

Opportunità e criticità del contratto di rete: lo “stato dell’arte” a quattro anni dalla sua introduzione normativa

Silvia Vernizzi, Martina Martini¹

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il fenomeno aggregativo – 3. Il contratto di rete – 4. Contratti di rete: lo “stato dell’arte” – 4.1. Principali evidenze emerse dall’analisi dell’oggetto dei contratti – 4.2. Motivazioni emerse dalla somministrazione del questionario – 4.3. Criticità emerse dalla somministrazione del questionario – 5. Considerazioni conclusive – Bibliografia.

Abstract

Technological convergence, growing globalization and strong competition have deeply affected the international economic scenario and the key drivers of competitive advantage. The new global competition requires firms to be bigger and more flexible, but these features cannot be easily found in the Italian business environment, where firms are typically small and highly specialized.

On the account of these preliminary remarks, the paper presents the main characters of the inter-firm network contract, a tool for formal and flexible cooperation introduced by the Italian law in order to improve firm competitiveness and to enhance their innovation attitude. An empirical analysis shows how the flexibility of law provision results in different specific experiences, sheds light on the underlying aims of this form of aggregation but also on the gaps and weaknesses embedded in the practical implementation of this tool.

1. Introduzione

L’azienda è un sistema aperto che prende forma e si sviluppa nell’ambiente di cui è parte complementare (Amaduzzi, 1957). Tale ambiente ha subito dalla seconda metà degli anni ’90 notevoli cambiamenti che hanno indotto un significativo rallentamento dell’economia italiana (ISTAT e Banca d’Italia 2012).

¹ Nonostante il presente articolo sia il risultato di un lavoro unitario e congiunto è possibile attribuire i paragrafi 1, 3 e 5 a Martina Martini e i paragrafi 2 e 4 a Silvia Vernizzi.

Le cause all’origine di tale contrazione sono diverse e vanno da ragioni produttive, a ragioni istituzionali, di politica industriale e di contesto. Ciò che è certo, tuttavia, è che in anni in cui l’economia globale ha rallentato il proprio tasso di crescita la competitività, soprattutto su scala internazionale, delle imprese del nostro Paese è stata messa a dura prova.

A fronte della globalizzazione dei mercati, della dematerializzazione dei processi produttivi e della convergenza tecnologica le ridotte dimensioni aziendali, la concentrazione territoriale e l’elevata specializzazione, caratteristiche tipiche del tessuto imprenditoriale italiano, si sono trasformati da punti di forza in alcuni tra i principali ostacoli allo sviluppo economico del nostro Paese.

Non mancano tuttavia le affermazioni opposte che mostrano un’Italia che eccelle nelle nicchie e nelle sue specializzazioni, che possiede un’elevata flessibilità e che manca solo di grandi imprese perché le stesse hanno storicamente fallito la propria *mission* (Fortis, 2011). In tale prospettiva la questione del “nanismo aziendale” può essere rivista in termini positivi: il mancato sviluppo dimensionale non sarebbe infatti l’effetto di una mediocrità imprenditoriale e di una strategia di disimpegno alla crescita, quanto il risultato di un percorso di sviluppo armonico capace di definire il giusto mix tra struttura e flessibilità, e di raggiungere più elevati livelli di efficienza nell’impiego delle risorse (Fasone, 2008; Erbetta e Fraquelli, 2010).

Il coordinamento tra queste piccole e medie imprese è stato garantito dagli anni Cinquanta dal modello distrettuale che ha rappresentato un’efficace forma di sviluppo, alternativa all’impresa di grande dimensione (Becattini, 1998, Becattini e Coltorti, 2006; Pyke *et al.*, 1990). Il paradigma distrettuale, con l’elevata prevalenza di medio-piccole imprese, l’elevata specializzazione settoriale e il forte legame territoriale è oggi ampiamente dibattuto tra coloro che vedono nello stesso la principale causa del declino industriale del nostro Paese (Lazerson e Lorenzoni, 1999, De Cecco, 2004, Gallino, 2003, Onida, 2004, Nardozzi, 2004, Rabellotti *et al.*, 2009) e coloro che affermano ancora la validità del modello, pur sottolineandone l’insufficienza di fronte al nuovo contesto competitivo mondiale (Viesti 2005 e Fortis 2006).

L’evoluzione competitiva connessa alla globalizzazione dei mercati e alla smaterializzazione del valore richiede, infatti, alle imprese di dotarsi di forme organizzative nuove, che rompano il legame territoriale e superino la formula della monocultura industriale (Rullani, 2010 a e b). Tali caratteristiche sono rinvenibili nelle reti d’imprese che del distretto rappresentano l’evoluzione genetica: le reti infatti, trans-territoriali e trans-settoriali, consentono di aprire “il distretto al sapere e alle capacità presenti in altri luoghi e in altri settori” creando nuovi circuiti di scambio della conoscenza (Rullani, 2010 b pp. 148). Nella rete l’impresa pur rimanendo autonoma diviene parte di un sistema, raggiungendo economie di scala funzionali all’innovazione e dunque alla creazione di valore: il passaggio al paradigma della rete si configura come “fenomeno emergente” nella prassi aziendale, successivamente eletto a strumento di politica industriale (Ricciardi, 2003; Rullani, 2009; AIP, 2008 e 2009).

Solo recentemente, infatti, la normativa italiana ha istituito il contratto di rete con l’obiettivo di accrescere la capacità innovativa e competitiva delle imprese, soprattutto di piccola dimensione. Introdotto nel 2009 (L. 33/2009 art. 4 ter) e successivamente sottoposto a numerose modifiche che rendono la sua disciplina ancora “in divenire”, il contratto di rete si è sviluppato dapprima timidamente per poi affermarsi in modo via via più deciso. Se nel marzo 2010, si registrava in Italia un solo contratto di rete, l’ultima rilevazione comunicata dal Ministero dello Sviluppo Economico ne conta, a novembre 2012, 523 con 3.323 imprese coinvolte.

A distanza di quasi quattro anni dall’introduzione legislativa dello strumento, appare interessante verificarne gli effetti, nonché indagarne gli eventuali elementi critici, che possono costituire un ostacolo al raggiungimento dei fini per i quali è stato concepito.

Muovendo da tali premesse, il presente studio si snoda in una duplice direzione di indagine volta a conoscere:

- se gli obiettivi che il legislatore si era posto con l’introduzione di questo strumento giuridico sono percepiti dalle imprese come effettivamente raggiungibili;
- le lacune e le criticità che frenano la diffusione del contratto di rete e che, con un adeguato supporto da parte della normativa, ma anche di professionisti, istituzioni, Università e Centri di Ricerca, potrebbero essere colmate.

Per rispondere a tali domande è stata sviluppata un’analisi empirica che, basandosi sull’osservazione delle esperienze positive e sulla somministrazione di un questionario alle reti registrate in Italia a febbraio 2012, mette in luce alcuni aspetti di particolare significatività.

Prima di passare, però, alla descrizione approfondita del contratto di rete (sezione 3) e delle evidenze emerse dall’indagine empirica (sezione 4) è opportuno soffermarsi sull’origine “economica” della rete (sezione 2), vale a dire sugli elementi che hanno fatto sì che dagli ultimi decenni del secolo scorso, il fenomeno aggregativo, inteso in senso ampio, abbia rappresentato una delle leve strategiche di maggiore impatto nel contesto economico italiano e internazionale (Lorenzoni, 1992, Confalonieri, 1997).

2. Il fenomeno aggregativo

Il concetto di rete di impresa non è certo nuovo. Le sue origini vanno ricercate nel fenomeno più generale delle aggregazioni di imprese, che risale al XV secolo e, in particolare, nella comparsa dei primi sistemi reticolari allora utilizzati nell’organizzazione degli scambi di materie prime, merci e prodotti (Cafaggi, 2009). Da allora, è cominciato un lungo processo di trasformazione che ha portato alla nascita di molteplici forme di aggregazione che si sono evolute e

modificate nel corso del tempo acquisendo quelle caratteristiche che oggi le connotano e le distinguono le une dalle altre.

In termini generali è possibile definire la rete di imprese come una forma organizzativa che coordina più nodi (le singole imprese) attraverso meccanismi di *governance* ibridi e alternativi a quelli che caratterizzano il mercato e la gerarchia².

Nell’alveo di questa definizione ampia e generale la letteratura economica e, prima ancora, la prassi interaziendale ha identificato una pluralità di soluzioni aggregative, con livelli di interazione, formalizzazione e flessibilità che variano di caso in caso.

A prescindere dalle specificità delle diverse forme di aggregazione è possibile affermare che tutte sono accomunate dalla presenza di nodi, le imprese, che, con un grado di autonomia che può variare di caso in caso, tessono con reciprocità e opportunismo mutue relazioni reciproche all’origine delle quali ci sono numerosi fattori.

Gli elementi che alimentano il fenomeno aggregativo sono, infatti, molteplici e variabili ma, in termini generali, è possibile sintetizzarli nella consapevolezza da parte delle imprese della sempre maggiore difficoltà ad operare con le sole risorse e capacità di cui dispongono in un contesto competitivo sempre più complesso, dinamico e globale (Lorenzoni, 1992).

Nel contesto italiano, questa consapevolezza è in parte amplificata dalle medio-piccole dimensioni delle imprese che popolano il tessuto economico. Sono numerosi i contributi che la letteratura offre sul tema della frammentazione del capitalismo italiano. Pur non essendo obiettivo di questo lavoro concentrarsi sull’analisi di tale fenomeno è senza dubbio vero che il consolidamento strutturale delle imprese attraverso processi di aggregazione è, oggi più che mai, essenziale per rispondere alla concorrenza straniera, in particolare quella asimmetrica, e per avviare processi di innovazione e di internazionalizzazione, superando la vocazione meramente esportatrice delle piccole e medio imprese italiane (Fortis e Curzio, 2006). Attraverso le aggregazioni, infatti, le imprese possono, in modo più o meno formalizzato, rafforzare la loro massa critica dimensionale e la loro posizione competitiva sfruttando e alimentando sinergie di varia natura e rendendo più efficiente e più efficace l’intero sistema della catena del valore.

Lo sforzo della letteratura di ottenere una classificazione esaustiva delle diverse forme di aggregazione si è rivelato un compito non facile, sia per la

² “[la rete] è forma organizzativa distinta dal mercato, che coordina i nodi senza connetterli e distinta dalla gerarchia, che connette tutti i nodi ad uno centrale attraverso sistemi di regole che valgono per tutti.” D’Amico L., Di Cimbrini T. (2010), p 17. Per approfondimenti si veda A. Comacchio, 2002, Grandori 1999, Soda 1998. Questa accezione di rete fonda le proprie radici nell’approccio teorico dei costi di transazione, in relazione al quale la rete consentirebbe di ridurre i costi di accesso al mercato, limitando le asimmetrie informative e i comportamenti opportunistici, evitando al contempo i costi di una rigida struttura gerarchica, propri delle grandi aziende integrate verticalmente (Coase R.H. 1937, Williamson O. 1975).

molteplicità dei criteri adottabili sia per l’incertezza che spesso emerge quando si tratta di tracciare i confini delle imprese e delle loro aggregazioni³.

Uno dei criteri a nostro avviso più efficaci nel fornire una classificazione funzionale a delimitare il confine del presente studio è quello basato sul grado di formalizzazione dell’accordo, che considera la presenza o l’assenza di un negozio giuridico che regoli i rapporti tra le imprese aggregate. Dall’adozione di questo criterio è possibile individuare due macro tipologie di aggregazioni:

- a. aggregazioni informali,
- b. aggregazioni formali.

Le *aggregazioni informali* sono forme di aggregazione nelle quali le imprese si uniscono non per effetto di negozi giuridici ma per effetto degli stretti rapporti produttivi, economici e finanziari che caratterizzano le loro relazioni.

Queste aggregazioni non hanno un carattere stabile e sono spesso circoscritte a specifiche iniziative economiche o all’esercizio di particolari attività. Sintetizzando, è possibile considerare queste tipologie di aggregazioni come forme di cooperazione che le imprese definiscono per salvaguardare la propria economicità, sfruttando le sinergie interaziendali e rimanendo fuori dall’ambito giuridico. La dottrina tradizionale individua tre differenti categorie di aggregazioni informali:

1. aggregazioni informali fondate su legami tecnico-produttivi, in cui il legame che unisce le imprese ha per oggetto lo svolgimento di operazioni o processi riguardanti l’attività economica, quali ad esempio le reti di subfornitura, i distretti industriali, le costellazioni, ecc.;
2. aggregazioni informali fondate su legami personali, in cui le imprese sono unite da vincoli cooperativi incentrati sul senso di onorabilità e responsabilità delle parti coinvolte, come ad esempio i *gentlemen’s agreement*, *city of communities of interests*, ecc.;
3. aggregazioni informali fondate su legami finanziari che nascono in seguito al ricorso a risorse finanziarie esterne che causano forme di dipendenza economica.

Le *aggregazioni formali* sono, invece, forme di collaborazione conseguenti alla sottoscrizione di un contratto all’interno del quale vengono definiti *ex ante* responsabilità, vincoli ed ambito di applicazione. Le aggregazioni formali presentano un grado elevato di stabilità e certezza e possono avere base patrimoniale o contrattuale. Nel primo caso (base patrimoniale) l’aggregazione si

³A titolo esemplificativo si veda l’interpretazione della morfologia delle aggregazioni proposta da Lai (1990), basata su tre variabili significative: il grado di coordinamento, il grado di integrazione tecnico-economica e il grado di dominanza; quella suggerita da Broglia (2001) che declina le aggregazioni in collaborazioni informali, aggregazioni di tipo contrattuale e integrazioni di natura patrimoniale; infine Fazzini (2006) distingue le aggregazioni tra accordi *equity* e non *equity*, accordi di mercato e contrattuali, sulla base dell’intensità dell’accordo sottostante, individuando nella reciprocità, nell’opportunità, nella fiducia e nelle aspettative le quattro dimensioni correlate all’aggregazione e che valgono a qualificarla.

fonda sulla partecipazione al patrimonio. Nel secondo caso, invece, (base contrattuale) i legami sono sostenuti e regolati da negozi giuridici e gli accordi si configurano come veri e propri piani strategici che definiscono le azioni e le risorse che i partecipanti devono mettere in comune per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Esempi di aggregazioni formali sono le *joint venture*, i gruppi di impresa, i *trust*, i consorzi, i contratti di *franchising*, le associazioni temporanee tra imprese (ATI) e i contratti di rete, sui quali si focalizza l’attenzione di questo lavoro.

3. Il contratto di rete

Il contratto di rete è uno strumento giuridico introdotto nel nostro ordinamento nella primavera 2009, successivamente modificato nel 2010 e, più recentemente, nel 2012⁴, che offre un importante modello operativo per le imprese che vogliono “accrescere individualmente o collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività”.

Il contratto di rete può essere stipulato da due o più aziende (imprese individuali, società di persone, società di capitali, enti pubblici, aziende senza scopo di lucro, aziende italiane e/o straniere) ed opera attraverso un programma comune di rete che deve essere asseverato dai soggetti abilitati. L’asseverazione comporta la verifica della sussistenza degli elementi propri del contratto di rete,

⁴Nel dettaglio lo strumento è stato introdotto con l’art. 3 commi 4 ter e ss. del D.L. 10 febbraio 2009, n.5, convertito nella L. 9 aprile 2009, n.33, modificata con la L. 23 luglio 2009 n.99 e con la L. 30 luglio 2010 n.122 (conversione in legge del D.L. n. 78/2010). Ulteriori modifiche sono state introdotte con la L. n. 134/2012 (conversione in legge del D.L. 83/2012) e con la L. 221/2012 (conversione in legge del D.L. 179/2012); tra le novità introdotte da quest’ultima norma si segnala:

- la possibilità per la rete di acquisire personalità giuridica, a seguito di dotazione di un fondo patrimoniale comune e di iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese;
- la possibilità per i contratti di rete di partecipare a gare e appalti pubblici;
- la possibilità di redigere il contratto anche con firma digitale, oltre che per atto pubblico o scrittura privata autenticata; tale alternativa è però da escludersi nel caso di reti-soggetto.

In merito al primo punto si sottolinea come la norma non chiarisca i profili tributari della rete che opti per l’acquisizione della soggettività giuridica (Gallo e Pistolesi, 2013). Infine si precisa che anche nella Legge di Stabilità 2013 (n.228 del 2012) il legislatore ha confermato la propria attenzione per lo strumento, introducendo un credito di imposta oltre che per le imprese anche per le reti di imprese che investono in ricerca e sviluppo direttamente o affidando tale attività a Università, Enti pubblici di ricerca o Organismi di ricerca.

dei requisiti di partecipazione e degli elementi necessari per accedere alle agevolazioni (tra cui quelle fiscali).

Il contratto di rete consente alle imprese di unirsi strategicamente superando i limiti della piccola dimensione, andando oltre la logica territoriale tipica dei distretti e consentendo alle imprese di mantenere la propria autonomia e indipendenza.

Con il contratto di rete, il legislatore ha interiorizzato nel nostro ordinamento giuridico un modello di collaborazione estremamente flessibile, già esistente nella prassi aziendale, attraverso il quale le imprese pur restando autonome e indipendenti le une dalle altre realizzano progetti comuni con il preciso scopo di aumentare la loro capacità innovativa e la loro competitività.

Al di là delle caratteristiche tecnico-giuridiche del contratto di rete per le quali si rinvia all’ampia letteratura specialistica⁵ e al fervente dibattito economico-giuridico degli ultimi mesi, è a nostro avviso importante chiarire in che cosa consistono concretamente gli obiettivi di innovazione e di competitività a cui la normativa fa riferimento.

In altri termini, quali sono i potenziali vantaggi e le opportunità concrete che attraverso l’introduzione di questo strumento giuridico le imprese possono cogliere? Quali sono le leve attraverso cui le imprese possono aumentare la loro capacità innovativa e competitiva?

Fornire una risposta esaustiva a queste domande non è facile soprattutto perché la disciplina dei contratti di rete è ancora in divenire e soggetta a modifiche e interpretazioni non sempre convergenti. Tuttavia, sinteticamente e senza presunzione di esaustività, è possibile identificare i seguenti aspetti di particolare rilievo.

1. Le imprese che aderiscono a un contratto di rete possono condividere risorse, competenze, conoscenze per lo svolgimento di progetti comuni non autonomamente realizzabili, condividendo il rischio con le altre imprese facenti parte della rete e preservando la loro indipendenza.
2. Le imprese che stipulano un contratto di rete possono incrementare la loro intensità innovativa collaborando alla realizzazione di innovazioni di processo/prodotto altrimenti difficilmente realizzabili per la carenza di risorse finanziarie.
3. Attraverso una contrattazione congiunta a livello di rete le imprese possono beneficiare di economie di scala o dei vantaggi derivanti dall’agire come gruppi di acquisto/vendita.

⁵In merito al contratto di rete in generale e alla sua natura giuridica si vedano Scognamiglio (2009), Cafaggi (2010), Cirianni (2010), Scarpa (2010), Zanelli (2010 e 2011), Festi (2011), Gentili (2010 e 2011), Santagata (2011) e Romano (2012). Ulteriori contributi riguardano aspetti più particolari quali, a titolo meramente esemplificativo, la responsabilità patrimoniale (Scarpa, 2010), la governance della rete (Donativi, 2011 Cafaggi e Iamiceli, 2009), il contratto di rete nella prassi (Cafaggi, 2011, Meruzzi, 2012) e le contraddizioni e le lacune della relativa disciplina (Briganti, 2010, Gallio e Pistolesi 2013).

4. L’adesione ad un contratto di rete alimenta per le imprese la possibilità di *networking* anche tra imprese distanti (dato che la prossimità geografica non è un prerequisito del contratto).
5. Le reti candidandosi come unico interlocutore per l’allocazione di contributi pubblici per la partecipazione a gare o appalti possono beneficiare di un più efficace ottenimento di incentivi/fondi pubblici, rispetto a quello che le singole imprese sarebbero in grado di ottenere.
6. Le imprese aderenti ad un contratto di rete hanno la possibilità di beneficiare di agevolazioni fiscali e finanziarie⁶.

Con modalità e accenti diversi, questi aspetti si configurano come i *driver* principali dell’aumento della capacità innovativa e competitiva delle imprese che stipulano un contratto di rete.

Queste, quindi, le intenzioni del legislatore e le prospettive teoriche. Ma concretamente, dopo quasi quattro anni dall’introduzione di questo strumento tali obiettivi si stanno dimostrando davvero efficaci? In altri termini, questi obiettivi rappresentano davvero le motivazioni per le quali le imprese decidono di superare la mentalità individualistica ed aggregarsi? Quali aspetti è necessario rafforzare o approfondire al fine di rendere lo strumento ancora più efficace?

Nel paragrafo che segue si cercherà di capire se e in che misura nella prassi le motivazioni che muovono le imprese verso l’aggregazione rispecchiano gli obiettivi che il legislatore si era posto con l’introduzione nella normativa del contratto di rete. Si evidenzieranno, inoltre, alcune criticità che la normativa dovrà necessariamente affrontare per riuscire a rendere lo strumento del contratto di rete ancora più efficace.

4. Contratti di rete: lo “stato dell’arte”

Con lo scopo di comprendere quali sono gli obiettivi principali che, nella prassi, le imprese sembrano attribuire al “contratto di rete” l’analisi ha seguito due vie diverse e complementari:

1. lettura e mappatura delle motivazioni desumibili dall’ “oggetto” di tutti i contratti di rete registrati in Italia alla fine del 2012 (l’ultima rilevazione relativa al mese di novembre 2012 stimava 523 contratti);
2. approfondimento delle motivazioni delle aggregazioni attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione significativo di imprese.

La scelta di accostare le due modalità di analisi è motivata dalle considerazioni che seguono.

⁶L’istituzione di un fondo patrimoniale della rete è facoltativa, ma è necessaria per l’accesso alle agevolazioni fiscali e finanziarie.

- L’oggetto del contratto descrive e vincola l’attività principale della rete. Nonostante l’oggetto sia formalmente cosa diversa rispetto alle motivazioni che inducono le imprese ad aggregarsi, il suo contenuto rispecchia l’obiettivo sottostante la creazione della rete stessa. Per queste ragioni si ritiene che dall’oggetto del contratto siano desumibili, in modo più o meno esplicito, le principali motivazioni che spingono le imprese ad aggregarsi.
- La lettura dell’ “oggetto” dei 523 contratti registrati alla fine del 2012 non permette di avere una conoscenza approfondita delle motivazioni che hanno indotto le imprese ad aggregarsi, ma consente di averne una prima significativa indicazione.
- Basandosi sulla totalità delle aggregazioni, le indicazioni derivanti dall’analisi dell’ “oggetto” hanno il vantaggio di non subire le distorsioni connesse alla selezione di un campione di riferimento e alla sua significatività statistica.
- Per approfondire le indicazioni emergenti dalla mappatura degli oggetti dei contratti registrati, è stato somministrato un questionario a un campione significativo di reti.
- Il questionario di approfondimento è stato somministrato a 214 reti. Il questionario, articolato in sedici domande, ha avuto l’obiettivo di comprendere, in modo più approfondito le motivazioni che hanno guidato le aggregazioni.
- Il questionario non è stato somministrato alla totalità delle reti registrate, perché per molte di esse non è stato possibile risalire all’identificazione di un soggetto / referente di rete al quale rivolgersi per la compilazione. Si tenga presente che molte delle reti identificate nei 523 contratti non disponevano alla data di elaborazione del presente studio di un sito internet di rete.

Alla luce di queste considerazioni, pur consapevoli degli elementi di debolezza insiti in questo tipo di analisi, si ritiene che i risultati emersi dall’accostamento e dal confronto fra le due tipologie d’indagine (mappatura dell’oggetto e questionario di approfondimento) possano fornire un’indicazione significativa delle motivazioni che nella prassi inducono le imprese ad aggregarsi attraverso il contratto di rete.

4.1 Principali evidenze emerse dall’analisi dell’oggetto dei contratti

L’analisi dei 523 “oggetti” dei contratti rilevati alla fine del 2012 evidenzia tre motivazioni principali che sembrano guidare le imprese verso questa forma di aggregazione:

1. la spinta all’innovazione;
2. la possibilità di produrre beni e di erogare servizi non realizzabili singolarmente;
3. l’internazionalizzazione.

Tab. 1 – Le motivazioni desumibili dalla lettura dell’ “oggetto” dei contratti⁷

Spinta all’innovazione	45%
Produzione di beni e servizi non realizzabili singolarmente	12%
Internazionalizzazione	10%
Altro	23%

Fonte: nostra elaborazione

La motivazione principale che emerge dalla lettura dell’ “oggetto” dei contratti di rete è la spinta all’innovazione. Seppur con vari termini e con accenti diversi, infatti, 236 reti (circa il 45% del totale) hanno esplicitamente fatto riferimento all’innovazione nella formalizzazione dell’ “oggetto” contrattuale.

Attraverso i contratti di rete, dunque, le imprese sembrano unirsi per implementare attività di ricerca e sviluppo, sperimentazioni e innovazioni che singolarmente non sarebbero in grado di sviluppare. Unendosi, inoltre, le imprese condividono i rischi inevitabilmente connessi al processo innovativo.

L’innovazione è, ad esempio, il *driver* aggregativo principale di “Tekne Community”, una rete formata da più di venti imprese, operanti in diverse province italiane nel settore siderurgico che fa del sostegno alla ricerca il suo tratto distintivo. In particolare, la rete “Tekne Community” ha come oggetto la realizzazione di progetti di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale volti al risparmio energetico e allo sviluppo sostenibile.

La seconda motivazione che emerge dall’analisi dei 523 contratti è l’opportunità che le imprese aderenti alla rete hanno di condividere le risorse necessarie alla produzione di beni e servizi che non sarebbero in grado di realizzare singolarmente. In 62 oggetti (quindi circa il 12% del totale) si rileva questo obiettivo principale.

L’aggregazione e la condivisione di competenze, risorse e processi produttivi consente alle imprese aderenti alla rete di presentarsi sul mercato con un’offerta produttiva “di sistema” molto più ampia ed efficace rendendo il potenziale produttivo della rete e, conseguentemente, di ogni impresa aderente, molto più completo e competitivo.

Questa motivazione è ciò che spesso spinge imprese che operano a diversi livelli della catena del valore o che producono prodotti complementari ad aggregarsi. E’ il caso, ad esempio, di “Five for Foundry”, una rete composta da 15 imprese italiane e straniere che operano in modo diverso e complementare

⁷ Per esigenze di semplificazione e di sintesi, la classificazione delle motivazioni caratterizzanti gli oggetti dei 523 contratti è avvenuta secondo dei criteri di selettività e rilevanza. Seguendo questi criteri si è identificata per ciascun oggetto una sola motivazione, quella che risultava essere più strettamente legata all’obiettivo principale della rete formalizzato nell’oggetto stesso.

nel settore della lavorazione dell’alluminio (consulenza sulle macchine per fonderia, produzione di forni, fusori e impianti di trattamento del metallo, robotica e automazione dei sistemi produttivi, progettazione e sviluppo di stampi per colate di alluminio, ecc.). Aggregandosi le imprese hanno potuto proporre un’offerta produttiva completa e competitiva e condividere i reciproci portafogli clienti.

La terza motivazione che emerge dalla lettura degli “oggetti” dei contratti è la spinta all’internazionalizzazione: 52 reti (circa il 10% del totale) esplicitano questo obiettivo nel loro oggetto contrattuale.

Un esempio di rete costituita attorno al comune obiettivo dell’internazionalizzazione è “Automation Net” composta da tre imprese marchigiane con l’obiettivo specifico di supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese aderenti.

Le tre motivazioni descritte (innovazione, produzione di beni e servizi non realizzabili singolarmente e internazionalizzazione) rappresentano circa il 67% del totale dei contratti. Il restante 23% è costituito da motivazioni diverse e frammentate che vanno dallo sviluppo in comune di processi di certificazione di qualità (3%, particolarmente frequenti nell’ambito del settore agroalimentare), allo svolgimento in comune di particolari attività di marketing (3%), all’attuazione di iniziative volte al reperimento di finanziamenti o all’accesso al credito (3%), allo sviluppo di attività di formazione, ecc.

4.2 Motivazioni emerse dalla somministrazione del questionario

Il questionario elaborato per l’analisi in oggetto è stato somministrato a 214⁸ reti, per le quali è stato possibile identificare un soggetto/referente di rete. Il questionario comprendeva 14 domande a risposta chiusa e due domande a risposta aperta: la scelta del questionario semi-strutturato è stata dettata da esigenze di codifica e di standardizzazione delle risposte date e di una sua più rapida somministrazione (Zammuner,1994), avvenuta *on-line* tramite un *link* dedicato⁹. Al questionario hanno risposto cinquantadue reti operanti nei diversi settori industriali e nelle varie regioni italiane.

⁸Un ringraziamento a Federico Torneri che ha curato la somministrazione dei questionari e la raccolta dei dati oggetto dell’analisi empirica.

⁹In particolare è stato utilizzato il servizio disponibile alla seguente pagina web: www.fluidsurvey.com.

Tab. 2 – Le motivazioni sottostanti il contratto di rete

<i>Quali motivazioni hanno spinto le imprese verso il contratto di rete?</i>	% ¹⁰
Internazionalizzazione	61%
Produzione di beni e servizi non realizzabili singolarmente	46%
Acquisizione di risorse e <i>know how</i> volte ad implementare processi innovativi	29%
Agevolazioni fiscali	17%
Altro	12%

Fonte: nostra elaborazione

L’analisi condotta attraverso la somministrazione del questionario ha evidenziato che la rete nasce in primo luogo per aumentare la capacità e le opportunità delle imprese di entrare e di affermarsi nei mercati internazionali (61%) attraverso iniziative congiunte di rete che portano all’identificazione dei Paesi di maggior interesse, alla condivisione di costi legati, ad esempio, ad agenti o distributori comuni, nonché alla partecipazione a fiere o eventi.

La seconda motivazione emersa è, invece, la produzione di beni e servizi non realizzabili singolarmente (46%): attraverso il contratto di rete le imprese aderenti riescono ad ampliare la gamma di beni prodotti e ad attivare circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale non realizzabili singolarmente.

Il 29% delle reti, inoltre, identifica tra le sue motivazioni principali il reperimento di risorse, di *know how*, e la condivisione di competenze volte allo sviluppo di processi innovativi non realizzabili autonomamente.

Tra le motivazioni, infine, l’incentivo fiscale previsto dalla normativa, che assume la forma della sospensione d’imposta con carattere temporaneo e ammontare non predefinito, ha spinto solo il 17% delle imprese ad aggregarsi in rete: tale agevolazione fiscale, intesa dal legislatore come leva per favorire la diffusione di questa forma contrattuale, è percepita dunque dalle imprese in rete come stimolo, ma non come causa determinante dell’aggregazione, che diversamente deve essere intesa quale risultato di una scelta strategica finalizzata al raggiungimento di obiettivi di più lungo termine¹¹.

Altre potenziali motivazioni, seppure avvertite da meno di un quarto delle aggregazioni, sono relative al possibile miglioramento dei rapporti con le istituzioni finanziarie e pubbliche, all’acquisizione di certificazioni di qualità, all’utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese, nonché infine alla possibilità di usufruire di agevolazioni fiscali e burocratiche e di facilitare l’accesso al credito.

Il conseguimento dei predetti scopi si realizza di fatto attraverso forme di collaborazione diverse, riguardanti lo scambio di informazioni e di prestazioni o l’esercizio in comune di una o più attività: tali collaborazioni sono sorte prevalentemente tra imprese che realizzano prodotti diversi e complementari

¹⁰ I totali sono maggiori di 100 perché il questionario forniva la possibilità di indicare più risposte.

¹¹ Sulle difficoltà applicative del contratto di rete con particolare riguardo agli incentivi fiscali si veda Bocci S. (2011).

(64% dei rispondenti), pur non mancando aggregazioni tra imprese concorrenti (il 17%) o operanti a livelli diversi della catena di approvvigionamento (il 15%); infine in alcune reti le imprese sono legate da altri tipi di rapporti (il 4%), svolgendo attività diverse in settori non affini, che solo nella rete assumono carattere di funzionalità reciproca. Ne risulta dunque che la complementarità delle risorse, dei prodotti o dei processi produttivi, intesa in senso lato in quanto comprensiva anche dei rapporti di subfornitura, è l’elemento che tipicamente caratterizza tali forme di aggregazione, anche laddove le stesse sono nate tra imprese concorrenti.

Indipendentemente dalla natura dei rapporti antecedenti e dall’intensità dei legami susseguenti all’accordo, le imprese in rete conservano la propria autonomia, limitandola solo secondo le modalità espresse e in relazione agli obiettivi dichiarati nello stesso contratto di rete, che, dunque, in quella autonomia trova origine e della stessa risulta essere espressione.

Le motivazioni che emergono dalla somministrazione del questionario risultano sostanzialmente coerenti con quanto emerso dalla mappatura degli “oggetti” dei 523 contratti registrati a fine 2012.

Seppur con percentuali diverse, infatti, innovazione, internazionalizzazione e ampliamento della gamma dei servizi offerti rappresentano i *driver* principali del processo aggregativo.

Inoltre, è possibile affermare che le tre motivazioni evidenziate rispondono ad un più generale e ampio obiettivo di aumento della competitività delle imprese e di superamento dei limiti che, spesso, la piccola dimensione impone loro.

Le motivazioni sottostanti ai contratti di rete in essere risultano dunque coerenti con gli obiettivi posti dalla normativa, che con tale forma di aggregazione mira all’accrescimento della capacità innovativa e della competitività sul mercato delle imprese, rispetto alle quali le sinergie produttive e operative, la condivisione di risorse e l’internazionalizzazione rappresentano obiettivi intermedi e strumentali, il cui raggiungimento risulta spesso ostacolato dalle medio-piccole dimensioni delle imprese.

4.3 Criticità emerse dalla somministrazione del questionario

A fronte degli obiettivi conseguibili e dei potenziali vantaggi ottenibili, il contratto di rete e, più in particolare, la relativa disciplina, non sono esenti da criticità. La somministrazione del questionario ha consentito di evidenziare le maggiori difficoltà percepite dalle imprese in rete (Tab. 3). Alcune delle criticità principali sono insite nell’ampia flessibilità che il legislatore ha riconosciuto a tale forma giuridica. La norma, infatti, dopo aver chiarito gli scopi del contratto di rete, si limita ad enunciare tre possibili modalità di applicazione del contratto, ovvero:

1. la collaborazione in forme e in ambiti predeterminati;

2. lo scambio di informazioni o di prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e tecnologica;
3. l’esercizio in comune di una o più attività rientranti nell’esercizio della propria impresa.

Tali obbligazioni devono essere descritte nel programma comune di rete, che nella prassi trova definizione e maggior dettaglio nel piano strategico di rete (presente nell’ 86,50% delle reti del campione a cui è stato somministrato il questionario). Spetta dunque al programma di rete e, più in generale, al contratto sottoscritto dalle parti definire i modi, i tempi e i soggetti coinvolti nell’aggregazione, nonché prevedere l’eventuale istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune, incaricato di gestire l’esecuzione del contratto o parti dello stesso¹².

La previsione legislativa si limita così a fissare gli elementi essenziali del contratto, lasciando all’autonomia delle parti la definizione dei contenuti dell’accordo, dando luogo a numerosi problemi interpretativi, avvertiti da quasi un terzo delle reti, a causa del non evidente confine tra la discrezionalità lasciata ai contraenti e la presenza di *gap* nella normativa.

Tab. 3 – Le criticità del contratto di rete

<i>Quali sono le maggiori difficoltà incontrate dalle imprese in rete?</i>	%
Abbandono mentalità individualistica	46%
Coordinamento delle attività di rete	38%
Problemi con l’interpretazione della disciplina	33%
Condivisione conoscenze con altri soggetti	21%
Mancanza di un supporto da parte di istituzioni e organizzazioni	15%
Altro	-

Fonte: nostra elaborazione

Nella prassi, inoltre, il difficile coordinamento delle attività di rete viene avvertito quale ostacolo all’effettiva operatività dell’aggregazione (il 38,50% del campione) fino a poterne pregiudicare la sopravvivenza (del resto la stessa definizione delle modalità di governo e controllo vengono rimesse alla volontà delle parti, limitandosi la previsione normativa, come pocanzi evidenziato, a prevedere la possibilità di nominare un organo comune incaricato dell’esecuzione del contratto nonché l’obbligo di definire le regole per l’assunzione delle decisioni non rientranti nei poteri di gestione conferiti a tale organo). In particolare l’organo comune risulta dotato di mandato con rappresentanza nel 53,90% delle reti, di mandato senza rappresentanza nel 34,60% delle reti, mentre il 3,80% delle reti risulta governato da un soggetto esterno (il restante 7,70% non ha risposto), con conseguenze diverse in ordine alla ricaduta degli effetti dei negozi giuridici sui singoli soggetti della rete.

¹²Per maggiori approfondimenti si veda: Palmieri G. (2011), Ratto G. (2011).

Nonostante i problemi di interpretazione della disciplina, il supporto da parte di istituzioni e organizzazioni è stato percepito come carente o assente solo dal 15,40% delle reti: in generale, infatti, il supporto legale, burocratico e strategico è stato rinvenuto nelle associazioni di categoria (59,60%) e, seppure in misura minore, nelle associazioni territoriali e nelle camere di commercio (11,5% ciascuna) o in altre organizzazioni e associazioni (23%).

Oltre alle difficoltà incontrate nell'interpretazione della disciplina, sono risultate non meno rilevanti le problematiche relative alla condivisione di conoscenze con altri soggetti (21,20%), connesse al più generale abbandono della mentalità imprenditoriale individualistica (46,10%). Quest'ultima se da un lato è caratteristica innata nella stessa natura dell'imprenditore, dall'altro risulta particolarmente spiccata nel sistema economico italiano, tanto da poter essere annoverata tra le principali cause che hanno frenato la crescita dimensionale delle imprese. Nel rispetto di tale peculiarità, il contratto di rete permette alle parti di conservare la propria autonomia giuridica, pur vincolandole al raggiungimento di un fine comune, secondo le modalità e con le risorse definite dalle stesse nel programma di rete.

L'entrare a fare parte della rete comporta dunque una valutazione in termini di gradi di libertà a cui l'impresa deve rinunciare a fronte di minori costi di accesso al mercato, di economie di scala e di scopo che nella rete possono essere conseguite, evitando al contempo i costi di una struttura gerarchica fortemente integrata verticalmente. Tale decisione non può infine prescindere da una valutazione in merito all'effettiva capacità di permanere nel mercato in assenza di quella crescita dimensionale che, congiuntamente alla capacità di rispondere ai rapidi cambiamenti dell'ambiente esterno, appare un requisito necessario per competere nello scenario internazionale.

5. Considerazioni conclusive

Muovendo dalle peculiarità del sistema economico italiano, caratterizzato dalla prevalenza di imprese di piccole dimensioni e dai cambiamenti negli scenari economici internazionali, il contratto di rete, recentemente introdotto nell'ordinamento italiano, è stato designato quale strumento per aumentare la capacità competitiva e innovativa delle imprese, che conservano nella rete la propria autonomia.

Tale strumento, alternativo alle forme tradizionali di aggregazione, consente infatti di instaurare forme diverse di collaborazione, dallo scambio di risorse fino all'esercizio in comune di un'attività, potenziando il profilo dimensionale delle imprese in rete, pur mantenendo quella flessibilità organizzativa, assente nella grande imprese integrata verticalmente. Dimensione e flessibilità sono del resto i requisiti oggi necessari per affacciarsi nel mercato internazionale e per rispondere ai suoi rapidi cambiamenti.

Tali obiettivi, definiti dal disegno legislativo, risultano condivisi anche dalle imprese in rete che, come risulta dall'indagine condotta, attraverso la rete vogliono incrementare la propria capacità competitiva, conseguendo economie di scala e scopo, necessarie per sviluppare processi di innovazione e di internazionalizzazione.

L'analisi ha però evidenziato anche alcune criticità insite in tale forma di aggregazione, prevalentemente connesse all'abbandono della mentalità individualistica, al coordinamento dell'attività di rete e alle difficoltà di interpretazione della disciplina, la cui duttilità rende possibile diverse soluzioni alternative in sede di definizione delle scelte strategiche fino alle decisioni più operative.

Data la dinamicità e la vivacità del fenomeno, che attualmente può dirsi solo ad uno stato embrionale, risulta rilevante monitorarne gli sviluppi futuri in termini di effettivo conseguimento dei vantaggi attesi dalle reti e, più in generale, degli obiettivi di politica economica sottostanti. Dal lato opposto è al contempo necessario valutare l'effettivo superamento attraverso normativa e prassi delle criticità e delle lacune insite in questa forma contrattuale.

Sarà dunque compito di ricerche future misurare il grado di raggiungimento dei vantaggi attesi analizzando il miglioramento percepito e le *performance* effettivamente conseguite dalle imprese in rete. Da tale confronto emergeranno le sorti del contratto di rete, che sulla base delle risultanze attuali appare destinato ad un'ampia diffusione ma anche ad una potenziale evoluzione, verso una migliore definizione della relativa disciplina.

Flessibilità e snellezza della forma associativa, infatti, ne hanno favorito l'adozione, ma al contempo hanno costituito un freno al coinvolgimento e alla messa in comune di risorse, ostacolando di fatto l'effettivo svolgimento dell'attività di rete e il raggiungimento dei fini per i quali la stessa è stata posta in essere. Esiste dunque il rischio che le caratteristiche connaturate nel contratto, che ne hanno sancito il successo, possano divenire causa del fallimento di tale forma di aggregazione.

A conclusione si ribadisce la necessità non tanto di limitare il grado di duttilità del contratto di rete, che porterebbe lo stesso a convergere verso altre forme contrattuali, quanto a demarcare il confine tra la discrezionalità lasciata alle parti contraenti e le lacune della normativa: la progressiva diffusione di esperienze positive porterà ad individuare buone prassi, tali da orientare le decisioni delle parti contraenti e degli organi di gestione, mentre ulteriori interventi legislativi sono auspicabili al fine di regolamentare i rapporti intercorrenti tra i nodi della rete e tra la rete e il sistema economico di cui è parte complementare.

Bibliografia

- AIP (a cura di) (2008), *Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- AIP (a cura di) (2009), *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: nuova dimensione per competere*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Amaduzzi A. (1957), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Beccatini G. e Coltorti F. (2006), “Areas of large enterprise and industrial districts in the development of Post-war Italy: A preliminary survey”, *European Planning Studies*, Vol. 14, 8, pp. 1106-1138.
- Bocci S. (2011), “La politica delle aggregazioni e la pianificazione fiscale: lo sviluppo delle reti di impresa e l'impatto sugli organi di amministrazione. Prime difficoltà applicative”, *Impresa e Progetto*, Vol.2, 4, pp. 397-412.
- Brogia A. (2001), *Le aggregazioni di imprese*, Giappichelli, Torino.
- Briganti E. (2010), “La nuova legge sui contratti di rete tra le imprese: osservazione e spunti”, *Notariato*, 2, pp.191-196.
- Cafaggi F. (2009), *Il contratto di rete. Commentario*, Il Mulino, 2009
- Cafaggi F., Iamiceli P. (2009), “La governance del contratto di rete”, in Cafaggi, F. (a cura di), *Il contratto di rete. Commentario*, Il Mulino, Bologna, pp. 45-61.
- Cafaggi F. (2010), “Il nuovo contratto di rete: «Learning by doing?»”, *I contratti*, 12, pp. 1143-1154.
- Cafaggi F. (2011), “Il contratto di rete nella prassi. Prime riflessioni”, *I contratti*, 5, pp. 504-515.
- Cirianni F. (2010), “Il contratto di rete”, *Notariato*, 4, pp. 442-448.
- Coase R.H. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, 4.
- Comacchio A. (2002), “La progettazione della rete esterna”, in Isotta F. (a cura di) *L'Organizzazione aziendale. Teorie, tecniche e modelli di progettazione*, CLUEC, Venezia.
- Confalonieri, Marco (1997), “Le reti di imprese”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 97(9/10), pp. 471-481.
- D'Amico L., Di Cimbrini T. (2010), “Le aggregazioni di imprese e la formazione dei gruppi”, in Marchi L., Zavani M., Branciani S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato*, Giappichelli, Torino.
- De Cecco M. (2004), “Il declino della grande impresa”, in Toniolo G., Visco V. (Eds) *Il declino economico dell'Italia*, Mondadori, Milano.
- Donativi V. (2011), “Le reti di imprese: natura giuridica e modelli di governance”, *Le società*, 12, pp. 1429 – 1443.
- Erbetta F. e Fraquelli G. (2010), “Efficienza manageriale e dimensione: la valutazione delle potenzialità strategiche delle imprese industriali italiane”, *L'Industria*, n. 3, pp. 397-422.

- Fasone V. (2008), “Le aziende ‘bonsai’ quale fattispecie di sviluppo aziendale armonico. Un’analisi di campo sul fenomeno del nanismo aziendale”, *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 41-55.
- Fazzini M. (2006), *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Festi F. (2011), “La nuova legge sul contratto di rete”, *La nuova giurisprudenza civile commentata*, 11, pp.535-549.
- Fortis M. (2006), “Distretti produttivi e la loro rilevanza nell’economia italiana: alcuni profili di analisi”, in Fortis M. e Curzio A.Q. (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Il Mulino, Bologna, pp. 109-288.
- Fortis M. (2011), *Dentro la crisi: 2009-2011. America, Europa, Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Gallio F. e Pistolesi S. (2013), “Le ultime novità riguardanti il contratto di rete di imprese: aspetti civilistici e fiscali”, *Il Fisco*, n. 4, pp. 519-528.
- Gallino L. (2003), *La scomparsa dell’Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- Gentili A. (2010), “Una prospettiva analitica su reti di imprese e contratti di rete”, *Obbligazioni e contratti*, 2, pp. 87-90.
- Gentili A. (2011), “Il contratto di rete dopo la L.n. 122 del 2010”, *I contratti*, 6, pp. 617-628.
- Grandori A. (1999), “Il coordinamento organizzativo tra imprese”, *Sviluppo e Organizzazione*, 171, pp. 75-91.
- Lai A. (1990), *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l’analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Lazerson M., Lorenzoni G. (1999), “Resisting organizational inertia: the evolution of industrial district”, *Journal of Management and Governance*, 3, pp. 361-377.
- Lorenzoni G. (a cura di) (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- Meruzzi G. (a cura di) (2012), *Il contratto di rete. Dalla teoria alla realtà operativa. Le proposte del Gruppo di Studio*. Pubblicazione distribuita a marzo 2012 nel corso del convegno “Reti d’impresa, energia al territorio”, Verona, 17 aprile 2012.
- Nardozi G. (2004), *Miracolo e declino. L’Italia tra concorrenza e protezione*, Editori Laterza, Bari.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna.
- Palmieri G. (2011), “Profili generali del contratto di rete”, in AIP (a cura di) *Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Il Sole 24 Ore, Milano pp. 3-15.
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (Eds) (1990), *Industrial district and local economic regeneration* International Institute for Labour studies, Ginevra.
- Rabellotti R., Carabelli A., Hirsch G. (2009), “Italian district on the move: where are they going?”, *European Planning Studies*, 17, 1, pp. 20-41.
- Ratto G. (2011), “Il programma di rete”, in AIP (a cura di) *Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, Il Sole 24 Ore, Milano pp. 71-87.

- Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, Milano.
- Romano F. (2012), “Contratto di rete e processo di modernizzazione dell’economia italiana”, *Notariato*, 1, pp.74-80.
- Rullani E. (2009), “Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore”, *Sinergie*, 80, pp. 103-142.
- Rullani E. (2010 a), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia.
- Rullani E. (2010 b), “Osservatorio sui distretti industriali e i sistemi produttivi locali”, *Economia e politica industriale*, 37,4, pp. 141-165.
- Santagata R., (2011), “Il contratto di rete fra (comunione di) impresa e società (consortile)”, *Rivista di diritto civile*, 3, pp. 323-359.
- Scarpa D. (2010), “Integrazione di imprese e destinazione patrimoniale”, *Contratto e Impresa*, 1, pp.167-205.
- Scognamiglio C. (2009), “Dal collegamento negoziale alla causa di coordinamento nei contratti tra imprese”, in Iamiceli, P. (a cura di), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 61-76.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- Viesti G. (2005), “Lo sviluppo dei nuovi sistemi produttivi territoriali”, in Guerrieri P. (a cura di), *Tornare a crescere. Idee per la competitività dell’Italia*, AREL informazioni, n. 2.
- Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies*, The Free Press, London.
- Zammuner V.L. (1994), *Tecniche del questionario e dell’intervista, processi cognitivi e sociali*, CLEUP, Padova.
- Zanelli P. (2010), “Reti di impresa: dall’economia al diritto, dall’istituzione al contratto”, *Contratto e Impresa*, 4-5, pp.951-970.
- Zanelli P. (2011), “La rete è, dunque, della stessa natura del gruppo di società?”, *Contratto e Impresa*, 3, pp.535-545.

Silvia Vernizzi

Ricercatore in Economia Aziendale
Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli studi di Verona
Via dell’Artigliere, 19
37129 Verona
silvia.vernizzi@univr.it

Martina Martini

Dottoranda di ricerca in Economia e Direzione Aziendale
Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli studi di Verona
Via dell’Artigliere, 19
37129 Verona
martina.martini@univr.it