46%** delle imprese regionali in rete. A livello italiano ci si ferma allo **0,18%**.

E' elevato il **grado di multi-territorialità** delle reti: solo in 7 regioni, infatti, la quota di reti monoregionali supera il 50%. Se si scende a livello provinciale il risultato è ancora più netto: solo in una provincia (Lecce) la quota di reti con imprese della stessa area supera il 50%. Tra le prime 20 province per numero di reti, solo Brescia, Bari e Chieti mostrano una percentuale superiore, di poco, al 30%. A Milano e Roma, le due province con più contratti, la quota di reti monoprovinciali è rispettivamente pari al 14,6% e al 19,6%.

E' molto alto anche il grado di differenziazione produttiva e dimensionale. L'**83,9% dei contratti presenta al proprio interno imprese specializzate in diversi comparti produttivi**. Più in particolare, il 55,5% delle reti è composto da imprese appartenenti a diversi macrosettori (agro-alimentare, industria in senso stretto, costruzioni, servizi), mentre il 28,4% delle reti ha al proprio interno imprese dello stesso macrosettore, ma di comparti produttivi diversi. Inoltre, **poco meno di una rete su tre è composta da imprese della stessa classe dimensionale**. In particolare, nel 60% dei contratti di rete italiani sono attive micro imprese insieme a imprese di un'altra classe dimensionale. Emergono dunque nuove conferme dell'**elevato grado di complementarietà di competenze** delle imprese coinvolte nei contratti di rete.

Molte reti sono dotate di un buon patrimonio di competenze in ambito tecnologico e commerciale. Le imprese manifatturiere in rete, infatti, sono più attive all'estero con attività di export, partecipate e marchi registrati a livello internazionale, fanno più innovazione e sono più attente all'ambiente.

Per dotazione di leve strategiche spiccano, in particolare, le 1.274 imprese che fanno parte dei 244 contratti green da noi mappati in Italia (il 13,8% del totale) e legati alla sostenibilità ambientale, intesa come impegno nelle energie rinnovabili, nel risparmio energetico, nel riutilizzo di materiali, nella produzione di beni per servizi ambientali, nella riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e nella riqualificazione energetica.

Nei contratti green il 16,4% delle imprese ha in portafoglio un certificato ambientale, contro il 9,7% delle imprese in rete e il 2,8% delle imprese non in rete. Differenziali significativi emergono anche per diffusione dell'innovazione e presenza sui mercati internazionali. La sostenibilità ambientale sembra dunque un obiettivo che può essere raggiunto attraverso la contemporanea presenza di una pluralità di leve strategiche, che vanno oltre la semplice attenzione all'ambiente rilevata dalle certificazioni ambientali e che includono anche la capacità di innovare e di presidiare con successo i mercati esteri. Gli obiettivi di salvaguardia dell'ambiente e di sviluppo di tecnologie e beni con contenuto ambientale possono, infatti, essere raggiunti solo attraverso un impegno deciso in ricerca e sviluppo. La presenza sui mercati esteri, nel caso delle imprese manifatturiere, consente poi di sfruttare al meglio l'introduzione di nuovi prodotti a basso impatto ambientale.

Le reti green sono particolarmente diffuse nella filiera delle costruzioni (costruzioni, studi di architettura e ingegneria, servizi per edifici, immobiliare), dove 386 imprese su un totale di 1.423 imprese in rete hanno sottoscritto contratti verdi (il 27% circa). Gli obiettivi delle reti di questa filiera sono principalmente rivolti alla riqualificazione energetica-ambientale degli impianti e degli edifici civili e ricettivo-turistici e alle bonifiche ambientali. Il grado di diffusione delle reti green è relativamente alto anche in alcuni settori dell'industria in senso stretto, come le utilities (33%), che sono sempre più coinvolte nello sviluppo e nella produzione da fonti rinnovabili, la metallurgia (37,3%), che attraverso il risparmio energetico punta ad abbattere gli alti costi connessi all'elevata intensità energetica del settore, e l'automotive (33,3%), che nel tempo ha intensificato i propri investimenti rivolti alla ricerca e allo sviluppo di nuovi autoveicoli a basso consumo energetico.

In questo numero dell'Osservatorio abbiamo verificato gli effetti dei contratti di rete sulle performance economico-reddittuali del 2012-2013 delle imprese entrate in rete nel corso del 2011. Le statistiche descrittive disponibili offrono segnali ancora molto deboli: nel biennio 2012-2013 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 (-3,6% vs. -4,9%). Il differenziale a loro favore è stato addirittura più pronunciato nel triennio 2009-2011 (+0,8% vs. -4%). Sul fronte reddituale, invece, i riscontri sono un po' più visibili, con un recupero maggiore per le imprese coinvolte in rete, che in termini di EBITDA margin hanno guadagnato 2 decimi di punto percentuale (salendo al 7,9% nel 2013 dal 7,7% nel 2011) rispetto ai 2 decimi persi dalle altre imprese (da 7,8% a 7,6%).

I risultati qui presentati non consentono quindi di trarre conclusioni certe sull'efficacia dei contratti di rete, anche perché l'analisi è stata condotta solo sulle poche imprese in rete a fine 2011. Come si è visto, infatti, lo strumento rete ha iniziato ad avere una buona diffusione dal 2012, con un'accelerazione importante nel biennio 2013-2014. Bisognerà dunque aspettare i bilanci del 2014 per ampliare il campione di analisi e trarre valutazioni più solide sugli effetti dei contratti di rete sulle performance economico-reddittuali delle imprese.

## 1. Numeri, struttura ed efficacia dei contratti di rete

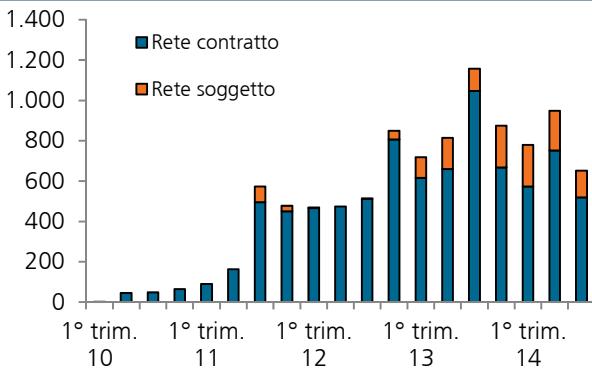
### 1.1 Le caratteristiche delle imprese in rete al 1° ottobre 2014

Al 1° ottobre 2014 risultavano registrati in Camera di Commercio 1.770 contratti di rete in cui erano coinvolte 9.129 imprese. Di queste 1.226 (il 13,4% del totale) sono inserite all'interno di 173 reti con soggettività giuridica.

Il fenomeno reti, dopo una partenza rallentata con 40 nuove imprese in rete a trimestre nel 2010, ha registrato una **progressiva accelerazione** negli anni successivi (Fig. 1.2). Nel 2011 in ogni trimestre sono entrate mediamente in rete 326 imprese; nel 2012 si è saliti a 576, nel 2013 a 891 e nei primi nove mesi del 2014 a 793. L'accelerazione registrata nel biennio 2013-2014 ha riguardato le **reti contratto**<sup>1</sup> e, soprattutto, le **reti soggetto**<sup>2</sup>. Nei primi nove mesi del 2014, infatti, il numero di imprese che sono entrate in reti soggetto è salito a quota 179 a trimestre, il 22,6% del totale, da 144 registrate mediamente per trimestre nel 2013, pari al 16,2% complessivo.

E', inoltre, interessante osservare come nel tempo stia crescendo il numero dei contratti interessati dall'ingresso di nuove imprese: a inizio ottobre 2014 sono, infatti, salite a quota 113 le reti interessate da trasformazioni societarie (il 6,4% del totale). Lo strumento, pertanto, oltre a mostrare un'elevata flessibilità in termini di obiettivi e organizzazione, si dimostra altamente flessibile anche per ciò che riguarda l'ingresso e/o l'uscita degli attori imprenditoriali dalla rete.

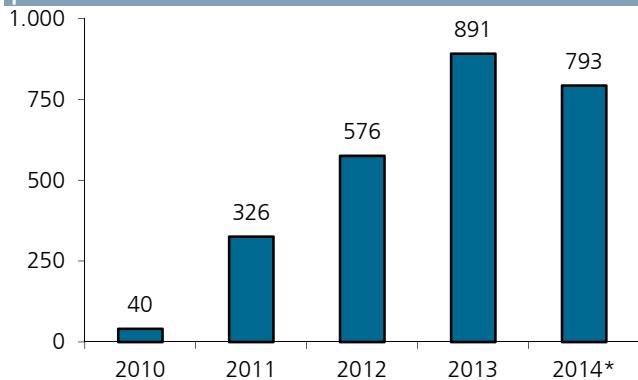
Fig. 1.1 - Numero di imprese in rete per trimestre e per tipologia di contratto



Nota: il totale complessivo è pari a 9.129 poiché non sono state escluse le imprese coinvolte in più di un contratto di rete.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

Fig. 1.2 - Numero medio trimestrale di imprese entrate in rete per anno



Nota: (\*) media trimestrale dei primi nove mesi del 2014.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

<sup>1</sup> La rete contratto viene considerata come il modello contrattuale "puro" di rete di imprese, la cui adesione "non comporta l'estinzione, né la modificazione della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono all'accordo, né l'attribuzione di soggettività tributaria alla rete risultante dal contratto stesso" (Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 4/E/2011 e risoluzione n. 70/E/2011). La rete contratto non assume pertanto né soggettività giuridica civilistica né, quindi, autonoma soggettività passiva ai fini delle imposte dirette e indirette: l'organizzazione creata attraverso il contratto di rete rappresenta un mero strumento, a disposizione dei retisti, per lo svolgimento della loro attività. Gli atti compiuti in esecuzione del programma di rete producono i loro effetti direttamente nella sfera giuridica (e quindi fiscale) dei partecipanti alla rete. La titolarità di beni, diritti e obblighi resta individuale dei singoli retisti ed è imputabile, pro-quota, agli stessi.

<sup>2</sup> L'articolo 45 del decreto legge n. 83 del 2012 (decreto crescita) e l'articolo 36 (decreto crescita bis) hanno introdotto la possibilità per la rete dotata di fondo patrimoniale comune di acquisire la soggettività giuridica, facoltativa e condizionata all'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete. "La rete di imprese, per effetto dell'iscrizione, diviene un nuovo soggetto di diritto e, in quanto autonomo centro di imputazione di interessi e rapporti giuridici, acquista rilevanza anche dal punto di vista tributario" (Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 20/E/2013).

La **classifica regionale continua a essere guidata dalla Lombardia** con 2.019 imprese in rete, mentre consolida la sua seconda posizione l'**Emilia Romagna** con 1.128 imprese (Tab. 1.1). In terza posizione la **Toscana** con 982 imprese coinvolte. Circa il 45% delle imprese italiane in rete si trovano in queste tre regioni. Seguono nell'ordine il **Veneto** (715), il **Lazio** (618) e l'**Abruzzo** (587). Delle 16 province con più di 150 imprese coinvolte in rete, 12 appartengono a queste regioni (Fig. 1.3). Al primo posto si colloca Milano con 667 imprese; seguono Roma (444) e Brescia (348).

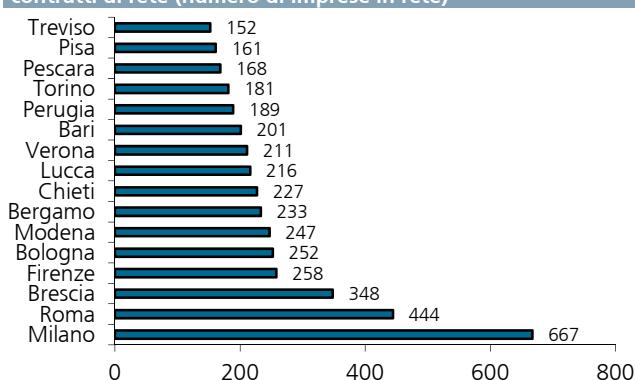
**Sotto quota 500 imprese in rete le altre regioni**, che sono guidate da Puglia (456), Piemonte (397), Campania (379), Marche (333) e Sardegna (265). Seguono, al di sotto della soglia di 200, Umbria (198), Friuli-Venezia Giulia (191), Liguria (184), Sicilia (175), Calabria (170), Trentino-Alto Adige (157) e Basilicata (134). Fanalini di coda sono Molise (38) e Valle d'Aosta (3).

**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
<b>Totale, di cui:</b>	<b>9.129</b>	<b>100,0</b>	<b>1.770</b>	<b>100,0</b>
Lombardia	2.019	22,1	556	31,4
Emilia Romagna	1.128	12,4	342	19,3
Toscana	982	10,8	170	9,6
Veneto	715	7,8	214	12,1
Lazio	618	6,8	227	12,8
Abruzzo	587	6,4	156	8,8
Puglia	456	5,0	125	7,1
Piemonte	397	4,3	129	7,3
Campania	379	4,2	106	6,0
Marche	333	3,6	105	5,9
Sardegna	265	2,9	48	2,7
Umbria	198	2,2	44	2,5
Friuli-Venezia Giulia	191	2,1	60	3,4
Liguria	184	2,0	57	3,2
Sicilia	175	1,9	53	3,0
Calabria	170	1,9	36	2,0
Trentino Alto Adige	157	1,7	50	2,8
Basilicata	134	1,5	32	1,8
Molise	38	0,4	19	1,1
Valle d'Aosta	3	0,0	3	0,2

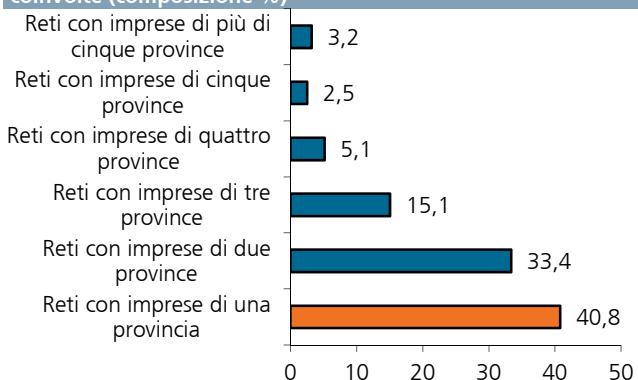
Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Fig. 1.3 - Province con almeno 150 imprese coinvolte in contratti di rete (numero di imprese in rete)**



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Fig. 1.4 - Quota di contratti di rete per numero di province coinvolte (composizione %)**



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Molte reti continuano a coinvolgere imprese dello stesso territorio:** il 72,6% dei contratti infatti vede il coinvolgimento di imprese della stessa regione (Tab. 1.2); una quota pari al 40,8% di reti interessa una sola provincia (Fig. 1.4). Tuttavia, se la lettura di questi dati viene fatta a livello regionale o addirittura provinciale, il messaggio cambia. Solo in 7 regioni, infatti, la quota di reti monoregionali supera il 50%. Si tratta delle regioni in cui è più diffuso l'utilizzo di questo strumento (Abruzzo, Emilia Romagna, Lombardia, Puglia, Toscana, cui si aggiungono la Sardegna e le Marche). Nelle altre 13 regioni prevalgono le reti pluriregionali. In Piemonte, ad esempio, solo un terzo delle reti è monoregionale. In due reti su tre le imprese piemontesi hanno tra i loro partner imprese di altre regioni. Nel 40% circa dei casi si tratta di imprese lombarde. 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.

Se si scende a livello provinciale il risultato è ancora più netto: solo in una provincia (Lecce) la quota di reti con imprese della stessa area supera il 50%. In 21 province la quota di reti monoregionali si colloca tra il 25% e il 50%. In ben 79 province questa quota è inferiore al 25%. Tra le prime 20 province per numero di reti, solo a Brescia, Bari e Chieti la percentuale di reti della stessa provincia supera, di poco, il 30%. A Milano e Roma, le due province con più contratti di rete, la quota di reti monoprovinciali è rispettivamente pari al 14,6% e al 19,6%. Il grado di multiterritorialità dei contratti di rete è dunque particolarmente alto.

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
<b>Italia</b>	<b>72,6</b>	<b>18,8</b>	<b>5,2</b>	<b>3,4</b>	<b>100,0</b>
Sardegna	70,8	14,6	6,3	8,3	100,0
Abruzzo	66,0	20,5	7,7	5,8	100,0
Emilia Romagna	59,4	21,9	7,6	11,1	100,0
Lombardia	58,8	25,5	8,6	7,0	100,0
Puglia	58,4	21,6	4,8	15,2	100,0
Toscana	52,9	20,6	12,4	14,1	100,0
Marche	51,4	25,7	7,6	15,2	100,0
Calabria	47,2	16,7	13,9	22,2	100,0
Friuli-Venezia Giulia	46,7	28,3	10,0	15,0	100,0
Molise	42,1	26,3	15,8	15,8	100,0
Veneto	42,1	29,4	14,0	14,5	100,0
Campania	40,6	28,3	9,4	21,7	100,0
Lazio	38,8	31,7	16,3	13,2	100,0
Umbria	38,6	34,1	9,1	18,2	100,0
Sicilia	37,7	24,5	13,2	24,5	100,0
Basilicata	37,5	28,1	15,6	18,8	100,0
Piemonte	33,3	34,1	14,0	18,6	100,0
Trentino Alto Adige	22,0	42,0	22,0	14,0	100,0
Liguria	21,1	33,3	22,8	22,8	100,0
Valle d'Aosta	0,0	33,3	0,0	66,7	100,0

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

A livello settoriale prevalgono i servizi, che rappresentano il 44,5% delle imprese in rete (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 1.005, l'11,3% del totale. Segue il turismo, che con 672 imprese (il 7,6% del totale) supera per numero di soggetti coinvolti tutti i settori del manifatturiero. Al suo interno 236 imprese sono alberghi e strutture ricettive, 183 sono stabilimenti balneari, 133 sono esercizi di ristorazione, 91 sono agenzie di viaggio e tour operator. Sempre nei servizi sono numerose le imprese di ICT (produzione di software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazione ed editoria; 624 imprese, il 7% del totale) e di commercio all'ingrosso (587; 6,6%). Molto distanti gli altri comparti del settore. 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.

**L'industria in senso stretto si colloca al secondo posto per numero di imprese** (2.625, pari al 29,5% 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 561 imprese in rete (il 6,3% del totale), seguiti dal sistema moda (387; 4,4%) e dalla meccanica (341; 3,8%).

**Il terzo aggregato settoriale è composto dalle costruzioni e dall'immobiliare**, che vedono coinvolte in rete complessivamente 1.423 imprese (il 16% del totale). Di queste una grossa fetta è composta da imprese delle costruzioni (961; 10,8%).

Chiude la classifica macrosettoriale l'**industria agro-alimentare** con 885 imprese.

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

Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>885</b>	<b>10,0</b>
Agricoltura	539	6,1
Alimentare	288	3,2
Bevande	53	0,6
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>2.625</b>	<b>29,5</b>
Prodotti in metallo	561	6,3
Sistema moda	387	4,4
Meccanica	341	3,8
Altri intermedi	245	2,7
Mobili	165	1,9
Elettrotecnica	147	1,7
Elettronica	124	1,4
Prodotti e materiali da costruzione	110	1,2
Utilities	91	1,0
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	91	1,0
Chimica	71	0,8
Stampa	59	0,7
Biomedicale	56	0,6
Metallurgia	51	0,6
Altri mezzi di trasporto	47	0,5
Automotive	30	0,3
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>1.423</b>	<b>16,0</b>
Costruzioni	961	10,8
Studi di architettura e ingegneria	243	2,7
Servizi per edifici	124	1,4
Immobiliare	95	1,1
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>3.962</b>	<b>44,5</b>
Servizi professionali (a)	1.005	11,3
Turismo	672	7,6
ICT (b)	624	7,0
Commercio all'ingrosso	587	6,6
Commercio al dettaglio	319	3,6
Trasporti e logistica	246	2,8
Sanità e assistenza	206	2,3
Istruzione	106	1,2
Intermediari finanziari	89	1,0

Nota: il totale non è pari a 9.129 imprese poiché per 235 imprese non si dispone dell'informazione sulla specializzazione produttiva.

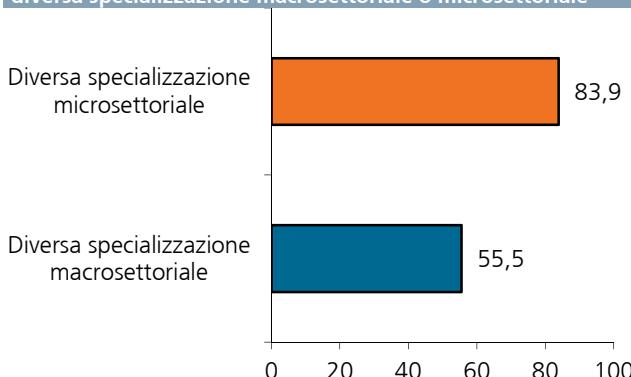
(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Nelle reti è alto il grado di differenziazione produttiva delle imprese coinvolte: l'83,9% dei contratti presenta al proprio interno imprese specializzate in diversi comparti produttivi.** Più in

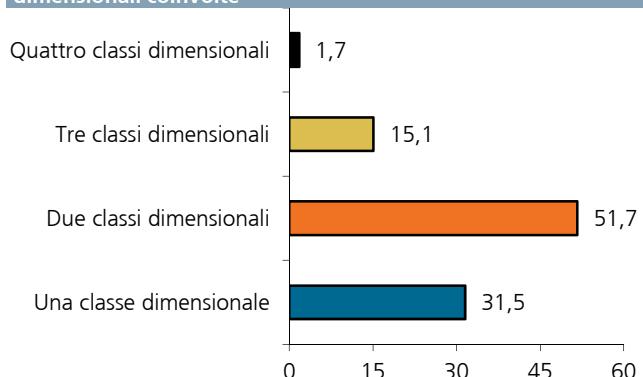
particolare, il 55,5% delle reti è composto da imprese appartenenti a diversi macrosettori (agro-alimentare, industria in senso stretto, costruzioni, servizi; Fig. 1.5), mentre il 28,4% delle reti ha al proprio interno imprese dello stesso macrosettore ma di compatti produttivi diversi. E' particolarmente alta pertanto la percentuale di reti composte da **soggetti tra loro complementari**, che condividono competenze diverse, potendo attingere da un bacino differenziato di specializzazioni settoriali.

**Fig. 1.5 – Quota (%) di reti con imprese caratterizzate da una diversa specializzazione macrosettoriale o microsettoriale**



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Fig. 1.6 - Composizione % delle reti di impresa per classi dimensionali coinvolte**



Nota: le imprese sono state raggruppate in quattro classi dimensionali: le 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 InfoCamere

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

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
<b>Italia</b>	<b>54,0</b>	<b>30,8</b>	<b>12,2</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>
Abruzzo	64,7	24,7	9,1	1,5	100,0
Basilicata	70,8	21,3	7,9	0,0	100,0
Calabria	68,7	25,3	6,0	0,0	100,0
Campania	57,1	28,0	11,6	3,2	100,0
Emilia Romagna	51,2	32,8	12,3	3,7	100,0
Friuli-Venezia Giulia	51,0	34,4	13,5	1,0	100,0
Lazio	63,8	26,8	8,1	1,3	100,0
Liguria	54,2	25,4	16,9	3,4	100,0
Lombardia	48,6	34,4	13,2	3,7	100,0
Marche	45,4	37,1	14,9	2,6	100,0
Molise	68,8	18,8	0,0	12,5	100,0
Piemonte	41,1	32,7	18,3	7,9	100,0
Puglia	66,3	22,8	9,2	1,6	100,0
Sardegna	67,1	22,4	7,1	3,5	100,0
Sicilia	69,6	20,3	10,1	0,0	100,0
Toscana	56,0	30,0	11,5	2,6	100,0
Trentino Alto Adige	60,7	23,2	10,7	5,4	100,0
Umbria	45,4	35,2	17,6	1,9	100,0
Valle d'Aosta	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Veneto	49,7	33,1	14,2	3,0	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 5.200 imprese su un totale di 9.129 (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 InfoCamere e ISID (Integrated Sanpaolo Database)

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 (54,0%) o piccole (30,8%; Tab. 1.4)**. Sono, infatti, soprattutto le imprese più piccole ad avere più bisogno di rafforzare la loro capacità di fare innovazione, di creare marchi, di vendere e di esportare. Non mancano, comunque, le imprese di medie e grandi dimensioni,

che mostrano un peso superiore rispetto alla rilevanza numerica assunta nel complesso dell'economia italiana (15,2% vs. 0,5% secondo il Censimento Istat del 2011). Lo scambio di competenze avviene soprattutto nelle reti in cui sono presenti soggetti con una diversa taglia dimensionale: poco meno di una rete su tre ha al proprio interno imprese della stessa classe dimensionale (Fig. 1.6). In particolare, nel 60% dei contratti di rete italiani sono attive micro imprese insieme a imprese di un'altra classe dimensionale. Solo una rete su quattro è composta esclusivamente da microimprese.

In molte reti è presente un buon patrimonio di competenze in ambito tecnologico e commerciale. **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 (43,7% circa vs. 22,2%), certificati di qualità (29,6% vs. 14,7%), partecipate estere (13,8% vs. 5,4%), marchi registrati a livello internazionale (14,8% vs. 6,5%), brevetti richiesti all'EPO (15,5% vs. 6,1%), certificati ambientali (9,7% vs. 2,8%; Fig. 1.7). Le imprese in rete, inoltre, in quasi un caso su due fanno già parte di gruppi economici (45%); tra quelle che non utilizzano lo strumento, invece, poco più di una su quattro si colloca all'interno di gruppi (il 28,2%).

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 al proprio interno 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, del 2013 e dei primi nove mesi del 2014 (Fig. 1.8).** Tuttavia a partire dal 2013 qualche segnale di cambiamento è emerso. In particolare, **è aumentato il numero delle imprese che ha stipulato contratti di rete ma che non appartiene a gruppi economici.** E' in crescita anche la quota di imprese poco internazionalizzate o innovative.

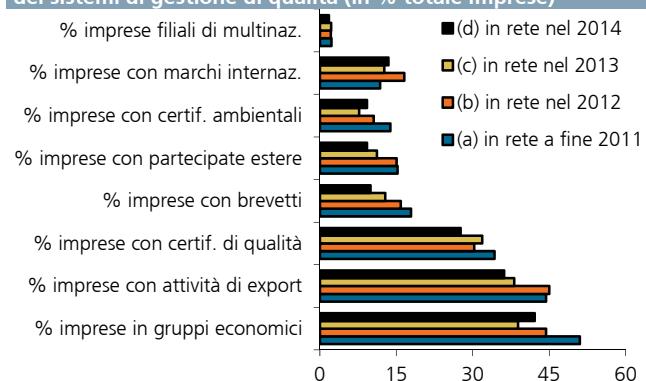
**Fig. 1.7 – Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO) e certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità (in % totale imprese)**



Nota: (a) 77.996 imprese manifatturiere italiane con almeno 50mila euro di fatturato nel 2013 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa). (b) 1.724 imprese manifatturiere che appartengono a reti di impresa con più di 50mila euro di fatturato nel 2013.

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)**



Nota: imprese manifatturiere con più di 50mila euro di fatturato nel 2013. (a) 347 imprese manifatturiere coinvolte in reti di impresa a fine 2011; (b) 604 imprese manifatturiere entrate in reti di impresa nel corso del 2012; (c) 671 imprese manifatturiere entrate in rete nel corso del 2013; (d) 282 imprese manifatturiere entrate in rete nel corso del 2014.

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
Gruppi economici	16,4	35,9	61,3	85,8	27,7	40,1	64,9	88,0
Attività di export	10,0	32,4	55,6	62,2	20,3	41,9	68,2	80,3
Partecipate estere	0,8	5,4	22,9	42,9	1,6	7,9	27,2	62,4
Brevetti	1,9	7,0	20,7	37,2	3,9	12,9	23,9	57,3
Certificati di qualità	7,5	23,0	30,4	26,9	17,6	32,9	36,1	41,0
Marchi internazionali	1,4	7,9	23,1	44,8	1,6	11,5	28,8	49,6
Certificati ambientali	0,4	3,0	11,4	23,2	2,3	6,9	16,3	38,5
Filiali multin. estere	0,4	2,2	10,3	29,0	0,2	0,4	4,6	17,1

Nota: imprese manifatturiere con più di 50mila euro di fatturato nel 2013. 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 InfoCamere

**Il migliore posizionamento competitivo delle imprese manifatturiere 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).

Quanto emerso a livello descrittivo è stato verificato anche attraverso un semplice esercizio econometrico che cerca di stimare l'effetto delle variabili strategiche analizzate sulla probabilità di un'impresa di essere coinvolta in un contratto di rete. Dalla Tabella 1.6 emerge 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. Far parte di un gruppo internazionale, pertanto, consente di per sé di superare le criticità strategiche legate alle dimensioni aziendali.

**Tab. 1.6 - Probabilità delle imprese manifatturiere di essere coinvolte in contratti di rete al 1° ottobre 2014**

	Parametro	Standard Error	Chi-quadro	Pr Chi-quadro
Intercetta	-2,705	0,140	372,3	<,0001
Log (fatturato 2011)	0,109	0,009	139,0	<,0001
Certificati di Qualità	0,200	0,026	58,3	<,0001
Certificati Ambientali	0,204	0,045	20,7	<,0001
Brevetto all'EPO	0,144	0,037	15,2	<,0001
Partecipazioni all'estero	-0,047	0,040	1,3	0,2496
Filiale di multinazionale estera	-0,515	0,071	52,3	<,0001
Appartenenza a un distretto	0,007	0,029	0,1	0,8002
Marchio internazionale	0,063	0,038	2,7	0,0982
Attività di export	0,164	0,027	37,4	<,0001
Appartiene a gruppo economico	0,085	0,024	12,8	0,0004
Settori a 3 digit	...			

Osservazioni: 79.720 imprese manifatturiere con un fatturato nel 2008 almeno pari a 50mila euro. Log Likelihood -2.972,2.

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

Nonostante il forte sviluppo osservato nell'ultimo biennio, il grado di diffusione dei contratti di rete nell'economia italiana è ancora relativamente ridotto: soltanto lo 0,18% delle imprese italiane era coinvolto in contratti di rete a inizio ottobre 2014.

L'Abruzzo è la regione più attiva, con lo 0,46% delle imprese in rete. Anche in questo caso, però, si tratta di percentuali molto basse.

L'**industria in senso stretto** è il settore in cui il fenomeno è più diffuso: rispettivamente lo 0,69% delle imprese di questo settore è coinvolto in contratti di rete. Nei servizi e nei settori delle costruzioni e immobiliare le percentuali sono molto più basse e pari rispettivamente allo 0,13% e allo 0,14%. Nell'agro-alimentare siamo intorno allo 0,11%. Sembra pertanto che la necessità di aggregazione sia più sentita proprio nei settori più aperti alla competizione estera.

Dall'incrocio settori/regioni spicca poi il dato dell'**industria in senso stretto** di Abruzzo (1,64%), Umbria (1,45%), Emilia Romagna (1,28%) e Friuli-Venezia Giulia (1,26%; Tab. 1.7). Più distanti le altre regioni: nell'industria in senso stretto, ad esempio, Lombardia e Marche si collocano rispettivamente allo 0,81% e 0,92%, mentre Veneto e Piemonte si fermano a 0,44% e 0,43%.

**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
<b>Italia</b>	0,11	0,69	0,14	0,13	0,18
Abruzzo	0,19	1,64	0,39	0,43	0,46
Toscana	0,18	0,84	0,13	0,22	0,27
Emilia-Romagna	0,08	1,28	0,17	0,19	0,26
Basilicata	0,04	0,77	0,47	0,29	0,25
Lombardia	0,23	0,81	0,17	0,17	0,24
Umbria	0,16	1,45	0,14	0,10	0,23
Marche	0,09	0,92	0,18	0,12	0,21
Sardegna	0,42	0,31	0,05	0,10	0,19
Friuli-Venezia Giulia	0,08	1,26	0,06	0,11	0,19
Veneto	0,06	0,44	0,13	0,13	0,15
Trentino Alto Adige	0,02	0,32	0,06	0,21	0,14
Puglia	0,06	0,51	0,18	0,11	0,14
Liguria	0,11	0,42	0,15	0,10	0,13
Lazio	0,08	0,39	0,13	0,11	0,13
Calabria	0,15	0,37	0,09	0,09	0,12
Molise	0,07	0,21	0,06	0,17	0,12
Piemonte	0,04	0,43	0,07	0,08	0,10
Campania	0,10	0,33	0,06	0,07	0,09
Sicilia	0,03	0,11	0,10	0,03	0,05
Valle d'Aosta	0,00	0,15	0,03	0,01	0,02

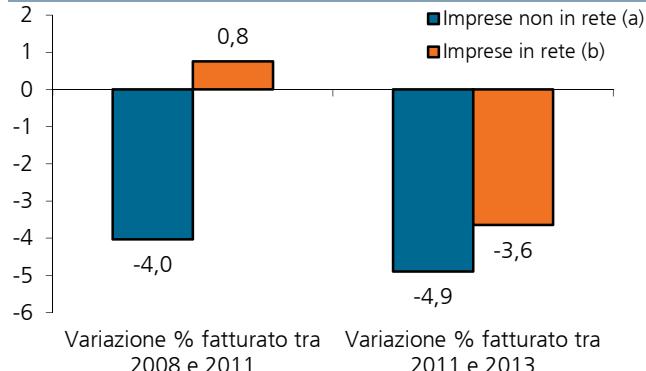
Nota: (a) industria alimentare inclusa; (b) esclusa industria alimentare; (c) inclusa l'attività degli studi di architettura e d'ingegneria; (d) esclusa l'attività degli studi di architettura e d'ingegneria.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere 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 2013 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 biennio 2012-2013 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 (-3,6% vs. -4,9%; Fig. 1.9). Il differenziale a loro favore è stato addirittura più pronunciato nel triennio 2009-2011 (+0,8% vs. -4%). Manca quindi evidenza sull'efficacia nel breve periodo dei contratti di rete: ciò si spiegherebbe con 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 relativamente contenuta.

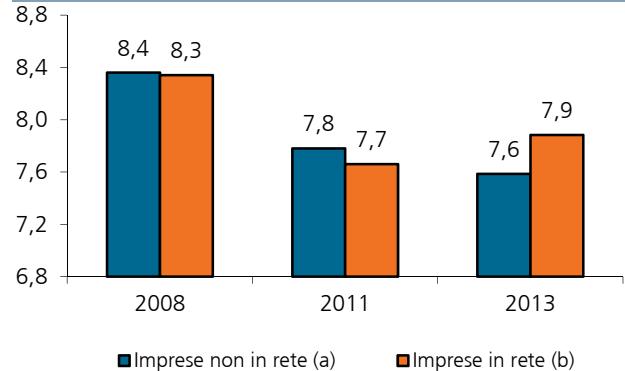
**Fig. 1.9 – Evoluzione del fatturato a confronto fra imprese manifatturiere in rete a fine 2011 e imprese manifatturiere non in rete a fine 2011 (variazione %; mediane)**



Nota: imprese con più di 150mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 70mila euro di fatturato nel 2013; (a) 63.319 imprese manifatturiere italiane non in rete a fine 2011; (b) 295 imprese manifatturiere coinvolte in rete a fine 2011.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

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



Nota: imprese con più di 150mila euro di fatturato nel 2008 e almeno 70mila euro di fatturato nel 2013; (a) 63.319 imprese manifatturiere italiane non in rete a fine 2011; (b) 295 imprese manifatturiere coinvolte in rete a fine 2011.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

Sul fronte reddituale, invece, i **riscontri** sono un po' più visibili, con un recupero maggiore per le imprese coinvolte in rete che, in termini di *EBITDA margin*, hanno guadagnato 2 decimi di punto percentuale (salendo al 7,9% nel 2013 dal 7,7% nel 2011) rispetto ai 2 decimi persi dalle altre imprese (da 7,8% a 7,6%; Fig. 1.10). In questo caso, a differenza di quanto osservato per la dinamica del fatturato, i benefici dell'ingresso in rete sono visibili sin da subito, soprattutto per quelle imprese che si sono messe in rete per migliorare la loro efficienza produttiva, con possibili riscontri immediati sulla riduzione dei costi.

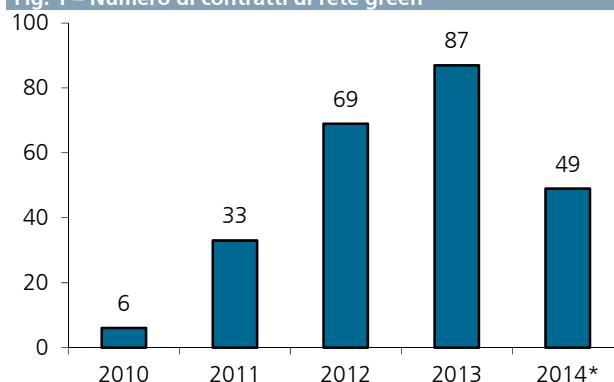
I risultati qui presentati non consentono quindi di trarre conclusioni certe sull'efficacia dei contratti di rete, anche perché l'analisi è stata condotta solo sulle poche imprese in rete a fine 2011. Come è stato messo in evidenza nei paragrafi precedenti, infatti, il grado di diffusione dei contratti di rete è aumentato significativamente a partire dal 2012, con un'accelerazione importante nel biennio 2013-2014. Bisognerà dunque aspettare i bilanci del 2014 per ampliare il campione di analisi e trarre valutazioni più solide sugli effetti dei contratti di rete sulle performance economico-reddittuali delle imprese.

## Focus sui contratti di rete "green"

Su un totale di 1.770 contratti di rete stipulati al 1° ottobre 2014, 244 (il 13,8% del totale) sono **contratti green**, ovvero legati alla sostenibilità ambientale, intesa come impegno nelle energie rinnovabili, nel risparmio energetico, nel riutilizzo di materiali, nella produzione di beni per servizi ambientali, nella riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e nella riqualificazione energetica.

Se si esclude il 2010, anno in cui la diffusione dei contratti di rete era ancora molto contenuto, tra il 2011 e il 2014 la quota di contratti green ha oscillato annualmente tra il 12% del 2013 e il picco del 16% toccato nel 2012 (Figure 1 e 2).

**Fig. 1 – Numero di contratti di rete green**



Nota: (\*) Primi nove mesi del 2014.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

**Fig. 2 – Contratti green in % del totale**



Nota: (\*) Primi nove mesi del 2014.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

Nei 244 contratti di rete green sono complessivamente **coinvolte 1.274 imprese**. A livello macro-settoriale **guidano la classifica**, anche se di poco, i **servizi con 402 imprese**, pari al 32,5% del totale (Tab. 1). In evidenza, in particolare, i servizi professionali (125 imprese), seguiti, a distanza, dal turismo (72), dal commercio all'ingrosso (68) e dall'ICT (61). Tuttavia, il grado di diffusione di contratti green in questo macro-settore è relativamente basso: solo il 10,1% delle imprese dei servizi coinvolte in rete fanno parte di reti green.

Al contrario, **nella filiera delle costruzioni** (costruzioni, studi di architettura e ingegneria, servizi per edifici, immobiliare) il **27% circa delle imprese in rete ha sottoscritto contratti green**. Si tratta di una percentuale molto alta che riflette l'elevata diffusione di contratti a favore della sostenibilità ambientale nel settore delle costruzioni (dove sono 250 le imprese coinvolte) e negli studi di architettura e ingegneria (90). Complessivamente questo macro-settore conta 386 imprese inserite in reti "verdi". Gli obiettivi delle reti di questa filiera sono principalmente rivolti alla riqualificazione energetica-ambientale degli impianti e degli edifici civili e ricettivo-turistici, alle bonifiche ambientali, al miglioramento della qualità abitativa ambientale attraverso interventi con opere di coibentazione muraria e delle coperture, sostituzione di infissi a bassa trasmissione, impianti termici a basso consumo.

Al terzo posto si colloca **l'industria in senso stretto**, con **351 imprese coinvolte**, pari al 28,4% del totale e al 13,4% delle imprese del macro-settore complessivamente in rete. Si tratta di una percentuale di poco inferiore alla media complessiva (pari al 14%), con punte molto elevate nelle utilities (33%), che sono sempre più coinvolte nello sviluppo e nella produzione da fonti rinnovabili, nella metallurgia (37,3%), che attraverso il risparmio energetico punta ad abbattere gli alti costi connessi all'elevata intensità energetica del settore, nell'automotive (33,3%), che nel tempo ha intensificato i propri investimenti rivolti alla ricerca e allo sviluppo di nuovi autoveicoli a basso consumo energetico.

**Chiude la classifica il macro-settore agro-alimentare**, che presenta un grado di diffusione inferiore alla media complessiva. La presenza in reti green è però relativamente alta nel comparto agricolo (che vede coinvolte 67 imprese), dove si segnalano reti che si sono date gli obiettivi di valorizzare il territorio e le produzioni attraverso la certificazione ambientale e la rintracciabilità di filiera, coordinare la ricerca/sviluppo di coltivazioni in grado di alimentare bioraffinerie, studiare metodi di trasformazione degli scarti dalle produzioni agricole, attivare progetti di innovazione nella filiera agro-energetica, per sfruttare al meglio l'ampia domanda di biomasse e la potenziale diffusione delle colture ad uso energetico.

**Tab. 1 – La specializzazione settoriale delle imprese italiane coinvolte in contratti di rete green**

Settori	Numero	Comp.	in % totale % imprese in Rete
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>99</b>	<b>8,0</b>	<b>11,2</b>
Agricoltura	67	5,4	12,4
Alimentare	24	1,9	8,3
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>351</b>	<b>28,4</b>	<b>13,4</b>
Prodotti in metallo	57	4,6	10,2
Altri intermedi	52	4,2	21,2
Meccanica	44	3,6	12,9
Elettrotecnica	31	2,5	21,1
Utilities	30	2,4	33,0
Elettronica	24	1,9	19,4
Metallurgia	19	1,5	37,3
Prodotti e materiali da costruzione	15	1,2	13,6
Mobili	15	1,2	9,1
Sistema moda	15	1,2	3,9
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	13	1,0	14,3
Automotive	10	0,8	33,3
Chimica	10	0,8	14,1
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>386</b>	<b>31,2</b>	<b>27,1</b>
Costruzioni	250	20,2	26,0
Studi di architettura e ingegneria	90	7,3	37,0
Servizi per edifici	34	2,7	27,4
Immobiliare	12	1,0	12,6
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>402</b>	<b>32,5</b>	<b>10,1</b>
Servizi professionali (a)	125	10,1	12,4
Turismo	72	5,8	10,7
Commercio all'ingrosso	68	5,5	11,6
ICT (b)	61	4,9	9,8
Sanità e assistenza	21	1,7	10,2
Trasporti e logistica	21	1,7	8,5
Commercio al dettaglio	13	1,1	4,1
<b>Totale</b>	<b>1.274</b>	<b>100,0</b>	<b>14,0</b>

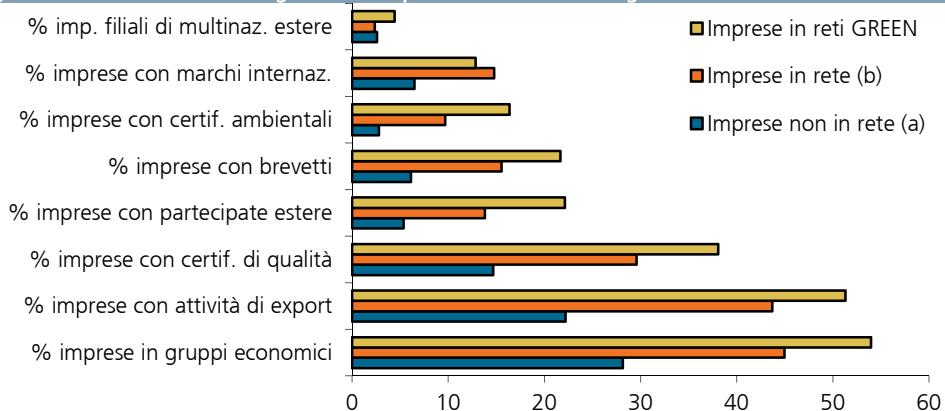
Nota: (a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing; (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

E' interessante osservare come le imprese manifatturiere coinvolte in contratti green presentino un posizionamento competitivo migliore rispetto alle imprese non in rete ma anche al complesso delle imprese in rete (Fig. 3). Nei contratti green il 16,4% delle imprese ha in portafoglio un certificato ambientale, contro il 9,7% delle imprese in rete e il 2,8% delle imprese non in rete. Differenziali significativi riguardano anche leve strategiche non prettamente legate all'ambiente. In tema di innovazione, ad esempio, nei contratti green il 21,7% delle imprese ha almeno un brevetto domandato all'EPO, contro il 15,5% delle imprese in rete e solo il 6,1% delle imprese non in rete. Lo stesso vale per la presenza all'estero con attività di export o con partecipate. L'unica eccezione è rappresentata dai marchi registrati a livello internazionale.

La sostenibilità ambientale sembra dunque un obiettivo che può essere raggiunto attraverso la contemporanea presenza di una pluralità di competenze, che vanno oltre la semplice attenzione all'ambiente rilevata dalle certificazioni ambientali e che includono capacità di innovare e di

presidiare con successo i mercati esteri. Gli obiettivi di salvaguardia dell'ambiente e di sviluppo di tecnologie e beni con contenuto ambientale possono, infatti, essere raggiunti solo attraverso un impegno deciso in ricerca e sviluppo. La presenza sui mercati esteri, nel caso delle imprese manifatturiere, consente poi di sfruttare al meglio l'introduzione di nuovi prodotti a basso impatto ambientale.

**Fig. 3 – Posizionamento strategico delle imprese coinvolte in reti green**



Nota: (a) 77.996 imprese manifatturiere italiane con almeno 50mila euro di fatturato nel 2013 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa); (b) 1.724 imprese manifatturiere che appartengono a reti di impresa con più di 50mila euro di fatturato nel 2008; (c) 226 imprese manifatturiere che appartengono a reti di impresa green con più di 50mila euro di fatturato nel 2008.

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati ISID

A livello regionale primeggia la Lombardia, con 93 contratti green e 395 imprese coinvolte (il 31% del totale; Tab. 2). La Lombardia guida la classifica anche per grado di diffusione: il 19,6% delle imprese in rete in questa regione ha sottoscritto contratti green. Nessuna regione con più di 10 contratti green presenta una percentuale superiore.

**Tab. 2 – Numero di imprese coinvolte in contratti di rete green per regione**

	Imprese della regione coinvolte in contratti di rete green			Numero di reti green in cui sono coinvolte imprese della regione		
	Numero	Comp. %	in % totale imprese in rete	Numero	Comp. %	in % totale contratti di rete
<b>Totale, di cui:</b>	<b>1.274</b>	<b>100,0</b>	<b>14,0</b>	<b>244</b>	<b>100,0</b>	<b>13,8</b>
Lombardia	395	31,0	19,6	93	38,1	16,7
Emilia Romagna	170	13,3	15,1	50	20,5	14,6
Toscana	80	6,3	8,1	15	6,1	8,8
Veneto	83	6,5	11,6	23	9,4	10,7
Lazio	69	5,4	11,2	27	11,1	11,9
Abruzzo	100	7,8	17,0	21	8,6	13,5
Puglia	60	4,7	13,2	18	7,4	14,4
Piemonte	44	3,5	11,1	14	5,7	10,9
Campania	60	4,7	15,8	18	7,4	17,0
Marche	38	3,0	11,4	14	5,7	13,3
Sardegna	13	1,0	4,9	2	0,8	4,2
Umbria	37	2,9	18,7	7	2,9	15,9
Friuli-Venezia Giulia	28	2,2	14,7	7	2,9	11,7
Liguria	12	0,9	6,5	4	1,6	7,0
Sicilia	28	2,2	16,0	12	4,9	22,6
Calabria	9	0,7	5,3	5	2,0	13,9
Trentino Alto Adige	39	3,1	24,8	10	4,1	20,0
Basilicata	8	0,6	6,0	4	1,6	12,5
Molise	1	0,1	2,6	1	0,4	5,3
Valle d'Aosta	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## 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 195.

### Lombardia

Lombardia: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>124</b>	<b>6,2</b>
Agricoltura	90	4,5
Alimentare	32	1,6
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>659</b>	<b>33,1</b>
Prodotti in metallo	142	7,1
Meccanica	108	5,4
Altri intermedi	70	3,5
Sistema moda	50	2,5
Elettrotecnica	47	2,4
Chimica	37	1,9
Mobili	37	1,9
Elettronica	32	1,6
Utilities	20	1,0
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	26	1,3
Metallurgia	19	1,0
Prod. e mat. da costruzione	17	0,9
Mezzi di trasporto	16	0,8
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>355</b>	<b>17,8</b>
Costruzioni	222	11,1
Studi di architettura e ingegneria	62	3,1
Servizi per edifici	46	2,3
Immobiliare	25	1,3
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>854</b>	<b>42,9</b>
Servizi professionali (a)	293	14,7
Commercio all'ingrosso	159	8,0
ICT (b)	130	6,5
Turismo	86	4,3
Commercio al dettaglio	65	3,3
Trasporti e logistica	37	1,9
Sanità e assistenza	27	1,4
Istruzione	25	1,3

Note: (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. Elaborazioni su 1.992 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Lombardia</b>	<b>2.019</b>	<b>556</b>
Milano	667	328
Brescia	348	129
Bergamo	233	106
Monza-Brianza	148	82
Varese	127	64
Lecco	117	51
Como	106	50
Pavia	80	27
Cremona	72	32
Mantova	64	38
Sondrio	37	18
Lodi	20	18

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Emilia Romagna

<b>Emilia Romagna: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete</b>		
<b>Settori</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>55</b>	<b>5,0</b>
Alimentare	34	3,1
Agricoltura	15	1,4
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>445</b>	<b>40,6</b>
Prodotti in metallo	136	12,4
Meccanica	91	8,3
Elettrotecnica	33	3,0
Altri intermedi	32	2,9
Elettronica	32	2,9
Biomedicale	27	2,5
Sistema moda	20	1,8
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	15	1,4
Mobili	10	0,9
Mezzi di trasporto	13	1,2
Metallurgia	9	0,8
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>158</b>	<b>14,4</b>
Costruzioni	101	9,2
Studi di architettura e ingegneria	41	3,7
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>437</b>	<b>39,9</b>
Servizi professionali (a)	114	10,4
ICT (b)	104	9,5
Commercio all'ingrosso	63	5,8
Sanità e assistenza	47	4,3
Turismo	38	3,5
Trasporti e logistica	24	2,2
Commercio al dettaglio	14	1,3

Note: (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. Elaborazioni su 1.095 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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

	<b>Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete</b>	<b>Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia</b>
<b>Emilia Romagna</b>	<b>1.128</b>	<b>342</b>
Bologna	252	125
Modena	247	104
Reggio-Emilia	108	66
Ravenna	103	53
Forlì-Cesena	102	56
Parma	92	52
Rimini	86	46
Piacenza	80	30
Ferrara	59	29

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Toscana

Toscana: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>80</b>	<b>8,3</b>
Agricoltura	58	6,0
Alimentare	17	1,8
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>318</b>	<b>33,0</b>
Sistema moda, di cui:	164	17,0
Filiera della pelle	122	12,7
Meccanica	38	3,9
Prodotti in metallo	31	3,2
Mobili	16	1,7
Altri intermedi	10	1,0
Elettrotecnica	10	1,0
Altri mezzi di trasporto	9	0,9
Elettronica	9	0,9
Prod. e mat. da costruzione	8	0,8
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>108</b>	<b>11,2</b>
Costruzioni	59	6,1
Studi di architettura e ingegneria	21	2,2
Servizi per edifici	17	1,8
Immobiliare	11	1,1
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>458</b>	<b>47,5</b>
Turismo, di cui:	241	25,0
Stabilimenti balneari	169	17,5
Servizi professionali (a)	69	7,2
ICT (b)	35	3,6
Commercio all'ingrosso	29	3,0
Commercio al dettaglio	23	2,4
Trasporti e logistica	16	1,7
Sanità e assistenza	15	1,6
Istruzione	14	1,5

Note: (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. Elaborazioni su 964 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Toscana</b>	<b>982</b>	<b>170</b>
Firenze	258	79
Lucca	216	31
Pisa	161	32
Siena	88	26
Arezzo	67	35
Prato	65	22
Pistoia	55	22
Grosseto	46	20
Liborno	19	14
Massa-Carrara	7	5

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Veneto

<b>Veneto: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete</b>		
<b>Settori</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>48</b>	<b>6,8</b>
Agricoltura	23	3,3
Alimentare	20	2,8
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>199</b>	<b>28,2</b>
Prodotti in metallo	40	5,7
Altri intermedi	31	4,4
Mobili	28	4,0
Meccanica	23	3,3
Sistema moda	17	2,4
Elettrotecnica	13	1,8
Prod. e mat. da costruzione	8	1,1
Utilities	8	1,1
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>142</b>	<b>20,1</b>
Costruzioni	101	14,3
Studi di architettura e ingegneria	19	2,7
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>317</b>	<b>44,9</b>
Commercio all'ingrosso	77	10,9
Servizi professionali (a)	68	9,6
ICT (b)	43	6,1
Turismo	41	5,8
Trasporti e logistica	19	2,7
Sanità e assistenza	18	2,5
Commercio al dettaglio	15	2,1
Istruzione	14	2,0

Note: (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. Elaborazioni su 706 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

<b>Veneto: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia</b>		
	<b>Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete</b>	<b>Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia</b>
<b>Veneto</b>	<b>715</b>	<b>214</b>
Verona	211	58
Treviso	152	58
Padova	111	66
Vicenza	111	61
Venezia	103	54
Belluno	14	14
Rovigo	13	13

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Lazio

Lazio: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>38</b>	<b>6,5</b>
Agricoltura	24	4,1
Alimentare	12	2,1
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>82</b>	<b>14,0</b>
Altri intermedi	10	1,7
Prodotti in metallo	10	1,7
Elettronica	9	1,5
Biomedicale, farmaceutica e chimica	9	1,5
Sistema moda	8	1,4
Stampa	8	1,4
Prod. e mat. da costruzione	6	1,0
Utilities	6	1,0
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>116</b>	<b>19,8</b>
Costruzioni	82	14,0
Studi di architettura e ingegneria	25	4,3
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>349</b>	<b>59,7</b>
Servizi professionali (a)	105	17,9
ICT (b)	68	11,6
Sanità e assistenza	45	7,7
Turismo	37	6,3
Commercio al dettaglio	34	5,8
Commercio all'ingrosso	24	4,1
Intermediari finanziari	12	2,1
Trasporti e logistica	12	2,1

Note: (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. Elaborazioni su 585 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Lazio</b>	<b>618</b>	<b>227</b>
Roma	444	199
Latina	86	33
Frosinone	57	29
Viterbo	28	10
Rieti	3	3

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Abruzzo

<b>Abruzzo: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete</b>		
<b>Settori</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
<b>Agro-alimentare, di cui:</b>	<b>59</b>	<b>10,3</b>
Alimentare	38	6,7
Agricoltura	12	2,1
Bevande	8	1,4
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>135</b>	<b>23,6</b>
Prodotti in metallo	33	5,8
Sistema moda	22	3,9
Meccanica	15	2,6
Mobili	15	2,6
Elettronica	8	1,4
Elettrotecnica	8	1,4
Prod. e mat. da costruzione	5	0,9
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	5	0,9
Chimica	4	0,7
Stampa	4	0,7
Utilities	4	0,7
Mezzi di trasporto	4	0,7
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>90</b>	<b>15,8</b>
Costruzioni	63	11,0
Studi di architettura e ingegneria	13	2,3
Immobiliare	11	1,9
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>287</b>	<b>50,3</b>
Servizi professionali (a)	75	13,1
Turismo	49	8,6
Commercio all'ingrosso	46	8,1
ICT (b)	43	7,5
Trasporti e logistica	23	4,0
Commercio al dettaglio	19	3,3
Istruzione	16	2,8
Sanità e assistenza	6	1,1

Note: (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. Elaborazioni su 571 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

<b>Abruzzo: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia</b>		
	<b>Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete</b>	<b>Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia</b>
<b>Abruzzo</b>	<b>587</b>	<b>156</b>
Chieti	227	76
Pescara	168	73
Teramo	105	43
L'Aquila	87	36

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Puglia

Puglia: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>51</b>	<b>11,7</b>
Agricoltura	44	10,1
Alimentare	5	1,1
Bevande	2	0,5
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>98</b>	<b>22,5</b>
Prodotti in metallo	21	4,8
Prod. e mat. da costruzione	15	3,4
Meccanica	13	3,0
Sistema moda	13	3,0
Utilities	11	2,5
Elettronica	6	1,4
Altri intermedi	4	0,9
Elettrotecnica	4	0,9
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	4	0,9
Mezzi di trasporto	3	0,7
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>86</b>	<b>19,7</b>
Costruzioni	56	12,8
Studi di architettura e ingegneria	16	3,7
Immobiliare	7	1,6
Servizi per edifici	7	1,6
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>201</b>	<b>46,1</b>
Servizi professionali (a)	55	12,6
ICT (b)	50	11,5
Commercio al dettaglio	22	5,0
Trasporti e logistica	21	4,8
Turismo	20	4,6
Commercio all'ingrosso	18	4,1

Note: (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. Elaborazioni su 436 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Puglia</b>	<b>456</b>	<b>125</b>
Bari	201	73
Lecce	95	27
Taranto	85	39
Foggia	60	18
Brindisi	15	15

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Piemonte

Piemonte: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>23</b>	<b>5,9</b>
Agricoltura	14	3,6
Bevande	5	1,3
Alimentare	4	1,0
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>131</b>	<b>33,7</b>
Prodotti in metallo	39	10,0
Meccanica	13	3,3
Utilities	12	3,1
Automotive	9	2,3
Prod. e mat. da costruzione	9	2,3
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	9	2,3
Altri intermedi	8	2,1
Elettronica	5	1,3
Chimica	4	1,0
Metallurgia	4	1,0
Mobili	4	1,0
Sistema moda	4	1,0
Stampa	4	1,0
<b>Costruzioni e immobiliare:</b>	<b>64</b>	<b>16,5</b>
Costruzioni	47	12,1
Immobiliare	6	1,5
Servizi per edifici	6	1,5
Studi di architettura e ingegneria	5	1,3
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>171</b>	<b>44,0</b>
Commercio all'ingrosso	49	12,6
Servizi professionali (a)	48	12,3
ICT (b)	33	8,5
Turismo	11	2,8
Trasporti e logistica	8	2,1
Altri servizi	6	1,5
Commercio al dettaglio	6	1,5
Sanità e assistenza	5	1,3

Note: (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. Elaborazioni su 389 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Piemonte</b>	<b>397</b>	<b>129</b>
Torino	181	69
Cuneo	66	28
Alessandria	40	17
Verbano-Cusio-Ossola	39	9
Novara	26	19
Asti	25	14
Vercelli	11	7
Biella	9	10

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Campania

Campania: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>74</b>	<b>20,7</b>
Agricoltura	41	11,5
Alimentare	29	8,1
Bevande	4	1,1
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>76</b>	<b>21,2</b>
Sistema moda	20	5,6
Prodotti in metallo	13	3,6
Altri intermedi	11	3,1
Meccanica	6	1,7
Utilities	6	1,7
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	4	1,1
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>32</b>	<b>8,9</b>
Costruzioni	23	6,4
Studi di architettura e ingegneria	4	1,1
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>176</b>	<b>49,2</b>
Servizi professionali (a)	39	10,9
Commercio all'ingrosso	31	8,7
ICT (b)	29	8,1
Turismo	19	5,3
Trasporti e logistica	17	4,7
Commercio al dettaglio	16	4,5
Altri servizi	10	2,8
Interm. Finanziari	6	1,7
Sanità e assistenza	5	1,4

Note: (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. Elaborazioni su 358 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

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
<b>Campania</b>	<b>379</b>	<b>106</b>
Salerno	143	38
Napoli	125	60
Caserta	56	23
Benevento	30	10
Avellino	25	13

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Marche

<b>Marche: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete</b>		
<b>Settori</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>29</b>	<b>8,8</b>
Agricoltura	17	5,2
Alimentare	8	2,4
Bevande	4	1,2
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>150</b>	<b>45,5</b>
Sistema moda, di cui:	52	15,8
Calzature	35	10,6
Prodotti in metallo	27	8,2
Mobili	18	5,5
Elettrotecnica	14	4,2
Intermedi	12	3,6
Elettronica	7	2,1
Meccanica	5	1,5
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>55</b>	<b>16,7</b>
Costruzioni	39	11,8
Studi di architettura e ingegneria	9	2,7
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>96</b>	<b>29,1</b>
Servizi professionali (a)	32	9,7
Commercio all'ingrosso	18	5,5
ICT (b)	15	4,5
Commercio al dettaglio	8	2,4
Sanità e assistenza	7	2,1
Intermediari finanziari	6	1,8
Turismo	5	1,5

Note: (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. Elaborazioni su 330 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

<b>Marche: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia</b>		
	<b>Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete</b>	<b>Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia</b>
<b>Marche</b>	<b>333</b>	<b>105</b>
Ancona	83	44
Pesaro-Urbino	83	28
Macerata	74	31
Fermo	63	28
Ascoli-Piceno	30	16

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Sardegna

Sardegna: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete		
Settori	Numero	%
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>149</b>	<b>58,4</b>
Agricoltura	120	47,1
Alimentare	26	10,2
Bevande	3	1,2
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>15</b>	<b>5,9</b>
Prodotti in metallo	8	3,1
Elettronica	3	1,2
Altri intermedi	2	0,8
Meccanica	2	0,8
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>11</b>	<b>4,3</b>
Costruzioni	8	3,1
Servizi per edifici	3	1,2
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>70</b>	<b>27,5</b>
Servizi professionali (a)	21	8,2
Trasporti e logistica	13	5,1
Commercio al dettaglio	11	4,3
Commercio all'ingrosso	8	3,1
Turismo	8	3,1
ICT (b)	5	2,0
Interm. Finanziari	4	1,6

Note: (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. Elaborazioni su 245 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

Sardegna: 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
<b>Sardegna</b>	<b>265</b>	<b>48</b>
Nuoro	88	19
Cagliari	81	26
Sassari	77	23
Oristano	19	12

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## Umbria

<b>Umbria: la specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete</b>		
<b>Settori</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
<b>Agro-alimentare:</b>	<b>30</b>	<b>15,6</b>
Agricoltura	16	8,3
Alimentare	8	4,2
Bevande	6	3,1
<b>Industria in senso stretto, di cui:</b>	<b>93</b>	<b>48,4</b>
Prod. e mat. da costruzione	18	9,4
Altri intermedi	14	7,3
Sistema moda	13	6,8
Mobili	12	6,3
Meccanica	11	5,7
Prodotti in metallo	8	4,2
Stampa	7	3,6
<b>Costruzioni e immobiliare, di cui:</b>	<b>24</b>	<b>12,5</b>
Costruzioni	22	11,5
<b>Servizi, di cui:</b>	<b>45</b>	<b>23,4</b>
Turismo	13	6,8
Commercio all'ingrosso	9	4,7
ICT (b)	7	3,6
Istruzione	6	3,1
Servizi professionali (a)	4	2,1

Note: (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. Elaborazioni su 192 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

<b>Umbria: numero di imprese coinvolte in reti di impresa per provincia</b>		
	<b>Imprese della provincia coinvolte in contratti di rete</b>	<b>Numero di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia</b>
<b>Umbria</b>	<b>198</b>	<b>44</b>
Perugia	189	39
Terni	9	9

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati InfoCamere

## 2. L'esempio di due casi di rete di impresa

### 2.1 La rete Unity-Design & Build: l'unione fa la forza<sup>3</sup>

La rete di impresa è stata costituita nel giugno del 2013 ed è stata dotata di soggettività giuridica con l'obiettivo di **aumentare la competitività nelle soluzioni contract**, intercettare le nuove domande della clientela e **ampliare i mercati esteri**. La partnership si basa su criteri condivisi di competitività, qualità e rispetto del cliente.

La rete di imprese Unity è composta dalle aziende piemontesi Maligno Srl, Peirano Spa e Ambiente Luce Srl, alle quali si è più recentemente aggiunta la Sereno Design Srl. La **Maligno** è un'ebanisteria che progetta e realizza arredamento di design per interni e collabora con importanti studi di architettura nazionali e internazionali; la **Peirano** produce porte e infissi interni in legno; la **Ambiente Luce** è specializzata nella fornitura di prodotti e apparecchi per l'illuminazione e nella consulenza illuminotecnica; la **Sereno Design** realizza e vende prodotti di servizio come cucine, arredi e oggetti di design. Insieme queste imprese impiegano circa 70 addetti e nel 2013 hanno realizzato un fatturato pari a circa 24,8 milioni di euro.

La rete ha di fatto formalizzato una **collaborazione attiva da tempo tra queste aziende complementari** da un punto di vista produttivo, adottando regole e procedure per condividere risorse umane, contenuti, tecnologie, esperienze e conoscenze in specifici contesti internazionali. Unity è un luogo dove le 4 imprese si confrontano, mettono a fattor comune informazioni, competenze e know-how, risolvono i problemi, razionalizzano e rendono più efficienti i processi, valorizzano le risorse, ottimizzano i costi, gestiscono insieme gli acquisti collettivi e la logistica.

Unity ha consentito alle 4 aziende in rete di raggiungere una **maggior massa critica** ed **efficienza aziendale**, mettendo **al centro le persone**, le professionalità, i rapporti umani e la fiducia. In passato le singole aziende della rete sono state costrette a lasciare cadere contratti importanti perché da sole non avevamo la dimensione e le competenze. Adesso, insieme, sono concretamente **in grado di offrire soluzioni, prodotti e progetti chiavi in mano, custom-made**. Ognuna delle 4 imprese crea valore aggiunto per la rete, non limitandosi a prendere, ma offrendo un contributo attivo e concreto agli altri attori della rete. Si è così creato un effetto moltiplicativo: sacrificando parte del proprio individualismo hanno saputo creare una squadra di persone a disposizione di tutti all'interno di un programma condiviso di medio-lungo termine. Uno dei possibili freni allo sviluppo della rete è rappresentato dalle situazioni di criticità che interessano diversi sub fornitori e terzisti che lavorano per le filiere delle imprese che appartengono a Unity.

Attraverso la rete è stata creata **una filiera di aziende** che lavorano in sinergia sullo stesso territorio, producendo eccellenza, qualità e **made in Cuneo da esportare nel mondo**. E', infatti, alta la vocazione all'internazionalizzazione di Unity, frutto della consapevolezza che soltanto l'apertura all'estero, la ricerca di partner commerciali di prestigio e l'individuazione sui mercati internazionali di un preciso target di clientela (più attenta alla qualità che alla sola componente prezzo) possono consentire lo sviluppo sinergico delle aziende coinvolte nella rete con il raggiungimento degli obiettivi di crescita competitiva e di adeguati ritorni reddituali.

Nel corso del 2013 sono stati affrontati i primi progetti comuni che, come emerge nelle dichiarazioni delle imprese coinvolte, stanno già dando risultati concreti nel corso del 2014. In particolare, Unity sta dando una forte spinta all'ingresso in nuovi mercati che presentano un alto potenziale per i prodotti *made in Cuneo* offerti dalle imprese in rete. Il programma comune di sviluppo della rete si rivolge nella sua fase iniziale ad alcuni paesi strategici: in Asia l'Azerbaijan, il

Gli obiettivi

Le imprese che compongono la rete

Una collaborazione attiva da tempo tra aziende complementari

L'effetto moltiplicativo della rete

Il made in Cuneo nel mondo

I mercati di riferimento per la rete

<sup>3</sup> A cura di Dario Ferrero (Filiale imprese di Cuneo).

Kazakhstan, l'Oman; in Africa l'Algeria, la Tunisia, il Marocco e il Camerun; in Europa, l'Inghilterra e la Francia.

Tra i progetti comuni già realizzati dalle aziende della rete Unity vi sono lo Heydar Aliyev Centre, il Carpet Museum e l'Azerbaijan Diplomatic Academy a Baku in **Azerbaijan**, il restyling di alcuni edifici della sede di **Alba** della Ferrero, l'hotel Ibis Styles Paris La Défense Courbevoie e l'hotel Champlain a **Parigi**, l'hotel Ritz Carlton (Tunisi) e l'hotel La Cigale Tabarka in **Tunisia**.

Nella consapevolezza che solo una presenza in loco garantisce un radicamento stabile in questi mercati, la rete ha portato all'**apertura di un ufficio a Tunisi e uno a Baku**. Nel corso del 2015 sono in programma due aperture, rispettivamente a Tel Aviv e a Londra.

Coesione, concretezza, "velocità della qualità", relazioni, rispetto del lavoro e dei rapporti umani, fiducia, valorizzazione del merito sono i principi cardine sui quali si fonda il contratto di rete. A questi si aggiunge la **capacità di leadership**, di indirizzo e di traino di un'azienda della rete, la Maligno Srl.

La rete sembra avere già avuto un **impatto significativo sull'occupazione e sull'evoluzione del fatturato delle imprese** coinvolte: "*nello staff delle aziende sono state integrate 7 nuove persone. Inoltre, nel corso del suo primo anno di vita Unity ha generato un giro di affari alle aziende di oltre 10 milioni di euro, divisi sulle 4 società*".

Il gruppo **Intesa Sanpaolo** è stato **coinvolto fin dalle prime fasi di vita della rete Unity**, a partire dall'identificazione dell'interesse per soluzioni di aggregazione, passando successivamente attraverso la consulenza circa il quadro normativo vigente, il riferimento ad alcuni casi realizzati sul territorio nazionale, i principali rischi che possono minare l'esistenza stessa di una rete di impresa, le indicazioni circa le possibili modalità organizzative e gli strumenti di credito dedicati alle reti di impresa. Nel corrente mese di novembre è stato poi firmato l'**Accordo di collaborazione** tra Intesa Sanpaolo e Unity, che prevede finanziamenti e servizi specifici per la rete.

I progetti comuni già realizzati

Le aperture di uffici a Tunisi e Baku

I punti di forza in Unity:  
concretezza, coesione e  
leadership

I primi effetti della rete su  
occupazione e fatturato

Il ruolo della banca

## 2.2 La rete della Pasta dei Coltivatori Toscani<sup>4</sup>

La Rete della Pasta dei Coltivatori Toscani nasce nel 2011 su iniziativa del Consorzio Agrario di Siena e unisce 27 imprese agricole della provincia di Siena sue associate, il Pastificio Fabianelli, il Molino Borgioli e, quali collaboratori esterni, il Dipartimento di Scienze delle produzioni vegetali dell'Università di Firenze e la Fondazione per il Clima e la Sostenibilità. Si tratta, pertanto, di una rete che aggrega tutte le aziende della filiera: dalla coltivazione del grano, alla molitura, alla produzione della pasta fino alla sua commercializzazione. Il progetto prevede che, quando il sistema sarà a regime, potrà arrivare a produrre fino a 25.000 quintali di pasta per un giro d'affari complessivo di 160 milioni di euro e con una ricaduta sull'occupazione calcolabile in oltre trecento occupati.

Il Consorzio Agrario di Siena, con una storia di ben 110 anni a fianco delle imprese del territorio, ha guidato le aziende nella scelta di questa forma di aggregazione, coordinandole nella prima fase di approfondimento e costituzione della rete e creando un punto di riferimento stabile per tutte le imprese agricole del territorio. Il ruolo del Consorzio è stato anche quello di fungere da **raccordo tra il mondo agricolo e quello universitario e della ricerca**, trasferendo in maniera concreta alle aziende partecipanti alla rete l'innovazione tecnologica elaborata in questi ambiti.

L'occasione per le aziende del Consorzio di formalizzare, tramite la Rete, un **solido patto di filiera** già esistente nei fatti è arrivata con la partecipazione ai **Piani Integrati di Filiera (PIF)**, sostenuti dalla Regione Toscana con contributi a fondo perduto pari al 40% degli investimenti, che richiedevano che le aziende partecipanti fossero tra loro aggregate in una delle forme previste dal bando (tra cui appunto la rete).

Gli investimenti previsti dal PIF, pari a circa 6 milioni di euro e cofinanziati da CR Firenze (Gruppo Intesa Sanpaolo), sono serviti in massima parte per dotare le aziende agricole di macchinari innovativi e altamente tecnologici, che hanno consentito alle aziende di sostenere "l'agricoltura di precisione" nei propri terreni, favorendo così interventi agronomici che tengono conto delle effettive esigenze culturali e delle caratteristiche biochimiche e fisiche del suolo.

Il Consorzio, quale impresa capofila, si è fatto poi promotore di continuare a sviluppare ulteriormente il cammino avviato con i PIF, cercando di "creare una maggior consapevolezza sull'importanza e le finalità del progetto tra i partecipanti alla Rete, tutti uniti dalla volontà di creare **un prodotto fortemente legato al territorio e ad alto valore aggiunto**", come riferisce il dottor Alessandro Pannacci, Dirigente della Segreteria del Consorzio.

Unendosi in rete le aziende intendono, infatti, perseguire gli obiettivi della **filiera corta**, della **territorialità**, della **tracciabilità**, della **compatibilità ambientale** e della **sicurezza sul lavoro**, garantendo, al contempo, che il contributo di ciascun partecipante alla rete sia correttamente remunerato.

La promozione della "parte agraria" della filiera e la valorizzazione delle produzioni viene, pertanto, garantita agli agricoltori da una **premialità sul prezzo del grano** (riconosciuta dal Consorzio), al fine di incentivare e valorizzare la realizzazione di un prodotto qualitativamente elevato, che è sempre più fortemente penalizzato dalla concorrenza dei prodotti d'importazione.

L'attenzione che la rete dedica alla parte cosiddetta "a monte" della filiera si ricava non solo dai punti del programma di rete dedicati all'adozione di un protocollo agronomico e al miglioramento della gestione agro-meccanica delle imprese, ma anche dalla **proficua collaborazione instaurata con l'Università di Firenze** per innovare la dotazione tecnologica delle

La prima rete di imprese del settore agro-alimentare

Il ruolo centrale del Consorzio nella fase costitutiva

I Piani integrati di Filiera come primo incentivo all'aggregazione

Il territorio e la sua valorizzazione come garanzia di qualità

---

<sup>4</sup> A cura di Laura Mangolini (Mediocredito Italiano).

aziende agricole verso un'**agricoltura**, come prima anticipato, sempre più **di precisione**. Un esempio concreto è l'adozione di trattori che, grazie a un sistema di navigazione GPS che fotografa dall'alto i terreni, ricevono informazioni e dati geo-referenziati per modulare in autonomia la distribuzione dei fertilizzanti sui vari appezzamenti di terreno, consentendo così agli agricoltori di ottimizzarne il costo ed evitare sprechi, migliorando anche l'impatto ambientale.

**Il legame e l'attenzione al territorio** sono temi fondamentali per la rete, che si caratterizza proprio per la **tracciabilità<sup>5</sup>** del prodotto lungo **tutta la filiera** e per la garanzia di una produzione realizzata *in loco* che non comporti lunghi tragitti ed elevato inquinamento ambientale. La rete, quindi, grazie all'aggregazione di più aziende che insieme riescono a fare "massa critica", è il mezzo consono per coniugare quest'attenzione alla qualità con livelli di produzione importanti, evitando, grazie a un'offerta coordinata e a un'integrazione nella logistica e nella distribuzione, il rischio di rivolgersi solo a una nicchia di mercato, tipico delle produzioni con elevati standard qualitativi ma con piccole dimensioni.

La **Banca CR Firenze** ha assistito le imprese fin dalla fase costitutiva della rete, coadiuvandole nella stesura del contratto di rete, garantendo il proprio sostegno con il cofinanziamento degli investimenti previsti dal PIF (in alcuni casi finanziando il 100% dell'investimento con linee a breve a rientro) e affiancandole con la consulenza di Agriventure. Non da ultimo Banca CR Firenze ha sottoscritto, insieme con altri importanti attori del sistema (Coldiretti Toscana, Confindustria Toscana, Consorzio Agrario di Siena e Fondazione per il clima e la sostenibilità), un **protocollo d'intesa** che prevede lo sviluppo di sinergie tra tutti i soggetti coinvolti al fine di favorire l'integrazione e garantire la "toscanità" del prodotto e la sua aderenza a caratteristiche di qualità e tipicità.

**La rete come mezzo per coniugare alti standard qualitativi e grossi volumi di produzione**

**La Banca, un partner lungo tutto il progetto**

---

<sup>5</sup> La tracciabilità di filiera risulta dalla certificazione ISO 22005.

## Le nostre pubblicazioni sui Distretti e sui Contratti di rete

### 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 sui principali distretti industriali italiani

- Ultimo numero: *Settembre 2014*

### Economia e finanza dei distretti industriali

#### Rapporto annuale sui bilanci delle imprese distrettuali

- Sesto numero: *Dicembre 2013*

### Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa

- Quinto numero: *Novembre 2014*

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
<b>Servizio Industry &amp; Banking</b>		
Fabrizio Guelpa (Responsabile Servizio)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasanpaolo.com
<b>Ufficio Industry</b>		
Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasanpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile Analisi Territoriale)	0287962077	giovanni.foresti@intesasanpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichele@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
<b>Ufficio Banking</b>		
Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasanpaolo.com
Marco Lamieri	0287935987	marco.lamieri@intesasanpaolo.com
Tiziano Lucchina	0287935939	tiziano.lucchina@intesasanpaolo.com
<b>Local Public Finance</b>		
Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasanpaolo.com

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 5 novembre 2014

**Editing:** Cristina Baiardi

## 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.