

# CONTRATTO DI RETE

**Lo strumento Made in Italy  
per integrare individualità e aggregazione**

ANNALISA TUNISINI, GIUSEPPE CAPUANO,  
TOMMASO ARRIGO, ROBERTA BERTANI

FRANCO ANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MARKETING

## MANAGER PER I MANAGER

Le relazioni che legano le imprese ai mercati sono vitali per le une e per gli altri. Se non esistessero rapporti di continuo interscambio tra imprese e mercati non vi sarebbe presupposto alcuno al progresso e allo sviluppo economico e sociale in una prospettiva di generazione di benessere e di valore.

Le relazioni e gli scambi che si sviluppano tra imprese e mercati non si limitano ai soli prodotti e servizi offerti e domandati. Sono, soprattutto, scambi di conoscenza. Il rapporto impresa-mercato è infatti contraddistinto da un continuo e reciproco apprendimento: le imprese imparano dai mercati. I mercati progrediscono in virtù delle proposte e delle azioni delle imprese.

Ma affinché si sviluppi conoscenza è necessario che si condividano interessi e linguaggi comuni. È necessario, cioè, che si sviluppi un tessuto connettivo di condivisione e di continuo scambio di idee e di esperienze.

Il Marketing, d'altra parte, è la disciplina che più di ogni altra può recepire le esigenze dei clienti e del mercato, coniugandole con le finalità e gli obiettivi delle imprese. E non è certo un caso, come sta avvenendo in questi ultimi anni, che coloro che si occupano di marketing, in impresa come in accademia, stiano cercando nuovi territori di conoscenza, che le prospettive, gli approcci e gli strumenti conosciuti siano continuamente ridiscussi e che, così facendo, si rimodellino i confini tradizionali e gli ambiti applicativi della disciplina.

L'obiettivo della collana "Marketing - Manager per i Manager" è quello di creare un luogo d'incontro e di discussione tra e per i manager e, più in generale, per coloro che si occupano di marketing. L'auspicio è che si generi un linguaggio comune utile, comprensibile e stimolante per discutere tematiche di attualità che vedono quotidianamente impegnati gli imprenditori e i manager.

I testi che formano questa collana hanno l'obiettivo di affrontare, con chiarezza di impostazione e di linguaggio, le tematiche di maggiore rilevanza ed attualità per coloro che operano nelle imprese a diretto contatto con i mercati e con i clienti, favorendo la riflessione, la generazione di nuove idee, la capacità di affrontare e risolvere i problemi di mercato delle imprese moderne.

Renato Fiocca  
Facoltà di Economia  
Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# CONTRATTO DI RETE

**Lo strumento Made in Italy  
per integrare individualità e aggregazione**

ANNALISA TUNISINI, GIUSEPPE CAPUANO,  
TOMMASO ARRIGO, ROBERTA BERTANI

FRANCOANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Copyright © 2013 by Franco Angeli s.r.l., Milano, Italy.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Roberto Grandinetti</i>	pag. 7
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>1. La struttura delle micro, piccole e medie imprese italiane ed europee e le opportunità dello Small Business Act</b> di <i>Giuseppe Capuano</i>	» 13
1.1. Introduzione	» 13
1.2. Alcune riflessioni sul significato economico delle reti di impresa	» 17
1.3. Alcune evidenze empiriche sul Contratto di rete	» 22
1.3.1. Una analisi quantitativa	» 23
1.3.2. Una analisi qualitativa	» 30
<b>2. Il Contratto di rete. Profili giuridici</b> di <i>Tommaso Arrigo</i>	» 35
2.1. Contratto di rete: aspetti qualificanti	» 35
2.2. Analisi dei casi contrattuali	» 44
2.3. Il Contratto di rete nella prospettiva europea	» 47
<b>3. Relazioni tra imprese, reti e contratto di rete</b> di <i>Annalisa Tunisini</i>	» 55
3.1. Lo sviluppo relazionale della piccola e media impresa italiana	» 55
3.2. Il contratto di rete nello sviluppo della piccola e media impresa italiana	» 58
3.3. Capire le reti tra imprese per comprendere il contratto di rete	» 62

3.4. Le reti tra imprese	pag. 66
3.4.1. Interazioni, relazioni e interdipendenze	» 66
3.4.2. La rete dell'impresa	» 68
3.4.3. L'impresa nella rete	» 70
3.5. Contratti di rete e reti tra imprese: il rapporto forma/ sostanza	» 73
<b>4. I casi studiati: una lettura strategico-organizzativa</b>	
di <i>Roberta Bertani</i>	» 81
4.1. Gli attori della rete: profili di varietà	» 81
4.2. Le relazioni contrattuali e pre-contrattuali tra gli attori	» 88
4.3. Perché il contratto di rete?	» 93
4.4. Le finalità individuali e della rete	» 98
4.5. Il piano di rete	» 105
4.6. La gestione della rete	» 113
<b>Conclusioni</b>	
di <i>Giuseppe Capuano e Annalisa Tunisini</i>	» 119
<b>Appendice</b>	» 123
Le schede dei casi di contratti di rete analizzati:	
1. Benetti.net	» 124
2. Crescendo	» 126
3. Keypress.net	» 128
4. Mech-Net	» 130
5. Olo_Network Companies	» 132
6. P.I.B. Progetto Innovazione Business	» 134
7. RES Rete Efficienza Sostenibile	» 136
8. Rete calzatura italiana	» 138
9. Rete imprese balneari Viareggio	» 140
10. Tekne Community	» 142



# Prefazione

## Piccole imprese in (contratti di) rete

di Roberto Grandinetti

I percorsi di crescita aziendale e di rafforzamento competitivo sono impegnativi in termini di risorse e irti di difficoltà, tali da scoraggiare molte piccole imprese ad intraprenderli. Alla luce di questo assunto, un'opzione che viene frequentemente a disposizione alle piccole imprese è di realizzare processi di aggregazione, in forma “hard”, ossia attraverso la fusione di due o più imprese, oppure in forma “soft”, attraverso una qualche forma di cooperazione tra imprese, quali consorzi, società di capitali, accordi informali e formali. Tra gli accordi formali rientra il contratto di rete, in base al quale – come recita la L.N. 33/2009 – “due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato”.

Tuttavia, mentre le fusioni rimangono decisamente rare nel contesto italiano, negli ultimi anni risulta in crescita la formazione di network tra piccole e medie imprese, soprattutto dopo l'introduzione del contratto di rete. Il fenomeno delle aggregazioni in cooperazione, in generale e nella variante del contratto di rete, non è stato ancora analizzato in profondità. Per questo, e per la qualità dei suoi contributi, il libro *Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per combinare individualità e aggregazione*, scritto da Tommaso Arriago, Roberta Bertani, Giuseppe Capuano e Annalisa Tunisini, è semplicemente utile, sia per chi studia la cooperazione *inter-firm* che per chi la pratica o vuole iniziare a praticarla.

Con riguardo al secondo tipo di pubblico, è opportuno ricordare che spesso le aggregazioni e i contratti di rete vengono promossi con il fattivo supporto di qualche attore istituzionale, come le associazioni imprenditoriali o gli enti camerali, che operano nei territori di riferimento. Questi soggetti si stanno anche interrogando su quali servizi possano risultare efficaci nel promuovere la *business idea* cooperativa, nella definizione del progetto condiviso e della forma di coordinamento, nell'accompagnamento degli im-

prenditori nella fase di *start-up* dell'iniziativa. Questo volume contiene molti spunti utili al riguardo. Li si può cogliere a cominciare dalla raccomandazione efficacemente sostenuta nel capitolo sviluppato da Annalisa Tunisini: per comprendere il contratto di rete è necessario innanzitutto capire le reti tra imprese. Le considerazioni che seguono sono gli appunti suggeriti dalla lettura del libro a chi ha avuto il compito di scriverne la prefazione.

## **Le dimensioni critiche della cooperazione in rete**

Ogni impresa può utilizzare i collegamenti con altri soggetti, in particolare con altre imprese, come leva per acquisire un vantaggio competitivo. Spesso, però, questa strada è praticabile solo attraverso un processo dinamico di interazione e cooperazione tra le due (o più) parti in causa. Ciò è tanto più vero quanto più le imprese perseguono obiettivi ambiziosi, il cui raggiungimento è intrinsecamente complesso – come nelle reti a forte contenuto innovativo – e richiede la messa in comune di risorse e competenze complementari.

Nel processo di interazione-cooperazione, entrano in gioco diverse variabili, ma quelle che svolgono un ruolo cruciale sono quattro: l'impegno (*commitment*) dei partner, la trasparenza informativa, l'adattamento reciproco, la fiducia reciproca.

Innanzitutto, il percorso che porta al raggiungimento degli obiettivi specifici di una relazione interorganizzativa implica una serie di attività di gestione del collegamento, a partire dai primi contatti propedeutici all'avvio della relazione stessa. Tali attività richiedono, in misura correlata alla complessità degli obiettivi perseguiti, l'impegno dei partner, nel duplice significato di disponibilità all'impiego di risorse e di promessa reciproca di continuità del rapporto. L'impegno è la prima dimensione rilevante della cooperazione, misurando in sintesi la disponibilità reciproca a collaborare da parte di due o più organizzazioni autonome.

Sempre a fronte di obiettivi complessi, il *commitment* costituisce a sua volta la base da un lato per lo scambio di informazioni e di conoscenze tra i partner (trasparenza informativa), dall'altro per l'attivazione di un meccanismo di coordinamento che negli studi organizzativi viene chiamato "adattamento reciproco".

L'ultima variabile da considerare è la fiducia reciproca. Si tratta di una dimensione che riveste un'importanza critica per la cooperazione, come l'ampia mole di studi sulla cooperazione (diadica) tra imprese ha evidenziato e come questo libro sui (mediamente più articolati) contratti di rete ha confermato. Essa infatti è alla base dell'impegno, la prima tessera della sequenza fiducia-impegno-trasparenza-adattamento. D'altro canto, solo attraverso la trasparenza informativa e l'adattamento reciproco il rapporto di fiducia seleziona le ragioni per riprodursi.

## Reti che apprendono, si riproducono ed evolvono

Lo sviluppo di una relazione cooperativa e ancor più di una rete basata sulla cooperazione devono venire interpretati come processi di apprendimento. Da questo punto di vista, gli output attesi sono: la conoscenza delle valenze strategiche della cooperazione, la conoscenza reciproca (ciascun partner conosce meglio gli altri) e le competenze relazionali (ciascun partner è in grado di gestire meglio le relazioni con gli altri), la conoscenza relativa ai contenuti specifici dell'accordo, e infine – rispetto a quest'ultima – la conoscenza eccedente, che può portare all'individuazione di nuovi obiettivi, rialimentando il circuito della cooperazione.

Suddividendo lo sviluppo dell'accordo cooperativo in una fase progettuale e in una fase realizzativa, lo svolgimento positivo della prima (grazie a fiducia e impegno di attivazione, trasparenza, adattamento) porta a chiarire gli obiettivi, le regole e il percorso da intraprendere, rinsaldando la fiducia e quindi l'impegno per il passaggio alla fase realizzativa. Nella misura in cui la cooperazione in azione produce risultati positivi rispetto agli obiettivi, la fiducia reciproca si rafforza. Inoltre, la pratica del lavorare insieme migliora la conoscenza reciproca e le competenze relazionali, con effetti analoghi sulla fiducia. In questo modo, si creano le condizioni per la riproduzione del rapporto, per gestire eventuali discontinuità (riprogettazione del rapporto), e inoltre per individuare nuove opportunità strategiche di cooperazione (evoluzione del rapporto). Nella fase progettuale, come in quella realizzativa, la trasparenza e l'adattamento svolgono un ruolo critico.

Il circuito della cooperazione genera l'energia relazionale necessaria all'alimentazione del rapporto cooperativo, in particolare nella fase di avvio, nei suoi momenti evolutivi e nel superamento dei blocchi che i partner possono incontrare durante questo percorso. Con riferimento all'emergere di difficoltà e ostacoli e alla possibilità che determinino l'interruzione del rapporto cooperativo, va osservato che le dimensioni (per questo critiche) della cooperazione – nella misura in cui riescono a “lavorare” – riducono il rischio dell'innescarsi di comportamenti opportunistici e creano un contesto favorevole al riconoscimento dei conflitti emergenti e alla ricerca condivisa di correttivi.

Le dimensioni della cooperazione conferiscono dunque stabilità ai rapporti, consentendo di accumulare una risorsa *relationship specific* – formata da conoscenze, competenze e fiducia – che riduce la probabilità di interruzione del rapporto.

## In conclusione: aspettando una politica industriale a favore delle reti

Le potenzialità della cooperazione tra imprese in forma di reti – se progettate con cura e gestite in modo manageriale – sono dunque grandi. In

quest'ottica, il contratto di rete ha creato una importante opportunità nel nostro paese, con contenuti di originalità anche nel panorama europeo, e la risposta che le piccole e medie imprese italiane hanno saputo dare è notevole, per certi versi sorprendente. Questo libro ha dimostrato la prima con ampie argomentazioni teoriche, e dato conto della seconda con riscontri statistici e approfondimenti qualitativi attraverso i *case studies*. L'introduzione del contratto di rete ha messo in moto un processo che è di per sé positivo, ma che potrebbe aumentare di molto la propria diffusione e al contempo potenziare i suoi effetti se i *policy makers* riempissero questo nuovo "contenitore" giuridico di contenuti di politica industriale.

# Introduzione

Il diffuso riconoscimento della rilevanza del fenomeno delle reti tra imprese nel contesto industriale italiano, ha generato l'esigenza di approfondire lo studio delle potenzialità strategiche e degli ambiti applicativi del nuovo strumento normativo denominato "Contratto di rete". Il Contratto di rete si pone come un concreto supporto strategico all'azione ed alla crescita delle piccole e medie imprese e ben si sposa con la loro imprenditorialità creativa, flessibilità strategica ed organizzativa.

Questo volume non si limita ad esaminare il Contratto di rete dal punto di vista normativo ed economico-strategico. Sempre più numerose sono, infatti, le pubblicazioni che offrono un quadro sufficientemente esaustivo di questo strumento dal punto di vista teorico ed interpretativo. Il nostro lavoro si pone, invece, soprattutto l'obiettivo di inquadrare e rileggere le potenzialità del Contratto di rete rispetto ai risultati che scaturiscono dalla sua concreta adozione da parte delle micro, piccole e medie imprese italiane, e analizzando in profondità l'esperienza vissuta da dieci reti d'impresa.

In particolare, le riflessioni raccolte nel volume traggono origine sia dai dati aggiornati e ampiamente elaborati circa la diffusione del Contratto di rete in Italia, sia dai risultati di una ricerca empirica che ha visto lo sviluppo di interviste ad imprenditori, manager e presidenti di dieci contratti di rete: Benetti.net, Crescendo, Keypress.net, Mech-Net, Olo\_Network Companies, P.I.B. Progetto Innovazione Business, RES Rete Efficienza Sostenibile, Rete calzatura italiana, Rete imprese balneari Viareggio e Tekne Community.

La scelta dei Contratti di rete sopra citati è stata guidata dalla volontà di indagare una varietà di esperienze, che consentissero di sottolineare la pluralità degli ambiti applicativi dello strumento, sia per quanto attiene il profilo degli attori coinvolti, la loro localizzazione e l'ambito settoriale, sia per quanto concerne le finalità e l'oggetto del Contratto. L'attenzione alla varietà applicativa è stata, dunque, guidata dalla volontà di indagare e comprendere quanto possa essere duttile e flessibile lo strumento del Contratto di rete.

Il volume è frutto dell'osservazione di come nei fatti le imprese stiano applicando la normativa dei Contratti di rete. L'analisi empirica sviluppata non si limita ad indagare le ragioni che hanno spinto le imprese a dare vita al Contratto di rete ma, soprattutto, è volta a comprendere a fondo le prin-

cipali dinamiche che caratterizzano gli assetti reticolari. Essa pone dunque particolare attenzione ai processi di rete, al valore implicito negli stessi e alle relative problematiche.

Nel suo complesso, il volume evidenzia il ruolo del Contratto di rete come uno strumento flessibile che consente alle imprese di sperimentare un'esperienza aggregativa generatrice di valore, mantenendo nel contempo autonomia imprenditoriale. Laddove è oramai riconosciuta la debolezza dimensionale del sistema industriale italiano, il Contratto di rete si presenta come un concreto valido supporto per una crescita competitiva sostenibile per le micro, piccole e medie imprese.

Il Contratto di rete rappresenta un'innovazione del tutto italiana che potrebbe essere presa come esempio anche dagli altri Paesi. A livello europeo, attraverso lo Small Business Act, ci si sta indirizzando verso l'introduzione, su proposta del Ministero dello Sviluppo Economico, di un Contratto di rete europeo, sul modello italiano, volto a favorire le relazioni tra le imprese dell'Unione Europea e a diffondere la cultura della rete.

L'analisi da noi condotta ci porta ad incoraggiare la diffusione e l'uso del contratto di rete e per questo, attraverso il nostro studio, vogliamo offrire al lettore la possibilità di valutare i benefici che possono scaturire dal Contratto di rete, mettendolo nel contempo in guardia dalle trappole da evitare per far sì che l'adozione del Contratto di rete possa esprimere tutte le sue potenzialità.

Il progetto di ricerca è stato reso possibile anche dalla collaborazione ed il supporto di alcune persone ed Istituzioni a cui vogliamo rivolgere i nostri più sentiti ringraziamenti.

Innanzitutto, vogliamo esprimere la nostra gratitudine alla Direzione Generale PMI e Enti Cooperativi del Ministero dello Sviluppo Economico (Mise) ed all'Osservatorio sui Contratti di Rete.

Ringraziamo quindi gli imprenditori ed i manager dei diversi contratti di rete che si sono resi disponibili a raccontare le loro esperienze: Giovanni Vatteroni – *Benetti.net*, Franco Guidi e Elda Bianchi – *Crescendo*, Marco Gritti – *Keypress.net*, Eloana Cardella e Sara Vedovato – *Mech-Net*, Pierangelo Casolari – *Olo\_Network Companies*, Walter Cortiana – *P.I.B. Progetto Innovazione Business*, Roberto Bulegato, Giuliana Serao e Maria Teresa Vaccaro – *RES Rete Efficienza Sostenibile*, Rosaria Ercoli – *Rete calzatura italiana*, Piero Bellandi – *Rete imprese balneari Viareggio*, Laura Azzolini e Federico Mazzolari – *Tekne Community*.

Infine, esprimiamo la nostra gratitudine al Dott. Domenico Palmieri, Presidente A.I.P. (Associazione Italiana Politiche Industriali) per le sue precise illustrazioni riguardanti lo sviluppo della disciplina giuridica e industriale delle reti d'impresa e dei contratti di rete.

Gli autori  
Giugno 2013

# 1. La struttura delle micro, piccole e medie imprese italiane ed europee e le opportunità dello Small Business Act\*

di *Giuseppe Capuano*

## 1.1. Introduzione

Le imprese manifatturiere e di servizi, secondo i più recenti dati EUROSTAT sono circa 21 milioni, di cui circa 5 milioni possono rientrare nella definizione di “imprese a carattere artigiano”. Il 99,8% delle imprese europee ha meno di 249 addetti ed assorbe il 67,4% dell’occupazione. Il 91,8% di esse ha meno di 9 addetti, con una elevata potenzialità di crescita sostenibile nel lungo periodo e di creazione di occupazione.

In Italia le imprese manifatturiere e di servizi, secondo i dati ISTAT (Tab. 1), sono circa 4,5 milioni di cui ben il 95% hanno meno di 9 addetti e le MicroPMI rappresentano il 99,9% del totale con sole 3.707 imprese con più di 250 addetti (le grandi imprese)<sup>1</sup>. Una struttura produttiva con caratteristiche dimensionali molto simile a quella dei Paesi dell’Europa mediterranea, quali la Spagna, il Portogallo, la Grecia e per alcuni aspetti anche della Francia (Tab. 2).

Al fine di dare voce a questo vero e proprio “motore” della nostra economia e società e costruire una strategia di sviluppo per le nostre piccole imprese, il 4 maggio 2010 l’Italia ha approvato la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri sullo Small Business Act (SBA) in attuazione, tra i primi paesi in Europa, della Comunicazione della Commissione U.E. “Pensare anzitutto in piccolo” del giugno 2008.

\* I contenuti presenti nel testo non rappresentano la posizione ufficiale del Ministero Sviluppo Economico e sono di esclusiva responsabilità dell’Autore.

1. La ripartizione per addetti segue quanto previsto dal Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 (GU n. 238 del 12.10.2005), *Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese*, che aggiorna i criteri di individuazione delle microimprese, piccole e medie imprese, in accordo con la disciplina comunitaria rappresentata dalla raccomandazione della Commissione Europea n. 2003/361/CE del 6 maggio 2003 (GUUE L 124 del 20 maggio 2003) che sostituisce la raccomandazione della Commissione Europea 96/280/CE del 3 aprile 1996.

Il nome simbolico di “Act” dato allo SBA sottolinea la volontà di riconoscere il ruolo centrale delle PMI nell’economia europea e, per la prima volta, di attivare un quadro di interventi per le imprese molto articolato, grazie a dieci principi guida per la formulazione e l’attuazione delle politiche sia a livello dell’Unione europea che dei singoli Stati membri. Lo SBA rappresenta un riconoscimento del ruolo economico e sociale svolto dalla micro, piccola e media impresa, fondamentale al fine di valorizzare le imprese europee.

Con la Direttiva SBA, accanto alla “politica industriale” più vicina alle esigenze della medio-grande impresa (MGI), si è introdotta in Italia una “nuova politica produttiva” riferita alle micro e piccole imprese (MPI), la cui base è formata prevalentemente da imprese terziarie, artigiane e manifatturiere, i cui interventi affiancherebbero e rafforzerebbero le misure adottate nell’ambito della “politica industriale”, secondo il principio di “filiera produttiva” servizi-industria (ambito settoriale) da un lato e grande-piccola impresa (ambito dimensionale) dall’altro. A tal fine, la Direttiva SBA delinea una “politica produttiva”, complementare e non concorrenziale alla politica industriale, attenta alle esigenze delle imprese di più piccole dimensioni.

L’individuazione di *asset* prioritari di interventi specifici, quindi, rappresenta non solo, in un contesto di risorse finanziarie scarse, la volontà di concentrare gli interventi in ambiti a più alto impatto sulla crescita delle MicroPMI, quanto la capacità di spingere il più elevato numero di piccole imprese verso la maturità aziendale con una crescita in termini non solo *quantitativo-dimensionali* (aumento degli addetti, del fatturato, etc.), ma soprattutto *qualitativo-relazionali* (individuazione di nuovi mercati di sbocco, miglioramento del proprio posizionamento competitivo, sperimentazione di nuovi prodotti, operare in rete, etc.) al fine di migliorarne il posizionamento competitivo<sup>2</sup>. Questo lento ma costante processo ha portato alla creazione di un nuovo nucleo di piccole imprese denominato “Middle Class di Imprese” (MCI, Capuano 2006) che si colloca tra le micro-piccole imprese tradizionali e le medie imprese.

Uno dei punti qualificanti della Direttiva sullo *Small Business Act*, proprio per consolidare questo processo di crescita “qualitativa-relazionale”, è quello di favorire il mettersi in rete delle piccole imprese e creare le condizioni per il passaggio dal “capitalismo molecolare al capitalismo delle reti”. L’Italia ha dato operatività a questo principio creando, prima in Europa, uno strumento dedicato grazie all’istituzione del Contratto di Rete (introdotto dalla legge 33/2009 e implementato dalla Legge 99/2009 – Legge Sviluppato). Tale atto, recita la norma, può essere stipulato in forma di atto pubblico o in forma di scrittura privata autenticata.

Perché questa fase sia definitiva e trasparente, questi obiettivi devono determinare la formulazione di un “programma di rete” con l’evidenziazione

2. Per un approfondimento sulle politiche a favore delle MicroPMI si rinvia a: Rapporto MicroPMI in attuazione dello SBA (2009, 2010, 2011 e 2013).



anche dei diritti e degli obblighi di ciascuno e le modalità di realizzazione dell'obiettivo comune da perseguire.

Per la realizzazione del programma di rete, le imprese coinvolte dovranno costituire degli appositi strumenti finanziari, attraverso la creazione facoltativa di uno specifico fondo patrimoniale comune oppure destinare, all'interno del patrimonio dei singoli, una quota allo specifico affare secondo quanto previsto d'altra parte dall'art. 2447-bis del Codice civile.

*Tab. 1 – Struttura delle imprese industriali e dei servizi in Italia. Anno 2010*

<i>Dimensione d'impresa (n.° addetti)</i>	<i>N.° imprese</i>	<i>Composizione %</i>
1*	2.606.017	58,4
2 – 9*	1.631.380	36,6
1 – 9 (Micro)	4.237.397	95
10 – 49 (Piccole)	198.009	4,4
50 – 249 (Medie)	21.778	0,5
M PMI	4.457.184	99,9
≥ 250 (Grandi)	3.707	0,1
<b>Totale</b>	<b>4.460.891</b>	<b>100</b>

\* Le micro imprese sono state suddivise in due categorie: 1 addetto; 2-9 addetti.

*Fonte:* ISTAT, *Struttura e dimensione delle imprese*, Roma, Giugno 2012.

La norma approvata inoltre con il Decreto sviluppo introduce però un vincolo e cioè che gli obiettivi comuni cui i contraenti si legano devono essere strettamente collegati alle proprie attività principali e quindi al proprio modello di business. Inoltre, con il Decreto-legge n. 83/2012, convertito in Legge n. 134/2012 si riconosce al Contratto di rete la possibilità di acquisire la soggettività giuridica.

Le norme approvate assumono un'ultima connotazione positiva, laddove riconoscono che si debba nominare un organo comune in cui le varie imprese aderenti al contratto di rete saranno insediate, dando così riconoscimento a una capacità di interlocuzione verso l'esterno a nome di tutti e quindi a una rappresentanza degli interessi comuni della rete.

Infine, le imprese che utilizzano il Contratto di rete godranno della defiscalizzazione, fino ad un massimo di un milione di euro, degli utili di impresa reinvestiti nel conseguimento del programma di rete. Il provvedimento, che ha ottenuto il consenso della Commissione europea, copre il periodo compreso tra il 31 luglio 2010 ed il 31 dicembre 2013, con una dotazione di 48 milioni di euro. Il tutto con clausola di sospensione dell'imposta dovuta che verrà versata in differita alla fine del contratto (triennale) di rete.

Il modello italiano di “Contratto di Rete” potrebbe costituire il punto di riferimento per un “Contratto di Rete Europeo” (CRE) finalizzato alla costituzione di reti di impresa a livello comunitario, come già proposto dal Ministero dello Sviluppo Economico alla Commissione Ue in occasione dello *SBA Review* del 23 febbraio 2011. Una proposta che ha l’obiettivo di accrescere, da un lato, la relazionalità tra imprese europee e dall’altro favorire l’aggregazione, superando le criticità di tipo dimensionale caratteristica, in particolare, delle imprese di Paesi Ue mediterranei, come sottolineato in precedenza.

### *La principale normativa di riferimento sul Contratto di rete*

- **Legge 33/2009:** introduce il Contratto di rete  
«Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato».
- **Decreto-legge n. 78/2010**, convertito in Legge n. 122/2010: attribuisce alle imprese appartenenti alla rete vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, nonché la possibilità di stipulare convenzioni con l’ABI.
- **Decreto MEF febbraio 2011:** individua i requisiti degli organismi che devono asseverare il Programma comune di rete per fruire degli incentivi fiscali.
- **Decreto MEF aprile 2011:** dà il definitivo avvio alle misure di agevolazioni fiscali e finanziarie.
- **Legge n. 180/2011 (Statuto delle imprese):** riserva alle MPMI e alle reti di imprese una quota minima del 60% degli incentivi di natura automatica e valutativa, di cui almeno il 25% destinato alle micro e piccole imprese. Inoltre lo Statuto, all’articolo 13, include le reti di impresa tra i soggetti che partecipano alle gare d’appalto.
- **Decreto interministeriale Fondo di Garanzia 26 giugno 2012:** prevede che le MPMI sottoscrittrici di un Contratto di rete non debbano sostenere alcuna commissione per accedere al Fondo.
- **Decreto-legge n. 83/2012, convertito in Legge n. 134/2012:** riconosce al Contratto di rete la possibilità di acquisire la soggettività giuridica, nel caso in cui vengano istituiti il fondo patrimoniale e l’organo comune. La pubblicità camerale si intende adempiuta mediante l’iscrizione del Contratto nel registro delle imprese del luogo dove ha sede la rete. Inoltre la Legge consente un’ulteriore semplificazione delle modalità di iscrizione al Registro delle Imprese dei Contratti di rete, che possono ora essere sottoscritti con firma digitale.

Tab. 2 – Principali indicatori delle imprese europee (Attività non finanziarie Ue27, 2012, Valori assoluti)\*

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	MPMI	Grandi imprese	Totale
<i>Imprese</i>						
Ue 27	19.143.521	1.357.533	226.573	20.727.627	43.654	20.771.281
Italia	4.241.809	193.605	21.770	4.457.184	3.707	4.460.891
Germania	1.754.273	288.816	54.375	2.097.464	9.640	2.107.104
Francia	2.288.033	143.029	21.924	2.452.986	4.792	2.457.778
Regno Unito	1.478.181	142.947	25.179	1.646.307	6.249	1.652.556
Spagna	2.306.255	131.110	16.901	2.454.266	2.915	2.457.181
Grecia	733.060	22.777	2.864	758.701	410	759.111
Portogallo	663.739	35.408	5.247	704.394	760	705.154
<i>Addetti</i>						
Ue 27	38.395.819	26.771.287	22.310.205	87.477.311	42.318.854	129.796.165
Italia	7.965.021	3.451.730	2.109.918	13.526.669	3.549.081	17.075.751
Germania	4.781.169	5.710.758	5.115.331	15.607.258	9.251.470	24.858.728
Francia	3.723.287	2.697.285	2.107.446	8.528.018	4.844.302	13.372.320
Regno Unito	3.613.806	3.284.190	2.672.169	9.570.165	8.076.305	17.646.470
Spagna	4.844.267	2.511.293	1.674.132	9.029.692	2.937.029	11.966.721
Grecia	1.374.475	420.015	271.911	2.066.401	362.174	2.428.575
Portogallo	1.173.921	670.125	498.190	2.342.236	646.706	2.988.942
<i>Valore aggiunto (milioni di euro)</i>						
Ue 27	1.307.361	1.143.936	1.136.244	3.587.540	2.591.732	6.179.271
Italia	181.928	140.064	100.313	422.304	196.347	618.651
Germania	213.078	262.361	293.857	769.297	658.733	1.428.030
Francia	227.730	150.973	131.158	509.861	355.181	865.042
Regno Unito	182.887	146.261	161.415	490.563	497.030	987.593
Spagna	141.607	106.450	84.247	332.305	174.665	506.970
Grecia	23.046	14.382	10.102	47.530	20.645	68.175
Portogallo	17.578	17.230	16.189	50.998	24.396	75.394

\* I dati comparati non sono omogenei: il numero delle imprese relative all'Italia, a differenza degli altri Paesi, fa riferimento al 2010 e tiene conto anche delle attività finanziarie (K), dell'istruzione (P), della sanità e assistenza sociale (Q), delle attività ludiche (R) e delle attività ed organizzazioni associative (S). Complessivamente risultano 621.501 imprese.

Fonte: elaborazioni MiSE su Cambridge Econometrics (Dati previsionali) e ISTAT.

## 1.2. Alcune riflessioni sul significato economico delle reti di impresa

Sono passati alcuni lustri da quando nel nostro paese si è cominciato a elaborare un originale modello di capitalismo d'impresa diffusa, sostenuto

anche su reti locali o “reti corte” e di subfornitura, nate spontaneamente sul territorio<sup>3</sup>.

Oggi, il processo è più maturo e si è rilevata la necessità di ridisegnare la geografia delle nostre imprese e delle funzioni dell’Italia manifatturiera, ricorrendo a tassonomie che non possono più essere quelle del passato come l’immagine dell’Italia dei distretti o evocare il profilo delle medie imprese dinamiche ed esportatrici: occorre leggere il nostro tessuto produttivo attraverso le filiere e le reti di imprese.

Un percorso che si sta delineando mediante la rappresentazione di un modello industriale italiano in senso lato (che comprende anche il terziario avanzato e più in generale il settore servizi) articolato intorno ad un network di relazioni tra imprese (le reti di impresa e le filiere) che travalica le precedenti linee di demarcazione sia settoriali (con le reti intersettoriali) che territoriali (con le reti tra territori).

Il quadro che emerge risulta però ancora in evoluzione anche se si tratta di un momento decisivo per elaborare una *vision* dello sviluppo e quindi una conseguente politica tale da contribuire al superamento della crisi che punti sull’internazionalizzazione delle nostre imprese e su un modello aziendale/territoriale delle reti favorendo, come detto in precedenza, il passaggio dal “capitalismo molecolare al capitalismo delle reti”. Un contesto dove il settore manifatturiero sia sostenuto nella sua intrapresa dal sistema creditizio e dal terziario avanzato.

Una evoluzione di un modello fondato principalmente sulle reti lunghe in forme trans-territoriali e trans-settoriali, che comporterà necessari investimenti in capitale cognitivo e relazionale di medio-lungo periodo e che ha come obiettivo principale il favorire l’aggregazione di impresa per affrontare le criticità di tipo dimensionale, l’aumento di produttività e il miglioramento del posizionamento competitivo del nostro sistema produttivo.

Il problema della dimensione e dell’aggregazione di impresa è una delle questioni cruciali sulle quali riflettere, in quanto rileviamo che la limitata dimensione delle imprese italiane rispetto alla media delle imprese europee (4 addetti contro la media europea di 6,2 addetti; nel manifatturiero il confronto è dato tra i 9 addetti dell’Italia e i 14,6 addetti nell’Ue27) è, comunque, solo uno dei fattori che hanno contribuito a ridurre il tasso di crescita della produttività nei confronti di Francia, Germania e Gran Bretagna negli ultimi anni<sup>4</sup> e che la mera partecipazione ad una rete non sembra determinare miglioramenti significativi della produttività ma ciò che è importante per le imprese in network, in particolare per quelle internazionalizzate e che fanno innovazione, è che l’appartenenza a reti e a filiere rappresenta un ulteriore valore aggiunto e una valorizzazione di queste loro caratteristiche<sup>5</sup>.

3. Per un ulteriore approfondimento sul tema, si rinvia a AIP (2008); Cafaggi F. (2004).

4. A questo proposito, si rinvia a Foresti G., Guelpa F., Trento S. (2007).

5. Per un approfondimento su questi temi si rinvia a Rapporto MET 2012.

Il concetto di rete, dal nostro punto di vista, rappresenta un possibile ed efficace approccio alle questioni sollevate in precedenza. Esso vuol dire interdipendenza stabile e governata, che affida a un legame affidabile la possibilità di usare al meglio – in termini di risultati economici – la conoscenza posseduta dai suoi singoli nodi.

La rete, intesa in questa accezione di sistema cognitivo, è dunque una modalità organizzativa finalizzata a consentire la specializzazione, la condivisione e la propagazione dei saperi, usando le economie di scala del grande sistema che essa consente di creare.

La rete è infatti un modello organizzativo attraverso cui si possono realizzare due obiettivi solo apparentemente dicotomici:

- le economie di scala, che sono proprie dei grandi sistemi;
- le economie di specializzazione e di flessibilità, che sono, invece, caratteristiche delle micro-piccole imprese di produzione e del terziario.

Il “modello rete” si colloca, dunque, tra i due poli classici dell’organizzazione industriale: la gerarchia e il mercato.

Le due forme estreme “mercato e gerarchia” sono le due forme che storicamente hanno fortemente condizionato le modalità di fare intrapresa dalla rivoluzione industriale ad oggi: il *mercato* è stato la forma vincente del capitalismo industriale dell’Ottocento per la sua funzione dissolvente rispetto alle reti precedenti (rapporti corporativi tradizionali, mercati locali) e per la nascita della modernità industriale; la *gerarchia* è stata la principale caratteristica della grande organizzazione fordista, nel corso dello secolo scorso, che ha poi gradualmente “sostituito” il mercato in un’area sempre più vasta di attività sottoposte al controllo della grande impresa sia essa pubblica che privata.

Questo tipo di organizzazione ha così ampliato nel corso degli anni il suo potere regolatore subentrando al mercato all’interno delle singole *corporation*, che sono diventate sempre più grandi, e nei rapporti tra grandi organizzazioni, interessate alla stabilità più che al conflitto reciproco.

Mercato e gerarchia hanno dimostrato successivamente tutti i loro limiti, non bastando più per governare una economia sempre più complessa e articolata. È così che la dimensione intermedia tra i due modelli è stata gradualmente occupata dalle reti che hanno presidiato il “vuoto” tra i due estremi (il “puro” mercato e la “pura” gerarchia).

Quindi, i limiti organizzativi di mercato e gerarchia, nelle loro forme tipiche, hanno negli ultimi quaranta anni aperto spazi crescenti alle reti, che hanno occupato la “terra di mezzo” tra questi due estremi.

Uno spazio molto vasto e poco esplorato, non tanto nelle sue determinanti, quanto nelle sue dinamiche intrinseche, in cui molte aziende si stanno “avventurando”, spesso provenendo da punti di partenza opposti, che nella “mesoeconomia” delle reti (Capuano, 2007)<sup>6</sup> finiscono per incontrarsi sul territorio.

6. Si rinvia a Capuano G. (2007).