

LE RETI DI IMPRESA

**Una guida operativa
per l'avvio
di partnership
imprenditoriali**

**a cura di
Lorenzo Zanni
e Massimiliano Bellavista**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

LE RETI DI IMPRESA

**Una guida operativa
per l'avvio
di partnership
imprenditoriali**

**a cura di
Lorenzo Zanni
e Massimiliano Bellavista**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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.

INDICE

Introduzione: la sfida delle reti di impresa tra teoria e pratica manageriale , di <i>Lorenzo Zanni</i>	pag.	9
1. L'utilizzo del contratto di rete: un vademecum legale , di <i>Massimo D'Auria</i>	»	15
1.1. Il contratto di rete di impresa come strumento per la crescita	»	15
1.1.1. La rete di imprese: evitare illusioni	»	16
1.1.2. Obiettivo dell'indagine	»	17
1.2. Dalla rete al contratto di rete	»	18
1.2.1. Elementi strutturali del contratto	»	19
1.2.2. Elementi istituzionali della rete	»	21
1.2.3. Differenza della rete rispetto ad associazioni temporanee di impresa, consorzi e gruppi	»	22
1.3. Precisazioni su alcuni profili problematici del contratto di rete	»	23
1.3.1. Chi può aderire ad una rete	»	23
1.3.2. Il numero delle imprese: significato di plurilaterale e comunione di scopo	»	25
1.3.3. La forma pubblica e i limiti del controllo notarile	»	27
1.3.4. La pubblicità della partecipazione ad una rete	»	29
1.3.5. La causa del contratto di rete	»	31
1.4. Alcuni aspetti operativi	»	33
1.4.1. Modalità di adesione	»	33
1.4.2. Il recesso: cause facoltative e modalità di comunicazione	»	34
1.4.3. Profili patrimoniali	»	37

1.4.4. L'organo comune: i poteri di gestione e i poteri di rappresentanza	pag.	39
1.5. Prime considerazioni di sintesi sul contratto di rete sotto il profilo legale	»	42
Bibliografia	»	43
2. La governance di rete: nascita, esperienze di strutturazione e problematiche di governo di una rete di imprese, di <i>Massimiliano Bellavista</i>	»	45
2.1. Premessa	»	45
2.2. Le reti come sistema complesso	»	46
2.3. Come (dovrebbe) nascere una rete	»	48
2.4. Esperienze di strutturazione a confronto: come intercettare il valore aggiunto	»	52
2.5. Conclusioni e prospettive in tema di governance di una rete	»	62
3. La ricerca di vantaggio competitivo nelle strategie di rete: analisi e confronto di alcuni casi significativi, di <i>Tommaso Pucci e Lorenzo Zanni</i>	»	71
3.1. Alcune premesse concettuali per l'avvio di partnership imprenditoriali	»	
3.2. Le motivazioni alla base della formazione di un network	»	74
3.3. Modello interpretativo e metodologia di ricerca	»	78
3.4. Alcuni casi di reti di imprese	»	80
3.4.1. Un esempio di rete nel settore moda: il caso Polo Alta Moda Area Vestina	»	80
3.4.2. Un esempio di rete nel settore agroalimentare: il caso Orto reale	»	84
3.4.3. Un esempio di rete nel settore servizi alle imprese: il caso Partner for value	»	88
3.4.4. Un esempio di rete nel settore arredo-casa: il caso Rete Infinito	»	90
3.5. Implicazioni manageriali e di policy: prime considerazioni di sintesi	»	92
Bibliografia	»	94
4. L'erogazione dei prestiti nelle reti di impresa, di <i>Claudio Boido</i>	»	99
4.1. Introduzione alle problematiche creditizie nelle reti di impresa	»	99

4.2. Spunti di riflessione da Basilea 2 a Basilea 3	pag.	101
4.3. Rating nella letteratura	»	105
4.4. Reti e Rating	»	108
4.5. Banche italiane e reti di impresa	»	110
5. Marketing a network of German green tech SMEs and research institutions in China. Experiences from Oldenburg’s “UNO”-project, by Rainer Lisowski e Wei Zuo	»	113
5.1. Introduction: international marketing of a network	»	113
5.2. The Chinese market and its importance. Why a medium-sized City runs a “China Desk” and why it was a node for the new network	»	114
5.3. Development and prospects of environmental technologies in China – some facts and figures	»	116
5.4. The design of the UNO network echoes almost all of these considerations	»	119
5.5. The UNO project 2008/2009. Creating the network: temporarily, small-sized, publicly managed and PPP-financed	»	121
5.5.1. Aims and strategy	»	124
5.5.2. Planning and implementation of means	»	125
5.5.3. Evaluating the project	»	127
5.6 Lessons learned	»	131
References	»	133
Autori	»	135

INTRODUZIONE: LA SFIDA DELLE RETI DI IMPRESA TRA TEORIA E PRATICA MANAGERIALE

di *Lorenzo Zanni**

Il tema delle reti di impresa non è certo nuovo nella letteratura di management dato che i primi contributi risalgono ai primi anni Ottanta. Nel corso degli anni è fiorita una ricca letteratura anche perché l'argomento si presta ad approcci di studio interdisciplinari e può essere approfondito da molti punti di vista (sociologici, organizzativi, economico-finanziari, manageriali, giuridici ecc.).

In Italia, pur in presenza di una vasta letteratura, appaiono tuttavia rari degli sforzi di implementazione di guide operative che supportino gli imprenditori e gli altri attori istituzionali interessati nella creazione e successiva gestione di una strategia di rete. Ciò malgrado l'interesse degli enti e delle imprese che si sono irrobustiti soprattutto alla luce delle recenti misure legislative istitutive del cosiddetto "contratto di rete di impresa" (D.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modifiche dalla L. 9 aprile 2009, n. 33 conosciuto come D.d.l. "incentivi") che mira ad incentivare la collaborazione interaziendale.

Sotto la spinta della competizione, più che per benefici fiscali auspicati dal mondo della produzione, i contratti di rete aumentano e cresce il numero delle imprese coinvolte; il processo di sviluppo appare procedere in modo spontaneo in più aree del paese come testimoniano le cronache giornalistiche. Vi ricorrono grandi e piccole imprese per ottimizzare i costi di acquisto, potenziare l'internazionalizzazione o la ricerca e sviluppo. I settori interessati sono diversi e abbracciano più segmenti di punta del Made in Italy (industrie dei metalli, costruzione e bioedilizia, servizi avanzati per le imprese, sistema moda, beni per la casa e per la persona, servizi informatici, industria alimentare, commercio all'ingrosso, meccanica). Agli occhi

* Università degli Studi di Siena.

degli imprenditori le reti servono per integrare le vecchie relazioni di distretto, che certo non spariscono, ma che per talune finalità sembrano al momento offrire legami deboli o meccanismi di coordinamento non sempre efficaci. La logica che guida l'adesione a queste reti è di sviluppare al meglio un progetto comune, attraverso rapporti orizzontali e non solamente verticali, soprattutto senza vincoli di contiguità territoriale. L'auspicio è che se queste soluzioni strategiche basate sulla collaborazione si rivelano efficaci si possa in futuro arrivare anche a integrazioni maggiori, con fusioni o acquisizioni tra gli attori protagonisti.

La rete di imprese non è un distretto, ma può trovare in tali sistemi produttivi locali l'habitat ideale per riprodursi ed estendersi anche al di là dei tradizionali confini territoriali finora battuti dagli imprenditori italiani. Il distretto industriale è infatti una forma di organizzazione della produzione diversa, non solo circoscritta spazialmente, ma che raggruppa imprese che appartengono in prevalenza allo stesso settore o comunque svolgono fasi differenti lungo la medesima filiera di produzione; prevalgono i legami verticali (cliente-fornitore), così come i processi di apprendimento fortemente dipendenti dal contesto locale, anche grazie a una forte compenetrazione tra tessuto economico e tessuto sociale; è un sistema che si caratterizza per una basso gradi di centralizzazione, ma per un discreto coordinamento seppur gestito attraverso meccanismi informali (fiducia reciproca, collaborazioni ripetute nel tempo, mutualismo ecc.). I distretti sono stati la base del vantaggio competitivo nazionale nei decenni passati con pregi e i difetti oramai noti agli operatori¹; nell'ultimo decennio hanno però evidenziato precisi segnali di debolezza.

Le reti sono qualcosa di diverso, formalmente sono degli strumenti giuridici, ma nella pratica sono dei potenti fattori di competitività per gestire fasi complesse come quella attuale dove è critico rispondere in modo rapido e flessibile alle esigenze del mercato, garantire elasticità nei processi produttivi, migliorare l'efficienza nella gestione economica, integrare le competenze di partner diversi per fronteggiare le sfide innovative e della globalizzazione, condividere le soluzioni con altri operatori senza doversi sobbarcare per intero il rischio di investimenti costosi. I legami possono essere orizzontali e le relazioni possono estendersi oltre i confini locali, soprattutto se si supporta l'internazionalizzazione.

¹ Su tutti si veda Arikan A.T., Shilling M.A. (2010), "Structure and Governance in Industrial Districts. Implications for Competitive Advantage", in *Journal of Management Studies*, 48.4.

Con il moltiplicarsi dei progetti di rete, indipendentemente dalle finalità e dalla diversa soluzione contrattuale adottata, emerge anche l'esigenza di formare attori che assistano le imprese nella progettazione tecnica e nel governo della relazioni, in altre parole dei "manager di rete" che possano affiancare gli imprenditori nella progettazione e nel successivo governo della rete. Si tratta di personale qualificato che accompagni la fase di start up della rete, aiuti le imprese a lavorare assieme attorno a un progetto, sviluppi il mercato oggetto della rete, garantisca il coordinamento tra più attori che continuano a mantenere la loro autonomia decisionale.

Il presente lavoro intende fornire una guida operativa che sia di ausilio agli attori protagonisti (pubblici e privati) sotto più profili.

Sotto il profilo giuridico nel *primo capitolo* si propone un pratico e sintetico vademecum legale che risponda ai principali interrogativi che possono sorgere nell'applicazione della recente normativa del contratto di rete. Si cerca anzitutto di chiarire le motivazioni che hanno ispirato il legislatore e i caratteri distintivi della nuova normativa (caratteri strutturali, caratteri istituzionali, differenze rispetto ad altre fattispecie giuridiche). Si forniscono poi delle prime risposte su taluni aspetti problematici che possono sorgere a livello interpretativo nell'applicazione della legge (tipologia di soggetti aderenti, numerosità degli attori partecipanti, forma pubblica, pubblicità della partecipazione a una rete, causa del contratto di rete). Ci si sofferma infine su alcuni aspetti operativi che regolano la vita della rete (modalità di adesione e di recesso delle parti, aspetti patrimoniali, organo comuni) che è opportuno predefinire per attuare con successo un disegno di sviluppo condiviso con dei partner.

Sotto il profilo della governance della rete, nel *secondo capitolo* vengono anzitutto analizzate le risorse e le competenze che risultano critiche in sede di preparazione del contratto; in sede di strutturazione della rete risulta opportuno distinguere le competenze tipiche degli assetti di controllo e di indirizzo dalle competenze di natura gestionale affidabili ad organi diversi. Successivamente si approfondiscono le fasi del ciclo di sviluppo di una rete: dalle fasi preparatorie della sua genesi, alle fasi di costituzione e sottoscrizione del contratto, fino alla successiva fase di gestione e implementazione dell'architettura organizzativa creata. Il tema viene analizzato in una prospettiva manageriale al fine di individuare gli elementi decisionali di portata strategica, i profili professionali richiesti, i supporti informativi, gli strumenti di controllo da impiegare; ciò permette di individuare le opportunità e talune minacce (difficoltà nella condivisione degli obiettivi, problemi di coordinamento, rischi di comportamenti opportunistici) che si incontrano nel governo di una rete.

Sotto il profilo strategico, nel *terzo capitolo* ci si interroga sulla natura del vantaggio competitivo che garantisce una rete, anche attraverso l'esame di alcuni casi reali di reti. Uno degli interrogativi di fondo è appunto chiarire a cosa servono le reti sotto il profilo delle strategie che, in sintesi, possiamo riassumere con tre prevalenti vantaggi: i) perseguire una strategia di sviluppo per linee esterne senza necessariamente attuare una crescita dimensionale (ovvero tramite investimenti diretti delle singole aziende); ii) possibilità di implementare strategie con elevata flessibilità organizzativa (alto adattamento strutturale ed operativo con diverse possibili modalità di coinvolgimento e collaborazione); iii) alto grado di versatilità strategica (possibilità di essere applicata in tutte le aree funzionali aziendali). L'esame di alcuni casi di rete ricavati dalla recente esperienza italiana sembrano confermare che siamo ancora agli stadi iniziali del processo di sviluppo di uno strumento che deve ancora esprimere tutte le sue potenzialità (ad esempio, ancora mancano partner esteri nelle reti pur essendo pressanti le sfide della globalizzazione). Al momento i principali fattori che sembrano spingere le imprese italiane a promuovere delle reti sembrano essere i seguenti: 1) migliorare l'efficienza dei rapporti di filiera; 2) favorire la crescita dimensionale dei partecipanti (sfruttamento di economie di scala di tipo sia tecnologico che gestionale); 3) sfruttare la complementarità delle risorse strategiche possedute dalle singole organizzazioni; 4) favorire il processo di internazionalizzazione e l'accesso a nuovi mercati; 5) potenziare la capacità innovativa delle imprese partecipanti attraverso processi condivisi di ricerca e sviluppo. I casi esaminati, anche perché fotografati nelle fasi iniziali del loro ciclo di sviluppo, assumono conformazioni talvolta semplici, per adottare successivamente strutture più complesse mano a mano che il progetto di rete viene realizzato e i partner testano la collaborazione.

Sotto il profilo delle implicazioni creditizie, nel *quarto capitolo* si affronta il tema del rapporto tra contratto di rete e banche. Una delle esigenze primarie è infatti quella per le aziende associate di poter godere di meccanismi di valutazione diversi da parte del sistema bancario (rating di rete), un aspetto divenuto particolarmente sentito in una fase congiunturale dove si avvertono problemi di "razionamento" del credito, soprattutto per gli attori più deboli di piccole dimensioni; il contratto di rete può essere una possibile risposta sfruttando le complementarità tra più partner che lavorano su uno stesso progetto imprenditoriale. D'altra parte per il sistema bancario si tratta di introdurre nuovi meccanismi di valutazione del merito creditizio, di sperimentare progetti pilota di organizzazione del lavoro ancora non sufficientemente rodati e valicati a livello internazionale. Pertanto lo strumento

viene visto con molto interesse, ma gestito con prudenza da parte degli attori interessati.

Sotto il profilo dell'analisi internazionale il tema delle reti si presta ad interessanti studi comparati, soprattutto con paesi che rappresentano dei benchmark di successo per l'Italia in alcuni settori ad alto tasso di sviluppo. A tal fine nel *quinto capitolo* viene proposta l'analisi di un'esperienza di rete organizzata in Germania da parte di attori pubblici e privati (imprese, centri di ricerca, amministrazioni locali) nel settore della green economy e finalizzata a supportare l'internazionalizzazione delle imprese tedesche in un mercato emergente (la Cina). L'analisi permette di apprezzare il ruolo degli attori istituzionali pubblici, le opportunità, ma anche i rischi che si possono correre nell'affrontare sfide nuove e impegnative. Imparare dai successi e capire le difficoltà incontrate da altre reti in paesi diversi (ad esempio la criticità della gestione degli aspetti interculturali nelle reti internazionali) può essere un prezioso insegnamento per impostare futuri progetti di rete internazionali da parte di attori italiani.

Normalmente al termine di un volume si dovrebbero redigere delle conclusioni, ma in realtà con il contratto di rete noi siamo solo all'inizio di un percorso che speriamo lungo e proficuo per la crescita imprenditoriale e il rilancio competitivo italiano. Nel 2009-2010 il nostro paese ha avviato una sperimentazione normativa e sono emerse delle prime esperienze pilota di questi contratti di rete; nel 2011 si è registrato una prima crescita, frutto di processi spontanei che talvolta formalizzavano collaborazioni già rodute sotto altre fattispecie legislative. Ora la vera sfida è di far decollare lo strumento, in particolare se sarà oggetto di specifici incentivi di politica fiscale a favore dell'aggregazione aziendale (indipendentemente dalla localizzazione delle imprese) per perseguire obiettivi di crescita della competitività. Il nostro auspicio è che gli attori istituzionali sappiano rispondere a questa sfida, sviluppando azioni di sistema e capacità progettuale a supporto delle imprese per fronteggiare le sfide del nuovo scenario competitivo.

1. L'UTILIZZO DEL CONTRATTO DI RETE: UN VADEMECUM LEGALE

di *Massimo D'Auria**

1.1. Il contratto di rete di impresa come strumento per la crescita

Nel contesto economico odierno, notoriamente caratterizzato dalla complessiva perdita di competitività del sistema imprenditoriale italiano sul mercato sia interno sia internazionale, nonché nel già variegato panorama d'istituti giuridici che disciplinano il coordinamento tra attività d'impresa, il legislatore ha recentemente riconosciuto una nuova fattispecie contrattuale: il contratto di rete di impresa¹.

Tale istituto – che peraltro ha già ricevuto una prima significativa revisione² – è stato indicato come il tassello di una politica industriale di più ampio respiro che si compendia nei tre obiettivi programmatici enunciati nel “Programma industria 2015”:

- a) sostenere la c.d. “economia dell'immateriale”;
- b) attribuire priorità a progetti che favoriscano le grandi leve di sviluppo;
- c) favorire la collaborazione industriale basata sull'interdipendenza e la complementarità.

Mediante il contratto di rete, il legislatore si è proposto, di perseguire il terzo obiettivo indicato.

* Università degli Studi di Siena.

¹ D.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modifiche dalla L. 9 aprile 2009, n. 33 (conosciuto come D.l. “incentivi”), recante “*Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito del settore lattiero-caseario*”, e poi modificato dall'art. 1, comma 1, L. 23 luglio 2009, n. 99 contenente “*Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia*”.

² Il riferimento è all'art. 42, comma 2-bis, D.l. 31 maggio 2010, convertito in L. 30 luglio 2010, n. 122, che ha convertito in legge, con modificazioni, il D.l. 31 maggio 2010, n. 78, recante “*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e competitività economica*”.

Nei documenti di fonte ministeriale, infatti, si legge che il contratto di rete è lo strumento idoneo a consentire alle imprese di «acquisire maggiore forza contrattuale nei confronti dei terzi» mediante l’instaurazione di «collaborazioni tecnologiche e commerciali con aziende appartenenti a regioni diverse ma della stessa filiera produttiva».

L’idea di fondo è che alla scomposizione organizzativa indotta dai mutamenti dello scenario economico si possa rispondere attraverso una ricomposizione di tipo contrattuale delle forme di collaborazione tra imprese.

È bene però non alimentare illusioni. Il semplice accesso al contratto non assicura di per sé né alla rete né alle imprese partecipanti alcun vantaggio competitivo. In questo senso, l’accesso ad una rete contrattualizzata non può essere presentato come una farmaco da banco dispensabile a chiunque ma, proseguendo nella metafora, è medicina molto specifica da somministrare soltanto dietro la sussistenza di condizioni di natura economica e progettuale che consentano alla rete di creare valore.

Prima di contrattualizzare la rete, occorre avere già isolato le condizioni di produzione del valore che consentono di ottenere il vantaggio competitivo.

1.1.1. La rete di imprese: evitare illusioni

Le rete di impresa a cui il legislatore pensa è la risultante di un determinato e ben strutturato “programma di rete” orientato alla ricerca e sviluppo (R&S). Il contratto interverrà appunto al fine di mettere a sistema tali condizioni affinché queste non vadano disperse.

Il cuore dell’operazione economica risiede dunque nel programma di rete, il cui scopo è delineare i termini della cooperazione intersettoriale e metadistrettuale tra imprese favorito dall’incrocio di tecnologie che genera innovazione e aumento della competitività.

La funzione del regolamento contrattuale è mettere a sistema l’incrocio tra i diversi “saperi” delle imprese, in modo da consolidare in maniera giuridicamente rilevante, la produzione d’innovazione orientata al mercato abbattendo i costi della ricerca di base; dall’altro, rompendo un duplice vincolo: quello di bacino territoriale, che rappresenta il limite intrinseco dell’istituto distrettuale, quando si tratta di reperire altrove l’eccellenza richiesta per il raggiungimento dell’obiettivo di innovazione tecnologica necessario per essere competitivi; quello – di per sé già solo formale – costituito dall’oggetto sociale, consentendo alle imprese di accedere ad un meccanismo di produzione di valore conferendo attività, servizi e *know how* non necessariamente rientranti nel proprio *core business*.

1.1.2. Obiettivo dell'indagine

Scopo del presente contributo è chiarire in che senso e come il contratto di rete possa essere impiegato quale «strumento per la crescita» di piccole e medie imprese.

L'ambizione che muove questo studio è situare il contratto di rete sotto una luce meritevole di attenzione per l'imprenditore evidenziando a quali condizioni tale strumento possa rappresentare, al netto della concessione di benefici di natura fiscale connesse alla partecipazione ad una rete, una scelta strategica idonea a migliorare la posizione competitiva dell'impresa sul mercato interno ed internazionale.

Il contratto di rete si propone quale forma giuridica adeguata da attribuire alle relazioni di coordinamento che producono valore. La funzione del contratto è consolidare le relazioni reciproche fiduciarie tra le imprese attraverso regole ottimali tese alla redistribuzione dei risultati economici derivanti dalla collaborazione, dallo scambio di informazioni ovvero dall'esercizio in comune di un'attività.

Optando per una configurazione eminentemente contrattuale dei rapporti di rete, il legislatore si è affidato completamente all'autonomia dei privati. Questo approccio si muove nel solco di un orientamento legislativo insolito rispetto ad una tradizione finora poco incline a confidare nella capacità di autoregolamentazione dei privati quale massima espressione di libertà d'iniziativa economica.

In tale ottica, il presente contributo si rivolge anche al professionista incaricato di "*dare veste giuridica*" alla rete, vale a dire, confezionare il *set* di regole più appropriato al programma di rete. Infatti, è il professionista legale che ha il compito d'individuare il regolamento più appropriato affinché le imprese possano operare, da un lato, sfruttando tutte le potenzialità proprie dello strumento legale, dall'altro avendo la certezza giuridica delle conseguenze più rilevanti che tale scelta strategica comporta.

Sotto questo profilo, sorge l'esigenza di un'avvertenza preliminare. Non esiste un modello uniforme di contratto di rete, nel senso che il *design* contrattuale più adeguato deve essere calibrato su ciascuna rete e su ciascun programma di rete. La disciplina di un contratto di rete "efficiente" costituisce, perciò, necessariamente il frutto non solo dell'ascolto dell'esigenze delle singole imprese, ma anche di un dialogo interdisciplinare che il professionista legale deve intessere specialmente con l'aziendalista, l'ingegnere e l'economista.

1.2. Dalla rete al contratto di rete

È bene preliminarmente comprendere i motivi che hanno portato il legislatore a disciplinare una nuova fattispecie contrattuale evitando una nuova forma di soggettività giuridica. L'impostazione di fondo che ha suggerito di attribuire natura squisitamente contrattuale alla rete dipende probabilmente dal modo in cui la letteratura economica intende il fenomeno della rete.

La rete di imprese nasce, infatti, sul terreno dell'organizzazione aziendale che l'ha traghettata da «concetto latente a categoria analitica». La funzione di tale categoria è analizzare il fenomeno della creazione di valore a partire da forme reali e spontaneamente nate d'interdipendenza e coordinamento tra imprese.

Il legislatore ha inteso dare visibilità ad una realtà giuridicamente indistinta e frammentaria. Il fenomeno delle filiere produttive e distributive è, infatti, prevalentemente regolato da norme sociali e da un corpus di regole contrattuali aventi diverse funzioni (subforniture, franchising o affiliazione commerciali, outsourcing, lavorazione conto terzi).

Sotto questo specifico aspetto, la rete di imprese è concetto troppo indeterminato per essere assunto quale nuova soggettività giuridica. Del resto, una volta venuto meno anche il vincolo territoriale, che valeva in qualche modo a "tipizzare" il distretto produttivo, il legislatore ha saggiamente assegnato all'autonomia privata – e dunque al contratto – il compito di definire la rilevanza giuridica di un fenomeno che insiste sulla relazione di coordinamento tra soggetti, tra attività e tra patrimoni di diverse realtà imprenditoriali.

Premesso che la rete è un fenomeno di coordinamento di attività e di patrimoni d'impresa non necessariamente localizzate geograficamente, ma collegate funzionalmente in vista del perseguimento di un progetto comune che *deve* dare un risultato economico di innovazione e competitività a vantaggio di ciascuna impresa, il legislatore non ha tipizzato direttamente la rete, ma ha devoluto all'autonomia privata il compito di dettare i criteri di rilevanza giuridica della "produzione di valore" in rete.

Mutuando quanto previsto dall'art. 1321 c.c., che stabilisce a cosa serve il contratto, quello di rete sarà diretto a:

- a) *constituire una rete*: nel (limitato) senso che, mediante il contratto, si attribuisce rilevanza giuridica "esterna" alla partecipazione di un'impresa alla rete, dunque ai rapporti d'interdipendenza reciproca tra imprese, nei confronti del mercato, interno ed internazionale, del mondo bancario, della pubblica amministrazione;

- b) *regolare i rapporti obbligatori*: nel senso che le imprese appartenenti alla rete si dotano di un regolamento generale che fornisce loro lo strumento di governo della filiera produttiva e distributiva, affinché risulti disincentivato il rischio di comportamenti opportunistici derivante da una struttura che coniuga l'interdipendenza tra attività con l'autonomia di gestione che ciascuna impresa mantiene rispetto alla propria attività.

Perciò, tirando le fila del discorso, il vantaggio di contrattualizzare questo “tipo aperto” di coordinamento risiede appunto nel formalizzare le condizioni, altrimenti atipiche e disperse, di tale produzione di valore rispettando la condizione di autonomia di ciascuna impresa.

È, dunque, l'autonomia privata che conferisce rilievo giuridico “esterno” al fenomeno d'interdipendenza e coordinamento di attività. All'autonomia spetta il compito di disegnare le regole che la disciplinano, allo scopo appunto di “stabilizzare” questo rapporto virtuoso tra imprese, in poche parole: consolidare i vantaggi, marginalizzare le inefficienze.

Concludendo, mediante il contratto di rete, ciascun imprenditore prevalentemente dispone di uno strumento per disciplinare e razionalizzare i propri rapporti reciproci, di modo che regolando in maniera giuridicamente vincolante le proprie relazioni si stabilizzino o non vadano disperse le economie di scala e le innovazioni di processo e di prodotto determinate dal coordinamento in rete delle attività.

1.2.1. Elementi strutturali del contratto

Ferma restando la possibilità per le reti di imprese di rimanere ad un livello d'irrelevanza giuridica, il legislatore ha fornito agli operatori uno schema del regolamento contrattuale avente natura dispositiva.

Le caratteristiche del contratto di rete sono le seguenti, ossia è contratto:

- **tra imprenditori**: giacché il relativo vincolo può essere solo contratto da imprenditori;
- **plurilaterale** per il riferimento alla necessità che vi siano “più imprenditori”³;
- ad **effetti obbligatori**: giacché per suo tramite i contraenti si obbligano «[...] a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti

³ Il testo modifica la precedente definizione nella quale si stabiliva che il contratto di rete poteva coinvolgere “due o più imprese”.