

Oltre i confini dell'impresa

I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative in una prospettiva zappiana

Anna Cabigiosu

Osservatorio Nazionale sulle reti di Impresa, Venice School of Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Anna Moretti

Centro di Ricerca NOIS (Network Organization, Innovation, and Strategy);
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter interprets Italian network contracts as a distinctive form of inter-organizational networks and discusses their relevance through the lens of Gino Zappa's business economics. It argues that network contracts should not be viewed merely as legal instruments supporting collaboration, but as organizational arrangements that extend coordination beyond the boundaries of individual firms while preserving their autonomy. Drawing on the literature on inter-organizational governance and evidence from the National Observatory on Business Networks, the chapter highlights how network contracts contribute to competitiveness, resilience, and organizational development within the Italian productive system.

Keywords Network contracts. Inter-organizational networks. Gino Zappa. Governance. Business economics. Italian productive system.

Sommario 1 Impresa, relazioni e coordinamento oltre i confini organizzativi. – 2 I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative. – 3 Il dialogo teorico con Zappa: dall'azienda come istituto economico alla rete come ordine inter-organizzativo. – 4 I contratti di rete nel sistema produttivo italiano: struttura, funzionamento e rilevanza organizzativa. – 5 Reti inter-organizzative e trasformazione dell'impresa italiana.



I libri di Ca' Foscari 37

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access

Submitted 2026-07-15 | Published 2026-09-15
© 2026 Cabigiosu, Moretti | © 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/010

1 Impresa, relazioni e coordinamento oltre i confini organizzativi

Il capitolo interpreta i contratti di rete come una forma specifica, tipicamente italiana, di reti inter-organizzative. La tesi di fondo è che essi non rappresentino soltanto uno strumento giuridico volto a incentivare la collaborazione tra imprese, ma una configurazione organizzativa che rende visibile una trasformazione più profonda del sistema produttivo nazionale: la crescente centralità di assetti di coordinamento che oltrepassano i confini della singola impresa senza annullarne l'autonomia.

La rilevanza teorica di tale fenomeno emerge con particolare chiarezza se lo si colloca nel solco della tradizione aziendalista italiana e, in particolare, del pensiero di Gino Zappa. La sua elaborazione dell'economia aziendale nasce dall'esigenza di superare una visione frammentata dei fenomeni aziendali, ricomponendo in un'unica scienza la rilevazione, la gestione e l'organizzazione. La prolusione veneziana del 1926, pubblicata l'anno successivo, pone le basi di una disciplina chiamata a studiare le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, cioè il modo in cui esse si costituiscono, operano, si trasformano e cercano condizioni di equilibrio nel tempo (Zappa 1927; Coronella, Santaniello 2018).

Questo impianto consente di leggere i contratti di rete non come fenomeno esterno all'impresa, ma come sviluppo contemporaneo del problema aziendale del coordinamento. L'impresa zappiana non è un aggregato statico di beni né un semplice soggetto giuridico: è un istituto economico dinamico, orientato alla durata, nel quale operazioni, persone, mezzi e fini devono essere ricondotti a un ordine unitario. Se l'azienda è definita come istituto economico atto a perdurare, che ordina e svolge in modo continuo la produzione, il procacciamento o il consumo della ricchezza per il soddisfacimento dei bisogni umani, allora il coordinamento rappresenta un tratto costitutivo del fenomeno aziendale (Zappa 1956; 1957a; 1957b; Coronella, Santaniello 2018).

Il passaggio interpretativo proposto dal capitolo consiste nell'estendere tale problema dal piano intra-organizzativo al piano inter-organizzativo. Nelle condizioni contemporanee, segnate da frammentazione produttiva, specializzazione diffusa, complessità tecnologica e crescente incertezza competitiva, una parte rilevante dell'ordine economico dell'impresa non si costruisce soltanto entro i suoi confini formali, ma attraverso relazioni stabili con altri attori. I contratti di rete rendono osservabile questa trasformazione: essi consentono alle imprese di preservare autonomia giuridica e identità imprenditoriale, ma al tempo stesso di organizzare congiuntamente attività che richiedono massa critica, condivisione di conoscenze, accesso a competenze complementari e governo delle interdipendenze.

In questa chiave, il contratto di rete può essere interpretato come una risposta normativa all'evoluzione del tessuto economico-produttivo italiano. In un sistema caratterizzato da prevalenza di piccole e medie imprese, specializzazioni territoriali e filiere frammentate, il legislatore ha introdotto uno strumento che formalizza la collaborazione senza irrigidirla. La forma giuridica del contratto sostiene quindi una traiettoria organizzativa più ampia: accompagnare il passaggio da relazioni occasionali o informali tra imprese a forme intenzionali, governate e progettuali di coordinamento inter-organizzativo. Il nucleo della tesi è dunque che i contratti di rete costituiscono una forma italiana di rete inter-organizzativa e, al contempo, una manifestazione attuale della concezione zappiana dell'azienda come sistema dinamico di operazioni orientate a equilibrio, sviluppo e durata.

In questa prospettiva, i contratti di rete non rappresentano soltanto una modalità di collaborazione tra imprese, ma una possibile traiettoria evolutiva dell'impresa italiana. Essi segnalano il progressivo passaggio da un modello fondato prevalentemente sulla singola unità produttiva a un'economia nella quale la capacità competitiva dipende sempre più dalla qualità delle relazioni organizzate tra attori autonomi. La rete diventa così non soltanto uno strumento operativo, ma una forma di organizzazione della complessità economica contemporanea.

2 I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative

La letteratura sulle reti inter-organizzative ha chiarito che tra mercato e gerarchia esiste uno spazio organizzativo distinto, nel quale lo scambio è regolato da combinazioni variabili di regole, fiducia, reciprocità, meccanismi di governo e pratiche condivise.¹ In queste configurazioni il coordinamento non dipende esclusivamente dal prezzo né da una piena autorità gerarchica, ma da relazioni durevoli tra soggetti interdipendenti. La rete è quindi una forma organizzativa che non elimina il problema del governo economico, ma lo rende più complesso, poiché l'azione collettiva deve essere costruita tra attori autonomi, dotati di propri obiettivi, risorse e logiche decisionali.

I contratti di rete si collocano precisamente in questo spazio teorico, ma lo fanno con una specificità che ne giustifica la lettura come forma tipicamente italiana di rete inter-organizzativa. Essi costituiscono

1 Dyer, Singh 1998; Powell 1990; Grandori, Soda 1995; Podolny, Page 1998; Provan, Kenis 2008; Moretti 2017.

reti formalizzate ma organizzativamente flessibili. Il tratto distintivo risiede nella capacità di coniugare una base normativa esplicita con un'ampia libertà nella definizione di obiettivi, struttura, strumenti di coordinamento, modalità decisionali e intensità della collaborazione. Tale combinazione consente di distinguere il contratto di rete sia da forme puramente informali di cooperazione sia da aggregazioni più rigide, quali consorzi, gruppi o fusioni.

Il contratto di rete viene inquadrato nell'ambito degli studi manageriali sulle collaborazioni inter-organizzative sottolineandone la natura di rete formale soggetta a una traiettoria di sviluppo pianificato, ma aperta a una pluralità di soluzioni organizzative (Moretti, Zirpoli 2018). Il punto è decisivo perché consente di sottrarre il contratto di rete a una lettura esclusivamente giuridica o incentivante: ciò che rileva non è soltanto la presenza del contratto, ma il fatto che esso renda possibile una forma organizzata di coordinamento tra imprese autonome. In altri termini, il contratto non è la rete; esso è il dispositivo che rende praticabile, visibile e governabile una rete inter-organizzativa.

La specificità italiana del contratto di rete emerge anche dal rapporto con la struttura produttiva nazionale. Il sistema italiano è storicamente caratterizzato da una fitta presenza di micro, piccole e medie imprese, da specializzazioni locali, da relazioni di filiera spesso dense ma non sempre formalizzate e da una forte esigenza di accedere a risorse e competenze non disponibili all'interno della singola impresa. In tale contesto, il contratto di rete offre una risposta istituzionale coerente: non impone una crescita dimensionale per integrazione proprietaria, ma rende possibile una crescita organizzativa per coordinamento. La rete diventa così una modalità attraverso cui le imprese possono ampliare la propria capacità di azione senza rinunciare alla propria autonomia. In questo senso, il contratto di rete appare come una risposta organizzativa coerente con la trasformazione del capitalismo contemporaneo, nel quale innovazione, accesso alle competenze, gestione del rischio e capacità adattiva dipendono sempre meno dalle risorse possedute individualmente e sempre più dalla capacità di attivare e governare sistemi di relazioni.

Il collegamento con il pensiero zappiano si manifesta già a questo livello. La rete inter-organizzativa formalizzata dal contratto non è un semplice insieme di relazioni, ma un ordine economico orientato a fini comuni. Come nell'azienda zappiana, anche nella rete il problema centrale è la costruzione di condizioni di funzionamento: occorre definire finalità, coordinare operazioni, ordinare risorse, distribuire responsabilità, rilevare risultati e mantenere nel tempo un equilibrio tra contributi individuali e obiettivi collettivi. Il contratto di rete può quindi essere letto come una forma organizzativa nella quale il principio zappiano dell'unità nella molteplicità si manifesta oltre

i confini della singola impresa: molte imprese restano distinte, ma una parte della loro azione economica viene ricomposta entro un progetto comune.

Già le prime analisi del fenomeno sottolineavano che il contratto di rete offre alle imprese la possibilità di collaborare in un modo nuovo, sfruttando al tempo stesso la formalizzazione della collaborazione e la flessibilità delle modalità organizzative e operative della rete (Cabigiosu, Moretti 2019). In questo senso, lo strumento normativo guarda all'evoluzione del tessuto produttivo nazionale non soltanto per favorire aggregazioni occasionali, ma per sostenere una forma di organizzazione coerente con un'economia nella quale la competitività dipende sempre più dalla capacità di costruire relazioni intenzionali, strutturate e durevoli tra imprese.

3 Il dialogo teorico con Zappa: dall'azienda come istituto economico alla rete come ordine inter-organizzativo

Il contributo di Zappa permette di approfondire teoricamente il significato dei contratti di rete. Non si tratta di attribuire retroattivamente al suo pensiero il lessico contemporaneo delle reti inter-organizzative, ma di mostrare come alcune sue categorie centrali offrano una base particolarmente fertile per interpretare forme organizzative che ridefiniscono il coordinamento oltre il perimetro della singola impresa. La prospettiva zappiana consente infatti di spostare l'attenzione dalla forma giuridica dell'impresa al suo funzionamento economico, cioè al modo in cui attività, risorse, persone, decisioni e risultati vengono ricondotti a un ordine durevole.

Un primo elemento riguarda la concezione dell'azienda come sistema unitario e dinamico. La definizione zappiana di economia aziendale come scienza dell'amministrazione economica delle aziende e la successiva definizione dell'azienda come istituto economico atto a perdurare evidenziano che l'oggetto di studio non è il singolo atto di scambio, né il patrimonio considerato in modo statico, ma il complesso coordinato delle operazioni attraverso cui l'azienda vive e si trasforma (Zappa 1927; 1956; Coronella, Santaniello 2018). Questo punto è fondamentale per leggere le reti: anche il contratto di rete non può essere compreso come somma di imprese o come somma di contratti bilaterali, ma come sistema di attività congiunte che produce effetti economici proprio perché organizza interdipendenze.

Un secondo elemento riguarda la ricomposizione di rilevazione, gestione e organizzazione. Zappa riunisce ragioneria, tecnica amministrativa e organizzazione aziendale in un'unica grande materia, sostenendo che ciascuna delle tre direttrici è indispensabile per la comprensione completa del fenomeno aziendale (Coronella, Santaniello 2018). La rilevazione fornisce dati e rappresentazioni, la gestione

interpreta e orienta le operazioni, l'organizzazione indaga la struttura più adeguata per conseguire efficacia ed economicità. Applicata ai contratti di rete, questa impostazione consente di sostenere che la rete funziona solo quando il contratto giuridico è accompagnato da strumenti organizzativi, meccanismi di governo, processi decisionali, sistemi di monitoraggio e modalità di valutazione dei risultati.

Un terzo elemento riguarda il metodo. Zappa sostiene un metodo di ricerca induttivo-deduttivo, fondato sull'osservazione della realtà e sull'elaborazione di generalizzazioni capaci di interpretare i problemi aziendali concreti (Zappa 1937; Coronella, Santaniello 2018). Tale impostazione è particolarmente coerente con lo studio dei contratti di rete. Le reti non possono essere comprese a partire da modelli astratti e invariati, poiché assumono configurazioni differenti in funzione di obiettivi, settori, prossimità territoriale, relazioni pregresse, leadership, fiducia e meccanismi di coordinamento. Lo studio empirico delle reti diventa quindi un terreno privilegiato per proseguire il metodo zappiano: osservare le forme concrete dell'azione economica, riconoscerne la varietà e ricondurla a categorie interpretative generali.

Un quarto elemento riguarda la concezione sistemica del valore. Nel superamento della logica patrimoniale tradizionale, Zappa interpreta il patrimonio come complesso di fattori interdipendenti e coordinati da relazioni combinatorie, riconoscendo che l'azienda come sistema sovraordinato può assumere un valore diverso dalla somma dei singoli elementi che la compongono (Zappa 1937; Coronella, Santaniello 2018). Questo passaggio è particolarmente rilevante per le reti inter-organizzative. La rete produce valore non per mera addizione delle risorse delle imprese aderenti, ma per effetto della loro combinazione: complementarità di competenze, accesso condiviso a conoscenze, economie di scala e di scopo, apprendimento congiunto, reputazione collettiva e capacità di risposta agli shock. Il valore della rete è quindi un valore relazionale e combinatorio, coerente con l'intuizione zappiana secondo cui il tutto economico non è riducibile alla somma delle parti.

Un quinto elemento riguarda il rapporto tra azienda e contesto economico-sociale. La riflessione zappiana non esaurisce l'azienda nel suo funzionamento interno, ma la colloca in un sistema più ampio di rapporti sociali, bisogni umani e trasformazioni economiche. Nell'ultima fase della sua elaborazione, la disciplina economico-aziendale assume una fisionomia che non si limita allo studio del fenomeno aziendale, ma guarda al progresso economico, civile e sociale, ponendo al centro l'uomo come portatore di bisogni materiali, spirituali, intellettuali, sociali e morali (Zappa 1962; Coronella, Santaniello 2018). Questa apertura consente di leggere i contratti di rete non solo come strumenti di competitività, ma come forme di organizzazione economica capaci di incidere sulla resilienza dei

territori, sulla qualità delle filiere, sulla diffusione delle competenze e sulla capacità innovativa del sistema produttivo.

In questa prospettiva, la rete non nega l'impresa e non la sostituisce. Essa mostra piuttosto che il problema dell'organizzazione economica, già centrale nel pensiero zappiano, si colloca oggi su più livelli. Vi è un ordine interno alla singola azienda, ma vi è anche un ordine inter-organizzativo che riguarda relazioni, interdipendenze e attività condivise tra aziende autonome.

Il dialogo tra reti e pensiero zappiano può dunque essere sintetizzato in tre passaggi. In primo luogo, i contratti di rete estendono il problema del coordinamento dall'interno dell'azienda alle relazioni tra aziende. In secondo luogo, confermano l'inscindibilità tra gestione, organizzazione e rilevazione, poiché la collaborazione produce risultati solo se è organizzata, governata e misurata. In terzo luogo, mostrano che l'economicità dell'impresa contemporanea dipende sempre più dalla qualità delle relazioni in cui essa è inserita. I contratti di rete possono pertanto essere interpretati come una forma contemporanea di ordine economico inter-organizzativo: le imprese aderenti restano autonome, ma una parte crescente del loro funzionamento si sposta su un piano di coordinamento condiviso. Proprio in questo punto il pensiero zappiano mostra la sua attualità: l'azienda resta un istituto economico dinamico, ma il suo equilibrio si costruisce sempre più anche attraverso sistemi di relazioni governate con altri attori.

4 I contratti di rete nel sistema produttivo italiano: struttura, funzionamento e rilevanza organizzativa

Nonostante le numerose eccellenze del Made in Italy, il sistema produttivo nazionale sconta anni di crescente difficoltà a far fronte alle sfide della competizione come internazionalizzazione, produttività o innovazione, che richiedono il ripensamento radicale del modo in cui le imprese generano e trattengono valore a partire dalla storica frammentazione nazionale delle catene del valore in una miriade di soggetti imprenditoriali con scarsi livelli di coordinamento.

Il rilancio competitivo del tessuto imprenditoriale italiano passa, dunque, anche attraverso la valorizzazione degli strumenti di integrazione e coordinamento delle filiere produttive e innovative, sostenendo soprattutto le micro, piccole e medie imprese che, a causa dei tradizionali limiti che ne ostacolano la crescita organizzativa e dimensionale, faticano individualmente ad affrontare le sfide attuali e a difendere la loro competitività.

Le reti di imprese rappresentano in questo senso un modello di programmazione, organizzazione e gestione delle attività economiche in forma congiunta più flessibile e dinamica rispetto agli strumenti

tradizionali di cooperazione imprenditoriale previsti dalla legge. Il contratto di rete consente, infatti, di creare network basati su concrete progettualità condivise tra imprese e funzionali a realizzare investimenti condivisi attraverso la massa critica dell'aggregazione, preservando autonomia, storia e identità di ciascuna impresa coinvolta. I dati dell'Osservatorio sulle reti d'impresa della Venice School of Management documentano gli obiettivi per cui nascono le reti: al primo posto troviamo proprio l'aumento del potere contrattuale, seguito da progetti specifici spesso incentrati sulla ricerca di economie di produzione o sull'acquisto condiviso di fattori della produzione, molto citata è la partecipazione a bandi e appalti, lo sviluppo di innovazioni di prodotto e processo nonché attività di marketing congiunto.

Attraverso il contratto di rete le imprese possono mettere a sistema le risorse necessarie per realizzare investimenti, aumentare l'efficienza nei rispettivi processi produttivi e accrescere la diversificazione dell'offerta di servizi, delle produzioni e delle fonti di finanziamento, riducendo in tal modo l'esposizione al rischio di shock esogeni negativi, che oggi sembrano essere una sfida sempre più costante.

La crescita dei contratti di rete nel tempo mostra che essi non costituiscono una formula marginale, ma una componente strutturale dell'architettura organizzativa italiana. Nel 2019 risultavano oltre 5.000 contratti sottoscritti da più di 34.000 imprese; nel 2020 erano rilevate 6.154 reti e 36.000 imprese; nel 2022 i contratti superavano quota 8.000 e coinvolgevano oltre 44.000 imprese; nel 2024 si raggiungevano 9.630 contratti e circa 50.000 imprese, mentre l'edizione 2025 sottolinea il passaggio a una fase di maturità istituzionale con il raggiungimento di quota 10.361 contratti di rete attivi mentre le imprese complessivamente coinvolte sono quasi 53 mila.²

Questi dati non segnalano soltanto la diffusione dello strumento, ma indicano come una quota crescente dell'ordine economico delle imprese venga costruita attraverso assetti di coordinamento che si sviluppino oltre i confini della singola azienda, in linea con una lettura zappiana estesa al piano inter-organizzativo. Tuttavia, i dati suggeriscono anche prudenza e una crescita costante ma contenuta, con tassi recenti che in base all'anno, sia per le reti sia per le imprese in rete, si attestano tra il 5 e 10%.

2 Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2022; 2021; 2024; 2025.

4.1 Diffusione, morfologia e radicamento nel sistema produttivo

Le reti nascono per favorire forme di aggregazione e collaborazione strutturate tra imprese.

Nell'esperienza italiana esistevano forme di collaborazione più leggere, spesso legate a dinamiche territoriali e distrettuali, oppure forme di collaborazione, come i consorzi o le cooperative, più onerose dal punto di vista contrattuale e di governance. Quando le imprese italiane hanno avuto una nuova opzione, collaborare all'interno del contratto di rete, hanno scelto ancora una volta imprese vicine: nel 71% circa le reti sono uni-regionali e nel 52% sono uni-provinciali. Inoltre, circa l'80% delle reti è formata da imprese della stessa macroarea geografica (nord, centro o sud). Inizialmente le reti hanno sperimentato partnership che coinvolgevano settori diversi (nel 2014 le reti uni-settoriali erano il 16%) per poi compattarsi verso reti uni-settoriali (oggi oltre il 40%). I settori in cui operano il maggior numero di imprese in rete sono l'agricoltura e le costruzioni, seguite dal commercio, i servizi turistici e professionali e la meccanica. Questi dati suggeriscono l'idea di una elevata prossimità geografica e di un trend verso una maggiore compattezza settoriale, a ricalcare il DNA distrettuale di molte aree e imprese coinvolte (circa il 60% delle reti si colloca nel centro-nord dell'Italia; Pitingaro, De Vincentiis 2019; Pitingaro, Corsini 2025).

Le analisi descrittive mostrano inoltre che i contratti di rete sono compatti dal punto di vista dimensionale: oltre l'80% delle reti coinvolge al massimo 10 imprese con un aumento negli anni di reti con soli 2 o 3 membri. Nelle reti operano soprattutto micro e piccole imprese. La prevalenza di reti di piccola dimensione evidenzia come le imprese privilegino forme di coordinamento contenute e gestibili, nelle quali l'equilibrio tra autonomia e integrazione può essere mantenuto attraverso meccanismi organizzativi relativamente semplici, coerentemente con una logica zappiana di ordine economico costruito per gradi.

Ancora una volta i dati suggeriscono una evoluzione delle reti verso forme di complessità minori: le imprese italiane, spesso piccole, tendono a creare reti semplici, con pochi partner, geograficamente vicini e operanti in uno o pochi settori. La forte prossimità geografica e settoriale osservata nelle reti suggerisce che il coordinamento inter-organizzativo tende a radicarsi in contesti caratterizzati da conoscenze condivise e relazioni pregresse, confermando come l'ordine economico della rete si costruisca a partire da condizioni di interdipendenza già parzialmente strutturate.

Resta importante sottolineare come accanto a queste forme di rete esistono casi che cercano di superare i limiti della sola prossimità territoriale, collegando imprese appartenenti a sistemi produttivi

differenti. Sono infatti circa il 20% le reti che hanno al loro interno almeno un'impresa di una macroarea geografica differente rispetto al resto della compagine e sono in crescita le reti lunghe al cui interno si osservano imprese del nord, centro e sud (Pitingaro, Corsini 2025).

4.2 Governance e coordinamento

Le imprese in rete nascono per perseguire congiuntamente obiettivi specifici. Come si organizzano per riuscirci è un aspetto ampiamente demandato alla libera contrattazione delle parti. Negli anni l'Osservatorio ha indagato le scelte che le nostre reti hanno realizzato e il loro impatto sulle performance. Le ricerche mostrano con continuità che i risultati delle reti dipendono dalla qualità della governance e del coordinamento e che al contempo le reti si collocano lungo un continuum che va da assetti più formalizzati a soluzioni più snelle e basate su relazioni informali, sfruttando l'ampia autodeterminazione lasciata dal legislatore (Comacchio 2019).

Le analisi condotte negli anni hanno portato a classificare le reti come ibride, perché portate a combinare meccanismi leggeri di governance con meccanismi di coordinamento formali e informali. Le ricerche confermano l'eterogeneità delle forme di governo, ma anche l'esistenza di regolarità empiriche: differenti combinazioni di meccanismi formali e informali, differenti strutture di governance e diversi assetti di coordinamento in funzione di obiettivi, settore e struttura della rete (Comacchio 2023; Comacchio, Montori 2024; Moretti, Mueller 2024).

Nel complesso, le reti si distinguono per un'elevata presenza dei soli organi istituzionali - Organo Comune (65,6%), Presidente (61,1%) e Assemblea (61,1%) (Comacchio, Montori 2025) e per una diffusa gestione basata su rapporti informali e accordi verbali (sono importanti nel 40% delle reti). La combinazione di meccanismi formali e informali richiama direttamente l'idea zappiana secondo cui l'ordine aziendale non è dato esclusivamente da strutture formali, ma emerge dall'integrazione tra regole, relazioni e pratiche operative.

Con riferimento al tipo di rete, si osserva nelle reti verticali (circa il 50% del totale delle reti) un approccio bilanciato tra i vari meccanismi di governance e il ricorso a piani a medio-lungo termine per gestire i rapporti lungo la filiera. Le reti orizzontali, circa un quarto del totale, mostrano un maggiore accentramento delle funzioni nella figura del presidente, accompagnato da una più diffusa formalizzazione dei rapporti per favorire il coordinamento tra imprese di settori diversi. Infine, nelle reti miste, si registra un ricorso più frequente a strumenti di coordinamento complessi, come uffici dedicati o il manager di rete, per affrontare le sfide di una

collaborazione strutturalmente più articolata rispetto alle altre due tipologie di rete.

Passando all'analisi dei settori, i dati indicano come ciascun settore esprima una sua specificità. Alcuni settori presentano un investimento in meccanismi di coordinamento elevato e superiore alla media. In particolare, il settore turistico emerge per l'uso più diffuso di meccanismi di governance e manager di rete. Anche il commercio, l'export e le altre manifatture superano la media nell'adozione del manager di rete, che è mediamente presente in non più del 29% delle reti (Comacchio, Montori 2024; 2025).

Nel complesso, l'eterogeneità degli assetti di governance conferma che il contratto di rete non determina ex ante una forma organizzativa definita, ma apre uno spazio entro cui le imprese sono chiamate a costruire attivamente le condizioni di coordinamento, rendendo evidente come la dimensione organizzativa sia centrale per il funzionamento economico della rete.

4.3 Performance, innovazione e resilienza

Un secondo profilo centrale riguarda la capacità delle reti di produrre risultati. Le analisi distinguono tra efficacia della rete, coesione interna, performance di mercato e capacità innovativa, mettendo in relazione questi esiti con variabili strutturali, organizzative e di coordinamento (Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Li Pira, Moretti 2024).

Negli anni le reti si sono dichiarate soddisfatte della loro capacità di collaborare e risolvere conflitti, si valutano come efficaci e in grado di espandere nel tempo il business della rete e di generare risultati economici positivi, e anche in grado di trasferire conoscenze e competenze alle imprese in rete le quali a loro volta, individualmente, traggono beneficio dall'esperienza in rete (Cabigiosu 2025). Gli studi dell'Osservatorio hanno anche evidenziato i risultati economici positivi delle imprese in rete in termini di crescita del fatturato, redditività, valore aggiunto e immobilizzazioni (Li Pira, Moretti 2022). I risultati evidenziano inoltre come la performance della rete non dipenda dalla sola esistenza del contratto, ma dalla capacità di organizzare in modo coerente risorse, attività e relazioni, confermando che l'economicità si costruisce attraverso un ordine inter-organizzativo effettivamente funzionante.

In questo quadro, a riscuotere tiepidi consensi è la sola capacità di accrescere competenze, risorse e risultati sul fronte dell'innovazione pur essendo uno degli obiettivi dichiarati dalle reti. Su questo punto è interessante notare come negli anni si è quasi dimezzata la percentuale di reti nate per fare innovazione, in particolare di processo: erano il 27% nel 2019 e sono il 15% nel 2025. Nonostante il bisogno di fare innovazione delle imprese italiane, le reti faticano a generare risultati

percepiti come soddisfacenti e calano le reti che nascono per fare innovazione. Le difficoltà riscontrate sul fronte dell'innovazione suggeriscono che le configurazioni reticolari più diffuse non sempre riescono a sviluppare un livello di coordinamento sufficientemente profondo da sostenere processi complessi, evidenziando i limiti di assetti organizzativi troppo leggeri rispetto a obiettivi strategici. Secondo la letteratura questo potrebbe essere anche l'effetto di dinamiche competitive che non riescono a essere arginate all'interno di reti leggere sul fronte della governance e del coordinamento, con ampio spazio ad aspetti informali (Cabigiosu 2016).

Le evidenze suggeriscono che le reti maggiormente performanti siano quelle al cui interno ci sono partner con risorse tangibili e intangibili tra loro complementari. La rilevanza della complementarità delle risorse conferma che il valore della rete deriva dalla combinazione tra fattori differenti, in linea con una concezione sistemica che riconosce al tutto economico una qualità distinta dalla somma delle sue parti. Se la complementarità cattura la diversità delle risorse in rete, anche la sovrapposizione di mercato (condivisione di prodotti, clienti e fornitori) è utile perché misura la similarità delle imprese in rete rispetto alla loro conoscenza del mercato. Tuttavia, questa sovrapposizione non è efficace per la sola innovazione. Questa, beneficia invece della presenza di una leadership forte e della capacità di ricorrere ad altre fonti di innovazione esterne alla rete, come università o centri di ricerca (Cabigiosu, Lampronti, Li Pira 2026; Cabigiosu, Li Pira, Campagnolo 2022).

Accanto all'innovazione emerge il tema della resilienza. Le analisi più recenti mostrano che la flessibilità del contratto di rete, la condivisione di informazioni e la possibilità di costruire strategie comuni costituiscono risorse decisive anche per affrontare eventi critici e contesti turbolenti (Cabigiosu, Cipriani 2024). Anche in questo contesto come la rete è organizzata, i meccanismi di coordinamento e la complementarità delle risorse in rete generano un impatto positivo sulla capacità della rete di assorbire più velocemente gli effetti negativi degli shock. In questa prospettiva, la resilienza della rete può essere interpretata come una proprietà emergente dell'assetto di coordinamento, più che come semplice risultato della disponibilità di risorse individuali (Cabigiosu et al. 2023).

4.4 Implicazioni per la teoria dell'impresa e per il sistema produttivo

Considerati nel loro insieme, questi elementi mostrano che i contratti di rete non sono soltanto una forma contrattuale tra altre, ma una configurazione organizzativa che rende visibile un mutamento nella struttura del sistema produttivo italiano. Essi segnalano che una quota crescente della competitività delle imprese dipende dalla capacità di costruire assetti di coordinamento distribuiti, stabili ma adattivi, formalizzati ma non rigidamente chiusi. In questa prospettiva, il contratto di rete non rappresenta solo una forma giuridica, ma anche una vera e propria capacità organizzativa: non tutte le imprese sono infatti in grado di partecipare efficacemente a una rete, e la differenza competitiva si gioca sempre più sulla capacità di attivare, governare e far evolvere relazioni inter-organizzative nel tempo.

Lo strumento normativo dei contratti di rete può allora essere letto come il riconoscimento istituzionale di questa trasformazione. In un sistema economico fondato sulla pluralità delle imprese, sulla specializzazione diffusa e sull'interdipendenza produttiva, il legislatore ha offerto una forma giuridica coerente con il bisogno di organizzare la collaborazione in modo intenzionale e durevole. Da questo punto di vista, il contratto di rete guarda all'evoluzione del tessuto economico-produttivo nazionale e ne accompagna una possibile traiettoria di sviluppo in senso inter-organizzativo, ma al tempo stesso pone al centro una questione cruciale: quella della governance delle relazioni tra imprese, ovvero dei meccanismi attraverso cui vengono gestite le interdipendenze, bilanciati fiducia e controllo, e costruiti assetti decisionali capaci di sostenere nel tempo la cooperazione.

Le reti di imprese nascono dalla volontà del legislatore, nel 2009, di dotare il nostro ordinamento giuridico di un nuovo strumento di aggregazione tra imprese snello e flessibile, concepito a valle della crisi economica del 2007, crisi che aveva dimostrato la necessità di imparare a navigare acque turbolente condividendo strategie, competenze e asset. La letteratura ha recentemente coniato il termine *permacrisis*, indicando lo stato di crisi o shock permanente che le imprese devono affrontare: dalla crisi del 2007, si è passati alla pandemia e poi a numerosi shock energetici, geopolitici e più in generale di approvvigionamento, fino ad arrivare alle trasformazioni indotte dalle continue innovazioni tecnologiche, tra cui l'affermarsi dell'intelligenza artificiale. In questo contesto, i contratti di rete continuano a crescere, dimostrando come le imprese italiane, con prudenza, stiano cercando di sperimentare questa forma di collaborazione sia per difendersi da shock esogeni sia per affrontare investimenti e transizioni – anche tecnologiche – che difficilmente potrebbero sostenere individualmente.

Tuttavia, i dati dimostrano anche che oggi la maggior parte delle reti sceglie di collaborare per utilizzare in maniera più parsimoniosa le risorse disponibili e per conseguire economie nella produzione. Si tratta, in molti casi, di reti con una funzione prevalentemente difensiva, orientate all'efficienza e alla riduzione dei costi. Sono ancora numerose le reti che hanno come obiettivo l'innovazione o lo sviluppo di attività di marketing congiunto, ma i numeri sono in decrescita. Eppure, sono proprio questi gli obiettivi che assumono un carattere maggiormente strategico, in quanto mirano ad aumentare la capacità delle imprese di generare valore, e non solo a ridurre i costi. In questo senso, è possibile distinguere tra reti orientate all'efficienza e reti orientate al posizionamento competitivo: le seconde risultano più complesse da realizzare, ma anche potenzialmente più rilevanti per la traiettoria di sviluppo del sistema produttivo.

La maggiore difficoltà di queste forme di collaborazione è legata anche alla presenza di tensioni competitive tra i membri della rete. È infatti più semplice condividere acquisti di materie prime a prezzi vantaggiosi rispetto a costruire un nuovo brand comune o condividere tecnologie di processo. Molti imprenditori coinvolti nelle indagini denunciano questo aspetto come un limite culturale rilevante, riconducibile anche a un deficit di fiducia inter-imprenditoriale: non solo rispetto alle competenze degli altri partner, ma anche rispetto al rischio di comportamenti opportunistici. La fiducia, in questo senso, rappresenta un'infrastruttura invisibile ma essenziale per il funzionamento delle reti, soprattutto quando queste si muovono verso obiettivi più ambiziosi e strategici.

Da qui l'importanza della formazione e del ruolo delle istituzioni. Queste ultime possono non solo sostenere le reti attraverso incentivi economici mirati, ma anche agire come soggetti abilitatori, accompagnando le imprese nella fase di progettazione delle reti, supportandone la governance e contribuendo alla costruzione di ecosistemi territoriali favorevoli alla collaborazione, in cui università, centri di ricerca e sistemi formativi svolgano un ruolo attivo. In questo contesto, la formazione assume un'importanza cruciale: da un lato, per dotare le imprese delle competenze necessarie a partecipare e gestire efficacemente le reti; dall'altro, per rispondere alla difficoltà diffusa di reperire personale qualificato, che le singole imprese spesso non sono in grado di affrontare autonomamente.

In definitiva, i contratti di rete rappresentano uno strumento coerente con la struttura produttiva italiana e con le sue traiettorie evolutive, ma il loro pieno potenziale dipende dalla capacità di superare una logica prevalentemente difensiva e di orientarsi verso forme di collaborazione più profonde e strategiche. Il passaggio dalla condivisione dei costi alla condivisione del valore rappresenta, in questo senso, la vera sfida per il futuro delle reti di imprese e, più in generale, per la competitività del sistema produttivo nazionale.

5 Reti inter-organizzative e trasformazione dell'impresa italiana

L'analisi condotta consente di interpretare i contratti di rete come una forma specifica, tipicamente italiana, di reti inter-organizzative che risponde in modo coerente alle caratteristiche strutturali del sistema produttivo nazionale. Essi rappresentano una configurazione organizzativa che combina formalizzazione giuridica e flessibilità operativa, rendendo possibile il coordinamento tra imprese autonome senza ricorrere a forme di integrazione gerarchica piena.

I risultati emersi evidenziano come le reti si configurino prevalentemente come strutture leggere, composte da pochi partner, spesso caratterizzate da prossimità geografica e crescente omogeneità settoriale. Allo stesso tempo, la varietà delle forme di governance adottate e la combinazione di meccanismi formali e informali confermano la natura ibrida di queste configurazioni, in cui il coordinamento si costruisce attraverso un equilibrio dinamico tra regole, relazioni e pratiche condivise (Comacchio 2019; 2023; Comacchio, Montori 2024).

Le evidenze empiriche mostrano inoltre che le reti sono in grado di sostenere performance economiche positive, rafforzare la coesione tra i partner e favorire il trasferimento di conoscenze. Tuttavia, emergono anche alcune criticità rilevanti, in particolare sul fronte dell'innovazione, dove la capacità delle reti di generare risultati percepiti come soddisfacenti appare ancora limitata. Questo dato suggerisce che le configurazioni reticolari più diffuse, spesso orientate all'efficienza e alla riduzione dei costi, faticano a sostenere forme di collaborazione più complesse, orientate alla creazione di valore strategico.

In questo quadro, il contributo del pensiero zappiano consente di offrire una chiave interpretativa unitaria. Gli elementi emersi - diffusione del fenomeno, pluralità delle forme organizzative, centralità della governance, rilevanza del coordinamento, relazione tra assetti organizzativi e risultati - possono essere letti come segnali di una trasformazione dell'impresa che non si esaurisce nel suo perimetro giuridico. La rete mostra che una parte crescente dell'ordine economico si costruisce attraverso relazioni tra imprese, dando luogo a forme di coordinamento distribuito che diventano parte integrante del funzionamento aziendale.

Se, nella prospettiva zappiana, l'azienda è un istituto economico dinamico fondato su un ordine di operazioni orientato a un fine, allora i contratti di rete possono essere interpretati come una delle modalità attraverso cui tale ordine si estende oltre i confini della singola impresa. La rete non sostituisce l'impresa, ma ne ridefinisce le modalità di perseguimento dell'equilibrio economico, spostando una parte delle attività di coordinamento su un piano inter-organizzativo.

Questa lettura consente anche di interpretare il significato dello strumento normativo. Il contratto di rete appare come una risposta istituzionale alla trasformazione del tessuto economico-produttivo italiano, caratterizzato da frammentazione, specializzazione e interdipendenza. In questo senso, esso non si limita a incentivare la collaborazione, ma offre una forma giuridica coerente con la necessità di organizzare relazioni stabili e intenzionali tra imprese.

Le evidenze suggeriscono tuttavia che il potenziale delle reti non è ancora pienamente espresso. La prevalenza di configurazioni orientate all'efficienza, la difficoltà di sviluppare progetti innovativi condivisi e la presenza di tensioni competitive tra partner indicano che il passaggio da una logica difensiva a una logica strategica rappresenta una sfida ancora aperta. Tale passaggio richiede un rafforzamento delle competenze organizzative, una maggiore capacità di progettazione delle reti e lo sviluppo di meccanismi di governance più strutturati, in grado di sostenere nel tempo forme di collaborazione più complesse.

In questa prospettiva, assume rilievo il ruolo delle istituzioni e dei sistemi formativi, chiamati non solo a sostenere le reti attraverso strumenti di policy, ma anche a favorire la diffusione di competenze manageriali adeguate alla gestione delle relazioni inter-organizzative. La capacità di partecipare e governare reti diventa infatti una vera e propria competenza distintiva, destinata a incidere sulla competitività delle imprese nel lungo periodo.

Le trasformazioni attualmente in corso suggeriscono che il ruolo delle reti inter-organizzative è destinato a crescere ulteriormente. La diffusione della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale, delle transizioni ecologiche ed energetiche e l'emergere di condizioni permanenti di instabilità economica e geopolitica stanno modificando profondamente il modo in cui le imprese producono valore, accedono alle competenze e costruiscono vantaggi competitivi durevoli. In questo contesto, le reti appaiono sempre meno come strumenti eccezionali e sempre più come infrastrutture ordinarie di coordinamento economico.

In questa prospettiva, i contratti di rete possono essere letti come un indicatore anticipatore delle trasformazioni dell'impresa contemporanea. La crescente interdipendenza tra organizzazioni, la centralità delle competenze distribuite, il bisogno di resilienza sistemica e la necessità di governare la complessità rendono sempre più rilevanti forme di coordinamento capaci di combinare autonomia e integrazione. Il dialogo con il pensiero zappiano consente di interpretare tali trasformazioni non come una rottura rispetto alla tradizione aziendalista italiana, ma come una sua evoluzione coerente: l'azienda continua a configurarsi come istituto economico dinamico orientato alla durata, ma il suo equilibrio si costruisce sempre più attraverso sistemi di relazioni organizzate con altri attori economici e sociali.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-Intensive*. Torino: Giapichelli.
- Cabigiosu, A. (a cura di). (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Cabigiosu, A. (a cura di). (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Cabigiosu, A. (a cura di). (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Cabigiosu, A. (a cura di). (2025). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Cabigiosu, A.; Campagnolo, D.; Cipriani, M.; Gianecchini, M.; Mascia, D.; Pittino, D. (2023). «La resilienza nelle reti d'impresa.» Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 31-50.
- Cabigiosu, A.; Cipriani, M. (2024). «La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea.» Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 83-98.
- Cabigiosu, A.; Lampronti, S.; Li Pira, S. (2026). «Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance». *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 79-98.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di). (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Pearson.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di). (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Cabigiosu, A.; Li Pira, S.; Campagnolo, D. (2022). «L'open innovation nei contratti di rete: le reti fanno rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 43-56.
- Comacchio, A. (2019). «L'organizzazione e il coordinamento nei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 53-65.
- Comacchio, A. (2023). «La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 47-56.
- Comacchio, A.; Montori, E. (2024). «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Comacchio, A., & Montori, E. (2025). «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 51-66.
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998). «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage». *Academy of Management Review*, 23(4), 660-79. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Li Pira, S.; Moretti, A. (2022). «I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 25-42.

- Li Pira, S.; Moretti, A. (2024). *Governing Interorganizational Relationships for Innovation: The Case of the Italian Automotive Industry*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-50229-3>.
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization: A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52093-3>.
- Moretti, A.; Mueller, E. (2024). «Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 67-82.
- Moretti, A.; Zirpoli, F. (2018). «Il contratto di rete: inquadramento teorico negli studi manageriali». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*. Torino: Pearson Italia, 9-23.
- Pitingaro, S.; De Vincentiis, P. (2019). «I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Torino: Pearson, 9-26.
- Pitingaro, S.; Corsini, F. (2025). «I contratti di rete: dinamiche recenti e profili creativo-culturali». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 7-28.
- Podolny, J.M.; Page, K.L. (1998). «Network Forms of Organization». *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>.
- Powell, W.W. (1990). «Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization». Staw, B.M.; Cummings, L.L. (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12. Greenwich: JAI Press, 295-336.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82.
- Zappa, G. (1927). «Tendenze nuove negli studi di ragioneria». Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia. S.A. Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa, G. (1937). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali* (2a ed. riordinata e accresciuta). Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1957a). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 2. Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1957b). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 3. Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo*. Milano: Giuffrè.