



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Management

ciclo XXVII

S.S.D: SECS-P/08 Economia e gestione delle Imprese

**IMPRESE, RELAZIONI E NETWORK:
IL CONTRATTO DI RETE COME NUOVO STRUMENTO
AGGREGATIVO PER LE IMPRESE ITALIANE**

Coordinatore: **Ch.mo Prof. Eugenio Anessi Pessina**

Tesi di Dottorato di: **Roberta Bertani**

Matricola: **4011224**

Anno Accademico 2014/2015

Imprese, relazioni e network: il contratto di rete come nuovo strumento aggregativo per le imprese italiane

<i>Abstract</i>	p. 6
Introduzione	p. 8
1. NETWORK E CONTRATTI: LETTERATURA DI RIFERIMENTO	
1.1 Introduzione	p. 12
1.2 Le reti di imprese	
1.2.1 Introduzione.....	p. 14
1.2.2 La prospettiva del <i>network</i> secondo l'approccio IMP: dal marketing tradizionale al marketing relazionale.....	p. 14
1.2.3 Differenti tipologie di relazioni tra imprese all'interno del <i>network</i>	p. 19
1.2.4 Aspetti della relazione tra imprese all'interno del <i>network</i>	p. 20
1.2.5 Il concetto di strategia all'interno del <i>network</i>	p. 23
1.2.6 La gestione delle relazioni all'interno della rete in un contesto di incertezza: il <i>networking</i>	p. 33
1.2.7 Il <i>networking</i> tra efficienza ed efficacia.....	p. 37
1.2.8 La costituzione del <i>network</i> : ridurre l'incertezza per favorire le relazioni all'interno del <i>network</i>	p. 40
1.3 I contratti tra imprese operanti in rete	
1.3.1 Introduzione.....	p. 45
1.3.2 I contratti di rete come manifestazione dell'interazione tra le imprese..	p. 45
1.3.3 I contratti come strumento di <i>networking</i>	p. 50
1.3.4 Gli <i>umbrella agreements</i>	p. 59
1.3.5 I contratti all'interno di relazioni asimmetriche.....	p. 66
1.3.6 I contratti come strumento per la creazione di fiducia.....	p. 69
2. RETI DI IMPRESE E CONTRATTI DI RETE	
2.1 Introduzione	p. 74
2.2 Le reti come modalità aggregativa per le imprese	
2.2.1 Reti e teoria economica.....	p. 76
2.2.2 Variabili economiche e performance di rete.....	p. 89

2.3 Il contratto di rete: aspetti giuridici	
2.3.1 Cenni storici e definizione.....	p. 96
2.3.2 Elementi essenziali del contratto.....	p. 101
2.3.3 Elementi accessori del contratto.....	p. 107
2.3.4 Soggettività giuridica.....	p. 110
2.3.5 Quadro di sintesi.....	p. 112
2.3.6 Differenze con altre forme aggregative.....	p. 114
2.4 Le iniziative per lo sviluppo dei contratti di rete.....	p. 121
2.5 La diffusione del contratto di rete: un'analisi quantitativa.....	p. 127
2.6 La prospettiva internazionale: lo <i>Small Business Act</i> e il ruolo delle <i>Small and Medium Enterprises</i> in Europa.....	p. 135
3. ANALISI EMPIRICA: IL CONTRATTO DI RETE COME STRUMENTO DI AGGREGAZIONE TRA LE IMPRESE	
3.1 Metodologia della ricerca	
3.1.1 Le domande di ricerca.....	p. 142
3.1.2 Il metodo di analisi.....	p. 143
3.1.3 I <i>case studies</i> analizzati.....	p. 148
3.2 L'analisi dei dati	
3.2.1 Variabili economiche e performance delle reti: un'analisi quantitativa.....	p.154
3.2.2 Progetti e risultati delle reti: un'analisi qualitativa.....	p.184
3.3 Discussione dei risultati e conclusioni	
3.3.1 I risultati emersi dalla ricerca.....	p. 208
3.3.2 I limiti della ricerca, gli sviluppi futuri e i possibili ambiti di approfondimento.....	p. 216
3.3.3 Conclusioni e implicazioni manageriali.....	p. 218
Conclusioni.....	p. 220
Bibliografia.....	p. 223
Appendici	
Appendice 1: elaborazione dei dati.....	p. 237
Appendice 2: analisi qualitativa.....	p. 250

Indice delle tabelle:

<i>Tab. 1.1 – Tipologie di relazioni diadiche.....</i>	<i>p. 25</i>
<i>Tab. 1.2 – Struttura e processo.....</i>	<i>p. 32</i>
<i>Tab. 1.3 – Esempi di clausole negli umbrella agreements.....</i>	<i>p. 62</i>
<i>Tab. 2.1 – La rete di imprese: un quadro di sintesi.....</i>	<i>p. 112</i>
<i>Tab. 2.2 – Il contratto di rete: contenuto.....</i>	<i>p. 113</i>
<i>Tab. 2.3 – ATI e contratto di rete.....</i>	<i>p. 115</i>
<i>Tab. 2.4 – Consorzio e contratto di rete.....</i>	<i>p. 116</i>
<i>Tab. 2.5 – Distretto industriale e contratto di rete.....</i>	<i>p. 117</i>
<i>Tab. 2.6 – Contratto di subfornitura e contratto di rete.....</i>	<i>p. 118</i>
<i>Tab. 2.7 – Joint venture e contratto di rete.....</i>	<i>p. 119</i>
<i>Tab. 2.8 – GEIE e contratto di rete.....</i>	<i>p. 120</i>
<i>Tab. 2.9 – Contratto di rete: trend negli anni 2010-2014.....</i>	<i>p. 128</i>
<i>Tab. 2.10 – Contratto di rete: numero di attori.....</i>	<i>p. 129</i>
<i>Tab. 2.11 – Contratto di rete: localizzazione geografica in Italia, analisi delle provincie.....</i>	<i>p.130</i>
<i>Tab. 2.12 – Contratto di rete: localizzazione geografica in Italia, analisi delle regioni.....</i>	<i>p.131</i>
<i>Tab. 2.13 – Contratto di rete: localizzazione geografica in Italia.....</i>	<i>p. 132</i>
<i>Tab. 2.14 – I dieci principi dello Small Business Act.....</i>	<i>p. 137</i>
<i>Tab. 2.15 – Il valore delle piccole e medie imprese nell’Unione Europea.....</i>	<i>p. 140</i>
<i>Tab. 3.1 – I key informant intervistati.....</i>	<i>p. 147</i>
<i>Tab. 3.2 – I contratti di rete analizzati.....</i>	<i>p. 149</i>
<i>Tab. 3.3 – Le date di formalizzazione dei contratti di rete analizzati.....</i>	<i>p. 151</i>
<i>Tab. 3.4 – La localizzazione geografica dei contratti di rete.....</i>	<i>p. 153</i>
<i>Tab. 3.5 – Le aziende analizzate.....</i>	<i>p. 155</i>
<i>Tab. 3.6 – La classificazione delle reti.....</i>	<i>p. 160</i>
<i>Tab. 3.7 – Grado di differenziazione spaziale e performance della rete.....</i>	<i>p. 162</i>
<i>Tab. 3.8 – Grado di differenziazione del prodotto e performance della rete.....</i>	<i>p. 166</i>
<i>Tab. 3.9 – Grado di apertura della rete e performance della rete.....</i>	<i>p. 170</i>
<i>Tab. 3.10 – Grado di concentrazione della rete e performance della rete.....</i>	<i>p. 174</i>
<i>Tab. 3.11 – Grado di differenziazione dimensionale e performance della rete.....</i>	<i>p. 178</i>
<i>Tab. 3.12 – Verticalità/orizzontalità e performance della rete.....</i>	<i>p. 182</i>

Indice delle figure:

<i>Fig. 2.1 – Reti aperte e reti chiuse.....</i>	<i>p. 91</i>
<i>Fig. 2.2 – Grado di concentrazione delle reti.....</i>	<i>p. 92</i>
<i>Fig. 2.3 – Contratto di rete: trend dinamico negli anni 2010-2014.....</i>	<i>p. 128</i>
<i>Fig. 2.4 – La localizzazione regionale dei contratti di rete in Italia.....</i>	<i>p. 133</i>
<i>Fig. 2.5 – La distribuzione delle attività macro-economiche delle imprese coinvolte nei contratti di rete.....</i>	<i>p. 135</i>

*A Stefano, alla nostra famiglia
e a tutti i nostri cari che ci vogliono un'infinità di bene*

Perché là dov'è il tuo tesoro,
sarà anche il tuo cuore
(Mt 6,21)

Abstract

Network contract is a business practice which has received a lot of attention by scholars. The Italian legislator has recently introduced a peculiar form of network contract named "*contratto di rete*". The aim of this thesis is to contribute from a theoretical and empirical prospective to the managerial understanding of the "*contratto di rete*" in a business-to-business context.

The thesis is composed by three parts. In Part 1, we provide a selective survey of the main contributions from the IMP tradition regarding network relationships in business-to-business contexts. The contributions surveyed in Part 1 can be classified into two broad categories: a group of papers aims to develop the concept of strategy in network, whereas another group of papers focuses on the role of contracts as an instrument to manage a business network. The first group of contributions emphasizes that: i) a strategy deals with shaping the relationships between firms that are involved in a network; ii) a strategy emerges in a context of uncertainty, as the relationships in a network cannot be fully controlled by any firm involved in the network. The second group of contributions shows that the contracts are an outcome of the existent relationships. For this reason, the contracts reveal the nature of the relationships in the network. At the same time, the contracts are also an instrument at the disposal of the firms to manage the relationships they are embedded in.

In Part 2, the analysis of network is centred on the Italian case. This part is composed by six sections. After the introduction, in the second section we discuss the pros and the cons of the networks and the contracts formalizing the relationships within the networks. Furthermore, we discuss the theoretical implications of different network structures on the performance of the networks. In particular, we discuss the implications of simmetry/asimmetry of the network for the expected performance of the network. The third section provides a formal description of the newly introduced Italian network contract, named "*contratto di*

rete". In this section we describe both the essential and the optional elements of the contract. We shall show how the "*contratto di rete*" has been designed in such a way to favour cooperation between the firms while allowing each firm to maintain flexibility in doing business. The fourth section discusses recent initiatives to promote the adoption of "*contratto di rete*". The fifth section describes the diffusion across the Italian firms of the "*contratto di rete*" from its appearance to today. We show that this type of contract has been widely adopted in all Italian regions and involves firms that operate in different industries. Finally, the last section offers an international perspective of "*contratto di rete*".

In Part 3 we develop an empirical analysis regarding several "*contratti di rete*". In particular, we adopt a *case-study* approach, by recurring to both data-mining and direct interviews to managers of firms that are involved in "*contratti di rete*". The dataset is composed by firms that belong to different geographical areas and different industries. We discuss the characteristics of the "*contratti di rete*" and of the related networks, and we test empirically the theoretical hypothesis developed in Part 2. In particular, we test whether a network where the firms produce similar goods, where the firms are located close to each other, where each firm perceives itself as not crucial for the network, and where the firms have relevant relationships also with firms not belonging to the same network, gets a better outcome than a network showing the opposite characteristics. Furthermore, we test whether a network where some firms play a dominant role (asymmetric network) performs better than a network where the power is shared equally among the firms (symmetric network).

INTRODUZIONE

Il contratto di rete è stato recentemente introdotto nell'ordinamento italiano al fine di favorire l'aggregazione tra le imprese, specialmente quelle di piccole e medie dimensioni. Esso si configura come uno strumento al contempo flessibile, e quindi in grado di consentire alle imprese di mantenere un certo grado di autonomia nella gestione delle relazioni con le altre imprese che compongono la rete, ma anche formale, e quindi in grado di consentire alle imprese di usufruire di una struttura ben definita lungo la quale la rete può svilupparsi. Il contratto di rete offre inoltre un contesto privilegiato attraverso il quale valutare come le caratteristiche di una rete di imprese si riverberano sui risultati della rete stessa. Come infatti ogni contratto che formalizza le relazioni tra le imprese, anche il contratto di rete presenta questa duplice connotazione: da un lato le caratteristiche del contratto che viene stipulato tra le imprese riflettono le caratteristiche delle reti e delle imprese che vi aderiscono, dall'altro le caratteristiche del contratto determinano il modo con cui la rete si evolve. Lo scopo della presente tesi è pertanto verificare come talune caratteristiche delle imprese che compongono la rete (specificamente: differenziazione del prodotto, differenziazione spaziale, grado di apertura, grado di concentrazione), nonché il grado di simmetria/asimmetria di potere della rete, influiscono sulle performance della rete. L'analisi empirica segue l'approccio dei *case studies*, e si basa sul contesto fornito da quattordici contratti di

rete stipulati in Italia a partire dall'anno 2010. L'analisi teorica si basa sull'approccio tipico della letteratura economica ed economico-industriale.

Nel dettaglio, la presente tesi si compone di tre parti. Nella prima parte, viene sviluppata una *review* della letteratura dei principali contributi teorici del filone IMP sulle relazioni di rete in contesti *business-to-business*. Tali contributi possono essere classificati in due categorie: da un lato, un gruppo di articoli sviluppa il concetto di strategia nella rete, mentre un altro gruppo di articoli si concentra sul ruolo dei contratti come strumento per la gestione della rete. Il primo gruppo di articoli mostra che una strategia di rete consiste primariamente nella gestione delle relazioni tra le imprese che aderiscono al *network*, e che ogni strategia emerge in un contesto di incertezza, dal momento che le relazioni in una rete non possono essere pienamente controllate da nessuna impresa. Il secondo gruppo di contributi mostra che i contratti sono il risultato delle relazioni esistenti. Per questa ragione, i contratti rivelano la natura della rete. Al contempo, essi sono anche uno strumento a disposizione delle imprese per gestire le relazioni in cui sono coinvolte.

Nella seconda parte, l'analisi delle reti si concentra sul caso italiano. Questa parte si compone di cinque sezioni. Nella prima sezione vengono discussi i pro ed i contro della rete e dei contratti che formalizzano le relazioni che emergono nella rete, privilegiando un approccio teorico di tipo economico ed economico-industriale. Inoltre vengono discusse sotto il profilo teorico le implicazioni che le diverse strutture di rete hanno per i risultati della rete stessa. Particolare attenzione viene posta all'impatto dei diversi gradi di simmetria/asimmetria di potere interna

alla rete per i risultati della rete stessa. La seconda sezione fornisce un'analisi formale del contratto di rete, così come stabilito dal legislatore italiano. Dopo aver descritto sia gli elementi essenziali che gli elementi accessori del contratto, viene mostrato come il contratto di rete è stato disegnato dal legislatore in modo da favorire la cooperazione tra le imprese permettendo alle imprese di mantenere al contempo un certo grado di autonomia. La terza sezione evidenzia le molteplici iniziative per lo sviluppo dei contratti di rete in Italia. La quarta sezione descrive la diffusione di questo nuovo strumento aggregativo tra le imprese italiane dalla sua introduzione ad oggi. Si mostra che questo contratto è stato ampiamente utilizzato in tutte le regioni italiane e coinvolge imprese che operano in differenti industrie. Infine, l'ultima sezione si focalizza sulla prospettiva internazionale, concentrandosi sullo *Small Business Act* e sul ruolo delle *Small and Medium Enterprises* in Europa.

Nella terza parte viene sviluppata un'analisi empirica riguardante diversi Contratti di Rete. In particolare, viene adottato l'approccio dei *case studies*. I Contratti di Rete analizzati riguardano imprese appartenenti a diverse aree geografiche e a diversi settori industriali. Vengono discusse le caratteristiche dei Contratti di Rete e delle relative reti, e vengono testate empiricamente le ipotesi sviluppate nella seconda parte. In particolare, attraverso l'analisi di alcuni indicatori di bilancio, si è cercato di valutare come un diverso grado di simmetria/asimmetria nella distribuzione del potere tra le imprese che compongono la rete, nonché una maggiore/minore differenziazione spaziale e di prodotto tra le imprese che aderiscono alla rete, una maggiore/minore

apertura/chiusura della rete, e una maggiore/minore concentrazione della rete influiscano sui risultati della rete stessa. Inoltre, attraverso una serie di interviste ai *key informant* delle reti oggetto dello studio, si è fornito un quadro anche qualitativo di alcuni aspetti che l'analisi quantitativa non consente di cogliere, quali ad esempio la valutazione espressa dalle imprese circa il contratto di rete come strumento aggregativo, le forme organizzative scelte per la gestione della rete, e il grado di omogeneità/disomogeneità delle finalità attribuite alla rete da parte delle imprese ad essa aderenti.