

Introduzione

L'edizione 2025 dell'Osservatorio sulle reti d'impresa

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sommario 1 L'edizione 2025 dell'Osservatorio. – 2 L'indagine 2025: cenni metodologici.

1 L'edizione 2025 dell'Osservatorio

Nel corso degli ultimi anni i contratti di rete si sono progressivamente affermati come uno degli strumenti più rilevanti a disposizione delle imprese italiane per affrontare le sfide poste da mercati sempre più complessi, instabili e competitivi. In un contesto caratterizzato da frammentazione produttiva, rapida evoluzione tecnologica e crescente incertezza economica, le reti d'impresa rappresentano una risposta organizzativa capace di coniugare autonomia imprenditoriale e collaborazione strategica.

È in questa prospettiva che si colloca l'edizione 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. Il volume contribuisce al dibattito sulla crescita e sulla competitività del sistema economico italiano attraverso un'analisi integrata della diffusione, delle performance e dei meccanismi di funzionamento dei contratti di rete. L'analisi si basa, da un lato, sui dati amministrativi InfoCamere aggiornati a luglio 2025, relativi all'universo delle reti d'impresa; dall'altro, sui risultati di una nuova indagine survey condotta tra settembre e novembre 2025, che consente di esplorare

in profondità le caratteristiche organizzative, strategiche e operative delle reti.

I capitoli 1 e 2 offrono un inquadramento del fenomeno delle reti d'impresa, con particolare attenzione alla loro crescita, natura e struttura. Il primo capitolo, a cura di Serafino Pitingaro e Silvia Corsini, propone una fotografia aggiornata delle reti e delle imprese in rete utilizzando i dati InfoCamere, includendo anche un approfondimento specifico sulle reti che coinvolgono imprese creative e culturali. Il secondo capitolo, «Caratteristiche dei contratti di rete e performance su dati survey 2025», a cura di Anna Cabigiosu, utilizza i dati della survey per analizzare obiettivi, settori di attività, composizione, finalità e performance delle reti, offrendo una lettura articolata delle condizioni che ne influenzano i risultati.

Il terzo capitolo, «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025», a cura di Anna Comacchio ed Elisa Montori, approfondisce il tema della governance e del coordinamento nelle reti d'impresa. L'analisi mette in evidenza come le scelte di governance varino in funzione della tipologia di rete, del settore di appartenenza e degli obiettivi perseguiti, mostrando l'emergere di assetti organizzativi ibridi che combinano meccanismi formali e relazionali.

Una delle principali novità dell'edizione 2025 è l'attenzione dedicata al ruolo della leadership nelle reti d'impresa, analizzato in due capitoli distinti. Il quarto capitolo, «Le caratteristiche della leadership nei contratti di rete italiani: verso attrattività e stabilità», a cura di Anna Cabigiosu, Patrick Kenis e Anna Moretti, utilizza i dati della survey 2025 per indagare i diversi orientamenti della leadership di rete e il loro legame con l'attrattività e la stabilità delle reti nel tempo. Il quinto capitolo, «Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance», a cura di Anna Cabigiosu, Shemuel Lampronti e Stefano Li Pira, analizza invece in modo specifico il ruolo della capofila, mostrando come la leadership emerga da pratiche di coordinamento e influenza e come queste incidano sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover delle reti.

I capitoli finali propongono due approfondimenti tematici di particolare rilievo. Il sesto capitolo, «Incentivi, competenze e formazione per le reti su dati survey 2025», a cura di Carlo La Rotonda, Arianna Lupo e Lucia Pace, esamina il ruolo degli incentivi pubblici, delle competenze e della formazione, mettendo in luce il divario esistente tra la crescente importanza strategica attribuita alle competenze e la loro ancora limitata valorizzazione nelle pratiche delle reti. Chiude il volume il contributo di Chiara Saccon, che analizza la prospettiva valutativa nelle reti di imprese agricole italiane, il settore che ad oggi presenta la maggiore diffusione dei contratti di

rete, offrendo una riflessione sulla misurazione della performance economico-finanziaria come leva di sviluppo e di accountability.

2 L'indagine 2025: cenni metodologici

Il Registro delle Imprese gestito da InfoCamere ScpA ha consentito di individuare l'universo delle reti d'impresa alla data di riferimento del 3 luglio 2025. In base a tali dati, l'universo iniziale risulta composto da 8.627 reti contratto, coinvolgenti complessivamente 45.932 imprese, e da 1.372 reti soggetto, con 14.157 imprese collegate.

Al fine di definire un target di indagine coerente con gli obiettivi della rilevazione e garantire la significatività dei risultati, sono stati applicati specifici criteri di selezione volti a individuare le reti effettivamente operative. Per quanto riguarda le reti contratto, sono state incluse esclusivamente le aggregazioni costituite da almeno due imprese registrate e caratterizzate da imprese attive, inattive o sospese. Tale processo ha portato all'individuazione di un target pari a 6.937 reti contratto, con uno scarto tecnico di 1.690 contratti rispetto all'universo iniziale.

Per le reti soggetto, in linea con la metodologia adottata nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, sono state escluse le reti cessate, quelle prive di una compagine sociale effettiva, nonché le imprese sottoposte a procedure concorsuali. Il target risultante è stato fissato in 1.280 reti soggetto, corrispondenti a 13.639 imprese selezionate.

Complessivamente, il target potenziale dell'indagine 2025 è stato quindi definito in 8.217 reti. Per il reperimento dei contatti aziendali sono state adottate due strategie differenziate: nel caso delle reti contratto, il contatto è stato effettuato attraverso le imprese capofila; per le reti soggetto, data l'assenza di riferimenti ufficiali afferenti al nuovo soggetto giuridico, sono stati reperiti i dati di contatto di tutte le imprese retiste aderenti.

La fase di arricchimento delle liste di contatto e di definizione delle reti effettivamente contattabili è stata influenzata da fattori esogeni legati al contesto normativo e operativo. In particolare, si è registrato un decremento nell'arricchimento delle liste rispetto alle edizioni precedenti e un aumento delle iscrizioni al Registro Pubblico delle Opposizioni, in conformità con il Regolamento generale sulla protezione dei dati (Reg. UE n. 2016/679). Nonostante tali vincoli, è stato possibile raggiungere complessivamente 3.143 imprese.

L'indagine è stata condotta in modalità integrata CAWI (Computer Assisted Web Interview) e CATI (Computer Assisted Telephone Interview) nel periodo compreso tra il 24 settembre e il 28 novembre 2025. Durante la fase di contatto telefonico, circa l'87% delle reti raggiunte ha fornito un indirizzo e-mail al quale ricevere il link per

la compilazione del questionario, corredato dall'informativa privacy e dalla lettera sugli obiettivi dell'Osservatorio. Al fine di massimizzare il tasso di risposta, sono state inoltre realizzate attività di remind, sia telefoniche sia via mail, a circa dieci giorni dal primo contatto, nonché un'azione finale di sollecito rivolta alle imprese che avevano manifestato disponibilità ma non avevano ancora completato la compilazione.

Analogamente a quanto osservato nelle precedenti edizioni, una quota non trascurabile di imprese ha dichiarato, in fase di contatto, la non operatività della rete o la propria uscita dalla stessa, determinando un'ulteriore contrazione del target effettivo. Alla chiusura della campagna sono stati raccolti complessivamente 178 questionari, pari a oltre il 2% dell'universo potenziale di riferimento, circa il 5,7% delle imprese contattabili e a circa l'11% delle reti contattate.