



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

La dispersione geografica nell'ambito delle reti d'impresa

Un'analisi empirica sui contratti di rete in Italia

Relatrice

Prof.ssa Anna Moretti

Correlatore

Prof. Massimiliano Nuccio

Laureanda

Eva Tornincasa

Matricola 875162

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. I NETWORK.....	5
1.1 Definizione del concetto di network.....	5
1.2 Excursus storico.....	5
1.3 Social network analysis	9
1.4 Network governance.....	13
1.4.1 Punti comuni ai due approcci.....	14
1.5 L'emergere dei network.....	15
1.6 Benefici e funzioni dei network.....	16
1.6.1 Apprendimento	17
1.6.2 Benefici economici	19
1.6.3 Legittimazione e status.....	20
1.6.4 Internazionalizzazione	20
1.6.5 Efficacia	22
1.7 Limitazioni all'ottenimento dei benefici	23
1.7.1 L'absorptive capacity.....	23
1.7.2 L'inerzia nei legami	25
1.8 Analisi della performance.....	26
2. LA DISTRIBUZIONE SPAZIALE DELLE IMPRESE.....	29
2.1 L'embeddedness	29
2.1.1 Le due prospettive dell'embeddedness	29
2.1.2 La <i>structural embeddedness</i>	30
2.1.3 Il problema dell'embeddedness	33
2.2 Introduzione alla prossimità	34
2.2.1 La prossimità organizzativa	37
2.2.2 La prossimità tecnologica	38
2.3 La prossimità geografica.....	40
2.3.1 La prossimità geografica temporanea	44
2.4 Il ruolo del digitale	48
2.5 La fiducia.....	51
2.5.1 La relazione tra fiducia e contratti	56
3. IL CONTRATTO DI RETE.....	61
3.1 Introduzione allo strumento.....	61

3.2	Normativa di riferimento	63
3.3	La diffusione dei contratti di rete.....	65
3.3.1	Panoramica sulla distribuzione spaziale	68
3.3.2	Incentivi per l'adozione del contratto di rete	72
3.4	Fattori che influenzano la performance del contratto di rete.....	80
3.4.1	I meccanismi di coordinamento	81
3.4.2	La leadership.....	84
3.4.3	Il ruolo dell'esperienza.....	86
4.	ANALISI DEI DATI SUI CONTRATTI DI RETE	89
4.1	La collocazione delle imprese retiste.....	89
4.1.1	La dispersione spaziale	90
4.1.2	Gli effetti di rete a livello network.....	92
4.1.3	Gli effetti di rete a livello di impresa	93
4.1.4	Gli effetti di moderazione	94
4.2	Creazione del dataset	95
4.3	Statistiche descrittive	105
4.3.1	Numerosità.....	106
4.3.2	Longevità	109
4.3.3	Dispersione geografica.....	114
4.3.4	Settori.....	120
4.3.5	Esperienza	124
4.3.6	La dimensione economica.....	126
4.3.7	Dimensione aziendale	128
4.3.8	La <i>localized density</i>	130
	CONCLUSIONI.....	135
	BIBLIOGRAFIA.....	140

INTRODUZIONE

A partire dagli anni '90 hanno iniziato a diffondersi i network, una forma organizzativa alternativa rispetto a mercato e gerarchia che consente di creare delle relazioni flessibili ma al tempo stesso stabili e di qualità. Queste caratteristiche hanno destato particolare interesse negli studiosi ma anche nelle imprese che, sempre con maggiore frequenza hanno scelto di optare per la creazione di reti.

I network, infatti, permettono alle imprese di sviluppare delle relazioni inter-organizzative. Questo tipo di relazioni sono ritenute un fattore chiave per la performance di ogni singola impresa; la creazione di legami con altri soggetti favorisce la condivisione di conoscenza, la capacità innovativa, insegna alle imprese a collaborare e le rende più competitive sul mercato. Di conseguenza, creare delle reti ben strutturate, efficaci e composte dai membri giusti può generare grossi benefici per le imprese.

Negli anni la letteratura ha studiato le reti d'impresa per comprendere quali caratteristiche fossero determinanti per la buona riuscita di una rete. Gli studiosi hanno indagato la relazione che sussiste tra le caratteristiche strutturali del network e la performance della rete e dei suoi membri.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di analizzare la struttura delle reti d'impresa focalizzandosi sulla collocazione spaziale dei membri. Si cercherà quindi di capire se le imprese retiste sono generalmente collocate le une in prossimità delle altre o se vi è una maggiore dispersione rispetto a quella tipicamente presente nei distretti. Cercheremo quindi di capire se in media i network sono meno concentrati dei distretti e se possono essere ritenuti uno strumento adatto per gestire delle collaborazioni che si estendono su maggiori distanze.

Si cercherà di fornire una prospettiva diversa, basando l'argomentazione su alcuni punti chiave: gli svantaggi dei distretti, l'evoluzione dei sistemi di trasporto, il ruolo di tutte le forme della prossimità, l'impatto del digitale, lo sviluppo dei sistemi di comunicazione e infine la nascita di alcuni studi e teorie che sostengono una minore concentrazione delle imprese. Sebbene la letteratura abbia spesso rimarcato i vantaggi connessi alla co-localizzazione e supportato i distretti industriali, soprattutto all'interno del panorama italiano

La parte empirica dell'elaborato è stata realizzata al fine di studiare, la struttura delle reti e la collocazione delle imprese retiste, su un campione reale di contratti. Questa ricerca ci ha permesso di analizzare molteplici dimensioni e di confermare che i contratti di rete possono essere tra loro molto diversi.

Le imprese utilizzano questo strumento in modi differenti a seconda degli obiettivi che si sono prefissate; infatti, dai dati emerge che vi sono reti che coinvolgono soggetti collocati nella stessa provincia ma anche reti pluriregionali, che interessano fino a 19 regioni.

I dati contenuti nel database ci hanno consentito di calcolare la localized density una misura che riflette quanto una impresa focale è distante dalle altre. Abbiamo calcolato questo indicatore per studiare il grado di centralità delle imprese e cercare di capire come questo potesse impattare sulla performance. Da questa analisi è emerso che le imprese più periferiche generalmente hanno sperimentato una crescita media del fatturato superiore rispetto alle imprese molto centrali.

Il primo capitolo inizia con un excursus storico finalizzato a definire cosa sono i network e a presentare i due approcci ai network studies: la *social network analysis* e la *network governance*. Saranno poi presentati i benefici che più generalmente vengono citati quando si parla di network, ossia: apprendimento e innovazione, benefici economici, legittimazione e status, internazionalizzazione ed efficacia. Oltre a questi aspetti positivi saranno poi evidenziati alcuni elementi in grado di impattare negativamente sulla capacità delle imprese di ottenere i suddetti risultati, tra questi i principali sono: l'absorptive capacity e l'inerzia dei legami.

A conclusione del capitolo è collocato un approfondimento sulla performance, generalmente questa dimensione è complicata da studiare poiché possono essere adottate diverse prospettive di analisi e criteri per la valutazione dei risultati.

Il secondo capitolo dell'elaborato pone il focus sulla distribuzione spaziale delle imprese retiste e identifica alcuni elementi che nel corso degli anni potrebbero aver influenzato questa dimensione. Viene presentato il concetto di *embeddedness*, è introdotta la prossimità in tutte le sue dimensioni, è chiarito il ruolo del digitale e infine è mostrato il ruolo e l'impatto che la fiducia può avere nelle relazioni inter-organizzative.

Il terzo capitolo presenta lo strumento del contratto di rete. Partendo dalle motivazioni che hanno portato alla sua introduzione e passando per la normativa, esso offre un quadro più chiaro dello strumento. L'obiettivo è quello di esplicitare le modalità applicative per le organizzazioni e i benefici ad esso correlati.

Viene poi proposta una panoramica sull'adozione del contratto di rete in Italia, basata su dati quantitativi e qualitativi. Essa è seguita da alcune informazioni sugli incentivi regionali e nazionali, al fine di indagare come essi possano aver influito sulla diffusione del contratto e sulla sua maggiore o minore presenza in alcune regioni italiane.

A conclusione del capitolo sono evidenziati degli elementi che impattano sulla performance dei contratti di rete: il coordinamento, la leadership e l'esperienza.

Il quarto capitolo contiene un'analisi empirica realizzata sui contratti di rete stipulati in Italia dal 2016 al 2023. Per realizzare questo studio si è creato un apposito database creato con dati provenienti da più fonti: Infocamere, Aida e ISTAT.

L'analisi empirica si articola in due sezioni principali: la descrizione di come è stato creato il database e le statistiche descrittive. Nella seconda sezione, vengono trattati i seguenti temi: la dimensione della rete, la longevità, la collocazione spaziale dei membri, i settori coinvolti, le imprese con esperienza di rete, l'andamento del fatturato, la dimensione aziendale e a conclusione del capitolo, la *localized density*.

1. I NETWORK

1.1 Definizione del concetto di network

Nel corso degli ultimi 30 anni, i network, si sono sempre più diffusi nel mondo economico; essi consistono in una forma organizzativa che si basa sulla creazione di relazioni inter-organizzative tra imprese, quindi sul creare legami con soggetti collocati all'esterno dei confini aziendali. L'interesse nei confronti delle reti di imprese è evidenziato dalla loro copiosa diffusione e dal numero crescente di studi riguardanti il suddetto tema. Nello specifico, gli studiosi definiscono i network nel seguente modo “We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange.” (Podolny & Page, 1998, p. 59) Da un'attenta analisi della definizione, emerge che il modo in cui è formulata, consente di includere in essa un ampio spettro di forme organizzative come: joint ventures, alleanze strategiche, franchising, consorzi e accordi per l'outsourcing.

Questa elevata flessibilità applicativa, assieme agli innumerevoli benefici connessi all'appartenenza ad un network e alla possibilità di utilizzare questi studi per la spiegazione di tutti i fenomeni riguardanti la presenza di relazioni tra soggetti, ha favorito la proliferazione delle pubblicazioni sui network. La grande quantità di letteratura disponibile e il fatto che essa provenga da ambiti differenti, sottolinea l'importanza e l'interesse nei confronti dell'argomento, sia per i teorici che per le imprese. Si evidenzia però che sebbene da un lato la presenza di molti contributi abbia favorito lo sviluppo del tema, dall'altro ha generato confusione e perplessità, per questo è opportuno chiarire che cosa sono i network, come sono stati inquadrati nella letteratura e con quali approcci possono essere studiati. (Moretti, 2017; Podolny & Page, 1998; Powell, 1990)

1.2 Excursus storico

Uno dei primi elementi che ha spinto gli studiosi ad interessarsi ai network è quindi l'elevata adozione di questa forma organizzativa, soprattutto nelle imprese giapponesi e più in generale asiatiche, già nei primi anni '80. L'obiettivo di queste ricerche era quello di capire in che misura le relazioni tra imprese fossero fonte di vantaggio competitivo (Lincoln et al., 1996). Il secondo elemento chiave è che l'esistenza dei network, la loro forte diffusione e i vantaggi ottenibili tramite essi, andavano contro la visione popolare in quegli anni, infatti “Prior to the middle 1970s, economists had largely regarded the organization as a black box that is to be understood as a production function converting inputs to outputs” (Podolny & Page, 1998,

p.58). Solo nei primi anni '80 si inizia a guardare all'interno della scatola e a seguito di questo cambio di prospettiva assumono importanza la teoria dei costi di transazione¹ e quella del principale agente. In questo contesto, mercato e gerarchia vengono ritenuti come alternative opposte, da un lato l'impresa può utilizzare il mercato per reperire ciò di cui ha bisogno, dall'altro svolgere le funzioni internamente.

Emerge quindi un primo problema per gli studiosi, quello di capire come classificare la forma organizzativa dei network. Infatti, se si guarda alle reti di imprese dalla prospettiva dei costi di transazione sembra che esse siano una forma ibrida tra mercato e gerarchia (Williamson 1991, 1975). Questo approccio ha alcuni elementi di criticità, innanzitutto quello di basarsi su un'analisi statica dei costi che non può essere utilizzata per spiegare alcune delle dinamiche tipiche dei network, come: la creazione e diffusione di conoscenza e gli aspetti connessi ad apprendimento e innovazione (Nooteboom, 1992; Powell et al., 1996). In secondo luogo, altra complessità emerge in relazione al tema dell'opportunismo e all'assente considerazione dei processi sociali (Ozman, 2009). Andando più nel dettaglio, il primo punto fa riferimento alla necessità di capire se l'opportunismo di cui parla la teoria dei costi di transazione, possa essere considerato come un elemento opposto rispetto alla fiducia reciproca che invece si sviluppa nelle relazioni di lunga data tra individui. Dall'analisi della letteratura si nota che essa tende a focalizzarsi su uno dei due aspetti piuttosto che considerarli congiuntamente, questo presuppone che i due concetti non siano da intendere come gli estremi di un continuum, dove l'assenza di uno presuppone la presenza dell'altro. Infatti, nella teoria dei costi di transazione si guarda alla fiducia come a un mezzo per ridurre i costi di transazione, piuttosto che qualcosa che emerge a causa dal radicamento dei soggetti ad un contesto sociale (Uzzi, 1997; Larson 1992; Gulati et al., 2000).

In contrapposizione si colloca la visione proposta dai sociologi; essi ritengono che i network non possano essere considerati una via di mezzo tra mercato e gerarchia ma che piuttosto siano un'alternativa a sé stante; quindi, con delle logiche proprie e diverse rispetto a quelle che dominano le due forme prima citate (Powell, 1990). Essi ritengono che network possiedano una serie di caratteristiche che li contraddistinguono rispetto a mercato e gerarchia. Si evidenzia però che anche queste due forme organizzative possono essere rappresentate con il costrutto tipico delle reti, costituito da nodi e legami; in esso rappresentano le due casistiche

¹ La teoria dei costi di transazione si focalizza sul trade-off che esiste tra mercato e gerarchia, secondo questa teoria l'impresa esiste con l'obiettivo di minimizzare i costi associati alle transazioni. La teoria dei costi di transazione fa due assunzioni sul comportamento degli agenti economici, il primo è che sono limitatamente razionali mentre il secondo riguarda la presenza di comportamenti opportunistici (Williamson, 1991).

agli estremi opposti. Il mercato è schematizzato da tanti nodi senza legami tra loro, come fossero delle isole, mentre la gerarchia appare come un network fortemente centralizzato dove la maggior parte dei legami sono diretti verso un unico soggetto.

Facendo nuovamente riferimento alla definizione di network fornita da Podolny e Page, si nota che rispetto alle altre due forme esistono alcune differenze, come il fatto che nel mercato le relazioni sono sporadiche e mosse da un obiettivo preciso, mentre nella gerarchia possono essere più durature anche se esiste sempre una figura che possiede l'autorità e gestisce le relazioni tra gli attori (Podolny & Page, 1998).

Per approfondire ulteriormente la diversità che sussiste tra queste tre forme organizzative, emerge come fondamentale il contributo di Powell (1990). Egli parte dal sottolineare che sebbene in passato abbia classificato anche lui alcuni modelli come ibridi (Powell, 1987), ora ritiene che la presenza di definizioni intermedie non sia di alcuna utilità agli studiosi. Infatti, questi concetti imprecisi hanno lo svantaggio di impedire una maggiore comprensione e uno studio più accurato dei fenomeni. Secondo la sua visione, l'andare a definire i network come una forma organizzativa che sta nel mezzo tra mercato e gerarchia andrebbe a impoverire le analisi in quanto porterebbe gli studiosi a sottovalutare lo studio degli elementi che li contraddistinguono. Sulla base di ciò, egli ritiene fondamentale identificare dei fattori che facciano sì che valga la pena distinguere le tre forme di coordinamento delle attività economiche.

In primis, Powell spinge a riflettere sulle caratteristiche del bene scambiato e su quelle del legame che mette in relazione le parti "When the items exchanged between buyers and sellers possess qualities that are not easily measured, and the relations are so long-term and recurrent that it is difficult to speak of parties as separate entities, can we still regard this as a market exchange? [...] Surely this patterned exchange looks more like a marriage than a one-night stand." (Powell, 1990, p.300).

Vale anche la pena ricordare che tra mercato, gerarchia e network, la filosofia alla base delle transazioni cambia significativamente. Nel caso del mercato, la strategia più diffusa è quella di cercare di concludere l'affare nel migliore modo possibile, basandosi sulla logica dei prezzi. Nei network invece è preferibile creare un rapporto di fiducia che possa rimanere vivo anche nel lungo periodo. Questo sottolinea che sebbene il mercato abbia la capacità di mettere in comunicazione venditori e acquirenti, ciò non comporta necessariamente che tra i soggetti si creino relazioni o legami di tipo altruistico. La teoria economica, infatti, descrive il mercato come una forma spontanea di coordinamento delle attività economiche che offre flessibilità, opportunità, velocità e possibilità di comunicazione. Spostando il focus sulla gerarchia, bisogna

invece ricordare che essa nasce dalla scelta di integrare verticalmente le attività; quindi, adotta una gestione molto più stringente e controllata che di conseguenza porta ad una minore flessibilità e capacità di adattamento. Per contro, il network si presenta come è una forma mediamente flessibile dove “transactions occur neither through discrete exchanges nor by administrative fiat, but through networks of individuals engaged in reciprocal, preferential, mutually supportive actions.” (Powell, 1990, p.302). Le caratteristiche evidenziate in questa frase veicolano un concetto chiave, cioè che in genere i soggetti che compongono il network rinunciano al diritto di perseguire i propri interessi a spese altrui. Questo comportamento è favorito dalla presenza di legami di lungo termine che incrementano e sostengono la fiducia tra le parti; inoltre, reputazione, interdipendenza, fiducia, amicizia e altruismo sono parte integrante della relazione lavorativa che esiste tra i membri della rete (Macneil, 1985).

Parte del contributo di Powell risiede nel fatto che, grazie all’analisi di forme di network differenti, è riuscito a ricavare alcuni fattori caratteristici di questa forma organizzativa: il know-how, la richiesta di velocità e la fiducia. Il primo elemento fa riferimento al fatto che le competenze distintive, come conoscenze e abilità, vengono condivise più facilmente all’interno di un network, mentre lo scambio di beni e risorse tangibili si realizza generalmente nel mercato. Ciò dipende dal fatto che il know-how tipicamente è costituito anche da conoscenza tacita che essendo difficilmente codificabile è anche più complicata da condividere (Almeida & Kogut, 1999; Howells, 2002; Tracogna & Bortoluzzi, 2012).

Il secondo elemento è determinato dalla presenza di una competizione sempre più forte che rende necessario collaborare al fine di velocizzare l’attività innovativa, suddividere i costi e rimanere flessibili. L’organizzazione a rete, rispetto a mercato e gerarchia, genera nelle imprese una maggiore capacità di affrontare il cambiamento; questo accade perché quando le informazioni passano per il network nascono interpretazioni e significati nuovi rispetto a quelli classici. Nello specifico, la presenza di soggetti con prospettive diverse promuove il dibattito ed esso modifica il contenuto dell’informazione. Invece, nel caso della gerarchia e del mercato, le informazioni vengono semplicemente acquistate o trasmesse all’interno dell’organizzazione senza subire alcuna modificazione (Frasca & Morone, 2007).

L’ultimo elemento chiave è costituito dalla fiducia; essa emerge più facilmente nei contesti sociali che incoraggiano la cooperazione, la solidarietà e il senso di reciprocità. Inoltre, quando vi è una elevata probabilità che la transazione si ripeta nel futuro, i soggetti sono più stimolati a fidarsi ma anche a punire chi non coopera; poiché si creano transazioni in cui la qualità è più importante della quantità. Si evidenzia che spesso nei gruppi tra pari, dove vi è condivisione di ideologie e valori, i soggetti sono facilitati sia a cooperare che a controllarsi

(Bruneel et al., 2007; Burt & Knez, 1995; Powell, 1990). Queste riflessioni mettono in luce che la forma organizzativa a rete, per come è strutturata, è in grado di fornire supporto a tutte queste dinamiche.

Data la genericità nella definizione dei network molti studiosi ritengono che una delle caratteristiche distintive sia proprio l'aspetto etico e l'orientamento ai valori che caratterizza le relazioni di scambio tra i partner (Podolny & Page, 1998).

Una volta chiarita la natura dei network e le motivazioni che hanno spinto gli studiosi a muovere i primi passi verso questo tema, si possono evidenziare i benefici che hanno suscitato l'interesse degli imprenditori. Come anticipato, l'appartenenza ad una rete è in grado di influenzare la condivisione di conoscenza e i processi innovativi delle imprese. Essa consente ai soggetti di mettere a sistema le loro conoscenze e di apprendere gli uni dagli altri; allo stesso tempo facilita anche la diffusione della conoscenza tacita (Almeida & Kogut, 1999; Tracogna & Bortoluzzi, 2012). Inoltre, le imprese in rete hanno generalmente performance superiori rispetto a coloro che non sono in rete (Gulati et al., 2011; Raab et al., 2013). Solitamente ciò dipende dal fatto che la rete consente di ottenere benefici economici, flessibilità e quindi resilienza ma anche una maggiore efficacia. Infine, si riconosce l'importanza del contesto in cui le imprese sono inserite e delle relazioni sociali, perché entrambi hanno forti implicazioni sulla creazione dei legami, sul futuro del network e sulle sue performance, oltre che su quelle dei singoli individui. (Tani & Sciarelli, 2014)

1.3 Social network analysis

Per rendere più chiaro quanto presente in letteratura è necessario soffermarsi a delineare le caratteristiche dei due approcci che possono essere adottati per lo studio dei network, quello della *social network analysis* (SNA) e quello della *network governance* (Moretti, 2017; Moretti & Zirpoli, 2016; Provan & Kenis, 2008).

Il primo approccio consiste nell'andare ad analizzare le reti sociali tramite una serie di metodologie che si concentrano sulla misurazione degli attributi degli attori e delle caratteristiche delle relazioni che sussistono tra i nodi (Scott, 2000). A livello pratico, le reti, costituite da nodi e legami, sono rappresentate graficamente tramite dei grafi che vengono creati sulla base matrici che raccolgono al loro interno gli attributi dei nodi e la distribuzione dei legami (Prell, 2012). Inoltre, si specifica che un singolo individuo nella rete è definito *ego*, in genere questo nome è assegnato all'impresa su cui si concentrerà l'analisi, mentre tutti coloro a cui l'ego è connesso sono chiamati *alter* (Kilduff & Brass, 2010).

Partendo dai vantaggi della SNA dobbiamo evidenziare che essa consente di indagare contemporaneamente sia la prospettiva micro, cioè quella del singolo attore presente nella rete, che quella macro, la quale si focalizza sugli effetti connessi alla struttura della rete. Di conseguenza, mostra come gli attori e i loro attributi impattano sulla rete ma anche come la rete stessa sia in grado di influenzarli.

In particolare, a livello micro il focus è sul cercare di comprendere l'importanza di ciascun attore andando ad esempio a ricavare delle misure di centralità. La più diffusa è la *degree centrality* che si calcola guardando al numero di legami o alla popolarità dei soggetti in rete (Freeman, 1978). Ma si possono esaminare anche la *closeness centrality*, che si focalizza sulla capacità degli attori della rete di trasferire informazioni ad altri nodi, oppure la *betweenness centrality* che invece guarda alla capacità del nodo di andare a influenzare in modo diretto il passaggio delle informazioni all'interno della rete; quindi, riflette a che livello un individuo è in grado di influenzare il comportamento di altri soggetti nella rete. Un'altra misura da annoverare in queste analisi è quella della *multiplexity*, essa riflette la forza della relazione che un nodo ha con i partner sulla base del numero e del tipo di legami che lo connettono ad essi. Infine, abbiamo la *broker relationship* necessaria per studiare la presenza di *structural hole* all'interno della rete e la capacità delle imprese di coprire questi spazi vuoti creando nuove relazioni.

Questo tipo di analisi forniscono informazioni interessanti, infatti la capacità di una impresa di creare un ponte dove prima vi era uno *structural hole* può avere implicazioni significative sulla posizione e sul ruolo all'interno della rete e di conseguenza anche sulla performance dell'individuo (Burt, 1995). In genere le imprese che assumono il ruolo di *broker* della rete hanno una collocazione più vantaggiosa dato che sono più influenti e hanno un accesso privilegiato ad alcune risorse (Provan et al., 2007). Sebbene si sia evidenziata la rilevanza degli *structural hole* rispetto al capitale sociale delle imprese, studi più recenti hanno evidenziato che i vantaggi ottenibili tramite questi legami "che fanno da ponte" tendono a decadere più rapidamente rispetto a quelli connessi ad altre tipologie di relazioni. Di conseguenza, si è compreso, che la possibilità di avvantaggiarsi della presenza di uno *structural hole* non è scontata e illimitata ma dipende dall'esperienza degli individui (Burt, 2002).

Una volta calcolate queste misure, si ottengono delle informazioni sulla struttura relazionale che caratterizza una rete, esse vengono poi integrate con i dati sugli attributi dei nodi della rete in modo da poter studiare nel dettaglio il ruolo di ciascun attore, ad esempio al fine di comprendere se ci sono nodi che traggono più vantaggi di altri dall'esistenza della rete. Invece, a livello macro, si possono studiare il livello di centralizzazione della rete, utile per

identificare la presenza di un gruppo di attori di maggiore importanza e analizzare la stabilità della rete nel caso in cui alcuni soggetti decidano di abbandonarla. Un'altra prospettiva è quella di studiare come le caratteristiche degli attori siano in grado di influenzare il trasferimento della conoscenza, a questo scopo si utilizzano misure connesse alla distanza tra gli attori e alla densità della rete. (Frasca & Morone, 2007; Tani & Sciarelli, 2014; Wu et al., 2020).

Quanto spiegato dimostra che la SNA si focalizza sulle caratteristiche architettoniche del network e si dedica al cercare di identificare delle spiegazioni strutturali per gli outcome ottenuti. In questo contesto, la tipologia di strumenti utilizzati per l'analisi, ha portato gli studiosi a dare vita ad un dibattito rispetto a se la si possa considerare o meno come una vera e propria teoria o se sia semplicemente una metodologia di analisi, un insieme di strumenti.

Lo sforzo di molteplici studiosi ha consentito di legittimare la SNA e di identificare i suoi punti salienti (Borgatti et al., 2009; Borgatti & Foster, 2003). Focalizzandosi su questi temi si possono identificare quattro aspetti chiave, distintivi dell'approccio della SNA: le relazioni tra gli attori, *l'embeddedness*, *social patterning* e l'utilità dei legami sociali (Kilduff & Brass, 2010).

Il primo riguarda "The idea of studying a set of actors and the relations that connect (or separate) them is based on the acknowledgement that economic phenomena can be explained by taking into consideration the fact that agents' behaviours are influenced not only by their individual attributes but also by the network of relationships they belong to." (Moretti, 2017, p.6) A questo primo concetto si connette il tema dell'*embeddedness*, esso sottolinea che le transazioni economiche che si realizzano tra gli attori della rete avvengono contemporaneamente in un network di relazioni sociali, per questo motivo, a volte, i legami mossi da motivi economici e quelli nati a scopi sociali possono sovrapporsi (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Kilduff & Tsai 2003). L'evidenza mostra infatti che è più probabile si realizzi una collaborazione tra i soggetti che hanno già una relazione sociale, ad esempio tra amici o parenti. Il terzo tema consiste nel *social patterning* che si riferisce al fatto che le strutture sociali possono essere caratterizzate dalla presenza o assenza di legami tra i nodi, esso evidenzia che proprio lo studio dei legami sia esistenti che non può essere utile per comprendere cosa ha determinato un certo output. L'ultimo elemento riguarda l'utilità delle connessioni sociali e si focalizza sul fatto che tramite esse si può accedere a opportunità ma contemporaneamente essere sottoposti a limitazioni, di conseguenza anche questo aspetto impatta sui risultati che il network è in grado di ottenere.

L'importanza di queste quattro idee dipende dal fatto che esse stanno alla base di alcune delle teorie sui network sviluppatesi successivamente; tra queste vale la pena citare: *balance*

theory (Heider, 1958), *strength of weak ties* (Granovetter, 1983; 1973) e gli *structural holes* (Burt, 1995; 2002).

Per concludere, alcuni studi recenti hanno il merito di aver identificato i temi core dell'approccio e così facendo hanno consentito la sua legittimazione come vera e propria teoria. Nonostante ciò, tra gli studiosi, permangono degli elementi di perplessità che possono essere raccolti in sei affermazioni. Esse racchiudono gli aspetti problematici, più frequentemente richiamati, della SNA: *All description, no theory, Just methods and measures, All structure, no content, All structure, no agency, All static, no change, and All networks, no context* (Borgatti & Brass & Halgin, 2014).

La prima critica spinge a favore dell'idea che la SNA non possa essere legittimata come teoria; questi studiosi ritengono che le teorie sui *social network* siano già delle basi sufficientemente robuste su cui far poggiare la ricerca. La seconda affermazione, *Just methods and measures* si accoda a questo filone di pensiero ma nello specifico sostiene che essa non possa essere una teoria a se stante perché costituita solamente da metodologie e strumenti per l'analisi dei dati (Kilduff & Brass, 2010).

Il terzo punto, *All structure, no content*, rimarca la tendenza a soffermarsi eccessivamente sugli aspetti strutturali, a discapito delle caratteristiche e implicazioni che emergono dalla presenza di quei legami, in sostanza non guarda alla qualità delle connessioni che uniscono i nodi. Anche *All structure, no agency* riguarda la forte enfasi sulla struttura della rete solo che si focalizza sulla scarsa considerazione degli aspetti strategici.

All static, no change sottolinea un problema diverso, ossia connesso alla tipologia di analisi svolte; infatti, molto spesso tramite la SNA prodotta una fotografia del network. Essa, in quanto tale, non restituisce informazioni sugli aspetti dinamici e sull'evoluzione della rete nel corso del tempo (Borgatti & Brass & Halgin, 2014).

L'ultimo commento, *All networks, no context* si focalizza invece sulla mancanza di attenzione nei confronti del contesto; infatti, oltre alla struttura di una rete, anche l'ambiente in cui il network è collocato ha impatti significativi, che non possono essere tralasciati se si vuole ottenere un quadro completo e veritiero.

Quanto spiegato evidenzia che la maggior parte delle critiche poggiano sull'assenza di una prospettiva ampia ed equilibrata, in questo senso la consapevolezza delle problematiche della SNA è fondamentale perché consente agli studiosi di evitare uno sbilanciamento a favore di alcune dimensioni. Di conseguenza la chiave per porre rimedio a buona parte di questi problemi risiede nell'adottare una prospettiva che integri questo tipo di analisi con altri punti

di vista in modo da non tralasciare aspetti meno strutturali e statici ma altrettanto utili alla comprensione.

1.4 Network governance

Il secondo approccio utilizzato per lo studio dei network è quello della network governance; esso si caratterizza per essere direttamente connesso al dibattito relativo al fatto che i network possano essere considerati una forma di governance a sé stante rispetto a mercato e gerarchia o semplicemente un loro ibrido (Williamson, 1975). Anche se, come anticipato nei paragrafi precedenti, oggi gli studiosi sono d'accordo nel riconoscere la forma organizzativa dei network e le sue caratteristiche distintive (Powell, 1990).

Nello specifico, gli studi che rientrano in questo filone hanno l'obiettivo di investigare come i risultati di un network siano connessi alla sua governance. Il focus è sull'analisi delle dinamiche organizzative come i meccanismi di coordinamento o di governance e le interazioni o relazioni sociali tra i nodi. Invece, come anticipato, nel caso della SNA l'obiettivo può essere costituito dall'analisi della configurazione strutturale della rete oppure dalla realizzazione di confronti tra architetture diverse al fine di poter spiegare alcune dinamiche dei network.

Un altro elemento distintivo risiede nel fatto che la network governance adotta una prospettiva strategica, assente nella SNA; infatti, cerca di trovare delle soluzioni ai problemi strategici che caratterizzano le relazioni inter-organizzative. In sostanza, questo approccio è maggiormente dinamico e volto a comprendere come gestire il network e le relazioni che lo costituiscono al fine di massimizzare i risultati o porre rimedio ai problemi.

Altrettanto di fondamentale importanza è l'enfasi sulla dimensione collettiva (Powell et al., 2005; Provan et al., 2007). Si ritiene che focalizzarsi sul singolo soggetto e sulle relazioni che questo ha con gli altri nodi della rete porterebbe ad esagerare l'importanza di un'organizzazione a discapito della collettività; infatti, così facendo la forza delle azioni messe in campo da un gruppo di individui sarebbe sottovalutata. A differenza della SNA, dove l'oggetto dell'analisi è un nodo della rete definito *ego*, qui abbiamo una prospettiva di *whole network*, si guarda a tutte le relazioni che compongono il network perché solo in questo modo è possibile rispondere a domande come: in che modo è governato un network? Come evolvono i network? Come si possono ottenere dei *collective outcome*?

Quindi, in queste ricerche, non si cercherà di capire come la centralità di un nodo possa influenzare la sua performance ma piuttosto, si porrà il focus sui processi che riguardano l'intero network e si misureranno magari la centralizzazione o la densità del network (Kilduff & Tsai, 2003). Inoltre, poiché la network governance assume che nelle reti siano presenti

organizzazioni che collaborano a favore di un obiettivo più o meno comune, la buona performance di un singolo non è considerata equivalente al successo per l'intera rete. Questo presuppone che nel caso in cui sia necessario prendere delle decisioni, queste saranno sempre finalizzate ad ottimizzare i risultati dell'intero network anche a discapito di un singolo nodo (Provan et al., 2007).

Una volta chiarito l'oggetto dell'analisi, adottato dall'approccio della network governance, è opportuno specificare che, come per la SNA, le analisi che studiano gli *whole network* possono essere realizzate a livelli diversi: macro, meso e micro. In merito a ciò si evidenzia l'esistenza di studi che enfatizzano l'importanza di studiare il network contemporaneamente su più livelli, per avere una maggiore comprensione delle dinamiche che lo pervadono.

Il filone di studi che mette assieme il livello macro con quello micro è il *duality of social structure* (Breiger, 1974). Esso evidenzia che alcune micro-dinamiche che si realizzano a livello organizzativo, possono influenzare l'evoluzione dell'intero network e i suoi outcome; per questo devono essere tenute in considerazione. L'intuizione che guida questa visione è il fatto che gli individui appartengono contemporaneamente a tanti network diversi, quello aziendale, familiare, delle amicizie, degli hobby etc. Proprio sulla base di ciò, Kilduff e Brass, nel loro contributo del 2010, dichiarano che quando due persone interagiscono non rappresentano solo se stessi o l'azienda per cui lavorano ma anche tutti gli altri gruppi, più o meno formali, a cui essi appartengono. Tra i quali non vengono tralasciate nemmeno le caratteristiche demografiche dell'individuo, a partire dall'età fino alla razza (Ahuja et al., 2012; Kilduff & Brass, 2010).

Per concludere, la scelta della letteratura di guardare i soggetti solo da un punto di vista, ad esempio quello lavorativo, fornisce una visione limitata e quindi poco veritiera. Per comprendere al meglio come le risorse e le conoscenze vengono condivise all'interno della rete è fondamentale considerare tutti gli aspetti congiuntamente (Padgett & Powell, 2012).

1.4.1 Punti comuni ai due approcci

Come evidenziato precedentemente, la necessità di distinguere tra SNA e network governance deriva dalla presenza di un numero elevato di contributi; essi devono essere organizzati per facilitare la ricerca, ma è anche utile per il fatto che i due approcci hanno focus ineguali e quindi adottano strumenti e prospettive di analisi diverse. Conoscere le differenze che stanno alla base delle due modalità consente di sapere a quale dei due filoni rivolgersi in relazione alle domande di ricerca a cui si vuole rispondere.

Sebbene esistano forti difformità tra le due metodologie, ci sono anche dei punti in comune, in merito a ciò, una delle somiglianze più importanti riguarda il focus sulle relazioni. Elemento chiave in quanto base della network theory e caratteristica che rende questi studi un campo autonomo rispetto a tutti gli altri. Esso riguarda il fatto che, entrambi i filoni, si focalizzano sull'analisi delle relazioni che sussistono tra i soggetti in rete e riconoscono che i legami tra le imprese sono immersi in network di relazioni sociali. Basandosi sullo studio dei legami sviluppano delle considerazioni o previsioni rispetto ai risultati economici del network. Si può quindi affermare che ambedue gli approcci riconoscano l'influenza della componente sociale sulle attività economiche (Granovetter, 1983, 1985, 1973). Un secondo punto in comune riguarda l'attenzione nei confronti delle caratteristiche dei legami che mettono in relazione i nodi della rete. Sebbene in passato questo studio fosse più di dominio della network governance, di recente, la SNA si è focalizzata anche sull'analisi di questi aspetti.

Infine, la terza e più rilevante similarità è costituita dall'*embeddedness* poiché entrambi gli approcci riconoscono che i legami tra i nodi sono sempre *embedded* in un network di relazioni sociali oltre che lavorative (Moretti, 2017; Uzzi, 1997). Questa visione si oppone a quella della tradizione utilitarista, che include l'economia classica e neoclassica, e assume che i soggetti siano razionali, mossi da comportamenti egoistici e che il loro comportamento sia influenzato solo in piccolissima parte dalle relazioni sociali; invece, "The argument of "embeddedness": the argument that the behaviour and institutions to be analysed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding." (Granovetter, 1985, p.482). In altre parole, le relazioni diventano oggetto di analisi perché in grado di impattare, in modo più o meno diretto sulla performance economica degli attori della rete.

1.5 L'emergere dei network

Quanto visto fino ad ora fornisce la prova che i network, come mercato e gerarchia, possono essere considerati una forma organizzativa a sé stante. Proprio per questo motivo, nel paragrafo successivo si realizzerà un'analisi più accurata dei benefici ottenibili in presenza di relazioni inter-organizzative e delle funzioni che il network può assumere. Terminata questa prima sezione si metterà in luce che per poter conseguire i vantaggi precedentemente elencati, è necessario che le imprese abbiano sviluppato una buona *absorptive capacity* e che non siano intrappolate in legami inutili. Ciascuno di questi elementi può impattare negativamente sugli esiti di un network e per questo può essere parzialmente esplicativo del perché non tutte le imprese traggono uguale vantaggio dalle relazioni.

Il terzo paragrafo verterà invece sul tema della performance, analizzando come e quando, la presenza di questa forma organizzativa sia effettivamente la causa di risultati migliori rispetto a quelli che le imprese otterrebbero operando tramite mercato e gerarchia. Si metteranno in luce alcuni punti di criticità che caratterizzano le valutazioni riguardanti la performance e come queste dovrebbero essere condotte per restituire un quadro completo e veritiero della situazione.

1.6 Benefici e funzioni dei network

Gli studiosi sostengono che i network consentono alle imprese che ne fanno parte, di ottenere molteplici benefici. Tra questi sono spesso elencati: apprendimento, innovazione, miglioramento delle performance, più efficace reperimento delle risorse scarse, sviluppo dello status e ottenimento di legittimazione, benefici economici, maggiore efficacia e infine alcuni impatti positivi sul benessere della società (Brass et al., 2004; Podolny & Page, 1998; Provan & Milward, 1995; Uzzi, 1997).

Si ricorda che tutti i benefici possono presentarsi per una singola organizzazione oppure per l'intero network, sebbene spesso il focus degli studiosi sia stato rivolto al livello organizzativo piuttosto che a quello della whole-network. Questo approccio è giustificato da un minore interesse delle imprese verso lo sviluppo della rete a cui appartengono se confrontato con la possibilità di migliorare i propri risultati (Moretti, 2017; Provan et al., 2007). In altre parole, si è spesso sottovalutato come il miglioramento della gestione dell'intero network, possa di fatto essere benefico anche per i singoli individui. Infatti, può essere sfruttato per facilitare il raggiungimento degli obiettivi da parte dei nodi della rete. Si pensi ad esempio a come la presenza di efficaci meccanismi di controllo, canali di comunicazione rapidi, coordinamento delle attività svolte dai membri e infine la condivisione di valori possano rendere più semplice il conseguimento dei risultati sperati anche a livello di singola impresa. Inoltre, come già affermato nei paragrafi precedenti, un eccessivo focus su un solo soggetto porta a sottovalutare l'impatto che può avere un'azione collettiva.

Prima di procedere con la spiegazione dettagliata di ciascuno dei benefici elencati in testa alla sezione è necessario ricordare il rilevante ruolo dei costi di transazione e del capitale sociale (Gulati et al., 2011). Ciascuno dei due concetti rimanda ad alcuni dei primi benefici che erano stati ricondotti alla presenza di relazioni inter-organizzative.

Nello specifico, il primo fa riferimento alla possibilità di contenere tutti quei costi che si generano nel momento in cui bisogna acquistare o vendere un bene e che fanno sì che il prezzo del prodotto non rispecchi il costo effettivamente sostenuto. Sono generati ad esempio

dall'onere di dover cercare una controparte; quindi, un soggetto disposto a comprare il prodotto, dalla necessità di creare un contratto che metta d'accordo entrambe le parti, dalla spesa in termini di tempo per realizzare tutte queste attività e l'ulteriore sacrificio nel caso in cui le parti non riescano a giungere ad un compromesso. Sulla base di ciò, si comprende facilmente che il vantaggio in termini di riduzione dei costi di transazione, risiede fortemente nella possibilità di avere una controparte fissa per le transazioni; non si dovrà infatti, cercare di volta in volta nel mercato per trovare il venditore che offre il prezzo migliore (Podolny & Page, 1998; Williamson, 1991). In secondo luogo, si ha la possibilità di realizzare gli scambi con un soggetto maggiormente disposto ad adattarsi alle esigenze dell'impresa in ragione del legame e della fiducia che sussiste tra le due parti.

Dall'altro lato si colloca invece il concetto di capitale sociale, da cui deriva l'interpretazione dei network come di un mezzo tramite il quale sia possibile accedere a risorse esterne all'impresa. Questa visione enfatizza la capacità dei soggetti di ottenere benefici diversi in relazione a come essi sono posizionati all'interno di una struttura sociale (Coleman, 1988).

1.6.1 Apprendimento

Podolny e Page (1998) propongono, come primo frutto dell'organizzazione a rete, l'apprendimento (Powell, 1990; Uzzi, 1997). Essi affermano che “work forms of organization foster learning because they preserve greater diversity of search routines than hierarchies and they convey richer, more complex information than the market.” (Podolny & Page, 1998, p.62) Chiarendo in questo modo la provenienza di questo primo e fondamentale beneficio.

Successivamente dichiarano che i network possono facilitare l'apprendimento tramite due modalità. In primis consentono un rapido trasferimento delle informazioni, infatti, i legami che uniscono i nodi della rete sono visti come dei condotti che, in quanto tali, permettono il passaggio di dati e informazioni. Sulla base di questa concezione successivamente si è analizzato come questi canali forniscano opportunità per l'acquisizione di nuove skills (Hamel, 1991). In secondo luogo, abbiamo la capacità di creare nuove sintesi o combinazioni della conoscenza esistente in modo da sviluppare informazioni diverse rispetto a quelle condivise in partenza. Questa visione sottolinea l'importanza dell'esistenza di una relazione duratura tra le parti; infatti, senza di essa sarebbe difficile ottenere le ricombinazioni della conoscenza di cui detto sopra (Powell et al., 1996).

Quanto spiegato fino ad ora sottolinea anche che il luogo in cui risiede il processo innovativo potrebbero non essere i nodi ma piuttosto i network stessi. A supporto di questa intuizione abbiamo il lavoro di Powell et al. (1996) che analizzando l'industria biotecnologica

cercano di trovare evidenze a supporto di questa idea. Dallo studio emerge che nei settori dove abbiamo un cambiamento tecnologico molto rapido, il luogo in cui si realizza il processo innovativo è effettivamente la rete d'impresa (Powell et al., 1996; Tani & Sciarelli, 2014).

Si evidenzia però, che la possibilità di apprendere da un soggetto dipende anche dalla diversità che sussiste tra i due; in merito a ciò, lo studio di Stuart e Podolny (1997) sui partner di alcune alleanze strategiche ha dimostrato che all'aumentare della diversità esistente tra le due parti aumenta anche la possibilità che esse diano vita a invenzioni significativamente diverse rispetto a quelle prodotte prima dell'alleanza. Questo confermerebbe sia che la relazione tra i due soggetti ha generato apprendimento, il quale ha permesso di intraprendere delle strade precedentemente non esplorate; ma anche che i *locus of innovation* risiedono nei network e non nei nodi (Stuart, & Podolny, 1997).

Tutto ciò evidenzia la forte connessione che sussiste tra le dinamiche di apprendimento e la capacità innovativa di una impresa; non bisogna però dimenticare che anche la conoscenza gioca un ruolo fondamentale in questi processi. In merito a ciò, Michael Polonayi (1966) ha evidenziato che essa può essere distinta in codificata e tacita, dove la prima è facile da condividere; infatti, può essere facilmente sintetizzata in formule o documenti scritti e per questo è spesso definita standardizzata o esplicita. Per contro, la conoscenza tacita è più complessa e la sua condivisione è molto meno agevole; essa viene solitamente assimilata tramite il *learning by doing* o *learning by using*. Inoltre, è una forma di sapere che si sviluppa lentamente, inconsciamente e che risiede nelle persone o nei territori e proprio per questo è definita implicita.

Conoscere la tipologia di conoscenza utilizzata o condivisa dalle imprese è di fondamentale importanza; infatti, essa influenza la tipologia di innovazioni generate e anche l'appropriabilità da parte delle imprese (Frasca & Morone, 2007). In quest'ottica i network forniscono un ulteriore vantaggio poiché facilitano il trasferimento della conoscenza tacita, grazie alla presenza di relazioni interpersonali tra i partner ma anche per la presenza di soggetti appartenenti a diverse fasi della filiera produttiva (Tracogna & Bortoluzzi, 2012).

Per concludere si ribadisce che la possibilità di apprendere da altri soggetti fa sì che la forma organizzativa dei network sia molto valida per tutte quelle imprese che operano in settori dove la capacità di sviluppare nuova conoscenza e quella di innovare, sono la chiave per riuscire a sopravvivere nel mercato. Considerando però, che la globalizzazione ha reso la competizione sempre più spietata, imponendo alle imprese di innovare in tempi sempre più rapidi, oltre che di doversi adattare a improvvisi cambiamenti del contesto esterno; l'appartenenza ad una rete può fornire un significativo vantaggio per qualsiasi impresa.

1.6.2 Benefici economici

Un altro aspetto frequentemente citato è quello dei benefici economici; essi si presentano come vantaggi connessi ai costi e alla qualità. I primi sono stati parzialmente anticipati nella spiegazione sulla teoria dei costi di transazione mentre i secondi riguardano altri aspetti, ritenuti di maggiore importanza dai sociologi (Powell et al., 1996; Williamson, 1991). Infatti, la presenza di relazioni stabili tra gli attori, la fiducia, la condivisione di valori e norme sociali fanno sì che dai legami si generino produzioni di maggiore qualità.

A supporto di queste affermazioni abbiamo lo studio realizzato da Uzzi (1997) nel settore della moda che, a seguito della somministrazione di questionari e dell'analisi delle risposte raccolte, sostiene che i legami presenti nei network sono più forti e di maggiore qualità di quelli nelle relazioni di mercato.

Nelle reti di imprese si riesce poi ad ottenere una maggiore comprensione tra fornitore e acquirente, determinata da una comunicazione tra le parti più ricca. Ciò consente la produzione di prodotti di elevata qualità ma anche di riuscire a risolvere più rapidamente ed efficacemente i problemi che si presentano durante il processo produttivo.

Egli evidenzia anche che a differenza delle relazioni di mercato, dove le decisioni sono prese sulla base del meccanismo dei prezzi, nel caso dei network, l'esistenza di legami più stretti spinge i soggetti ad essere disposti a sorvolare su aumenti della spesa.

Ad esempio, se il fornitore si trova in una situazione di crisi ed è costretto ad incrementare i prezzi per riuscire a superarla, coloro che acquistano il suo prodotto non smetteranno di farlo ma lo supporteranno, al fine di non perdere un collaboratore specializzato, affidabile e di lunga data. In quest'ottica, il network diventa fonte di qualità perché spinge i soggetti a tenere in considerazione aspetti generalmente sottovalutati, come la difficoltà di trovare un nuovo partner e di instaurare una relazione duratura e governata da fiducia reciproca (Uzzi, 1997).

Il beneficio economico, connesso alla qualità piuttosto che ai costi, è ritenuto di maggiore importanza anche perché strettamente correlato all'abilità delle imprese di adattarsi alle mutazioni dell'ambiente circostante. Ciò dipende dal fatto che essendoci una comunicazione più efficace, rispetto a quella che si realizza nel mercato, è più semplice notare dei segnali di cambiamento rispetto a quando si cerca di coglierli solo basandosi sull'osservazione delle oscillazioni dei prezzi. Inoltre, come evidenziato precedentemente, la forma organizzativa del network ha dei confini molto più flessibili e malleabili rispetto a quelli dalla gerarchia. (Almeida & Kogut, 1999; Powell, 1990)

1.6.3 Legittimazione e status

Legittimazione e status sono altri due vantaggi che meritano di essere presentati in modo più dettagliato. Essi sono direttamente collegati alla teoria del capitale sociale e si basano sull'assunzione secondo cui essere connessi a un soggetto con caratteristiche particolari, ad esempio uno status molto elevato, determini un incremento nella legittimazione sia dei singoli soggetti ad esso connessi che dell'intero network.

Coloro che possono trarre maggiore utilità da questa situazione sono le piccole imprese, infatti collaborando con soggetti di spicco, dimostrano di essere in grado di creare produzioni di qualità e di essere degne di fiducia, aprendosi la possibilità di lavorare anche con altri individui. Oltre alla dimensione, assume un ruolo importante anche l'età, nel senso che l'impatto sullo status e sulla legittimazione di un'impresa è tanto maggiore quanto più l'impresa è giovane (Stuart, 2000).

Il meccanismo funziona allo stesso modo anche per la grandezza, dove il legame con soggetti che hanno un ruolo prominente riduce l'incertezza rispetto alle performance della piccola e nuova impresa. Invece, le conseguenze sullo status delle imprese più vecchie sono inferiori, questo perché esistono già delle informazioni sul loro comportamento passato che possono essere usate come delle proxy di quello futuro e quindi sfruttate dalle imprese per valutare se creare o meno una alleanza con questi soggetti. (Podolny & Page, 1998).

Gli studiosi hanno evidenziato la presenza di due casistiche diverse ma dagli impatti ugualmente positivi. La prima consiste nella situazione in cui vi è la creazione di una relazione tra due imprese che appartengono alla stessa rete e a seguito di ciò i benefici fluiscono un po' verso tutti i nodi del network. La seconda è rappresentata dalla creazione di un legame con un soggetto legittimato collocato all'esterno della rete, questo procedimento ha il vantaggio di fungere da driver per la legittimazione dell'intero network.

Si evidenzia che il soggetto con il quale si crea la relazione potrebbe essere una impresa ma anche un attore istituzionale, una banca o un ente governativo; quello che conta non è la natura del soggetto ma piuttosto che esso abbia un buono status (Baum & Oliver, 1992).

1.6.4 Internazionalizzazione

In anni più recenti la letteratura si è dedicata ad analizzare come la struttura a rete sia in grado di offrire benefici anche alle imprese che vogliono avviare un processo di internazionalizzazione. La possibilità di sviluppare un network, anche coinvolgendo soggetti collocati all'estero, ha il grande vantaggio di semplificare il processo di internazionalizzazione delle imprese. Infatti, esso è fonte di informazioni e conoscenza e per questo aiuta le imprese a

comprendere che strategie adottare per avviare questa azione, inoltre semplifica anche la gestione delle esportazioni e la realizzazione di investimenti diretti esteri, finalizzati all'apertura di nuove sedi dedicate alla produzione o commercializzazione del prodotto (Moretti, 2017). Si deduce che un grande beneficio risiede nella possibilità di sfruttare le relazioni per comprendere meglio il mercato di destinazione e per contenere la quantità di risorse finanziarie necessarie ad avviare questi processi, che sarebbero di gran lunga superiori nel caso in cui tutte le attività fossero internalizzate.

Il contributo di Coviello e Munro (1997) integra empiricamente il modello tradizionale dell'internazionalizzazione, dove essa è concepita come un processo incrementale, con la prospettiva dei network (Johanson & Vahlne, 1977). L'esito della ricerca mostra che il processo di internazionalizzazione di imprese di piccole dimensioni e operanti nell'ambito dei software, è più rapido rispetto a quello tipicamente descritto in letteratura² e si caratterizza per l'uso di un'ampia varietà di meccanismi di accesso ai mercati esteri.

I due autori evidenziano che le relazioni impattano fortemente sul processo di internazionalizzazione; infatti, affermano "This activity appears to be largely driven by existing network relationships. That is, the rapid and successful growth of the case firms appears to be a result of their involvement in international networks, with major partners often guiding foreign market selection and providing the mechanism for market entry." (Coviello & Munro, 1997, p.372). Si comprende quindi che l'appartenenza ad una rete è in grado di velocizzare il processo di internazionalizzazione perché i soggetti appartenenti alla rete forniscono supporto e influenzano le imprese nelle decisioni da prendere, rendendole così più rapide.

Quanto spiegato fino ad ora è inquadrabile all'interno del discorso secondo cui l'appartenenza ad un network permette di ridurre l'incertezza, rispetto a quando le imprese operano in modo isolato. Questo aspetto, affiancato alla maggiore capacità di affrontare i mutamenti dell'ambiente esterno, rende l'organizzazione a rete particolarmente adatta per affrontare il processo di internazionalizzazione che si caratterizza proprio per una elevata

² Johanson e Vahlne (1977) forniscono il contributo più rilevante in merito al modello incrementale dell'internazionalizzazione, essi ritengono che le imprese si espandano nei mercati esteri in modo incrementale, quindi un po' alla volta. Questa visione dipende in larga parte dalla scelta degli studiosi di focalizzarsi sulle dinamiche connesse all'apprendimento. Infatti, il concetto alla base del modello incrementale è che le imprese imparano come operare nei mercati esteri tramite l'esperienza, a mano a mano sfruttano le conoscenze ottenute per internazionalizzarsi sempre di più e quindi assumersi più rischio. Per questo motivo, gli studiosi del modello incrementale hanno identificato cinque fasi a cui vanno incontro tutte le imprese: pre-coinvolgimento, reattiva, sperimentale, attiva e di forte coinvolgimento. Si evidenzia che sebbene questo filone di pensiero sia ampiamente documentato in letteratura, non per questo sono assenti contributi che vanno nella direzione opposta.

complessità e la presenza di molteplici elementi che, se non gestiti correttamente possono portare ad un fallimento (Shrader et al. 2000).

1.6.5 Efficacia

Alcuni studi hanno dimostrato che l'appartenenza ad un network impatta positivamente sull'efficacia degli individui che lo compongono. Essa rappresenta la capacità dei soggetti di portare a termine quanto prefissato in precedenza; di conseguenza, un miglioramento di questa dimensione si ottiene quando le imprese diventano più abili nel raggiungimento di uno qualsiasi dei propri obiettivi.

Il problema principale risiede nel fatto che ciascuna impresa fissa dei traguardi diversi e sulla base di essi cambiano sia le azioni intraprese per raggiungerli che i parametri di riferimento da adottare per la loro valutazione. Per questo, la possibilità di declinare l'efficacia in modi variegati e quindi di assegnarle un significato diverso in base all'impresa focale, al network e al settore, rende complessa la sua analisi oltreché difficoltoso considerarla un vero e proprio beneficio (Provan et al., 2007).

Questi elementi di complessità hanno portato gli studiosi ad adottare approcci diversi, alcuni scelgono di considerarla un outcome dei network mentre altri preferiscono inserirla tra le funzioni. A prescindere dalla classificazione, la letteratura ha comunque sottolineato la capacità delle reti di favorire l'efficacia e ha definito che le cause di questo fenomeno sono collocate in fattori strutturali e contestuali. A tal proposito, lo studio realizzato da Provan e Milward (1995), su quattro network americani operanti nell'ambito della salute mentale si focalizza sull'identificazione delle variabili che impattano su di essa; intesa dai due studiosi come se fosse un outcome e non una delle funzioni dei network. Lo studio adotta la soddisfazione dei bisogni dei clienti come proxy per valutare l'abilità di conseguire gli obiettivi prefissati.

Grazie all'analisi e al confronto dei network ricostruiscono quattro variabili che impattano positivamente su questa capacità. Il primo aspetto è l'integrazione del network, ma solo nel caso in cui sia ottenuta tramite la centralizzazione. Il secondo riguarda la presenza nella rete di forti meccanismi di monitoraggio e controllo, diretti e non frammentati. La terza è data dalla presenza di una situazione di generale stabilità del contesto; in quanto capace di favorire l'efficacia quindi necessaria ma non sufficiente per avere buoni outcome. L'ultimo punto riguarda la quantità di risorse disponibili nell'ambiente, se scarseggiano l'efficacia potrà variare da bassa a moderata a seconda delle caratteristiche del network, se invece abbondano potrà essere bassa o alta. Ciò sottolinea che anche le reti con molte risorse finanziarie possono avere

un'efficacia limitata a causa delle caratteristiche del network, mentre reti più povere possono comunque giungere a livelli medi se gestite nel modo corretto.

In conclusione, lo studio dimostra che la semplice integrazione dei servizi tra imprese fornitrici non è sufficiente ad ottenere un sistema efficace, per riuscire a realizzarlo bisogna prestare attenzione alle quattro variabili, strutturali e di contesto, e lavorare su di esse (Provan & Milward, 1995). Si evidenzia che più di recente sono stati pubblicati altri contributi sempre con la finalità di fare chiarezza su questo beneficio particolarmente critico nella valutazione (Turrini et al., 2010).

1.7 Limitazioni all'ottenimento dei benefici

La letteratura ha dedicato molta attenzione nei confronti dei vantaggi che le imprese ottengono tramite la creazione di relazioni inter-organizzative. Infatti, complice l'ampio ventaglio di funzioni e benefici, i network si presentano come una forma organizzativa attraente per tutti i tipi di imprese. Non bisogna però dimenticare che esistono dei vincoli in grado di influenzare l'effettiva capacità di ottenere i suddetti risultati. Tra questi limiti rientrano l'*absorptive capacity* e la tendenza al mantenimento dei legami esistenti. Questi due fattori devono necessariamente essere tenuti in considerazione nel momento in cui si sceglie di fare parte di un network per comprendere come i risultati ottenibili ne potrebbero essere influenzati (Podolny & Page, 1998).

1.7.1 L'absorptive capacity

La variabile più rilevante è sicuramente l'*absorptive capacity*, definita come "a firm's ability to value, assimilate, and utilize new external knowledge" (Lane & Lubatkin, 1998, p.461). Essa consiste nell'abilità delle imprese di apprendere dal contesto esterno e dipende dalla base di conoscenza posseduta, poiché quest'ultima influenza la comprensione di ciò che sta al di fuori dell'impresa e di conseguenza la capacità dei soggetti di cogliere il valore del nuovo e le opportunità ad esso legate.

Possiamo quindi affermare che la disomogeneità nei livelli di *absorptive capacity* sviluppati dalle imprese è la causa della presenza di differenziali di performance tra gli individui di una rete. Tutto ciò si manifesta tramite gradi diversi nell'abilità di cogliere le opportunità che il network fornisce alle organizzazioni che lo compongono (Mowery et al., 1996; Tsai, 2001).

Il problema principale risiede nel fatto che l'*absorptive capacity* non può essere sviluppata rapidamente e senza sforzo, ed esistono dei contesti molto competitivi dove è imperativo saper apprendere dagli altri soggetti per riuscire a restare al passo con i tempi (Gulati et al., 2011). Nello specifico Cohen e Levinthal, coloro che hanno coniato il termine *absorptive*

capacity, ritengono che essa tenda a svilupparsi in modo cumulativo, che sia *path dependent* e che si costruisca sommando i precedenti investimenti che i membri hanno realizzato per sviluppare la loro capacità individuale. Sostengono anche, che l'incentivo ad investirvi sia guidato da tre effetti collegati ai settori: l'appropriabilità, le opportunità tecnologiche e la domanda (Cohen & Levinthal, 1989, 1990).

Successivamente, la letteratura ha evidenziato che oltre ad esserci livelli differenti di *absorptive capacity* tra imprese diverse, l'abilità di apprendere da un soggetto terzo non è omogenea. La capacità di un'impresa varia a seconda di quale sia l'organizzazione con cui essa interagisce (Mowery et al., 1996). Questa argomentazione è di fondamentale importanza per i network e solleva la necessità di definire dei criteri sulla base dei quali scegliere con chi collaborare al fine di massimizzare i risultati che si possono ottenere instaurando dei legami.

A questo proposito, lo studio di Lane e Lubatkin (1998) sulla *relative absorptive capacity* dimostra che l'abilità di una impresa di apprendere da un'altra entità è determinata dalle caratteristiche di entrambi i soggetti, e in particolare, dal modo in cui ciascuno processa la conoscenza. Per giungere a questa conclusione sviluppano delle ipotesi sull'abilità delle imprese di: riconoscere il valore presente nella conoscenza esterna a loro, di assimilare conoscenza nuova ed esterna e infine di riuscire a commercializzarla. Secondo gli autori, l'esistenza di ciascuna di queste capacità dipende dal grado di somiglianza che sussiste tra l'impresa che insegna e quella che apprende.

Analizzando le ipotesi più da vicino emerge che la prima fa riferimento al *know-what* quindi alla presenza di similarità nella conoscenza di base, accademica e tecnica, adottata dalle due organizzazioni. La seconda richiama il *know-how* cioè il modo in cui la conoscenza viene processata all'interno dell'impresa; in questo caso, per comprendere se vi sono delle analogie vengono usate come proxy le politiche di compensazione e la struttura organizzativa guardando al grado di formalizzazione e centralizzazione. L'ultima ipotesi richiama il *know-why* e riguarda la somiglianza negli obiettivi commerciali delle due parti; infatti, sebbene questi possano cambiare nel tempo, è anche vero che sono sempre accomunati da una logica dominante che guida ininterrottamente le scelte dell'impresa. Quest'ultima definisce delle preferenze in termini di strategia, dimensione dei progetti, livello di rischio, fasi del processo produttivo e posizione nel mercato, che generalmente non vengono modificate nel breve termine.

Per concludere, a seguito dell'analisi empirica vi è evidenza che la presenza di affinità tra le due imprese; nella loro conoscenza, nel modo in cui viene processata e delle logiche

dominanti è più in grado di spiegare l'apprendimento inter-organizzativo rispetto alle classiche misure³ dell'*absorptive capacity* (Lane & Lubatkin, 1998).

Quanto visto fino a questo punto testimonia che non tutte le imprese traggono gli stessi benefici dall'appartenenza a una rete e che questi dipendono sia dalla capacità del soggetto ma anche dal tipo di soggetti con cui esso ha scelto o si trova a dover collaborare. Tenere in considerazione gli elementi che influenzano la propensione ad apprendere da altre imprese ci consente di poter spiegare da cosa dipendono performance superiori o inferiori rispetto alla media e anche di essere consapevoli rispetto a dove è necessario agire per ottenere i risultati sperati (Podolny & Page, 1998).

1.7.2 L'inerzia nei legami

Il secondo elemento in grado di influenzare gli outcome delle imprese appartenenti ad una rete rientra nel tema della creazione e soprattutto del mantenimento delle relazioni. In merito a ciò è fondamentale il contributo di Gulati (1995) che mette in luce alcuni dei principali pattern con cui vengono formati i legami tra le imprese. Egli ritiene che la probabilità che una impresa crei una alleanza con un'altra organizzazione sia funzione dei contatti diretti esistiti in precedenza tra le due parti e dei legami indiretti che i due possiedono; quindi, quelle derivanti dall'aver una relazione con altri individui dello stesso settore. Nello specifico, le connessioni indirette forniscono informazioni rispetto all'affidabilità di un individuo e aiutano a svolgere attività di controllo sul suo comportamento (Gulati, 1995). In sostanza, l'esistenza ad oggi di una relazione è predittiva del fatto che questa relazione esista ancora in futuro.

Sulla base di questa visione emergono due importanti limitazioni. In primis il fatto che le imprese potrebbero non volere o essere incapaci di creare legami con gli individui con cui non hanno nessuna connessione indiretta (Powell et al., 1996). In secondo luogo, vi è l'assunzione per cui i *pattern* individuati per la creazione di nuovi legami riguardino anche la loro persistenza. Più in particolare, assumendo che realmente la capacità di una impresa di stabilire nuove relazioni sia fortemente influenzata dalla presenza di legami, perlomeno indiretti, con i futuri partner. La conseguenza sarebbe che tutti i soggetti sarebbero portati a mantenere qualsiasi legame al fine di facilitare la nascita di future alleanze.

³ L'abilità di riconoscere il valore nella conoscenza al di fuori delle imprese, di utilizzarla e commercializzarla, è ritenuta da Cohen e Levinthal (1990) fortemente dipendente dalla *prior related knowledge*. Essa può riguardare la presenza di *skills* di base, la condivisione di un linguaggio o addirittura la conoscenza di recenti innovazioni tecnologiche. Secondo gli autori bisogna anche considerare la diversità nel *background* dei soggetti. Mettendo assieme questi due elementi si ottiene una analisi delle basi cognitive necessarie per realizzare *absorptive capacity* a livello individuale.

Il problema principale di questo comportamento risiede nella mancata valutazione dei benefici effettivamente apportati da ciascun legame e anche della non considerazione dei costi che necessariamente emergono quando si crea una relazione inter-organizzativa, anche solo per mantenerla in piedi. Non bisogna poi dimenticare il forte ruolo che giocano reputazione e fiducia nella suddetta forma organizzativa, rimarcando ulteriormente la difficoltà di un nodo a rompere legami non più fruttuosi. Si può quindi affermare che generalmente i legami sopravvivono molto più di quanto dovrebbero, permanendo in vita anche quando non sono più di alcuna utilità.

Quanto spiegato ha l'obiettivo di sottolineare che sebbene i network siano considerati una forma flessibile, di fatto esistono delle costrizioni che limitano la creazione e la rottura dei legami, diminuendo così la capacità di modificare la rete; ad esempio, per adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno o per cercare di rispondere alle esigenze di un singolo individuo (Podolny & Page, 1998). In accordo con questa visione vi è anche il lavoro di Burt (1995) in cui focalizzandosi sull'analisi degli *structural hole* giunge ad affermare che la presenza di molti legami ridondanti sia inefficace; è quindi preferibile avere meno legami, rimuovendo quelli poco utili al fine di ridurre i costi di mantenimento. In quest'ottica la creazione di un network efficiente dipenderà dalla capacità delle imprese di selezionare partner che possiedono risorse complementari alle proprie (Baum & Silverman, 2000; Gulati et al., 2011).

Riassumendo, i *pattern* che guidano la nascita dei legami e gli aspetti che rendono difficile la loro rottura possono essere la causa del mancato ottenimento di alcuni dei benefici che tipicamente caratterizzano le reti di imprese.

1.8 Analisi della performance

Una volta individuati i benefici che normalmente sono connessi all'esistenza di un network è possibile focalizzarsi sull'analisi della performance. Come evidenziato in testa al capitolo, lo studio delle reti può essere realizzato adottando due prospettive di analisi; ci si può dedicare a quella organizzativa, quindi focalizzarsi sulla singola impresa, o piuttosto su quella dell'intero network. La scelta di una o dell'altra metodologia di analisi impatta significativamente sulle considerazioni connesse alla performance; infatti, le determinanti del successo di un'impresa sono differenti da quelle di una rete intera (Moretti, 2017; Raab et al., 2013). Ciò evidenzia come i risultati richiesti per poter parlare di buona o ottima performance possano essere ineguali nel momento in cui si guarda all'intero network piuttosto che al singolo soggetto.

Ad ogni modo, la maggior parte dei contributi presenti in letteratura si focalizza sul livello organizzativo; e si pone come principale obiettivo quello di cercare di capire se la partecipazione al network determini dei miglioramenti nella performance. Per realizzare queste valutazioni, cercano di creare dei confronti tra i risultati che le imprese avrebbero ottenuto operando fuori dalla rete e quelli che effettivamente hanno conseguito stando in rete (Provan & Milward, 1995). Emerge così un primo problema, infatti non potendo avere dati concreti rispetto a quello che sarebbe accaduto se l'impresa non fosse stata nella rete, poiché questa situazione non si è realizzata, emerge la necessità di formulare delle ipotesi che limitano l'affidabilità dei risultati di queste analisi.

Sempre facendo riferimento alla letteratura, si evidenzia che molti autori si sono focalizzati sugli aspetti strutturali della rete, considerandoli come una proxy dei benefici ottenibili. Questi studi sottolineano l'impatto di alcune proprietà della rete sulla performance, ad esempio di: *structural holes*, centralità, densità etc. (Baum & Silverman, 2000; Gulati, 1995). Dall'altro lato si collocano i restanti contributi, cioè quelli che enfatizzano l'importanza di creare legami di qualità per riuscire ad ottenere i vantaggi desiderati; essi toccano principalmente temi come la fiducia e il problem solving congiunto (Burt & Knez, 1995; Uzzi, 1997). L'elemento che accomuna questi due filoni è il fatto che entrambi studiano la differenza che esiste nella capacità degli individui di cogliere le opportunità offertegli dalla rete, solo che nel farlo non adottano la stessa prospettiva o variabile esplicativa (Gulati et al., 2011).

In sostanza, possiamo affermare che gli studiosi hanno adottato due visioni distinte per analizzare la performance dei network e spesso non sono state messe in comunicazione, rendendo difficile la creazione di un ritratto a tutto tondo degli effettivi impatti sulla performance. A questo proposito, il contributo di Gulati et al. (2011) propone un modello composto da tre meccanismi che mettono assieme sia aspetti strutturali che relazionali: *Reach*, *Richness* e *Receptivity*.

Gli autori forniscono una definizione per ciascuno dei meccanismi, nello specifico "Reach is the extent to which an organization's network connects it to diverse and distant partners; richness is the potential value inherent in the organization's network resources; and receptivity is the extent to which the organization can channel and leverage the available network resources via its ties to partners." (Gulati et al., 2011, p.208). Fondamentalmente, *Reach* riguarda i legami con i nodi della rete e il fatto che una impresa sia più o meno connessa a soggetti distanti e diversi da lei. In particolare, la presenza di legami con soggetti distanti incrementa la *Reach* e lo stesso accade quando si creano con soggetti diversi. In genere ogni organizzazione ha un livello diverso nella capacità di espandere la sua *Reach*; infatti, ciò

richiede la presenza di due abilità, quella di analizzare l'ambiente circostante e quella di instaurare relazioni.

Richness invece, rappresenta il valore potenziale del network in base alle risorse in esso presenti e di conseguenza è anche il massimo valore ottenibile da una certa rete. Si evidenzia che il suo ammontare dipende dalle caratteristiche delle risorse possedute dai partner della rete e nello specifico dipende dalla loro rarità, quantità, qualità e utilità. La *Richness* rispetto alla *Reach* fa un passo avanti perché la seconda fa riferimento alla sola capacità di creare dei legami con partner ritenuti ideali, mentre la prima cerca concretamente dei modi per estrarre valore dall'interazione con questi individui.

Infine, *Receptivity* cattura il valore che effettivamente si riesce a trarre dalla rete che dipende dalla qualità dei legami. Essa determina la reale capacità degli individui di accedere alle risorse presenti nel network. Quest'ultima dimensione fa riferimento ad aspetti connessi alla fiducia, al grado di coinvolgimento dei soggetti, all'effettivo flusso di risorse tra i nodi e di conseguenza anche all'*absorptive capacity*.

In conclusione, il framework proposto offre il grande vantaggio di considerare contemporaneamente le variabili strutturali, relazionali e agli attributi degli attori per definire la performance di un network. Sebbene, dall'analisi appena proposta si comprende che l'elevato numero di variabili che entrano in gioco nel momento in cui si vogliono valutare le performance di una rete, sono sempre causa di forte complessità (Gulati et al., 2011; Moretti, 2017). Due elementi appaiono come certi, il primo consiste nel fatto che la semplice creazione di relazioni inter-organizzative non è sufficiente per ottenere i benefici elencati in questo capitolo. Il secondo è che sussiste la necessità che le imprese dedichino tempo e risorse per il continuo sviluppo delle abilità individuali, per mantenere i legami e di conseguenza per creare reti performanti.

2. LA DISTRIBUZIONE SPAZIALE DELLE IMPRESE

Il secondo capitolo della tesi nasce con la finalità di mettere in luce alcuni aspetti che nel corso degli anni sono stati approfonditi dalla letteratura perché relazionati con la distribuzione spaziale delle imprese. Nello specifico, si cercherà di comprendere come abbiano spinto le imprese a scegliere, sempre più, di collocarsi le une vicino alle altre. A tal fine, si partirà dall'analisi del concetto di *embeddedness*, chiarendo come il contesto sociale, all'intero del quale le imprese sono inserite, sia in grado di influenzare comportamenti e risultati dei nodi di una rete. Successivamente si sposterà il focus sul tema della prossimità, distinguendola in geografica, organizzativa e tecnologica, con l'obiettivo di traslare l'attenzione dalla prima dimensione verso le ultime due e sostenere la tesi per cui la sola prossimità geografica non sia sempre sufficiente per ottenere performance sopra la media. A questo scopo, verrà poi presentato il concetto di prossimità temporanea, come possibile ed efficace alternativa rispetto alla classica vicinanza spaziale permanente. La terza parte del capitolo verterà sul ruolo del digitale; quindi, su come esso sia in grado di influenzare la diffusione della conoscenza e sulle conseguenze localizzative che ha avuto e potrebbe avere in futuro. Una volta terminata questa discussione, si utilizzeranno i suddetti temi per parlare di fiducia; si chiarirà quindi la relazione tra prossimità e fiducia e in seguito anche quella con il digitale.

2.1 L'*embeddedness*

All'interno della letteratura sui network si sono sviluppate due prospettive, quella del capitale sociale e quella dell'*embeddedness*. La prima, fa riferimento alla possibilità per le imprese di trarre vantaggio dalla loro posizione in una rete, e quindi è una visione che enfatizza l'idea per cui i legami possono essere sfruttati allo scopo di accedere a risorse indisponibili all'interno dei confini aziendali (Coleman, 1988). Invece, la prospettiva dell'*embeddedness*, sostiene che le imprese sono sempre inserite all'interno di un contesto sociale che influenza il loro comportamento e i risultati ottenuti. Si evidenzia che l'importanza di questo concetto deriva dal fatto che esso rimarca il peso assunto dalle relazioni e il loro impatto sulle imprese, creando ulteriore evidenza del fatto che lo studio dei network ha il diritto di essere ritenuto un filone a sé stante (Gulati et al., 2011).

2.1.1 Le due prospettive dell'*embeddedness*

Guardando ai contributi che trattano il tema dell'*embeddedness*, emerge la necessità di racchiuderli in due categorie distinte, che si differenziano in merito alla prospettiva da cui

studiano l'*embeddedness* e agli elementi su cui si focalizzano. Possiamo quindi discernere tra *relational embeddedness* e *structural embeddedness* (Moran, 2005).

La prima si incentra sulla componente relazionale, infatti emerge da studi riguardanti temi come cooperazione e solidarietà, ed è intesa come una caratteristica del legame che connette una diade. Il concetto alla base di questo filone è il fatto che la creazione di legami forti tra due nodi della rete favorisce lo sviluppo di fiducia tra le parti, ed essa a sua volta promuove la collaborazione e condivisione di conoscenza (Granovetter, 1983, 1985).

La *structural embeddedness* guarda alla struttura della rete, quindi, adotta una prospettiva di analisi di *whole network* e studia come l'intero network impatta sull'individuo; essa non si focalizza sulla relazione che sussiste tra due attori ma piuttosto su quella esistente con i membri della rete (Gulati et al., 2011; Zukin & Di Maggio 1990).

A tal proposito, Emirbayer e Goodwind (1994), affermano che “many network analysts employ a different approach to conceptualizing social structure; their “positional” strategy focuses upon the nature of actors’ tie not to one another, but to third parties. This strategy makes sense of certain behaviours and process in terms of the pattern of relations that defines an actor’s position relative to all other actors in the social system” (Emirbayer & Goodwin, 1994, p.1422). Il focus sulla posizione nella rete determina un forte interesse nei confronti di un altro tema, ossia la *structural equivalence*. Essa consiste nella situazione in cui esistono due nodi della rete che presentano legami con gli stessi soggetti, in questo senso potremmo dire che condividono gli stessi vicini. Questa teoria è generalmente utilizzata per comprendere le determinanti dei comportamenti individuali oltre che di quelli dell'intera rete.

Tornando alla distinzione tra *structural* e *relational embeddedness*, l'analisi realizzata da Moran (2005) su 120 manager operanti in imprese farmaceutiche fornisce evidenza del fatto che entrambe le dimensioni dell'*embeddedness* hanno un ruolo rilevante nell'influenzare la performance. La differenza principale risiede nel fatto che la prima spiega maggiormente le dinamiche connesse all'esecuzione di un task, mentre la seconda quelle connesse ai processi innovativi. In sostanza, “the configuration of that network is not all that matters; the quality of one’s relationships matters too” (Moran, 2005, p.1130).

2.1.2 La *structural embeddedness*

Focalizzandosi solo sull'*embeddedness* strutturale, uno dei contributi di maggiore importanza è sicuramente quello di Uzzi (1997). Egli realizza uno studio su 23 imprese di New York, appartenenti al settore della moda. Tramite interviste e questionari raccoglie informazioni rispetto alle caratteristiche e alle tipologie di legami che connettono questi individui. Egli basa

la sua ricerca sul pensiero su cui poggia il concetto di *embeddedness*, ossia il fatto che essa sia ritenuta capace di creare opportunità difficilmente conseguibili da una relazione di mercato o tramite l'integrazione verticale. Di conseguenza, lo studio è volto a individuare in modo concreto e più dettagliato le implicazioni dell'*embeddedness* sul vantaggio competitivo delle imprese. Indaga come il radicamento possa impattare sulle azioni, sulla performance e sui comportamenti individuali e collettivi.

Dall'analisi emerge innanzitutto che i legami posseduti dalle imprese in rete sono di due tipologie: *arm's-length ties* e *embedded ties*, i primi coincidono con le relazioni di mercato e quindi si caratterizzano per: riguardare scambi dettati dal solo meccanismo dei prezzi, per non essere ripetitivi, non esserci reciprocità e coinvolgere prodotti non critici per l'attività imprenditoriale. I secondi, consistono in legami più forti e stabili dove si instaurano relazioni di fiducia, vi è ripetitività e generalmente interessano beni di maggiore rilevanza per l'organizzazione; questi legami riflettono in concetto di *embeddedness* (Granovetter, 1985).

Alcune interviste ai CEO delle imprese dimostrano che le relazioni *embedded* sono speciali; infatti, uno di essi afferma "It is hard to see for an outsider that you become friends with these people-business friends. You trust them and their work. You have an interest in what they're doing outside of business." (Uzzi, 1997, p.42). Grazie a questa analisi, Uzzi evidenzia che generalmente, questo tipo di legami, sono presenti in numero più ridotto e riguardano sempre relazioni critiche per l'impresa e per il suo successo. Di conseguenza, il fatto che le imprese abbiano più relazioni di mercato, sia dal punto di vista del numero di legami che in termini di volume scambiato, non implica che questi legami siano maggiormente rilevanti o che determinino il grado di competitività degli individui.

Ulteriori osservazioni delle relazioni *embedded*, hanno chiarito che la complessità di questo tipo di legami dipende, in parte, dalla presenza di tre meccanismi che guidano le aspettative e i comportamenti dei partner. Essi consistono: nella fiducia, nel *fine-grained information transfer* e negli accordi per il problem solving congiunto.

Gli intervistati ritengono che la fiducia sia alla base dei loro *embedded tie* e che essa si sviluppi quando un soggetto fa uno sforzo aggiuntivo e volontario a favore di un altro individuo che in genere lo restituirà, ciò si sostanzia nella presenza di favori reciproci. Questo meccanismo porta con sé alcuni vantaggi, sicuramente quello di rendere più semplice lo scambio di asset ai quali è difficile assegnare un prezzo, la maggiore disponibilità delle persone ad aiutarsi e infine un processo decisionale più snello e euristico piuttosto che basato sul calcolo (Lumineau, 2017; Powell, 1990; Uzzi, 1996). Dall'altro lato, porta con sé alcuni svantaggi, infatti la tendenza a fidarsi si riflette nell'assenza di meccanismi di monitoraggio e controllo

delle attività dei partner e nel fatto che a volte, in situazioni dove bisogna prendere una decisione rischiosa, si sottovaluta la ricerca delle informazioni necessarie per una corretta valutazione del contesto (Uzzi, 1997).

Il secondo punto consiste nel *fine-grained information transfer*. Normalmente, in queste relazioni più strette, le informazioni scambiate sono maggiormente tacite e proprie delle imprese; infatti, si verifica la condivisione di dati sulla strategia, sui margini di profitto e di conoscenze connesse al processo produttivo, acquisite tramite il *learning by doing* (Larson, 1992). La componente implicita e la particolarità delle informazioni condivise è sintetizzata perfettamente, nelle affermazioni, di alcuni soggetti intervistati durante lo studio di Uzzi “For example, a designer showed me a defective pleated skirt and described how only his embedded ties would be likely to catch the problem.” e “If we have a factory that is used to making our stuff, they know how it's supposed to look. They know a particular style” (Uzzi, 1997, p.4546). Quanto riportato evidenzia che uno dei benefici correlati a questo tipo di relazione è dato da una maggiore comprensione tra le due parti; infatti, la continua collaborazione e la conoscenza del prodotto facilita la comunicazione. Ciò ha conseguenze significative, sulla qualità dei prodotti creati, sulla percentuale di errori in fase di produzione e sui costi derivanti da essi. Uzzi evidenzia che non vi è semplicemente la necessità di condividere delle informazioni per colmare l’asimmetria informativa tra le due parti; infatti, una volta colmato questo vuoto nelle relazioni di mercato permane il problema dell’interpretazione che nelle relazioni *embedded* può avvenire proprio in ragione della relazione.

Per quanto riguarda l’ultimo elemento che contraddistingue le relazioni *embedded* rispetto a quelle di mercato; esso consiste nello sviluppo di un approccio congiunto al problem solving, dove le due parti sono in grado di risolvere i problemi al volo, cioè a mano a mano che si presentano. La condivisione di routine e la disponibilità di scendere a un compromesso permette maggiore flessibilità e capacità risolutiva (Larson, 1992).

Il vantaggio di poter attivare un approccio collaborativo risiede sia nell’incremento dell’efficacia e dell’efficienza, che nella promozione di dinamiche di apprendimento e innovazione. In relazione a ciò, il contributo di Helper (1990) sottolinea che nelle relazioni *arm’s length*, se il prodotto non funziona o non è come richiesto, viene subito restituito e cambiato il fornitore. Ciò accade perché le due parti non discutono del problema o di come porvi rimedio ma semplicemente guardano al risultato e al prezzo; vogliono che il bene sia come richiesto e non sono disposte a collaborare per raggiungere l’obiettivo. La mancanza di spinta alla collaborazione dipende fortemente dall’assenza di relazione tra i due individui;

infatti, la *business friendship* indirizza i soggetti a far più di quanto semplicemente richiesto dal contratto (Helper, 1990; Uzzi, 1997).

2.1.3 Il problema dell'*embeddedness*

Dal lavoro di Uzzi (1997) è possibile ricavare un elenco delle caratteristiche tipiche delle relazioni *embedded* e sulla base di esso comprendere i benefici chiave per le imprese oltretutto per il network. Non bisogna però dimenticare che, affiancati a questi elementi positivi ne abbiamo anche di negativi; riguardo a ciò, proprio il processo con cui l'*embeddedness* permette un maggiore fit con l'ambiente esterno può essere la causa di una riduzione nell'abilità dell'impresa di adattarsi (Burt, 1992).

Facendo un passo indietro, verso le modalità con cui si creano i network, Uzzi (1996) dimostra che il livello di *embeddedness* di una rete, aumenta al crescere della quantità di *embedded tie* presenti in esso e diminuisce all'aumentare del numero di *arm's length tie*.

Egli sostiene che le modalità con cui nascono e si sviluppano questi legami, forniscono evidenza del fatto che essi si sviluppino a partire dalle referenze di soggetti terzi e da relazioni personali precedentemente esistenti. Questo significa che quando un nodo ha un legame *embedded* con altri due nodi della rete, che però non sono connessi tra loro da questo tipo di legame, il primo nodo li spinge ad unirsi, funge da *go-between*. Ciò può accadere perché l'individuo che ha già una relazione con entrambi i soggetti può fungere da garante rispetto alle aspettative sul comportamento degli altri due nodi, fornendo le basi per lo sviluppo di fiducia tra le due parti.

La conseguenza strutturale di questa situazione è che a poco a poco, il tradizionale mercato caratterizzato da relazioni impersonali viene popolato sempre più da *embedded tie* (Uzzi, 1996). All'aumentare del numero di questi legami aumenta anche la probabilità che l'*embeddedness* si trasformi in una debolezza e per questo è importante mantenere equilibrio tra la quantità di relazioni *embedded* e quelle di mercato.

Per concludere, Uzzi (1997) fornisce tre riflessioni incentrate sulle situazioni in cui potenzialmente potrebbe emergere il rischio che l'*embeddedness* si trasformi in un problema piuttosto che in un beneficio, ossia: quando si verifica un'uscita improvvisa di un partner core dalla rete, quando forze istituzionali modificano il mercato oppure se il network è *overembedded*.

L'ultima casistica è quella maggiormente correlata alla nostra tesi; infatti, rimarca che oltre una certa percentuale di *embedded ties*, essi diventano ridondanti e riducono la possibilità per l'impresa, di venire a contatto con nuova conoscenza; in sostanza la mancanza di legami

con soggetti esterni o meno inseriti nella rete limita l'opportunità di incontrare nuove idee e di conseguenza la capacità innovativa (Gulati et al., 2011; Uzzi, 1996; Burt, 1992).

Per questo motivo, il coinvolgimento di soggetti diversi e distanti è fondamentale per evitare che un network si impoverisca e perda la sua capacità di adattamento; strettamente correlata alla capacità di avere una visione non limitata all'interno della rete ma che guardi oltre. In definitiva, sebbene le relazioni *embedded* siano fondamentali per accedere a risorse e conoscenze che i soggetti non possiedono ma che necessitano per svolgere la loro attività imprenditoriale (Granovetter, 1995); network chiusi, quindi dove tutti i contatti importanti di un nodo sono condivisi anche dagli altri nodi, non sono la soluzione (Moran, 2005).

L'effetto positivo dell'*embeddedness* si verifica sempre entro una certa soglia, entro e non oltre un certo numero di legami (Uzzi, 1996). A supporto di questa tesi vi è il contributo di Mozumdar et al. (2019) che basandosi su un campione di 292 donne imprenditrici operanti in Bangladesh, nel settore dell'artigianato; dimostra che in questo contesto esiste prova concreta dell'*overembeddedness* di cui parla Uzzi.

Nello specifico, la presenza di un'eccessiva quantità di legami *embedded* nei confronti di amici e familiari oltre all'esistenza di un elevato numero di legami, sono elementi che hanno una relazione negativa con la performance complessiva dell'individuo. Gli studiosi evidenziano che solo una piccolissima parte delle relazioni possedute dai soggetti è effettivamente fonte di benefici (Mozumdar et al., 2019), tutte le altre generano problemi o costi inutili, ostacolando l'attività imprenditoriale.

2.2 Introduzione alla prossimità

Il tema della prossimità è fondamentale per questa tesi poiché evidenzia alcune delle dinamiche che spingono le imprese a scegliere di collocarsi le une vicino alle altre. Innanzitutto, bisogna sottolineare che negli anni, la letteratura, ha assegnato un peso variabile alla prossimità geografica, sebbene sia stato spesso sbilanciato a suo favore. Ciò ha portato a ritenerla una componente quasi sempre necessaria e una soluzione a moltissimi problemi. Conseguente a ciò, spesso è stata trascurata l'importanza delle altre dimensioni della prossimità.

In Italia, questa visione è sicuramente favorita dalla forte diffusione dei distretti industriali, dove è ampiamente rimarcato il fatto che buona parte dei benefici ad essi connessi dipendono dalla collocazione delle imprese nello stesso territorio. Inoltre, il fatto che i distretti siano tutt'ora considerati parte del motore dell'economia italiana e che siano un elemento distintivo del nostro territorio, spinge gli studiosi a ritenere tuttora rilevanti le dinamiche che li governano, sebbene siano sorte per rispondere ad un contesto diverso da quello attuale.

Il pensiero su cui si fonda l'interesse nei confronti dei distretti è che “given the above-mentioned conditions, a concentrated population of small firms can reach levels of efficiency in the production of goods whose demand is variable and differentiated, which are superior (or at any rate comparable) to those of a large firm that produces, more or less, the same group of goods” (Beccatini, 1991, p.85).

Questa affermazione sottolinea il grande punto di forza dei distretti, ossia la loro capacità di rivalutare l'utilità delle piccole e medie imprese che da sempre sono molto abbondanti in Italia e contemporaneamente oggetto di numerose critiche (Beccatini, 1991).

La scelta di molti studiosi, di considerare la vicinanza spaziale come l'elemento alla base del funzionamento di distretti e cluster industriali ha determinato una forte proliferazione degli studi dedicati a questa variabile e ai vantaggi ad essa collegati. A questo proposito, una delle tesi maggiormente diffuse negli studi regionali è proprio quella secondo cui le organizzazioni hanno una forte tendenza a collocarsi una a fianco all'altra, a causa della presenza di frequenti e ripetitive interazioni tra esse che richiedono un contatto diretto (Beccatini, 1991; Marshall 1890).

L'aver sostenuto per anni che l'agglomerazione spaziale fosse necessaria per permettere le relazioni *face-to-face*, necessarie a scambiare la conoscenza tacita, ha portato alla creazione di strategie che incrementassero la polarizzazione dei territori tramite la promozione della concentrazione delle attività innovative in specifiche aree, ad esempio nei cluster o nei parchi scientifici (Torre, 2008). Questo squilibrio si è parzialmente riversato anche sulle città, dove per anni si è ignorato il ruolo delle città medie nel trainare l'economia del Paese e si è confidato solo nelle grandi città (Camagni, 2017; Camagni & Capello, 2015; Capello & Camagni, 2000).

Non bisogna sottovalutare che anche i distretti e i cluster presentano alcuni svantaggi:

- L'assenza di competizione tra le imprese che vi appartengono potrebbe portare gli individui a non impegnarsi particolarmente e ad adagiarsi sui risultati ottenuti.
- L'unicità di ciascun cluster rende più complessa la realizzazione di valutazioni rispetto al funzionamento di questi spazi, in quanto, non esistono opportunità di confronto con realtà simili.
- L'eccessiva concentrazione delle imprese potrebbe generare diseconomie di agglomerazione e spingere alcuni soggetti ad operare al di fuori di questi sistemi per avere una maggiore appropriabilità di quanto sviluppato.

- Un forte radicamento delle imprese al contesto domestico, dovuto ad un eccessivo coinvolgimento nelle relazioni domestiche, potrebbe renderle meno competitive sia rispetto al mercato interno che a quello estero.
- La necessità di rispettare specifiche caratteristiche per poter appartenere ad un cluster limita l'elasticità dei partecipanti e l'accesso a nuova conoscenza (Mazur et al., 2016).

Quanto spiegato, chiarisce che parte dell'interesse nei confronti della prossimità tra imprese è connesso allo studio dei distretti e dei cluster, dove essa svolge il ruolo di precondizione per la condivisione e il trasferimento della conoscenza (Gertler, 1995). Di conseguenza, essendo la variabile alla base dei processi di apprendimento inter-organizzativo e innovativi, ed essendo fondamentale anche per le politiche di sviluppo regionale, ha destato l'interesse di numerosi studiosi (Frasca & Morone, 2007; Mackinnon et al., 2002; Oerlemans et al., 2001; Oerlemans & Meeus, 2005; Ozman, 2009). Proprio per questo motivo, bisogna tenere in considerazione ognuna delle dimensioni della prossimità e analizzare i loro effetti.

Lo studio di Oerlemans e Knoblen (2006) identifica ciascuna delle dimensioni che può caratterizzare la prossimità tra imprese. I due studiosi realizzano una analisi della letteratura esistente, selezionando i documenti in base al contenuto dell'abstract e giungendo così ad un campione di 79 elementi.

Da una prima analisi emerge, che frequentemente la parola prossimità è utilizzata senza specificare a quale dimensione si stia facendo riferimento; in genere, in questi casi, il riferimento è alla prossimità geografica sebbene a volte, in alcuni contributi, vengano riprese anche altre dimensioni, allo scopo di fornire spiegazione ad alcuni fenomeni presentati. Il problema di questo approccio è che la poca precisione nell'uso di questa definizione ha portato a ricondurre alcune casistiche alla tipologia di prossimità errata, generando risultati e valutazioni inaffidabili.

Per evitare che ciò accada, è necessario realizzare una prima distinzione, ossia quella tra prossimità spaziale e non spaziale. La prima categoria coincide con la prossimità geografica mentre nella seconda rientrano la: prossimità istituzionale, culturale, sociale, tecnologica, cognitiva e organizzativa. Sebbene, nella realtà, a causa del fatto che alcune delle voci classificabili come prossimità non spaziale si sovrappongono parzialmente, in genere si sintetizza parlando solo di prossimità geografica, organizzativa e tecnologica (Knoblen & Oerlemans, 2006). La sola analisi di queste tre dimensioni è comunque sufficiente a catturare tutti gli impatti delle varie forme di prossimità sulle relazioni inter-organizzative (Capello, 1999; Torre & Rallet, 2005).

2.2.1 La prossimità organizzativa

Creare un'unica definizione di prossimità organizzativa è abbastanza difficile; essa raccoglie al suo interno molteplici sfaccettature per questo anche la prospettiva adottata per la sua definizione può variare da autore ad autore. Nello specifico essa comprende la prossimità istituzionale, culturale, cognitiva e sociale. Un esempio di definizione è rappresentato dalla sintesi fornita da Torre e Rallet (2005) che la ritengono “the ability of an organization to make its members interact is meant. The organization facilitates interactions within it and makes them a priori easier than with units situated outside the organization” (Torre & Rallet, 2005, p.49). In sostanza, enfatizzano l'idea per cui la comunicazione è facilitata quando vi è la condivisione di regole, routine comportamentali, ma anche uno stesso sistema di valori e comportamenti accettati. In riferimento a ciò si propone la visione di Oerlemans e Meeus (2005) che invece affermano “organizational proximity [...] refers to a set of implicit or explicit routines, that allows individuals to be coordinated without having to define relevant behaviour beforehand.” (Oerlemans & Meeus, 2005, p.90).

Un approccio diverso è quello proposto da Burmeister e Colletis-Wahl (1997) che considerano la prossimità organizzativa come composta da due elementi, uno geografico e uno connesso alla creazione di un sistema che faciliti la circolazione di risorse e informazioni, interne ed esterne.

Come anticipato, la prossimità organizzativa non è geografica, precisamente è inquadrabile in prossimità relazionale; infatti, si incentra su come la condivisione di routine, valori, relazioni, norme e cultura possa facilitare le interazioni tra i soggetti. Questo emerge anche guardando alle definizioni che negli anni sono state proposte per le altre dimensioni della prossimità, tipicamente inserite in questa macrocategoria. Ad esempio, la prossimità cognitiva è generalmente intesa come la presenza di somiglianza nel modo in cui i soggetti percepiscono, interpretano e valutano il mondo esterno e ciò che gli accade (Nooteboom, 1999). O ancora, la prossimità sociale riguarda il fatto che i soggetti sono inseriti nello stesso spazio relazionale, come accade nel caso in cui appartengano nella stessa *community of practice* (Oerlemans & Meeus, 2005).

L'importanza della dimensione organizzativa relativamente alle relazioni inter-organizzative deriva dal fatto che la presenza di questa prossimità, tra due imprese, determina una maggiore efficacia ed efficienza, dovuta al fatto che la somiglianza tra i due individui facilita la comprensione reciproca. In questo senso rende gli individui più idonei a condividere la conoscenza tacita, a mettere a sistema le informazioni e anche a combinare le capacità individuali. In poche parole, possiamo considerarla un elemento necessario per la realizzazione

di processi di apprendimento collettivo oltre che per la creazione di innovazioni in modo congiunto (Kirat & Lung, 1999; Knobens & Oerlemans, 2006); Burmeister & Colletis-Wahl, 1997).

2.2.2 La prossimità tecnologica

La tecnologia di una organizzazione è costituita dagli strumenti e dalle conoscenze che vengono utilizzate per mediare o trasformare gli input in output, o per creare nuovi prodotti e servizi. Si evidenzia, che la presenza di questo tipo di prossimità non riguarda semplicemente la condivisione o l'uso degli stessi strumenti, ma piuttosto dipende della conoscenza che vi sta alla base (Guan & Yan, 2016).

In quest'ottica potrebbero anche esserci organizzazioni che adottano tecnologie differenti che però poggiano sulla stessa base di conoscenze; quindi, comportano comunque la presenza di un certo livello di prossimità tecnologica (Knobens & Oerlemans, 2006). Nelle situazioni in cui vi è prossimità, le imprese possiedono lo stesso tipo di conoscenza tecnologica; grazie a ciò, riescono a realizzare apprendimento tecnologico e ad anticipare sviluppi o possibili cambiamenti in questa dimensione.

Così come la prossimità organizzativa, anche quella tecnologica rientra nella macrocategoria della prossimità non-spaziale; inoltre, questa dimensione può essere studiata focalizzandosi su un livello di analisi generico o su quello della diade.

Nel primo caso l'importanza della prossimità tecnologica risiede nella sua diretta correlazione con l'*absorptive capacity* che come anticipato è riconosciuta come "a firm's ability to recognize the value of new, external knowledge, assimilate it and apply it to commercial ends" (Cohen & Levinthal, 1990, p.128).

La seconda prospettiva ha il beneficio di portare in campo il concetto di *relative absorptive capacity* che evidenzia come la capacità di un soggetto, di apprendere da altri individui, non sia la medesima in ciascuna situazione (Benner & Waldfoegel, 2008; Guan & Yan, 2016; Gulati et al., 2011; Lane & Lubatkin, 1998; Mowery et al., 1996).

Una delle differenze più importanti poiché allontana i due concetti, risiede nel fatto che il primo considera l'*absorptive capacity* come una semplice abilità dell'impresa, mentre il secondo evidenzia l'importanza della fonte da cui giunge la conoscenza oggetto di scambio, ampliando ulteriormente la complessità legata all'analisi di questa capacità.

Tornando alla prossimità tecnologica, l'importanza di questa dimensione è fortemente correlata a quest'ultimo punto; infatti, esso evidenzia che per avviare i processi di apprendimento e per sfruttare al meglio l'*absorptive capacity*, serve che le organizzazioni

possiedano alcuni requisiti. Nello specifico “firms need to be similar enough in knowledge bases to be able to recognize the opportunities that the other actor’s knowledge gives, but different enough to contribute new knowledge to the IOC⁴” (Knoben & Oerlemans, 2006, p.78).

Quanto visto fino ad ora potrebbe sembrare parzialmente sovrapponibile alla dimensione della prossimità cognitiva, però, guardando più nel dettaglio emerge che quest’ultima si focalizza maggiormente sulla capacità dei soggetti a comunicare tra di loro e che lo facciano in modo efficace ed efficiente, l’attenzione è rivolta verso come interagiscono, quindi su un aspetto prettamente relazionale.

Nel caso della prossimità tecnologica l’enfasi è sulla concreta abilità delle organizzazioni di avviare processi di apprendimento reciproci, il tema chiave diventa che cosa viene scambiato e come esso possa essere fonte di valore. (Knoben & Oerlemans, 2006)

Una delle modalità maggiormente diffuse, per investigare la prossimità tecnologica tra organizzazioni, è quella relativa all’analisi dei brevetti pubblicati dalle imprese. L’idea che sta alla base di questo approccio ritiene che i brevetti possano riflettere la tipologia di conoscenza posseduta da ciascun individuo; quindi, essere utilizzati come proxy per la distanza tecnologica ma anche per realizzare previsioni sui comportamenti e sui processi innovativi (Benner & Waldfogel, 2008; Rosenkopf & Almeida, 2003; Stuart & Podolny, 1996).

In merito a ciò, il recente contributo di Benner e Waldfogel (2008) trova evidenza di alcune problematiche presenti in molti dei lavori che sviluppano conclusioni sulla base di valutazioni connesse al numero e alla tipologia di brevetti ottenuti dalle imprese.

In prima istanza, gli studiosi sostengono che tutte le misure di prossimità o le valutazioni ad essa correlate, se realizzate su un numero limitato di brevetti sono imprecise, di conseguenza gli studiosi dovrebbero prestare molta attenzione quando analizzano imprese con un portfolio di brevetti molto limitato; infatti, affermano “Such a firm might appear very close or very far from another firm simply because its small patent portfolio provides few draws from its knowledge urn.” (Benner & Waldfogel, 2008, p.1565).

In seconda istanza evidenziano alcune accortezze da adottare durante la realizzazione di queste analisi, al fine di renderle il più veritiere possibile. I due autori ritengono che basterebbe semplicemente incrementare la dimensione del campione. Questo risultato può essere raggiunto compiendo due semplici azioni: considerare un lasso temporale più esteso, ad esempio,

⁴ Collaborazioni inter-organizzative

aggregando i dati sui brevetti di 5 ma anche 10 anni; e infine utilizzare tutte le classificazioni in cui il brevetto è inserito e non solamente la prima⁵.

Sebbene l'ultimo consiglio possa essere oggetto di critiche, in quanto porterebbe a adottare una procedura che incrementerebbe molto la complessità dell'analisi, soprattutto per gli studi che coinvolgono imprese come IBM⁶, che ogni anno producono un numero di brevetti elevatissimo. La principale giustificazione a supporto di questa decisione risiede nel fatto che imprese del calibro di IBM sono l'eccezione e non la regola; infatti, dall'analisi del campione emerge che normalmente, il numero di brevetti si assesta su 40 all'anno (Benner & Waldfogel, 2008).

2.3 La prossimità geografica

Come evidenziato inizialmente, la prossimità geografica è inquadrabile nella prossimità spaziale e generalmente è intesa come vicinanza dal punto di vista fisico, quindi spaziale, sociale e territoriale. Questa dimensione è quella maggiormente utilizzata in letteratura e spesso gli studiosi si riferiscono ad essa con la sola accezione di prossimità.

Anche per questa dimensione, nel corso del tempo, sono state proposte molteplici definizioni che si differenziano per porre il focus su elementi differenti e per questo possono essere più o meno simili le une alle altre. Si evidenzia però che individuano tutte agli stessi meccanismi di base e quindi ne evidenziano l'importanza. La prossimità geografica può essere intesa come la concreta distanza fisica che separa due attori o piuttosto come una distanza relativa data dal tempo che in media impiegano i trasporti pubblici, anche definito *travel time*, oppure semplicemente basandosi su quanto sia elevata la percezione della distanza da parte dei soggetti (Gallaud & Torre, 2004, 2005; Knobens & Oerlemans, 2006; Santamaría et al., 2021; Torre, 2011).

L'importanza della suddetta dimensione dipende della diffusa opinione per cui poca distanza geografica facilita la realizzazione di interazioni tra le persone, sia spontanee che premeditate. Più nello specifico, gli incontri faccia a faccia impattano sul trasferimento della conoscenza, soprattutto tacita e di conseguenza anche sulla capacità innovativa delle organizzazioni (Frasca & Morone, 2007; Santamaría et al., 2021). Anche Feldman già nel 1994 sintetizzava questo concetto ritenendo che la conoscenza riuscisse ad attraversare meno facilmente oceani e continenti rispetto a strade o corridoi (Feldman, 1994).

⁵ L'approccio di utilizzare solo la prima classificazione in cui è inserito il brevetto è molto utilizzato dagli studiosi in quanto permette una forte semplificazione dell'analisi. Per contro restituisce una visione parziale della conoscenza di una impresa.

⁶ IBM ottenuto 3411 brevetti nel 2001 e 2886 negli anni precedenti. Si evidenzia che il [ministero delle imprese](#) dichiara che in Italia, il numero totale di brevetti concessi nel 2021 è di 9000

Lo studio di Howells (2002) identifica cinque ragioni per le quali vi è evidenza dell'importanza della prossimità geografica. La prima risiede nel fatto che la conoscenza è incentrata sul *knowing self* che a sua volta è condizionato dallo sviluppo dell'uomo; quindi, da tutte quelle circostanze sociali e culturali che caratterizzano lo spazio in cui il soggetto è collocato. Il secondo consiste nell'idea per cui la conoscenza di un individuo è determinata dalle sue interazioni con altri soggetti, questi contatti sono ovviamente favoriti dalla vicinanza fisica. Il terzo punto si focalizza sul *knowing-set* e sottolinea che il suo sviluppo dipende dalla continua acquisizione di informazioni provenienti dall'esterno. Anche qui, nel caso in cui la conoscenza da assorbire sia tacita, la distanza ha un impatto negativo e questo emerge già a partire dai costi di scanning connessi all'individuazione di nuove e utili informazioni nell'ambiente esterno. Il penultimo punto pone l'accento sul processo di apprendimento ponendolo alla base del set di conoscenze sviluppato dall'individuo e rimarcando la forte dipendenza con il contesto geografico, sociale e economico in cui esso si è realizzato (Howells, 2002).

Oltre alle cinque dimensioni, viene evidenziato che tutte le informazioni con cui l'organizzazione viene a contatto devono essere filtrate e interpretate, a prescindere dalla base di conoscenza su cui poggiano; questa interpretazione richiede conoscenza tacita generalmente connessa all'esperienza o al contesto spaziale in cui si è inseriti (Howells, 2002; Knoblen & Oerlemans, 2006; Morgan, 2001). Di conseguenza, soggetti che vivono in luoghi differenti potrebbero decodificare uno stesso input diversamente e da questo dipendono le disomogeneità nella capacità dei soggetti di cogliere le opportunità o semplicemente di saper utilizzare le informazioni con cui vengono a contatto (Lane & Lubatkin, 1998).

I cinque punti appena presentati si ricollegano ad un tema fondamentale, ossia il fatto che la conoscenza tacita possa più facilmente essere condivisa e interpretata quando vi è la condivisione di una cultura, norme, valori e linguaggio; tutto ciò rientra in uno dei vantaggi dei cluster industriali ed è una delle motivazioni alla base del loro successo (Knoblen & Oerlemans, 2006; Boschma, 2005)

Si evidenzia però, che la presenza di uno *shared cognitive framework* non è classificabile come un vantaggio derivante dalla prossimità spaziale ma piuttosto legato a quella organizzativa. Di conseguenza, nel momento in cui si realizzano studi che cercano di individuare il grado di prossimità che sussiste tra due organizzazioni, bisogna prestare attenzione a non annoverare erroneamente alcuni vantaggi alla prima dimensione, magari a causa di una analisi poco accurata (Frasca & Morone, 2007; Santamaría et al., 2021).

In merito a ciò, il lavoro di Cramton (2001) presenta un esperimento in cui i membri di un gruppo sono vincolati a lavorare senza potersi incontrare faccia a faccia. Dall'analisi dell'esperienza delle squadre emergono alcune problematiche nell'abilità dei soggetti di creare conoscenza tacita, che vengono ricondotte alla mancanza di prossimità spaziale tra i membri. In realtà, una analisi più accurata mostra che molte delle difficoltà riscontrate sono inquadrabili nella mancanza di un'adeguata comunicazione.

Nello specifico egli ricava tre elementi di criticità tutti connessi a disomogeneità: nell'importanza assegnata alle informazioni, nel modo di interpretare il significato del silenzio e anche dal diverso grado di accessibilità delle informazioni. L'insieme di queste qualità genera l'incapacità dei soggetti di coordinare l'attività lavorativa, strettamente causata dall'errata gestione dei *feedback*. Ad esempio, in relazione al silenzio afferma "Finally, I observed that team members often misinterpreted the meaning of their remote partners' silence. Physical dispersion and dependence on communications technology add sources of uncertainty about the meaning of silence beyond those experienced by groups that meet face-to-face." (Cramton, 2001, p.365)

Questa visione non considera la possibilità che le difficoltà comunicative riscontrate dagli individui, non dipendano solo dalla dispersione geografica e dall'uso delle tecnologie per l'informazione, ma anche dalla prossimità organizzativa, intesa come condivisione di un framework cognitivo (Cramton, 2001; Frasca & Morone, 2007; Morgan, 2001; Oerlemans & Meeus, 2005).

Un ulteriore esempio risiede nel lavoro di Lam (1997) che descrive la relazione inter-organizzativa tra due imprese fortemente disperse geograficamente e ampiamente diverse tra loro, in termini di strategia, routine e processi; ma simili dal punto di vista della tecnologia adottata. Al fine di limitare le problematiche connesse alla distanza, ricorrono allo scambio temporaneo di alcuni ingegneri, in modo da creare prossimità geografica temporanea e consentire le interazioni faccia a faccia tra le due parti.

Ciò che emerge è che le trasferte utilizzate per creare prossimità geografica non sono sufficienti, in quanto, l'assenza di prossimità organizzativa rende così complessa la comprensione e comunicazione tra gli ingegneri del posto e coloro che sono stati spostati, da non permettere alla vicinanza fisica di generare alcun vantaggio (Lam, 1997).

Questo esempio rimarca che nessuna delle dimensioni può essere completamente ignorata; una forte distanza in una sola di esse si riflette nella necessità di bilanciamento, ottenibile tramite una maggiore vicinanza nelle altre dimensioni. In riferimento a ciò, la possibilità di collaborare, nonostante l'appartenenza a Paesi differenti è fortemente connessa

alla dimensione organizzativa e a quella tecnologica, a causa dell'impossibilità di fare affidamento nella prossimità spaziale (Santamaría et al., 2021).

Non possiamo sicuramente affermare che la prossimità fisica non fornisca più alcun vantaggio alle imprese, ma piuttosto vi è evidenza del fatto che la forza assegnata a questa variabile sia andata ridimensionandosi con il passare del tempo (Morgan, 2001).

La chiave risiede nel considerarla come complementare alla prossimità organizzativa e a quella tecnologica, perché ciascuna dimensione impatta sulla performance e sui comportamenti delle imprese, solo che lo fa indirizzandoli con variabili diverse e ad essa correlate (Frasca & Morone, 2007; Oerlemans & Meeus, 2005; Rosenkopf & Almeida, 2003; Rychen & Zimmermann, 2006; Torre, 2008).

Knoben e Oerlemans (2006) rimarcano che “However, even when organizational proximity can successfully be developed and either temporary or permanent geographical proximity has overcome the problems of geographical distance, success is not guaranteed. The match between organizations in terms of strategy, structure and culture is an important aspect, but only facilitates the exchange of (technological) knowledge. A certain amount of technological proximity is also required in order to be able to use the knowledge and capabilities of the other actor.”(Knoben & Oerlemans, 2006, p.86).

Anche il contributo di Lavoratori et al. (2020) sostiene che oggi la prossimità geografica abbia un ruolo più debole, specialmente nel caso di organizzazioni che operano in settori *knowledge intensive* o che offrono servizi. In questi casi, è sufficiente ricreare la prossimità in modo temporaneo tramite spostamenti, meeting, conferenze (Lavoratori et al., 2020).

Per concludere, riportiamo alcune considerazioni più recenti, tratte dal lavoro di Santamaría et al. (2021). Gli autori indagando alcune partnership di ricerca al fine di cogliere la relazione che lega la prossimità geografica e la diversità nei partner, con la probabilità di successo o fallimento di progetti innovativi (D'Este et al., 2016; García-Quevedo et al., 2018). Quanto emerge dalla ricerca è che la collaborazione con soggetti geograficamente vicini impatta maggiormente sulla probabilità di successo dell'innovazione piuttosto che su quella di fallimento. Contemporaneamente anche bassi livelli di diversità internazionale tra gli individui impattano positivamente e primariamente sulla possibilità di successo piuttosto che su quella di fallimento. Di conseguenza potremmo dire che i risultati dello studio testimoniano ed enfatizzano l'importanza della dimensione geografica sebbene considerino anche quella organizzativa.

Un'analisi più accurata del contributo mostra che la massima prossimità geografica a cui fanno riferimento gli autori è quella che si realizza nelle collaborazioni domestiche, ossia tra imprese appartenenti allo stesso Paese. Invece, è la collaborazione⁷ con partner europei, cinesi, indiani o americani, che contribuisce positivamente al successo ma non abbastanza da superare la probabilità di fallimento (Santamaría et al., 2021).

In questo senso potremmo affermare che sebbene il contributo sembri supportare la tesi della prossimità geografica, in realtà, esso guarda alla vicinanza facendola coincidere con distante molto più ampie rispetto alla classica prossimità fisica a cui abbiamo fatto riferimento fino ad ora. Fornendo quindi ulteriore supporto all'idea per cui le relazioni inter-organizzative possano essere benefiche anche su distanze maggiori rispetto a quelle tipiche dei distretti e cluster industriali.

2.3.1 La prossimità geografica temporanea

Più di recente, alcuni autori hanno iniziato a discutere di prossimità geografica temporanea (Gallaud & Torre, 2004; Lavoratori et al., 2020; Rychen & Zimmermann, 2006; Torre & Rallet, 2005), a tale fine si sono focalizzati sul cercare evidenza del fatto che la vicinanza spaziale è sì necessaria, ma solo in alcuni periodi e per alcune fasi del processo produttivo. Questa visione è di particolare importanza per la nostra tesi perché fornisce un'alternativa efficace rispetto alla concezione classica di prossimità spaziale. Essa avrebbe il vantaggio di permettere alle imprese di ottenere i benefici connessi alla prossimità geografica ma non gli svantaggi che dipendono da una eccessiva concentrazione delle attività economiche; quindi, si eviterebbero tutte quelle esternalità negative che impattano sulle organizzazioni oltre che sulla qualità della vita delle persone.

Sempre a partire dai primi anni del duemila, si sono diffusi pensieri contrapposti in letteratura, perché a fianco a coloro che supportano con convinzione il ruolo della prossimità spaziale, sono comparsi alcuni soggetti che ritengono che essa non abbia più alcun valore. L'esistenza di visioni completamente opposte è dovuta al forte cambiamento del mondo in cui viviamo e in cui le imprese si trovano a dover operare; infatti, la globalizzazione, il conseguente aumento della competizione, il miglioramento dei sistemi di trasporto e la diffusione delle *information and communication technologies* (ICT), hanno stravolto il nostro modo di comunicare, condividere la conoscenza ma anche semplicemente competere (Torre, 2011; Morgan, 2001; Cairncross, 2001).

⁷ Per l'analisi empirica è stato utilizzato un panel costituito da 12800 imprese spagnole operanti nei settori della manifattura e dei servizi, nel periodo tra il 2008 e il 2013.

Il concetto di prossimità geografica temporanea si pone nel mezzo rispetto a questi due filoni. Esso riconosce ancora un ruolo alla prossimità geografica, infatti, la ritiene importante per le dinamiche che coinvolgono lo scambio di conoscenza, ma si poggia sull'idea che oggi sia necessario guardare a questa dimensione in modo diverso, proprio a causa del cambiamento del contesto esterno.

Nello specifico, gli studiosi che supportano questa tesi ritengono che la vicinanza spaziale non implichi la co-localizzazione di tutte le attività di ricerca e di produzione, ma sia piuttosto sufficiente il ricorso a forme temporanee di prossimità. Quindi, la necessità per le imprese di essere vicine si presenterebbe solo come circoscritta ad alcune fasi del processo produttivo e per periodi di tempo limitati. Ad esempio, l'identificazione di momenti e modalità per creare vicinanza fisica potrebbe essere utile al fine di definire le linee guida della collaborazione, permettere alle imprese di conoscersi o di avviare il lavoro (Gallaud & Torre, 2004; Torre, 2008). In sostanza, visite di medio o lungo termine spesso si presentano come adatte a sostituire la co-localizzazione in quanto capaci di fornire quanto necessario per la collaborazione o per la risoluzione delle problematiche riscontrate (Knoben & Oerlemans, 2006).

In merito a ciò, il contributo di Rosenkopf e Almeida (2003) dimostra che l'utilità della mobilità e delle alleanze, nel favorire il fluire della conoscenza tra gli individui, è tanto maggiore quanto più i soggetti sono distanti. (Rosenkopf & Almeida, 2003). D'altra parte, non si può però ignorare che lo sviluppo dei sistemi di trasporto sia l'elemento chiave che ha consentito di giungere a questa tattica; infatti, nel corso del tempo sono diventati sempre più efficaci, veloci ed economici. Ciò ha permesso agli studiosi di prendere in considerazione soluzioni che in passato sarebbero state impensabili.

A supporto della modalità temporanea vi sono anche altre evidenze che meritano di essere riportate, ossia il fatto che oggi le persone tendono a viaggiare di più e per periodi di tempo più lunghi, è poi incrementata la quantità di individui che abitano in un luogo diverso rispetto a dove è collocata la sede lavorativa e infine ci sono più persone che vivono contemporaneamente in più posti (Donovan et al., 2002).

Vi è anche evidenza del fatto che, le visite di media e lunga durata sono sufficienti a creare prossimità geografica dal momento che la distanza e i sistemi di comunicazione hanno modificato il modo in cui le persone interagiscono quando sono veramente insieme. Infatti, quando le comunicazioni non avvengono tramite sistemi digitali ma si realizzano tra persone fisicamente assieme, queste tendono a massimizzare il tempo a loro disposizione riempiendolo con contenuti rilevanti ed evitando di perdere tempo (Larsen et al., 2005).

Non di minore importanza vi è la considerazione per cui la possibilità di fare appello alla sola vicinanza spaziale temporanea risiede in buona parte nello sviluppo dei sistemi ICT che, assieme ai trasporti, hanno impattato fortemente sulla nostra percezione della distanza e sulle modalità e i tempi richiesti per la diffusione di conoscenza. Possiamo quindi affermare, che la possibilità di sfruttare la prossimità geografica temporanea al fine di rimediare alla distanza spaziale tra gli individui, dipenda fortemente dalla possibilità di ricorrere alle tecnologie informatiche. In quanto esse permettono agli individui di mantenere il contatto e di continuare lo scambio di informazioni, anche al termine degli incontri faccia a faccia (Rychen & Zimmermann, 2006; Torre, 2008, 2011).

In relazione alle fasi del processo produttivo e a come queste influenzino il bisogno di contatto faccia a faccia; da uno studio sul settore delle biotecnologie (Gallaud & Torre, 2004) emerge che l'importanza della prossimità spaziale diminuisce con il passare del tempo e viene completamente rimpiazzata dalla prossimità organizzativa nelle fasi in cui ci si dedica alla creazione del prototipo o allo svolgimento di test sul prodotto.

Andando più nello specifico, si identificano tre fasi principali del ciclo di vita di un prodotto, dove la prima è esplorativa e consiste nell'indagare le opzioni tecnologiche esistenti. La seconda è caratterizzata da una crescita nel volume prodotto, di un miglioramento delle tecniche adottate e della conoscenza del mercato. Infine, nella terza fase, quella della maturità, il mercato e le tecnologie giungono alla stabilità.

Ciò che emerge dallo studio di Gallaud e Torre è che le prime due fasi, ma soprattutto la prima, cioè quella in cui il processo innovativo è più intenso, sono quelle che maggiormente necessitano la prossimità geografica (Torre, 2008). Infine, vi è evidenza del fatto che le imprese di piccole dimensioni sono quelle per cui è più cruciale la vicinanza spaziale durante le fasi indicate (Gallaud & Torre, 2004; Markusen, 1985).

Per concludere, il contributo di Torre (2008) individua alcune debolezze alla base dell'ampiamente diffuso concetto di prossimità geografica classica. Egli parte dal ricordare che tutti le argomentazioni a supporto della concentrazione spaziale sono connesse alla natura della conoscenza, che come chiarito da Polanyi (1962) può essere distinta in tacita e codificata. In sostanza, la letteratura classica ritiene che le difficoltà che emergono nel momento in cui si vuole condividere la conoscenza tacita siano la causa della preferenza verso la co-localizzazione, da parte delle imprese. Torre evidenzia che questo approccio è contraddittorio perché poggia su due teorie che vanno in direzioni completamente opposte, quella connessa alla natura della conoscenza e quella sugli *spillover*.

Il concetto di *spillover* considera la conoscenza come un bene pubblico; quindi, difficilmente appropriabile da parte delle organizzazioni e per questo la ritiene caratterizzata da un'automatica diffusione nel sistema economico. In sostanza, la letteratura sugli *spillover* assume che parte della conoscenza su cui poggiano le innovazioni create dalle organizzazioni, vada automaticamente a diffondersi tra le imprese che stanno in sua prossimità. In questo senso, gli *spillover* sono visti dai soggetti esterni come una esternalità positiva mentre dall'impresa innovatrice come una esternalità negativa, dato che la espone ad un maggiore rischio di imitazione e quindi ad avere una minore capacità di appropriarsi di quanto creato (Acs et al., 2009; Henderson, 2007).

L'altra faccia della medaglia è rappresentata dalla natura della conoscenza, che come anticipato si riferisce al fatto che la conoscenza tacita è difficile da condividere e per questo richiede il contatto diretto tra gli attori (Frasca & Morone, 2007; Morgan, 2001; Santamaría et al., 2021; Torre, 2011).

Detto ciò, emerge chiaramente che le due qualità assegnate alla conoscenza, cioè quella di non essere totalmente appropriabile dalle imprese e il fatto di necessitare il contatto diretto per potersi diffondere, sono contraddittorie. Affermazione che diventa ancora più chiara prendendo isolatamente le due caratteristiche; infatti, l'ipotesi che si basa solamente sugli *spillover* e quindi su questo effetto di dispersione che le imprese non possono impedire in alcun modo, ci porterebbe a dover accettare che sia possibile diffondere la conoscenza tacita a prescindere dalla distanza. Dato che in questa visione è concepita come un bene pubblico che in quanto tale va considerata liberamente disponibile nell'economia. Mentre, secondo l'altro punto di vista, quello connesso alla conoscenza tacita, si abolirebbe qualsiasi *spillover* e ciò la renderebbe un bene facilmente scambiabile nel mercato (Torre, 2008).

In quest'ottica alcuni studiosi ritengono che il ricorso alla componente tacita della conoscenza non sia adatto a spiegare in modo soddisfacente le scelte localizzative degli individui e che contemporaneamente non sussista sufficiente evidenza in merito all'esistenza degli *spillover* geografici. Quest'ultimo punto poggia sull'ipotesi che gli studiosi non abbiano testato a sufficienza la relazione tra prossimità, ricerca e innovazione; anche a causa delle difficoltà nella produzione di dati (Morgan, 2001; Rallet & Torre, 1999).

Il punto cruciale di questa discussione risiede nel fatto che grazie alla prossimità geografica temporanea “the organizations that cooperate or wish to cooperate make use of the properties of geographical proximity in order to facilitate knowledge exchange; but at the same time they keep enough distance to prevent unwanted leaks of information to competitors.” (Torre, 2008, p.883)

2.4 Il ruolo del digitale

Parlando di distanza e di distribuzione geografica delle attività economiche non si può non fare riferimento al forte sviluppo della tecnologia e dei sistemi di comunicazione che, come anticipato, hanno stravolto il nostro modo di concepire la distanza e di approcciarci ad essa. Proprio sulla base di questo pensiero, alcuni studiosi, si sono interrogati per comprendere se le nuove tecnologie possano, nel lungo periodo, portarci ad abbandonare la prossimità geografica per come lo conosciamo oggi (Frasca & Morone, 2007; Morgan, 2001; Rallet & Torre, 1999; Torre, 2008, 2011).

La classica definizione di ICT inserisce all'interno di questa categoria tutti i sistemi di supporto alle comunicazioni, come il telefono o internet, a cui le organizzazioni possono ricorrere al fine di favorire la connessione e comunicazione tra gli individui tramite dispositivi elettronici (Hossain & Wigand, 2017; Niedeman & Beise, 1999).

I sistemi ICT possono essere considerati anche come sistemi collaborativi in cui vi è la presenza di un certo livello di contatto *face-to-face* tra gli individui (Ludwig, 1999). In merito a ciò, l'analisi di McLeod (1992) realizzata su alcuni studi sperimentali pubblicati tra il 1980 e 1990 mostra che i sistemi elettronici, utilizzati a supporto delle interazioni faccia a faccia, influenzavano positivamente: il tempo necessario per prendere le decisioni, la loro qualità, il grado di partecipazione e il livello di focus verso il compito da parte dei soggetti (McLeod, 1992).

Sempre in merito ai benefici che si possono trarre da questi strumenti, un altro studio ha mostrato che in certe occasioni le audio conferenze possono sostituire, o addirittura essere più efficaci, rispetto alle classiche interazioni *face-to-face*. Sebbene queste ultime siano sempre preferibili nei casi in cui i compiti da portare avanti siano molto complessi o necessitino di comunicazione interpersonale (Niederman & Beise, 1999; Fowler & Wackerbarth 1980; Werker & Ooms, 2020)).

I lavori appena citati evidenziano solo alcuni dei tanti benefici e scopi a cui spesso si fa riferimento parlando dei sistemi ICT, si ricorda però che il loro potenziale è estremamente vasto e soprattutto non completamente esplorato. Inoltre, l'efficacia e l'utilità di questi sistemi può cambiare drasticamente a seconda del tipo di impresa, settore, cultura aziendale o addirittura modalità con cui viene inserito nell'organizzazione. Tutto ciò può essere la causa di pareri leggermente discordanti o della presenza di considerazioni valide solo per alcuni contesti, come quella mostrata poco fa per le audio conferenze (Hossain & Wigand, 2017(Ebrahim et al., 2009; Zhang et al., 2016).

La prima riflessione che scaturisce guardando ai sistemi ICT è connessa alla loro capacità di facilitare e velocizzare la condivisione delle informazioni. Sicuramente la nascita di tecnologie che consentono una comunicazione istantanea ha modificato le relazioni spazio-temporali rendendo molte attività più semplici e veloci e diminuendo sempre più la rilevanza dell'effettiva collocazione spaziale dei soggetti (Frasca & Morone, 2007). Infatti, nel momento in cui inoltriamo una mail, il tempo necessario perché essa giunga al destinatario non è correlato alla distanza che separa colui che ha inoltrato il messaggio dal destinatario. In questo senso, possiamo affermare che per condividere alcune tipologie di informazioni o conoscenze, la collocazione spaziale degli individui perde oggi di rilevanza (Morgan, 2001).

Indubbiamente l'ICT ha semplificato sensibilmente la diffusione della conoscenza codificata e così facendo, ha anche favorito la sua condivisione e il coordinamento delle attività, svolte da imprese connesse da relazioni inter-organizzative (Howells, 2002). Bisogna però ricordare che Polanyi sostiene che la conoscenza tacita richiede di essere interpretata e ciò può avvenire solo grazie a quella tacita (Polanyi, 1966). Da questa prospettiva, la maggiore capacità di diffondere la conoscenza perde di rilevanza se tra le imprese non vi è un minimo di prossimità, anche solo organizzativa, che permetta di comprendere quanto ricevuto. In altre parole, non si può assumere che l'istantanea condivisione della conoscenza implichi anche che la sua comprensione si realizzi altrettanto rapidamente e facilmente.

Il vero elemento di criticità risiede quindi nella conoscenza tacita che, per la sua natura, rimane complessa da condividere a prescindere dalla tecnologia adottata. In questo senso, un beneficio che si può ottenere dai sistemi ICT, riguarda la creazione di una maggiore abilità nel trasformare la conoscenza da tacita a codificata; il problema è che generalmente, la realizzazione di questo processo richiede costi così elevati da non renderlo conveniente (Morgan, 2001). Ad ogni modo, rimarcando il fatto che la conoscenza è sempre costituita contemporaneamente da una componente tacita e una codificata, emerge che il *degree of tacitness* è variabile e quindi lo sono anche la criticità e il costo da sostenere per codificarla (Howells, 2002, 1996).

I sistemi ICT assumono ancora più rilevanza per le imprese appartenenti ad una rete, infatti, essi favoriscono la diffusione della conoscenza codificata e contemporaneamente il network permette una più agevole condivisione di quella implicita, consentendo una massimizzazione della condivisione di tutta la conoscenza (Tracogna & Bortoluzzi, 2012). Emerge quindi la possibilità di controbilanciare le carenze dei sistemi ICT ricorrendo alla struttura a rete, sebbene, perché ciò accada è necessario che il network sia stabile in modo che

il ripetersi dell'interazione tra gli attori possa favorire il trasferimento della conoscenza (Almeida & Kogut, 1999; Tani & Sciarelli, 2014).

L'incapacità delle nuove tecnologie di risolvere i problemi connessi alla diffusione della conoscenza tacita, affiancata all'impossibilità di sostituire completamente le interazioni faccia a faccia con quelle realizzate a distanza; implica l'infattibilità della scelta di abolire completamente il ruolo della prossimità geografica. In questo senso è più probabile che i sistemi ICT non escludano il contatto diretto tra gli individui ma piuttosto si affianchino ad esso, supportandolo ed efficientandolo (Frasca & Morone, 2007; Morgan, 2001).

L'affermazione secondo cui le tecnologie ICT sarebbero utili per migliorare e supportare le attività che richiedono la collaborazione degli individui, è stata ampiamente affrontata in letteratura; infatti, è stata riconosciuta l'utilità di questi meccanismi e i benefici in termini di coordinamento e efficientamento della collaborazione (Hacker et al., 2019; Sarker et al., 2011). Infatti "Support by computer-mediated communication (CMC), temporary, and virtual interaction is increasingly becoming the basis for establishing trans-local production networks" (Bathelt & Turi, 2011, p.1)

A supporto di questa tesi abbiamo, ad esempio, il lavoro di Jude-York (1998) che analizzando il rapporto tra gruppi di lavoro e tecnologie adottate trova evidenza della presenza di miglioramenti significativi nella capacità di collaborare dei membri del team e anche in quella di processare i dati. In particolare, i vantaggi sono riconducibili alla possibilità di lavorare direttamente e reciprocamente su quanto creato da altri soggetti, al maggiore allineamento del lavoro individuale verso l'obiettivo finale e infine ad una maggiore efficacia nella comunicazione e nel coordinamento del gruppo (Hossain & Wigand, 2017; Jude-York, 1998).

L'evidenza mostra anche che queste tecnologie si presentano come maggiormente adatte per mantenere vive relazioni o comunità già formate, piuttosto che per crearle da zero (Brown & Duguid, 1991). Proprio per questo, sono uno degli strumenti chiave della prossimità geografica temporanea, infatti, una volta superate le prime fasi del ciclo di vita, dove è richiesta maggiore vicinanza fisica, è possibile ricorrere a questi strumenti per restare in comunicazione e riuscire a portare avanti la collaborazione nonostante la distanza (Torre, 2011). Anche il lavoro di Bathelt e Turi (2011) enfatizza le opportunità connesse alla combinazione dei sistemi di comunicazione dove essa è mediata da computer con i contatti faccia a faccia, resi possibili dalle forme di prossimità più o meno temporanee (Bathelt & Turi, 2011).

Per concludere, si rimarca che le organizzazioni devono porre attenzione alla scelta dei sistemi ma anche alle modalità di implementazione, al fine di riuscire ad ottimizzare i risultati.

Ad esempio, nel caso di team virtuali “Being equipped with even the most advanced technologies is not adequate to make a virtual team effective, since the internal group dynamics and external support mechanisms must also be present for a team to succeed in the virtual world” (Ebrahim et al., 2009, p.2661)

Hossain e Wigand (2017) proprio allo scopo di assicurare la capacità dei sistemi ICT di supportare la collaborazione, sono state identificate quattro condizioni chiave: comprendere perché vi è il bisogno di collaborare, spiegare agli utilizzatori qual è la funzione e l'utilità degli strumenti ICT, fornire supporto appropriato durante le fasi di adozione e implementazione ma anche in seguito, e infine, creare una cultura organizzativa che sostenga la collaborazione. Possiamo considerare queste condizioni come dei fattori sociali in grado di impattare sul successo di questi sistemi nelle organizzazioni (Hossain & Wigand, 2017).

2.5 La fiducia

Per concludere si presenterà il tema della fiducia, in quanto variabile strettamente rilevante nell'influenzare il comportamento delle imprese appartenenti ad una rete. Il focus verterà sul cercare di comprendere che relazione sussiste tra la fiducia, la prossimità e il digitale. Si partirà quindi, dall'analisi del contributo di Bruneel et al. (2007) che indaga se la presenza di fiducia, possa essere ricondotta all'esistenza di prossimità tra i due individui. Per fare ciò, gli autori hanno selezionato un gruppo di giovani imprese operanti nel settore della tecnologia e accomunate dalla carenza di fondi, che esaminano dal punto di vista della prossimità sociale, culturale e cognitiva.

Si ricorda che la prima dimensione fa riferimento alla presenza di attori che appartengono ad uno stesso spazio di relazioni (Oerlemans & Meeus, 2005). La seconda è connessa agli studi di Hofstede (1980) che hanno dimostrato l'esistenza di differenze nelle culture nazionali rispetto a quattro dimensioni chiave: *power distance*, mascolinità, individualismo e rifiuto verso l'incertezza. La realizzazione di analisi rispetto a ciascuno di questi elementi e successivamente anche la creazione di confronti tra Paesi, consente di comprendere il grado di prossimità cognitiva esistente. Ad esempio, un'impresa collocata in un Paese dove: prevalgono valori maschili, c'è elevata *power distance*, un forte individualismo e i soggetti sono attratti dall'incertezza; avrà elevata distanza culturale rispetto ad all'impresa di un Paese dove: prevalgono valori femminili, la *power distance* è bassa, si predilige il gruppo e c'è rifiuto verso l'incertezza.

Infine, il concetto di prossimità cognitiva è stato sviluppato da Noteboom (1999) e rimanda alla presenza di somiglianze nel modo in cui i soggetti percepiscono, interpretano e

valutano il mondo circostante. Si evidenzia che, come suggerito da altri autori, queste tre dimensioni possono essere ricondotte alla prossimità organizzativa (Knoben & Oerlemans, 2006). Di conseguenza, lo studio di Bruneel et al (2007) verterà sul comprendere se quest'ultima sia direttamente connessa allo sviluppo di fiducia nelle relazioni inter-organizzative.

I risultati dell'analisi mostrano la relazione di ciascuna dimensione con la fiducia; più nel dettaglio, dimostrano che poca prossimità culturale tra le organizzazioni determina un basso livello di fiducia inter-organizzativa. Rispetto alla prossimità cognitiva, emerge che essa è influenzata dal livello di complessità dell'impresa con cui si interagisce; in sostanza, tanto più il partner risulta complicato rispetto all'impresa focale, tanto più essa sarà portata a fidarsi. Anche l'ultima dimensione, cioè quella sociale è positivamente correlata con la creazione di una relazione di fiducia tra le parti.

Infine, il modello analizza alcune variabili non direttamente connesse alla prossimità, come la longevità della relazione che è intesa come il numero di anni da cui esiste la relazione tra due individui; sostiene che all'aumentare della durata aumenti anche il livello di fiducia riposto nel partner. Questa dimensione è successivamente posta in relazione con le misure di prossimità e da questo passaggio emerge un legame tra longevità e la prossimità cognitiva. Più precisamente, le differenze dettate dalla distanza in quest'ultima dimensione si appiattiscono all'aumentare della durata della relazione (Bruneel et al., 2007).

Quanto appena mostrato sostiene l'idea per cui la presenza di prossimità organizzativa sia fondamentale per consentire la creazione di fiducia tra le parti (Torre, 2011); che a sua volta favorisce la creazione di legami *embedded* e il flusso di conoscenza tra gli individui.

Il contributo di Bruneel et al. (2007), evidenzia l'importanza della prossimità sociale, culturale e cognitiva nell'influenzare il grado di fiducia tra due attori; esso fornisce uno strumento per conoscere gli elementi su cui è necessario soffermarsi per analizzare la fiducia tra due parti e per capire come agire per influenzarla (Bruneel et al., 2007; Santamaría et al., 2021).

Per concludere, nel lavoro è dichiarato che il livello di interazioni, inteso come frequenza dei contatti tra l'impresa e un suo partner chiave, non è significativo in termini di impatto sulla fiducia. Questa visione è opposta rispetto all'idea per cui la prossimità fisica, favorendo la realizzazione di un numero maggiore di interazioni, sia faccia a faccia che non, impatti sulla creazione di relazioni di fiducia tra gli individui di una rete (Burt & Knez, 1995; Uzzi, 1996)

A questo proposito, alcuni autori ritengono comunque che la vicinanza fisica sostenga la fiducia principalmente grazie all'elevata frequenza delle relazioni (Gertler, 1995; Morgan, 2001). Dall'altro lato abbiamo la visione di Torre (2011) secondo cui "the traditional proximity relations are being replaced by more contrasted relations, in which long-distance interactions and distrust towards one's neighbours are promoted by the constant development of ICT." (Torre, 2011, p.228). Egli ritiene che la possibilità di comunicare e trasferire facilmente informazioni verso partner distanti impatti positivamente sulla fiducia che si ripone in questi soggetti, rendendo meno necessaria la co-localizzazione e le interazioni faccia a faccia (Werker & Ooms, 2020).

Inoltre, la vicinanza fisica affiancata dallo sviluppo delle tecnologie, comporta una maggiore facilità nel copiare o rubare innovazioni e conoscenza alle imprese, incrementando il sentimento di sfiducia nei confronti dei vicini (Torre, 2011). Si evidenzia, che i meccanismi adottati per la creazione di prossimità geografica temporanea sono ritenuti strumenti validi per la creazione di fiducia; infatti, sia i meeting che le trasferte di breve o lunga durata o i congressi permettono un incontro diretto degli individui, anche fuori dal contesto lavorativo che favorisce la creazione di un legame o il suo mantenimento (Torre, 2008, 2011).

L'importanza della fiducia è poi ampiamente rimarcata nelle relazioni *embeddedness*, tipicamente presenti all'interno dei network e dove essa è considerata come la condizione alla base di questo tipo di relazioni oltre che l'elemento distintivo rispetto agli *arm's-length ties* (Uzzi, 1997).

La presenza di relazioni inter-organizzative poggia sulla fiducia tra le parti, sebbene il grado di fiducia possa variare a seconda del tipo di legame che connette i due nodi, della relazione interpersonale, del comportamento passato o anche della criticità nel bene scambiato. All'aumentare dello spessore del legame che connette le due parti aumenta anche la fiducia e la capacità di condividere conoscenza (Granovetter, 1985; Moran, 2005; Uzzi, 1997). Proprio per quest'ultimo aspetto è fondamentale comprendere come la creazione di fiducia sia influenzata dal digitale e dalla prossimità, in tutte le sue dimensioni. Tutto ciò consente alle organizzazioni di essere più consapevoli e di poter identificare più facilmente i soggetti adatti a creare collaborazioni di valore elevato e non semplici una relazioni di mercato.

Possiamo quindi affermare che lo studio di Bruneel et al. (2007), rimarcando l'importanza della prossimità organizzativa per la creazione di fiducia, apre le porte a relazioni inter-organizzative su distanze maggiori rispetto a quelle tradizionalmente ritenute efficaci.

Ad esso connesso vi è anche il recente studio di Hossain e Wigand (2017); che indaga il ruolo dell'ICT nel consentire collaborazioni virtuali tra soggetti legati da un vincolo di

fiducia. Essi affermano “It is also important to note that time, space and culture would have implications for the level of communication, trust development, and types of ICT used. Moreover, it is suggested that initial face-to-face communication is an essential prerequisite in establishing higher levels of trust among agents working from a geographically dispersed location.” (Hossain & Wigand, 2017). Quanto riportato sottolinea nuovamente che la prossimità organizzativa non può essere ignorata e che deve affiancarsi alle considerazioni su quella spaziale. Inoltre, come visto precedentemente, i sistemi ICT sono più efficaci quando vi è già stato un contatto diretto tra i partner della relazione; questo momento è necessario per sviluppare maggiori livelli di fiducia che poi permarranno in tutta la relazione.

Più di recente, il contributo di Hacker et al. (2019) ha analizzato nel dettaglio il rapporto tra la fiducia e i team virtuali, indagando come essa si sviluppi e modifichi nel corso del tempo. Basandosi sull’analisi di 124 articoli appartenenti a questo filone di letteratura hanno fatto luce sulla relazione della fiducia con i team virtuali e sono riusciti a fornire delle linee guida, ossia identificare gli aspetti critici nell’influenzare l’effettiva capacità di costruire e avere fiducia in questi contesti virtuali. (Hacker et al., 2019)

Per concludere questa sezione si evidenziano alcune delle caratteristiche chiave del concetto di fiducia, svincolate dalle variabili precedentemente citate. Innanzitutto, essa può essere definita come la disponibilità di una parte, ad essere vulnerabile alle azioni dell’altra parte, come conseguenza delle aspettative che il primo soggetto ha nei confronti delle motivazioni o dei comportamenti del secondo (Rousseau et al., 1998).

Invece, stando al lavoro di Brut e Knez (1995), nelle relazioni private tra due individui il fondamento alla base della fiducia può essere ricondotto alla cooperazione anticipata. In linea con questa visione vi è l’idea che la fiducia nasca in presenza di interazioni che si ripetono nel corso del tempo; infatti, la continuità e frequenza dei contatti, determina una migliore conoscenza del soggetto e quindi la possibilità di sapere con chi si ha a che fare (Burt & Knez, 1995). Questa visione è direttamente connessa alla longevità della relazione che sussiste tra gli individui (Bruneel et al., 2007; Larson, 1992).

Un'altra definizione proposta di frequente risiede nell’idea che, la presenza di cooperazione oggi, tra due individui, è segno del fatto che essi collaboreranno anche in futuro; quindi, l’attuale relazione testimonia implicitamente la presenza di fiducia tra le due parti e che probabilmente le cose resteranno così come sono (Gulati, 1995; Helper, 1990). Questa definizione evidenzia una forte dipendenza tra la fiducia e il comportamento passato e attuale degli individui. Non bisogna però tralasciare un’ultima considerazione ossia che la scelta di

fidarsi spesso è connessa ai vantaggi ottenibili tramite la relazione e alle aspettative sulla probabilità che nel futuro il soggetto rimanga collaborativo (Burt & Knez, 1995; Uzzi, 1997).

In altre parole, alcuni studiosi si sono soffermati maggiormente su come il passato possa essere ritenuto anticipatore della relazione futura, mentre altri hanno guardato più ai benefici e alle opportunità che potrebbero emergere nel lungo termine grazie ad un certo legame, adottando quindi due prospettive diverse.

Nel caso in cui l'organizzazione appartenga ad una rete emerge la possibilità di reperire informazioni sulla controparte, grazie alla presenza di individui connessi ad entrambi i soggetti. Anche questo meccanismo può impattare sulla fiducia, nel senso che l'*ego* ha la possibilità di conoscere indirettamente l'*alter* e di farsi una idea del suo comportamento passato e della sua reputazione. Il problema di questo approccio è che spesso gli *alter* tendono a portare evidenze a favore del pensiero dell'*ego* incrementando ulteriormente il sentimento già esistente, a prescindere dal fatto che esso sia di fiducia o sfiducia. Esiste però una differenza, infatti, la fiducia cresce in modo incrementale e le informazioni che giungono da terzi la aumentano. La sfiducia invece, ha un andamento più catastrofico, che viene modificato molto più consistentemente dalla presenza di soggetti terzi che supportano la visione negativa dell'*ego*. Ad ogni modo, la conseguenza di questo processo è che esso tende a portare alla creazione di un quadro poco attendibile della situazione (Burt & Knez, 1995).

Quanto evidenziato accade con maggiore facilità in network costituiti da imprese localizzate nello stesso territorio e fortemente interconnesse tra loro; quindi, caratterizzati da un'elevata densità. Per questo motivo la maggiore dispersione spaziale dei membri della rete potrebbe spingere verso una minore densità della rete e quindi anche ad un minore impatto delle informazioni ricevute tramite terze parti.

Oltre alle connessioni indirette, appena presentate, esistono anche delle connessioni dirette, ossia soggetti molto vicini all'*ego*, non connessi o quasi con l'*alter*, in genere sono individui che essendo particolarmente legati all'*ego* tenderanno a dargli ragione nel momento in cui l'*alter* commette un errore o sembra colpevole.

Per concludere, il lavoro di Burt e Knez (1995) evidenzia come il tipo di legame che connette i nodi della rete, la presenza di relazioni dirette reciproche o meno e infine, la presenza di soggetti terzi che forniscono una connessione indiretta, sono tutti elementi che impattano sulla creazione di fiducia e sulla sua evoluzione nel corso del tempo.

Di recente, molti studiosi, sono giunti alla conclusione che fiducia e sfiducia non siano due condizioni opposte (Cho, 2006; Dimoka, 2010). Vi è sempre maggiore evidenza che un

elevato livello di fiducia non corrisponda sempre alla presenza di poca sfiducia tra le due parti. Questo approccio, anche definito bidimensionale, ritiene che fiducia e sfiducia siano da intendere come due costrutti separati; di conseguenza, le situazioni o gli elementi che contribuiscono alla creazione di fiducia, non per forza, devono essere gli stessi che impattano sulla sfiducia (Lumineau, 2017).

Sempre connesso a questa nuova prospettiva, e comunque più attuale, vi è anche il progressivo allontanamento dal tradizionale pensiero per cui l'esistenza di fiducia tra due soggetti abbia sempre implicazioni positive, mentre la sfiducia abbia sempre conseguenze negative. Tendenza che in passato ha generato un *bias* ottimista nei confronti della prima e ha portato a sorvolare i suoi lati oscuri (Gargiulo & Ertug, 2006; Cho, 2006; R. J. Lewicki & Brinsfield, 2017; Skinner et al., 2014; Uzzi, 1996). Alcuni autori addirittura identificano un livello di fiducia ottimale per le performance innovative (Molina-Morales et al., 2011).

2.5.1 La relazione tra fiducia e contratti

La possibilità di formalizzare le relazioni inter-organizzative tramite l'adozione del contratto di rete, rende particolarmente interessante indagare la relazione che sussiste tra questo strumento e i rapporti di fiducia che legano le imprese. Nel senso di cercare di comprendere come il contratto possa impattare sul grado di fiducia e se questa influenza sia positiva o negativa.

Inoltre, avendo la fiducia, un ruolo di primaria importanza nell'influenzare la qualità della relazione che connettono i nodi di una rete, diventa altrettanto primario rendere noti i meccanismi contrattuali che possono accrescerla, e di conseguenza, incrementare lo spessore delle relazioni. La letteratura ha ampiamente evidenziato il ruolo della fiducia nel determinare la creazione e il mantenimento di relazioni efficaci tra partner, governate da collaborazione, condivisione e reciprocità (Bruneel et al., 2007; Burt & Knez, 1995; Helper, 1990; R. J. Lewicki & Brinsfield, 2017; Uzzi, 1997).

Il contributo di Lumineau (2017) fa luce sulla relazione che lega fiducia e contratti. Egli parte dall'identificazione del contenuto tipico dei contratti, passando poi per alcuni chiarimenti sul ruolo della fiducia e della sfiducia giungere a considerare i due approcci che si possono attuare per prendere delle decisioni, quindi nel nostro caso, per scegliere se fidarsi o meno.

Di conseguenza, partendo dal contenuto dei contratti emerge la necessità di distinguere due dimensioni tramite cui i contratti possono operare, ossia quella focalizzata sul controllo e quella relativa al coordinamento. Da un lato possiamo guardare al contratto come ad un meccanismo utile a controllare, e quindi a gestire il problema della cooperazione tra

organizzazioni; dato che definisce i diritti e le obbligazioni in capo alle parti, al fine di minimizzare i comportamenti diversi da quanto stabilito (Salbu, 1997). Dall'altro lato, possiamo assegnargli la funzione di guidare il coordinamento delle attività, allo scopo di favorire il raggiungimento dell'obiettivo collettivo, grazie ad un maggiore allineamento e una migliore connessione dei soggetti coinvolti (Malhotra & Lumineau, 2011). In altre parole, potremmo dire che il contratto genera un *common understanding* rispetto alla meta che i partner desiderano raggiungere e chiarisce con quali azioni si vuole o si deve raggiungerla (Ryall & Sampson, 2009).

Nell'analisi delle conseguenze sulla fiducia, derivanti dall'adozione di un contratto, è bene ricordare che ciascuno di essi è diverso, ad esempio, in termini di complessità, rigore, specificità e quantità di meccanismi di coordinamento o di controllo utilizzati; piccoli cambiamenti nella struttura, nella formulazione o nel tipo di soggetti coinvolti possono generare impatti diversi (Lumineau, 2017).

Sempre nel lavoro di Lumineau (2017) compare una seconda riflessione particolarmente influente, ossia il fatto che spesso in letteratura esistono contributi che propongono visioni opposte in merito all'effetto dei contratti sulla fiducia. Egli evidenzia che questo problema emerge quando non viene tenuta in considerazione la distinzione tra meccanismi di coordinamento e di controllo. Infatti, grazie ad essa è possibile rimediare a quelle che sembrerebbero essere delle discrepanze nei risultati ottenuti dai vari autori. Ad esempio, il lavoro di Malhotra e Murnighan (2002) sostiene che i contratti diminuiscono la fiducia, mentre quello di Mayer e Argyres (2004) ritiene che essi possano incrementarla. Questa apparente contraddizione risiede nell'ineguale focus dei due approcci, il primo incentrato sui meccanismi di controllo e il secondo su quelli di coordinamento (Malhotra et al., 2002; Mayer & Argyres, 2004).

Andando più nel particolare, Lumineau dà rilievo alla distinzione tra il concetto di fiducia e quello di sfiducia andando a dimostrare presenza di una dualità negli effetti che possono emergere dall'adozione di un contratto, in grado di influenzare contemporaneamente entrambe le dimensioni (Cho, 2006; Dimoka, 2010; Gargiulo & Ertug, 2006). Quanto affermato prova la necessità di considerare ciascuna componente al fine di bilanciare gli effetti generati dall'adozione del suddetto strumento. Con l'obiettivo di fare luce su queste dinamiche e di restituire un quadro completo, Lumineau (2017) indaga come i meccanismi di controllo e di coordinamento adottati nei contratti possano impattare sia sulla fiducia che sulla sfiducia.

Per poter presentare i risultati dell'analisi è necessaria un'ulteriore precisazione, relativa al fatto che gli individui possono conoscere la realtà con due modalità, un approccio intuitivo

oppure uno più analitico e razionale. La letteratura ha ricondotto questi due approcci a due casistiche da cui può emergere la fiducia. Essa può derivare da un approccio *rational based* quindi calcolativo, che si basa sulla raccolta e analisi dei dati, o ad uno non calcolativo dove le decisioni sono prese rapidamente e più facilmente, semplicemente basandosi su percezioni o sensazioni (Kramer, 1999; R. Lewicki & Brinsfield, 2011; Slovic et al., 2004; Slovic & Peters, 2006).

Nel primo caso, le decisioni poggiano sempre su basi razionali, ad esempio vengono prese a seguito di analisi dei costi e dei benefici “By this logic, trust and distrust represent social judgments based on probabilistic decision making”. Nel secondo caso invece, sono prese sulla base di pochi dati e affidandosi all’intuizione “From this viewpoint, trust and distrust judgments may be primarily based on category-based processes, such as age, sex, race, geographical origin, friendship, kinship, or belonging of managers to the same alumni network or professional association” (Lumineau, 2017, p.1556).

Quanto emerge a seguito di queste specifiche è che per poter realizzare un’efficace e affidabile valutazione dell’impatto dei contratti sulla fiducia è necessario tenere in considerazione alcuni aspetti. Poiché possono emergere significative differenze negli esiti complessivi del contratto, in base: al tipo di meccanismo prevalente, alla modalità con cui si prendono le decisioni e infine anche a seguito della considerazione delle implicazioni sulla sfiducia.

Quanto discusso fino ad ora ha evidenziato, da molteplici punti di vista⁸, la grande quantità di benefici che le organizzazioni possono ottenere migliorando il coordinamento delle attività. Per questo motivo, si ritiene utile soffermarsi anche sugli impatti che i meccanismi di coordinamento adottati nei contratti, possono avere sulla fiducia e sfiducia.

Per svolgere questa analisi dobbiamo distinguere due casistiche, entrambe guardano l’impatto dei meccanismi di coordinamento, solo che una lo fa focalizzandosi sulle situazioni in cui il giudizio è calcolativo mentre l’altra quando non è calcolativo. Per il fatto che i due approcci influenzano le conseguenze di questi strumenti su fiducia e sfiducia.

Quando i giudizi sono calcolativi si ritiene che i meccanismi di coordinamento impattino positivamente sui processi alla base della creazione di fiducia e che allo stesso tempo influenzino in modo benefico anche le valutazioni su cui poggia la sfiducia, diminuendo gli *outcome* negativi correlati ad essa. Da questa prospettiva sembra che i meccanismi di coordinamento abbiano impatti positivi su entrambe le dimensioni; questo ha senso poiché, la

⁸ Ad esempio, tramite l’adozione di sistemi ICT, la presenza di fiducia nelle relazioni, la presenza di prossimità organizzativa o ancora la creazione di legami *embedded*.

coordinazione facilita la condivisione di conoscenza, l'elaborazione delle informazioni e spinge i soggetti verso una interpretazione più coesa (Lumineau, 2017; Mayer & Argyres, 2004; Ryall & Sampson, 2009). Inoltre, si ritiene, che esplicitare i protocolli comunicativi già nei contratti, quindi definire la frequenza, le modalità e la rilevanza delle interazioni; faciliti lo scambio di conoscenza e generi valutazioni più positive sul comportamento e sull'affidabilità del partner (Goo & Huang, 2009). Mentre, rispetto alla sfiducia, è stato evidenziato che il coordinamento è benefico in quanto capace di prevenire possibili incomprensioni o errori da quali potrebbero emergere conflitti o dubbi rispetto all'integrità del partner e alle sue intenzioni (Vlaar et al., 2006).

La seconda situazione si realizza quando l'approccio adottato è non calcolativo. In questo caso, la valutazione delle conseguenze su fiducia e sfiducia è leggermente più complessa. Da lato il coordinamento diminuisce i possibili *outcome* negativi della sfiducia, come nel caso precedentemente illustrato. Dall'altra parte, ossia rispetto alla fiducia, l'impatto è meno omogeneo. Si realizzano contemporaneamente conseguenze positive e negative, infatti quando il coordinamento diventa eccessivo aumenta il rischio di *overembedded relations* che, se presenti, incrementano gli *outcome* negativi della fiducia (Gargiulo & Ertug, 2006; Lumineau, 2017). Infatti, nonostante l'adozione di contratti ampiamente dediti ai meccanismi di coordinamento, faciliti il flusso di informazioni tra le parti (Malhotra & Lumineau, 2011), non bisogna dimenticare che relazioni troppo strette possono portare i soggetti ad essere poco obiettivi nel momento in cui si devono prendere delle decisioni ma anche a non attivare i giusti meccanismi di controllo esponendoli a maggiori rischi (Uzzi, 1997).

In conclusione, possiamo affermare che le conseguenze derivanti dell'adozione di un contratto possono essere molto diverse, ad ogni modo, la soluzione risiede nel cercare di bilanciare gli effetti positivi e negativi, al fine di rendere questo strumento utile per supportare le relazioni inter-organizzative, grazie all'impatto positivo dei contratti sulla fiducia e sfiducia.

3. IL CONTRATTO DI RETE

Il seguente capitolo nasce con l'obiettivo di definire gli elementi fondamentali su cui poggia il contratto di rete, in modo da fornire un quadro più chiaro sullo strumento; sia dal punto di vista della normativa che da quello delle funzioni ad esso associate. Quanto spiegato sarà poi necessario per poter svolgere un'analisi sulla sua diffusione in Italia e per comprendere la correlazione che esiste tra la performance delle imprese in rete e il ricorso al suddetto contratto.

Si partirà quindi dalla definizione dalle motivazioni che hanno spinto il legislatore ad introdurre il contratto di rete nel nostro ordinamento giuridico, per poi chiarire alcuni aspetti della normativa, anche richiamando i requisiti e i vincoli che devono essere rispettati per poter usufruire dello strumento. Successivamente è proposta una panoramica sulla distribuzione spaziale delle imprese retiste⁹ e dei contratti stessi, affiancata da un approfondimento sul ruolo degli incentivi, nazionali e regionali.

Al termine di questa sezione, si sposterà il focus sulla performance e si cercherà di capire come alcune caratteristiche del contratto, o degli individui che ne fanno parte, possano impattare su di essa. Più precisamente, si indagherà il ruolo dei meccanismi di coordinamento, della *leadership* e dell'esperienza a stare in rete.

3.1 Introduzione allo strumento

Il contratto di rete nasce nel 2009 in Italia e si caratterizza per essere l'unico nel suo genere all'interno dell'intero contesto internazionale¹⁰. Di conseguenza, emerge spontaneo interrogarsi sulle motivazioni che hanno spinto il legislatore a scegliere di formulare uno strumento di questo genere.

Indubbiamente, una forte spinta deriva dalla grande quantità di piccole e medie imprese (PMI) che popolano il tessuto industriale italiano; infatti, esso nasce allo scopo di rendere nuovamente competitivi i distretti, anche a livello globale. Il contratto di rete ha il vantaggio di indirizzare le imprese verso collaborazioni meno occasionali e più strutturate che di conseguenza sono in grado di assicurare produzioni di maggiore qualità oltreché la capacità di gestire commesse di grandi dimensioni (Tunisini et al., 2013).

⁹ Con questo termine si indicano le imprese che hanno stipulato un contratto di rete e quindi che appartengono ad un network.

¹⁰ Legge 133/2008, ART. 6-BIS poi convertita nel Decreto Legge 112/2008, introduce per la prima volta il concetto di rete di imprese.

In linea con questa visione, la creazione di una rete, fornisce alle PMI la possibilità di aggregarsi e ottenere ordini più consistenti, provenienti da clienti che normalmente preferirebbero lavorare con fornitori di maggiori dimensioni al fine di ridurre l'incertezza.

Le istanze appena presentate sono supportate dalla visione della camera di commercio¹¹ che guarda al contratto di rete come ad uno strumento “pensato e introdotto in Italia nella logica di rilanciare la competitività del sistema delle imprese facendo leva sulla capacità di innovazione, la specializzazione e la condivisione della conoscenza, mobilitando risorse e alleanze per svolgere attività che per una singola impresa sarebbe difficile svolgere da sola”.

In quest'ottica, il contratto di rete è concepito come uno strumento adatto a rispondere alla necessità delle imprese italiane di recuperare la loro competitività, anche sui mercati internazionali. Bisogna che emerge dal forte cambiamento del contesto in cui le organizzazioni si trovano a dover operare; dove, la concorrenza è sempre maggiore e sempre più spietata, i margini sono in calo, i clienti sono particolarmente esigenti e le prospettive per il futuro appaiono incerte.

La camera di commercio sottolinea che ciò che contraddistingue la rete è sicuramente la componente di maggiore stabilità della relazione, ma anche il fatto che le imprese appartenenti ad essa spesso operino in zone geograficamente molto distanti le une dalle altre¹². Quindi, sebbene lo strumento nasca per agevolare i distretti e le PMI, contemporaneamente apre le porte a forme organizzative diverse e più distribuite a livello geografico.

Ad ogni modo, l'utilità del contratto di rete è ampiamente provata in letteratura. Essa evidenzia come la rete consenta alle imprese di mantenere la loro specializzazione e contemporaneamente beneficiare di alcune economie di agglomerazione, proprio grazie all'aggregazione che deriva dalla creazione di un network (Bell, 2005).

Un altro innegabile beneficio consiste nella capacità delle imprese retiste di sviluppare, con il tempo, un crescente allineamento delle azioni individuali con l'obiettivo dell'intera rete (Cabigiosu & Moretti, 2018). Questa progressiva convergenza verso un'unica direzione impatta positivamente su: efficacia, efficienza, capacità innovativa, problem solving e sulla condivisione di conoscenza (Podolny & Page, 1998; Uzzi, 1997).

La scelta di optare per il contratto di rete è spesso rinvenuta quando i partner sentono il bisogno di introdurre regole precise, che definiscano in modo chiaro le interazioni tra gli

¹¹ La rete “contratto”. Guida sintetica per utenti esperti, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/> citazione a pag. 3

¹² La rete “contratto”. Guida sintetica per utenti esperti, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

individui. Ad esempio, nel caso in cui la collaborazione richieda ai membri di apportare delle risorse, finanziarie e non, per la creazione e gestione della rete. In queste situazioni, il contratto facilita la cooperazione perché individua gli obblighi e i benefici che stanno in capo a tutti gli individui che compongono il network.

La necessità di definire ex ante alcuni aspetti della collaborazione è utile anche nel caso in cui la rete coinvolga al suo interno soggetti che singolarmente sarebbero in competizione gli uni con gli altri. In questo caso, il ricorso al contratto consente di definire le regole del gioco, scoraggiando l'opportunismo e incoraggiando la cooperazione.

Rimane comunque la possibilità per le imprese di configurare lo strumento secondo le proprie esigenze e quindi anche quella di ricorrere a gradi variabili di formalizzazione che possono essere molto elevati e stringenti ma anche limitati (Cabigiosu & Moretti, 2018).

3.2 Normativa di riferimento

Per riuscire ad avere un quadro più chiaro dello strumento si riportano qui di seguito alcuni degli elementi chiave del contratto di rete; questi saranno poi necessari per indagare la sua distribuzione e le componenti che possono impattare sulla performance del contratto stesso o delle imprese.

Il contratto di rete viene disciplinato formalmente per la prima volta nel 2009 dalla legge 33, successivamente convertita nel Decreto Legge n. 5/2009. Nel corso degli anni sono state apportate alcune modifiche, tutte finalizzate a migliorarlo, nel senso di renderlo più attraente per le imprese e di facilitarne il ricorso. Tra queste, alcuni cambiamenti riguardano: la possibilità di partecipare a gare e appalti pubblici, l'istituzione del fondo patrimoniale e la modifica delle modalità atte a redare il contratto¹³.

Ad oggi, per costituire un contratto di rete è richiesto alle imprese di fornire la *denominazione sociale* di tutte le organizzazioni ad essa aderenti. Questo presuppone l'obbligo, da parte dei componenti della rete, di aggiornare la lista dei membri nel caso in cui alcuni soggetti vi aderiscano in un momento successivo alla sua fondazione.

In secondo luogo, devono essere definiti gli *obiettivi strategici* del network, generalmente connessi al miglioramento della competitività e della capacità innovativa delle imprese retiste; affiancati da alcuni indicatori atti a valutare le attività effettivamente realizzate della rete.

¹³ Legge 99/2009 attribuisce l'autonomia patrimoniale perfetta a tutte le imprese appartenenti alla rete. Legge 122/2010 rende facoltativa l'istituzione del fondo patrimoniale. Legge 134/1012 stabilisce che il contratto può essere redatto anche con sola firma digitale e trasmesso al Registro delle Imprese. Legge 221/2012 prevede la possibilità per il contratto di rete di partecipare a gare e appalti pubblici. Legge 224/2012 introduce un credito d'imposta per le imprese e le reti che investono in ricerca e sviluppo.

Vi è la necessità di creare un *programma di rete* che chiarisca le modalità con cui saranno perseguiti gli obiettivi collettivi e come si realizzerà il coordinamento dei partner. Si dovrà dichiarare la presenza o assenza di un fondo patrimoniale e sarà affiancato da una descrizione delle attività della rete, quindi di tutte le iniziative che si porteranno avanti in modo collettivo. Oltre alla specificazione dei meccanismi di coordinamento è richiesta anche la definizione degli *strumenti di governance*. Inoltre, nel caso in cui fosse presente, è necessario fornire informazioni sull'organo comune.

In conclusione, è obbligatorio assegnare una *durata al contratto* che deve essere accompagnata dalle indicazioni sulle modalità di adesione o di recesso dal medesimo (Cabigiosu & Moretti, 2018).

I requisiti appena citati mettono in luce la flessibilità dello strumento, infatti, ciascuna rete ha la possibilità di identificare gli obiettivi che più le sembrano opportuni, senza doversi rifare ad alcune cause predeterminate; in questo senso potremmo dire che lo strumento è aperto a qualsiasi iniziativa. Inoltre, al fine di farlo aderire perfettamente alle esigenze dei membri, può essere strutturato in modo che risulti più o meno formale e stringente.

La conseguenza di ciò risiede nella presenza di numerosi contratti, anche molto diversi gli uni dagli altri; sia nel numero, nella tipologia di membri e nelle distanze che li separano, che nei meccanismi di coordinamento e di governance¹⁴.

Andando più nel dettaglio dal punto di vista formale, nel momento in cui le imprese scelgono di ricorrere al contratto di rete per formalizzare le loro relazioni inter-organizzative, possono optare per la creazione di una rete contratto o soggetto. Infatti, a seguito dell'emanazione della legge 134/2012 è stata introdotta la possibilità di dare vita ad un nuovo soggetto giuridico tramite il contratto di rete.

In sostanza, le imprese che desiderano creare una *rete soggetto* devono rispettare alcuni requisiti; la legge definisce come obbligatoria: la costituzione di un fondo comune, di un organo comune, l'iscrizione al registro delle imprese e la conseguente definizione della sede della rete. Una volta completati questi passaggi la rete ottiene la personalità giuridica.

Si evidenzia che la sola costituzione del fondo patrimoniale e dell'organo comune non è sufficiente per l'ottenimento della soggettività giuridica¹⁵; infatti, fintanto che non si realizza l'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese, la rete, rimane una rete contratto.

¹⁴ Si veda Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa

¹⁵ La rete "soggetto". Guida sintetica per utenti esperti sugli adempimenti societari, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>. La rete "contratto". Guida sintetica per utenti esperti, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

Questa sottigliezza testimonia che è importante prestare particolare attenzione durante l'analisi dei contratti di rete, onde evitare assunzioni errate.

Come anticipato, la rete soggetto si contraddistingue da quella contratto per il fatto che le organizzazioni che vogliono crearla devono rispettare alcune obbligazioni ulteriori, rispetto a quelle generalmente previste per le reti contratto. Quindi, oltre a dover dichiarare: quali sono le imprese appartenenti alla rete, quali sono gli obiettivi strategici, creare un programma di rete e definire la durata del contratto. Come anticipato è richiesta la creazione di un organo e di un fondo comune che determinano la necessità di tenere le scritture contabili e quindi di redigere un bilancio al termine di ogni anno, di adempiere agli obblighi tributari e di richiedere un numero di partita IVA autonomo.

Si evince che questa forma contrattuale è più stringente rispetto alla semplice rete contratto e quindi si presenta come uno strumento più adatto a gestire situazioni particolari o che richiedono una maggiore formalizzazione. Probabilmente è proprio a causa della loro complessità se le reti soggetto si sono diffuse limitatamente nel panorama italiano. Secondo i dati del Registro delle Imprese, elaborati da InfoCamere, nel 2022 i contratti di rete avevano superato la quota di 8 mila, sebbene di questi solo 1211 fossero reti soggetto (15% del totale) e tutte le restanti fossero reti contratto¹⁶.

3.3 La diffusione dei contratti di rete

Il contratto di rete consente alle imprese di formalizzare delle relazioni inter-organizzative, per questo, si presenta come uno strumento a disposizione di tutti i network già esistenti ma non ancora gestiti tramite un contratto. In secondo luogo, è un mezzo a portata di tutte le organizzazioni che, per la prima volta, vogliono cercare di trarre beneficio da questa forma organizzativa che si propone come alternativa a mercato e gerarchia.

Nel panorama dei contratti di rete esistenti, possiamo incontrare, da un lato, semplici formalizzazioni di relazioni preesistenti, come quelle distrettuali o tra fornitori e produttori; dall'altro, organizzazioni che si affacciano per la prima volta a questo mondo e che puntano a sfruttare il contratto in modo più innovativo.

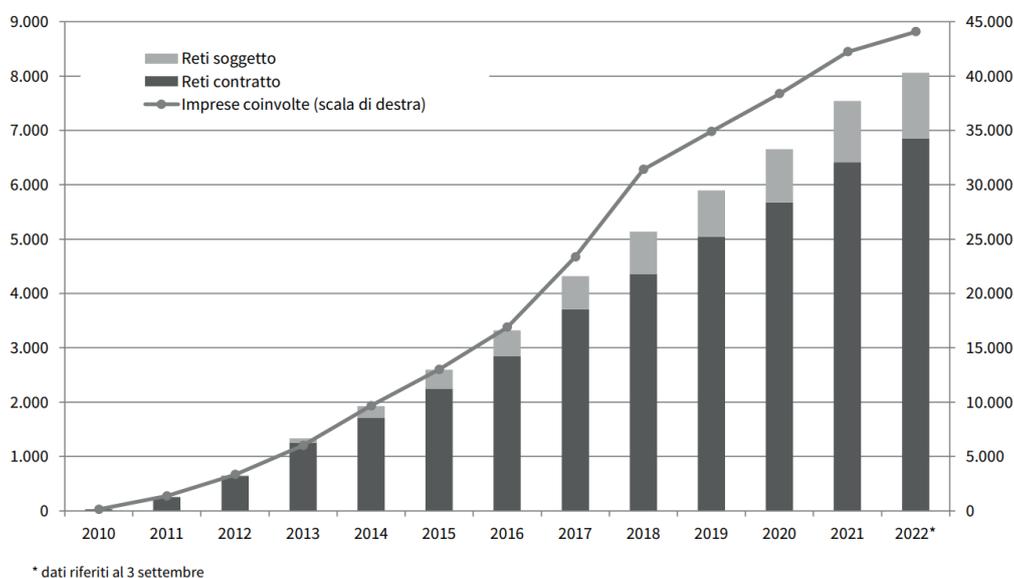
Inoltre, essendo il primo strumento nel suo genere ha il grande vantaggio di agevolare, per la prima volta, la raccolta di informazioni strutturate e approfondite sulle reti di imprese; che generalmente risultano particolarmente difficili da identificare e delimitare. Di conseguenza, nel lungo periodo, questi dati permetteranno di facilitare lo studio delle reti.

¹⁶ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa, edizione del 2022.

Spostando il focus sull'adozione del contratto di rete da parte delle imprese Italiane, il Grafico 1 mostra l'andamento del numero di imprese coinvolte e dei contratti stipulati a partire dall'introduzione dello strumento fino al 2022.

Si può facilmente notare che nei primi anni vi è stata una crescita esponenziale, parzialmente ascrivibile agli incentivi fiscali e alle agevolazioni previste a livello nazionale e regionale, di cui i primi validi fino al 2013. Successivamente, permane l'andamento positivo nonostante l'assenza degli incentivi, da ciò si deduce che le imprese nutrono un interesse genuino nei confronti dello strumento e colgono l'esistenza di vantaggi correlati all'organizzazione a rete. Appare evidente che una fetta sempre più consistente del totale delle imprese italiane è coinvolta in contratti di rete, sebbene solo una piccolissima parte costituisca reti soggetto.

Grafico 1: Contratti di rete e imprese coinvolte per tipologia di contratto



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, p.11

Un altro dato importante è quello relativo alla densità imprenditoriale; esso evidenzia che generalmente i contratti di rete coinvolgono un numero limitato di soggetti. Nello specifico, utilizzando dei dati del 2021 emerge che quasi l'87% dei contratti è costituito da meno di 10 membri e quasi il 52% del totale sono micro-aggregazioni, quindi reti composte da 2-3 imprese.

Confrontando le percentuali appena riportate, con quelle ricavate da studi realizzati in anni precedenti, si nota che questa dimensione non ha subito variazioni, le reti tendono a mantenere dimensioni contenute.

Come anticipato dal grafico, le imprese che oggi appartengono almeno ad un contratto di rete sono quasi 45 mila. Di queste, le microimprese, ossia quelle con un numero di dipendenti

minore o uguale a 9, rappresentano più della metà del totale; mentre, le grandi imprese, cioè quelle con oltre 50 dipendenti sono solamente il 7%¹⁷. Quanto detto evidenzia che organizzazioni di qualsiasi dimensione ricorrono al contratto di rete e che il maggiore coinvolgimento delle PMI è giustificato dalla nettamente maggiore incidenza di questa categoria di imprese sul totale italiano, sebbene rimangano ancora sottorappresentate a confronto con la popolazione di tutte le PMI italiane¹⁸.

Ad ogni modo si evidenzia che il contratto di rete è stato pensato dal legislatore per favorire l'aggregazione di piccole e microimprese; quindi, il fatto che il 59% di essi sia costituito solamente da soggetti di questa dimensione risulta in linea con le motivazioni per le quali è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico.

In merito alle imprese di grandi dimensioni, ulteriori approfondimenti hanno evidenziato che in più della metà delle reti vi è solamente un'organizzazione di grandi dimensioni; generalmente tutti gli altri membri della rete sono PMI. Inoltre, si è trovata evidenza del fatto che frequentemente i contratti di rete in cui sono presenti grandi imprese, spesso sono nati con lo scopo di formalizzare relazioni preesistenti¹⁹.

Spostando il focus dall'aspetto dimensionale a quello settoriale, recenti studi hanno evidenziato un calo significativo delle reti plurisettoriali, a favore di una crescita di quelle uni settoriali. Questa tendenza potrebbe essere ascrivibile ad una maggiore facilità gestionale o derivare semplicemente dalla preferenza delle imprese a fare rete con realtà simili a loro.

Ad oggi le reti uni settoriali costituiscono il 39% del totale e assieme a quelle bisettoriali superano il 70%, dimostrando così una forte tendenza all'omogeneità settoriale, che cala solo circoscrivendo l'analisi alle reti soggetto; esse risultano eterogenee nel 79% dei casi.

La crescente diffusione di aggregazioni tra imprese operanti nello stesso settore potrebbe indicare lo sviluppo di un nuovo approccio al contratto di rete, dove esso viene ritenuto più uno strumento atto a superare le difficoltà legate alla piccola impresa, piuttosto che per sviluppare collaborazioni e interazioni tra imprese appartenenti a settori complementari al fine di favorire la diffusione di conoscenza e incrementare la capacità innovativa²⁰.

Emerge spontaneo chiedersi quali settori siano maggiormente coinvolti nei contratti di rete. Nel 2020, ai primi posti della classifica erano collocati: l'agroalimentare (22,3%), il commercio (15%), le costruzioni (11,1%), i servizi turistici (9,9%) e infine i servizi

¹⁷ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, pag. 17.

¹⁸ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, pag. 39.

¹⁹ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021, pag. 95.

²⁰ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021, pag. 32.

professionali e la meccanica (6,3%). Dal confronto di questi dati con ricerche più recenti, risalenti al 2022, si nota che le posizioni citate sono rimaste pressoché invariate, anche in termini percentuali²¹.

Si specifica che la distribuzione delle imprese per settori varia significativamente se si considerano separatamente le reti soggetto e reti contratto, ciò testimonia la preferenza di alcune aree settoriali nei confronti di una delle due forme. Ad esempio, l'agroalimentare ricorre alla rete-contratto nel 77,7% dei casi, anche le costruzioni optano per questa via nel 75,5% dei contratti. Viceversa, il commercio ricorre alla rete-soggetto nel 58% dei casi e anche i servizi turistici prediligono questa forma il 52% delle volte.

Bisogna evidenziare che la forte incidenza dell'agroalimentare non dipende semplicemente da un maggiore interesse del settore nei confronti del contratto di rete, ma è parzialmente determinata dalla grandissima quantità di imprese che popolano il territorio italiano e che operano in questo settore. Infatti, sebbene in termini assoluti la maggior parte delle imprese retiste sia appartenente all'agroalimentare, non è altrettanto vero in termini relativi.

Con più precisione, considerando il rapporto tra le imprese retiste ogni 10 mila imprese registrate per un certo settore, emerge che i valori più alti appartengono ai seguenti settori: servizi sociosanitari (313 imprese ogni 10 mila registrate), utilities e servizi ambientali, meccanica, trasporti e infine servizi tecnologici, di informazione e comunicazione (113)²².

Questa accortezza permette di creare una classificazione più rappresentativa dell'effettiva diffusione di questa forma contrattuale all'interno dei settori; però, in linea con la precedente prospettiva, mostra che le attività che ricorrono al contratto di rete possono essere molto diverse le une dalle altre, anche solo dal punto di vista dell'ambito in cui operano. Questi risultati testimoniano la trasversalità dello strumento, che in ragione della sua flessibilità è in grado di rispondere ad esigenze e contesti diversi.

3.3.1 Panoramica sulla distribuzione spaziale

Al fine di mettere in luce delle tendenze che riguardando direttamente l'aspetto geografico; all'interno di questo paragrafo si analizzeranno alcuni dei dati disponibili e relativi ai contratti di rete stipulati nel corso degli ultimi 10 anni.

Si affronterà il tema della dispersione spaziale delle imprese retiste, guardando sia ai nodi che compongono ciascuna rete che alla distribuzione dei contratti nelle regioni italiane.

²¹ Dati tratti dall'Osservatorio nazionale sulle reti di imprese 2022 e dal report di RetImpresa (2020)

²² Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021, p.29.

Successivamente si forniranno alcune riflessioni sugli andamenti passati e su quelli previsti per il futuro.

A questo scopo, il report sulle reti di imprese, realizzato da RetImpresa e relativo al primo semestre del 2020, fornisce informazioni accurate sulla distribuzione geografica delle imprese retiste. Innanzitutto, dichiara che le 5 regioni al primo posto per numero di imprese coinvolte in un contratto di rete sono: Lazio, Lombardia, Veneto, Campania e Toscana.

Figura 1: Distribuzione delle imprese in rete per regione (dati al 1° luglio 2020)



Fonte: RetImpresa. Report sulle reti di imprese in Italia, primo semestre 2020, p.5.

Da uno sguardo più approfondito emerge che questa situazione cambia nel momento in cui si considera il rapporto tra il numero di imprese in rete e il totale delle imprese operanti nella regione.

Così facendo, emerge che i territori con una maggiore propensione a creare reti sono il Friuli-Venezia Giulia e il Lazio. Questa analisi è particolarmente utile per regioni con una estensione spaziale contenuta o una bassa densità di imprese. Ad esempio, la Valle D'Aosta si colloca al penultimo posto se facciamo solamente riferimento al numero di imprese in rete, ma raggiunge addirittura il podio, ossia il terzo posto, se confrontiamo il numero di imprese retiste con il totale di tutte quelle attive nella regione.

L'efficacia dell'approccio risiede anche nella sua utilità ad individuare territori particolarmente densi a livello imprenditoriale, che non stanno sfruttando al meglio il potenziale del contratto di rete, come accade per la Lombardia, il Piemonte e la Sicilia²³.

²³ RetImpresa (2020). Report sulle reti di imprese in Italia, 1° semestre 2020, pag. 5.

Dalla ripartizione del territorio italiano in macroaree, ciascuna composta da alcune regioni, si nota che la maggiore concentrazione di imprese retiste risiede in quelle del Centro (35%), a seguire abbiamo il Sud, dove operano il 26% delle imprese e per concludere il Nord-Est con un 21% e il Nord-Ovest con il restante 18%. Si evidenzia però che le imprese di medie e grandi dimensioni sono collocate prevalentemente nel Nord-Ovest; infatti, è anche la macroarea che assorbe il maggior numero di addetti.

Una volta analizzata la distribuzione spaziale delle imprese retiste e dei contratti di rete lungo la penisola italiana e comprese le differenze tra aree geografiche è possibile studiare la dispersione dei membri della rete. Generalmente prevalgono le reti a carattere uni-regionale²⁴ (73%); sebbene esse abbiano perso peso nel corso degli ultimi anni, infatti dal 2019 al 2020 si registra un calo del 2% e nuovamente tra 2021 e 2022 (-1%)²⁵. Questo andamento testimonia un incremento nella tendenza a creare reti che coinvolgono imprese con sede in regioni diverse (27%)²⁶.

Dall'intersezione di questi dati con le quattro macroregioni di appartenenza, è evidente che nel corso degli anni si sono sviluppate delle forme di aggregazione che coinvolgono organizzazioni collocate in macroregioni diverse; ad esempio, tra imprese del Centro e del Sud Italia. Questo sottolinea che la distanza fisica che separa i nodi di una rete può essere disomogenea tra i network. Infatti, coesistono reti uni-provinciali, più in linea con i classici distretti industriali, reti uni-regionali e pluriregionali, sebbene quest'ultime possano raggruppare imprese appartenenti a regioni limitrofe ma anche collocate agli opposti della penisola italiana.

Più precisamente, nel 2022 le reti interregionali ammontavano a 1465 quindi al 18,2% del totale. Di queste, 471 coinvolgevano imprese Nord-Centro, 364 Centro-Sud, 371 Nord-Sud e infine 259 casi riguardavano collaborazioni articolate lungo tutto il Paese, quindi Nord-Centro-Sud. Questi dati forniscono una fotografia della situazione attuale ma non sono sufficienti per creare una visione a tutto tondo; infatti, basandosi solo su di essi si potrebbe sottovalutare il peso e l'importanza delle reti interregionali, anche a causa dei valori molto contenuti se confrontati con il totale dei contratti di rete.

Per andare più nel dettaglio osserviamo il Grafico 2 che mostra l'andamento dei contratti interregionali, in rapporto al totale, nel corso di tre anni. Esso restituisce una rappresentazione

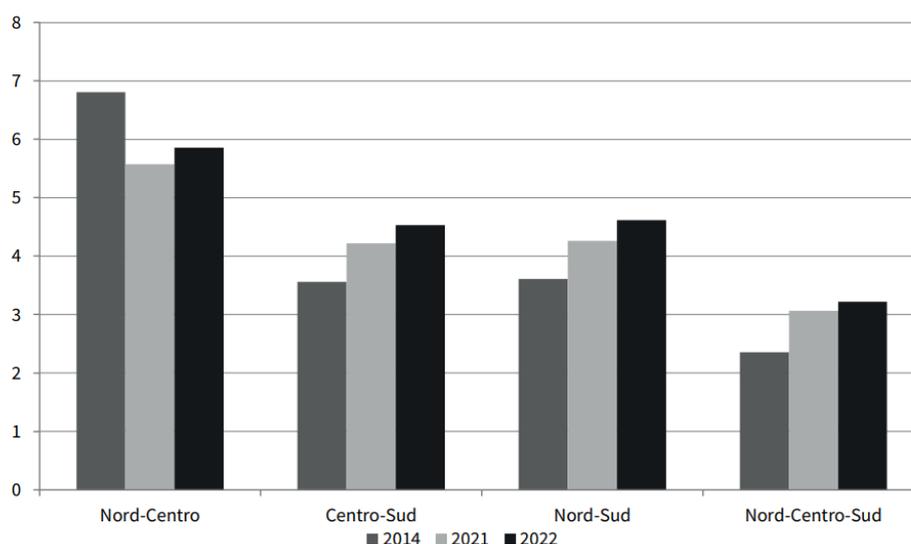
²⁴ Sono definite uni-regionali tutte le reti costituite solamente da imprese la cui sede ricade all'interno della stessa regione. Lo stesso discorso può essere esteso alle reti uni-provinciali, dove tutti i membri hanno la sede nella stessa provincia.

²⁵ Dati tratti dall'Osservatorio nazionale sulle reti di imprese 2022 e dal report di RetImpresa (2020).

²⁶ RetImpresa (2020). Report sulle reti di imprese in Italia, 1° semestre 2020, pag. 8

più dinamica rispetto ai semplici valori numerici; infatti, grazie al confronto su più anni emerge inaspettatamente che i contratti interregionali che coinvolgono il Sud Italia sono in crescita già dal 2014. L'unica tendenza negativa si riscontra in corrispondenza di quelli stipulati tra Nord e Centro che dopo un primo periodo di forte successo, soprattutto se confrontato con i risultati raggiunti dalle altre reti interregionali, hanno subito un calo significativo che li ha portati quasi ad allinearsi con i valori delle altre tipologie.

Grafico 2: Contratti di rete interregionali con imprese localizzate in ripartizioni geografiche diverse (% sul totale)



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, p.15.

Gli andamenti, oltre a testimoniare un crescente consenso nei confronti del contratto di rete, rimarcano ulteriormente che esso si propone ed è percepito come uno strumento adatto a molteplici situazioni. Ciò è dimostrato dalla sua adozione, che avviene anche da parte di imprese che operano in realtà completamente diverse, come quelle del Nord e del Sud Italia. In sostanza esso si propone come un mezzo chiave per consentire il collegamento e l'intersezione delle esperienze imprenditoriali, anche tra imprese operanti in regioni diverse.

Grazie al contratto di rete, le organizzazioni riescono ad ottenere delle performance economiche che difficilmente potrebbero realizzare in solitudine e questo dipende proprio dal fatto che esso abilita la condivisione, nonostante la distanza.

Si evidenzia, che la gestione di una rete composta da soggetti geograficamente distanti potrebbe risultare complessa e quindi scoraggiare alcuni imprenditori alle prime armi; proprio per questo motivo è normale che questi contratti crescano moderatamente dal punto di vista numerico.

L'aumento lento e costante rifletterebbe la progressiva crescita della confidenza nei confronti dello strumento, lo sviluppo di esperienza da parte delle imprese retiste o semplicemente miglioramenti e semplificazioni della normativa.

In conclusione, nonostante i numeri riscontrati per le imprese in reti interregionali siano contenuti, il fatto che non vi sia stata una diminuzione in questa tipologia di contratti, ma piuttosto un aumento, potrebbe testimoniare l'esistenza di esperienze di successo che hanno spinto altri soggetti a perseguire questa strada. In quest'ottica, la complessità, affianca al radicamento della logica tipica del distretto, potrebbero frenare le imprese ad imboccare una nuova strada, sebbene allo stesso tempo, il successo di alcune reti potrebbe comunque assumere un ruolo fondamentale nel trainare le esperienze future.

3.3.2 Incentivi per l'adozione del contratto di rete

In questa sezione della tesi si approfondiranno le politiche agevolative finalizzate a favorire la diffusione delle reti d'impresa, che sono state attuate a livello nazionale e regionale nel corso degli anni. Una volta identificati i principali incentivi e chiariti i meccanismi di funzionamento, si indagheranno le conseguenze da essi generate. Nello specifico si metteranno in luce tre aspetti chiave: la relazione che esiste tra la motivazione a creare la rete e la presenza di finanziamenti o aiuti esterni, il legame con la distribuzione spaziale delle reti all'interno delle singole regioni e infine, i possibili impatti sulla struttura della rete.

Sin dall'introduzione del contratto di rete i contributi pubblici hanno svolto la funzione di catalizzatori; infatti, tutte le regioni hanno agevolato la costituzione di reti consentendo alle organizzazioni di usufruire di supporti regionali e comunitari. L'elemento di maggiore interesse risiede però nel fatto che alcune regioni hanno agito con maggiore costanza e impegno, dimostrando di credere veramente nel contratto.

Lo studio di numerose reti ci consente di confermare che la motivazione per cui le imprese scelgono di aggregarsi è svincolata dalla presenza o assenza di incentivi. A supporto di questa affermazione vi è la forte tendenza a ricorrere allo strumento anche negli anni successivi al 2013, anno in cui gli incentivi fiscali validi su base nazionale, sono venuti meno²⁷.

Più nel dettaglio, il report di RetImpresa (2017) riporta²⁸ “nonostante il venir meno degli incentivi fiscali, il numero di contratti di rete registrati continua a crescere più del doppio del

²⁷ Legge 122/2010 introduce un incentivo che consentiva di sospendere dal reddito d'impresa una quota degli utili di esercizio destinata al fondo patrimoniale comune, fino a un massimo di 1 milione di euro.

²⁸ RetImpresa (2017) Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni citazione a p. 16

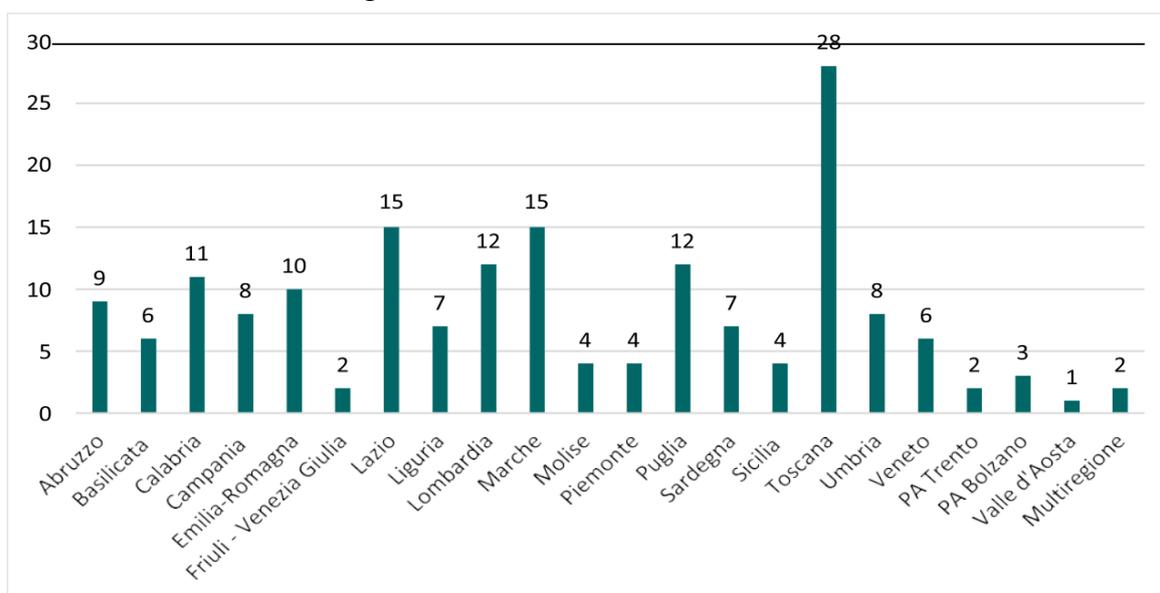
numero dei contratti di rete agevolati” sottolineando la mancanza di correlazione tra la presenza di aiuti statali e l’adozione del contratto di rete.

Spostando il focus sulle singole regioni, uno studio realizzato nel 2017 su oltre 20 mila imprese impegnate in circa 4 mila contratti di rete, offre una panoramica sulle azioni poste in campo dalle Regioni nel periodo compreso tra il 2010 e il 2016²⁹.

Grazie a questa analisi, sono stati identificati 176 interventi nel periodo di riferimento. Di questi solo 24 progetti erano riservati alle imprese in rete, 69 rivolti a tutte le aggregazioni di imprese e i restanti 83, ossia quasi il 50% del totale, era costituito da agevolazioni a cui potevano accedere anche le singole imprese.

Approfondendo l’analisi si nota che negli ultimi anni sono diminuite le misure rivolte esclusivamente alle reti, confermando la tendenza delle amministrazioni regionali a non separare questo tipo di agevolazioni da quelle rivolte alle singole imprese.

Grafico 3: Interventi regionali 2010-2016: analisi territoriale



Fonte: RetImpresa 2017, Le Regioni a favore delle Reti d’impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

Possiamo stilare una graduatoria delle Regioni che si sono impegnate maggiormente nel fornire questa tipologia di supporto alle imprese retiste. Come si nota nel Grafico 2 la regione più attiva è la Toscana che in soli 6 anni ha creato 28 misure agevolative, seguita da Lazio e Marche, entrambe con 15 azioni. Alla fine del grafico sono collocate due misure multiregionali, attivate e cofinanziate da Veneto e Sardegna.

²⁹ RetImpresa (2017) Le Regioni a favore delle Reti d’impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

Affiancando i dati sulle agevolazioni fornite dalle regioni con quelli relativi alla propensione delle stesse a creare reti d'impresa³⁰ emerge che la presenza di interventi regionali non riflette limpidamente la capacità o propensione delle Regioni a fare rete. Infatti, guardando alla propensione a fare rete, ricordiamo che sul podio si collocavano Friuli-Venezia Giulia, Lazio e Valle d'Aosta, seguite poi da Umbria, Abruzzo e Toscana; ossia regioni diverse rispetto a quelle collocate nei primi posti per il numero di provvedimenti attuati.

Tabella 1: Propensione a fare rete delle imprese attive nelle regioni d'Italia, 2020

Regione	Imprese attive Il trim 2020	Imprese in rete	Propensione a fare rete, %
Friuli Venezia Giulia	88.443	1.801	2,04%
Lazio	500.616	9.202	1,84%
Valle d'Aosta	10.865	130	1,20%
Umbria	79.676	804	1,01%
Abruzzo	126.453	1.180	0,93%
Toscana	350.804	2.472	0,70%
Liguria	135.370	909	0,67%
Veneto	428.778	2.868	0,67%
Marche	146.040	948	0,65%
Puglia	327.133	2.122	0,65%
Basilicata	52.770	333	0,63%
Trentino Alto Adige	102.056	609	0,60%
Emilia-Romagna	398.315	2.239	0,56%
Campania	492.072	2.719	0,55%
Sardegna	143.184	676	0,47%
Lombardia	811.224	3.704	0,46%
Piemonte	378.987	1.697	0,45%
Calabria	159.354	702	0,44%
Sicilia	371.170	1.126	0,30%
Molise	30.571	85	0,28%
Totale	5.133.881	36.326	0,71%

Fonte: RetImpresa (2020) Report sulle reti di imprese in Italia, pag. 8

Intuitivamente si potrebbe pensare che la presenza di un maggior numero di incentivi spinga le imprese in una regione ad una maggiore adozione del contratto di rete; in realtà, guardando il Grafico 3 e la Tabella 1 notiamo che le regioni collocate nei primi tre posti della

³⁰ Intesa come rapporto tra il numero di imprese in rete e il totale delle imprese operanti nella regione.

classifica; quindi, quelle più propense a creare reti, presentano reciprocamente un numero significativamente diverso di incentivi.

Sicuramente parte di questa diversità è ascrivibile alle differenze dimensionali che caratterizzano le tre regioni sul podio, ma si evidenzia che l'andamento resta discontinuo anche confrontando regioni con caratteristiche più simili.

Infatti, utilizzando alcune statistiche del 2020 emerge che il Lazio si colloca al primo posto per numero totale di imprese in rete e che al suo interno sono attive 500.616 imprese. Confrontato questi valori con regioni altrettanto grandi e sviluppate, come Piemonte, Veneto, Toscana e Lombardia, che rispettivamente presentano circa 379.000, 428.700, 351.000 e 811.200 aziende attive al momento della rilevazione, emerge che la quantità di misure agevolative proposta dalle regioni è diversa e non correlata con il numero di imprese operanti o impegnate in un contratto di rete.

Per concludere questa riflessione possiamo affermare che ciascuna regione si impegna e si affida in misura variabile a questo tipo di azioni ma che sicuramente alcune di esse potrebbero puntare maggiormente sulle agevolazioni per favorire la creazione di reti all'interno dei loro territori.

Ad ogni modo, si ricorda che i provvedimenti elencati non comprendono solamente gli strumenti a supporto delle reti ma anche quelli accessibili ad altre forme aggregative e alle singole organizzazioni, rendendo quindi più complessa l'analisi dell'effettivo impatto sulle imprese retiste.

Bisogna evidenziare che i dati appena spiegati non riportano l'ammontare dei fondi stanziati da ciascun provvedimento sebbene questo elemento sia di fondamentale importanza per valutare le azioni delle regioni.

A tal proposito, il lavoro relativo agli anni tra il 2010 e 2016 mostra che il valore degli stanziamenti realizzati in questo periodo ammontava a 2,2 miliardi di euro di cui l'86% proveniente dall'Unione Europea e appartenente al Programma Operativo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), mentre il restante 14% costituito da fondi dello Stato.

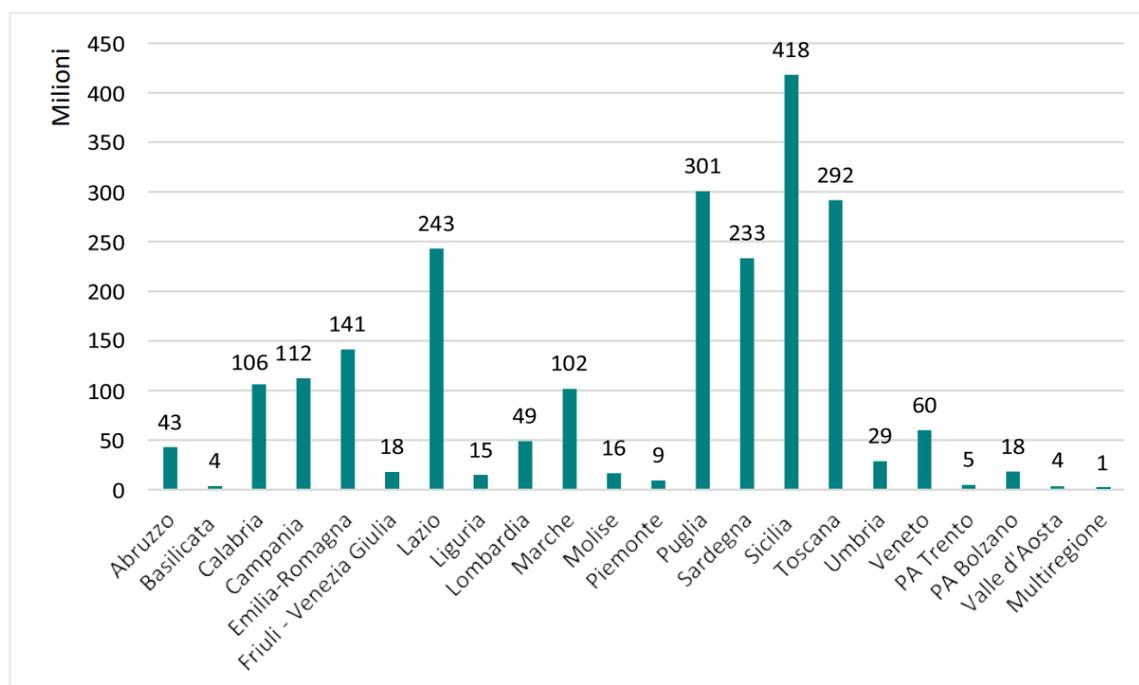
Dal punto di vista della ripartizione dell'ammontare nel corso del tempo, si evidenzia una tendenza discontinua che raggiunge il picco massimo nel 2013, per poi diminuire significativamente negli anni seguenti³¹.

³¹ RetImpresa (2017), Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

Invece, da una prospettiva territoriale emerge un quadro più disomogeneo in cui prevalgono nettamente il centro Italia e le isole che assieme stazionano il 60% dei fondi, seguiti da un 26% dedicato al Sud e solo un 14% destinato al Nord, di cui 4% per il Nord Ovest.

Il Grafico 4 fornisce un approfondimento sull'ammontare degli stanziamenti realizzati da ciascuna Regione. Al primo posto troviamo la Sicilia, seguita dalla Toscana e dalla Puglia, mentre in coda alla classifica abbiamo; da un lato, regioni di piccole dimensioni e con un minore numero di imprese attive (tutte sotto 100 mila), come Valle d'Aosta, Basilicata, Molise, Friuli-Venezia Giulia, dove le loro caratteristiche giustificano il minore stanziamento di fondi. Dall'altro lato, regioni come Piemonte e Liguria dove nonostante la maggiore intensità imprenditoriale emerge, soprattutto per la prima regione, un minore impegno a favore della diffusione dei contratti di rete.

Grafico 4: Fondi stazionali 2010-2016



Fonte: RetImpresa 2017, Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

Anche guardando alle regioni sul podio possiamo cogliere alcune differenze; infatti, nonostante la Toscana sia al primo posto per numero di interventi (28) essa si colloca al terzo posto in termini di quantità di denaro stanziato, indicando quindi la presenza di molti provvedimenti ma con allocazioni più contenute. Opposta a questa tendenza vi è la Sicilia che sebbene abbia attivato solo 4 iniziative nel periodo di riferimento, si colloca al primo posto; ciò

implica una portata nettamente maggiore dei provvedimenti avviati, similmente presente anche nel caso della Sardegna.

Grazie al confronto, tra l'ammontare di denaro stanziato da una regione e il numero di misure attuate nel corso degli anni, possiamo ottenere una fotografia molto più completa della situazione di ciascuna area geografica. Infatti, considerando anche agli stanziamenti, possiamo confermare un impegno molto limitato, che nel caso del Piemonte è già evidenziato dal numero di azioni; o scoprire una spinta molto maggiore come per le due Isole, oppure notare semplicemente che regioni con lo stesso numero di misure, come Lombardia e Puglia (12) hanno realizzato stanziamenti completamente diversi. Nello specifico la seconda 6 volte più elevati della prima.

Quanto visto fino ad ora fa luce sulla quantità di denaro a disposizione delle organizzazioni ma per completare l'analisi è necessario mettere a sistema questo dato con quello sulle agevolazioni effettivamente concesse. Al fine di capire concretamente quanto denaro sia giunto alle imprese in rete oltreché alle altre agevolate dai provvedimenti.

In primis, si specifica che dei 2,2 miliardi di euro stanziati sono stati concessi solamente 1,1 miliardi. La mancata assegnazione del 48% dei fondi dipende dal fatto che il processo per scegliere a chi destinare le risorse non si era ancora concluso al momento della creazione del report. Mentre, nel restante 52% dei casi, è dovuta alla scarsità di domande ricevute per alcune agevolazioni; sostanzialmente insufficienti per permettere di erogare tutto il denaro stanziato per quei provvedimenti.

La mancata allocazione di buona parte del contributo stanziato è doppiamente problematica; essa implica il rischio che i fondi provenienti dall'Unione Europea debbano essere restituiti a causa del mancato utilizzo e contemporaneamente riflette l'incapacità delle imprese di accedere al contributo o di cogliere il valore di queste iniziative.

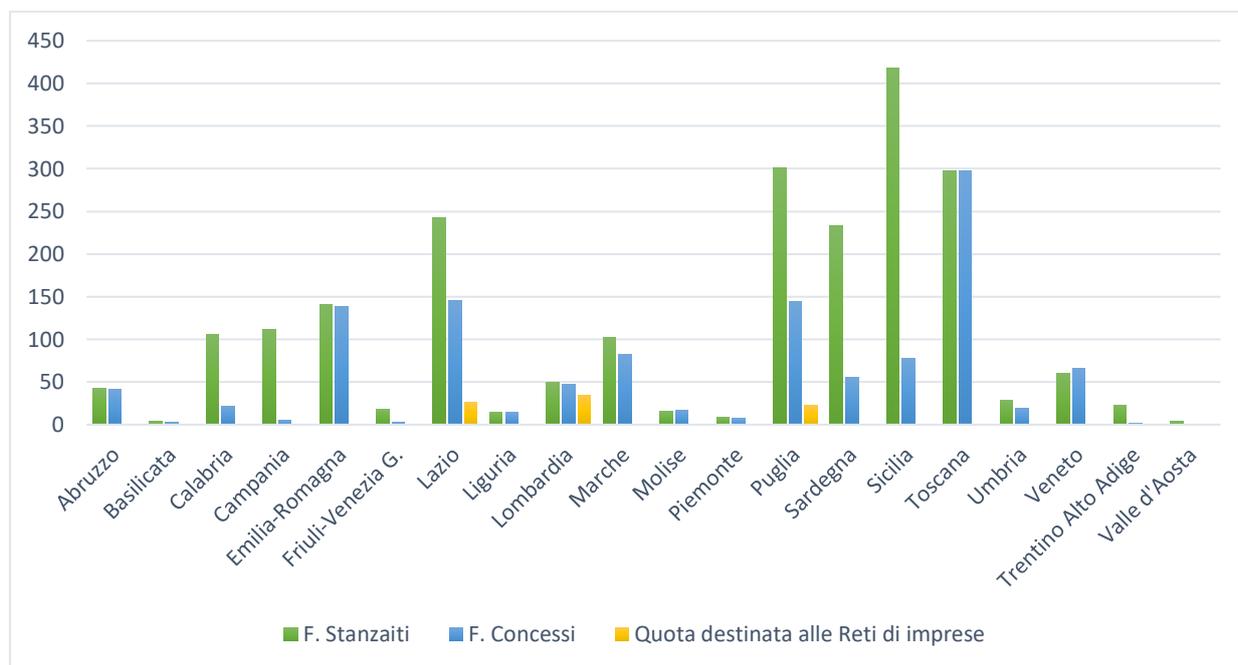
Spostando l'attenzione alle sole reti d'impresa, i fondi concessi ammontano ad un totale di 168 milioni di euro ossia solo al 15% dell'1,1 miliardi di cui detto sopra. Di questi, 34,9 milioni sono stati concessi dalla Lombardia, 26,3 dal Lazio e 23 dalla Puglia, i restati 63,4 milioni spartiti in ordine decrescente tra Toscana, Emilia-Romagna, Sicilia, Abruzzo, Marche, Umbria, Sardegna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Piemonte e Calabria.

Il Grafico 5 evidenzia per ciascuna regione l'ammontare di fondi stanziati e concessi; inoltre, per tre di esse, che sarebbero quelle con i valori più elevati citate poco sopra, è indicata anche la quota che effettivamente è giunta alle reti d'impresa. Guardando il grafico si coglie facilmente che prevalgono due situazioni, infatti, alcune regioni hanno concesso quasi tutto

quello che era stato stanziato come Molise, Veneto, Lombardia; altre invece hanno erogato solo una piccolissima parte rispetto a quanto prefissato, si vedano Campania, Sicilia e Sardegna.

Gli stanziamenti giunti al contratto di rete sono molto contenuti anche in proporzione al totale; si deduce che l'impatto delle agevolazioni è nettamente diverso da regione a regione ma che nella maggior parte dei casi l'aiuto alle reti è stato contenuto.

Grafico 5: Rapporto tra fondi stanziati, concessi ed effettivamente giunti alle reti d'impresa (in milioni).



Fonte: Elaborazione su dati RetImpresa (2017).

L'ultimo aspetto che merita di essere trattato è quello localizzativo; infatti, abbiamo anticipato che esistono reti uni regionali ma anche multiregionali, sebbene quest'ultima tipologia sia ancora poco diffusa. Il problema principale degli incentivi regionali è che a differenza di quelli nazionali, insistono solo su uno specifico territorio.

Questo non implica che le reti formate da imprese collocate in regioni diverse non possano richiederli³², ma piuttosto che solo le organizzazioni effettivamente collocate nella regione che fornisce l'incentivo ne saranno beneficiarie. Si ricorda che l'unico progetto interregionale è quello avviato in collaborazione dalle regioni Veneto e Sardegna nel 2015.

Ci si domanda quindi se questo aspetto potrebbe scoraggiare gli individui dal creare reti multiregionali e se potrebbe generare squilibri nei rapporti tra i nodi delle reti così configurate; a causa dell'esclusione di alcuni membri altrettanto meritevoli.

³² Salvo alcune casistiche o la creazione in futuro di bandi strutturati in modo diverso rispetto a quanto generalmente attuato fino al 2017.

All'interno dei bandi spiccano altri vincoli, innanzitutto vi è un crescente numero di provvedimenti che pone come requisito la previa esistenza della rete nel momento in cui viene fatta richiesta per l'agevolazione. Si deduce che l'obiettivo delle regioni è di supportare le reti già esistenti; in ottica di miglioramento ed efficientamento della stessa e al fine di favorire la diffusione di forme aggregative di qualità e più stabili.

In linea con ciò emerge che solo il 13% degli interventi realizzati nel corso dei 6 anni analizzati era indirizzato alla creazione o all'avvio di nuove reti. Anche questo dato, come altri precedentemente riportati, rafforza la tesi per cui gli aiuti pubblici non possano essere considerati la motivazione che porta le organizzazioni a scegliere di ricorrere al suddetto strumento. Infatti, nonostante l'andamento delle agevolazioni, il numero di contratti di rete stipulati annualmente ha sempre avuto un trend positivo³³.

Il secondo requisito è quello settoriale poiché alcuni bandi sono rivolti a specifici settori. Questa scelta è connessa alla chiara intenzione delle regioni di favorire la diffusione del contratto di rete all'interno degli ambiti in cui risulta meno diffuso ma dove potrebbe portare significativi benefici. Per questo, molti interventi si rivolgono a settori come il turismo piuttosto che all'agroalimentare, caratterizzato già dalla presenza di reti stabili e sviluppate.

La selezione e l'aiuto rivolto a specifici settori ha come obiettivo quello di produrre alcune esperienze di successo nell'uso dello strumento, che possano spingere anche altri soggetti a coglierne il valore e i benefici per il proprio business.

Così come sono formulate, le agevolazioni, non presentano premialità per le reti multisettoriali, sebbene questa caratteristica potrebbe essere un valore aggiunto per lo sviluppo del territorio e per la capacità innovativa delle imprese. Si ritiene quindi, che la maggiore difficoltà che risiede nel dover gestire una rete composta da soggetti diversi e le opportunità che nascono da questo tipo di collaborazione, siano meritevole di incentivazione. Anche perché analisi più recenti testimoniano una riduzione in questo tipo di esperienze³⁴.

Il fatto che non tutte le regioni abbiano cercato di agevolare le imprese retiste tramite la creazione di bandi riservati non può essere tralasciato. Infatti, il totale degli stanziamenti dedicati a questa forma organizzativa ammonta a solo 53,5 milioni di euro concentrati in 12 su 20 regioni totali, ossia: Basilicata, Abruzzo, Calabria, Campania, Lombardia, Toscana, Friuli - Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Lazio, Molise, Umbria e Veneto. Anche di questo ammontare non tutto il quantitativo disponibile è stato effettivamente allocato.

³³ RetImpresa (2017), Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

³⁴ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022.

Da un confronto tra la provenienza e il totale delle agevolazioni ottenute dalle imprese retiste emerge che oltre il 60% dei progetti sono stati finanziati da bandi non riservati a questa categoria di beneficiari. Solo in alcune regioni la tendenza è opposta, quasi tutte le reti sono finanziate da bandi riservati.

I dati sottolineano che la mancanza di provvedimenti dedicati alle reti non pregiudica la loro capacità di accedere ai finanziamenti; sebbene, l'assenza di premialità e di misure dedicate, favorisca l'aumento della competitività del territorio, a prescindere dalle modalità con cui essa sia raggiunta, anche a discapito dello sviluppo delle reti. Questo si traduce in una agevolazione poco strutturata e mirata che potrebbe indirettamente puntare su risultati nel breve periodo piuttosto che nel lungo.

In poche parole, dagli interventi attuati dalle Amministrazioni regionali trapela poca attenzione verso lo sviluppo di iniziative riservate alle reti di impresa. Questo approccio, assieme alla mancanza di premialità, è parzialmente problematico perché sottovaluta la capacità degli investimenti realizzati all'interno di un programma di rete di generare risultati elevati e superiori in termini di competitività e di benefici a tutto tondo per le aziende e il territorio.

Come spesso evidenziato nei capitoli precedenti, la creazione di una rete genera numerosi benefici, di conseguenza, spingere a favore di questa forma aggregativa, a discapito di associazioni più spontanee e meno durature, consente di ottimizzare gli investimenti e contemporaneamente moltiplicare il valore degli investimenti e gli impatti positivi.

Infine, la premialità corrisposta alle imprese in rete va intesa come un modo per riconoscere e supportare il maggiore sforzo che gli individui pongono in essere quando realizzano una rete; anche solo per modificare l'organizzazione e la mentalità, al fine di facilitare la collaborazione, permettere lo sviluppo di sinergie e riuscire a perseguire obiettivi di lungo termine.

3.4 Fattori che influenzano la performance del contratto di rete

La capacità del contratto di rete di generare un miglioramento nella performance dei singoli individui e contemporaneamente nei risultati dell'intera rete, non è costante e dipende dalle caratteristiche delle organizzazioni coinvolte ma anche da quelle del contratto stesso (Cabigiosu & Moretti, 2018). Infatti, l'abilità del contratto di rete nel rispondere alla platea di esigenze che nascono da ciascuna collaborazione inter-organizzativa, risiede proprio nella possibilità di formularlo facilmente in modo che sia in grado di rispettare e rispondere ai bisogni delle reti.

Quindi, sebbene la flessibilità e la personalizzazione siano la chiave dello strumento, esistono degli elementi su cui si può agire per assicurarsi una performance elevata e scongiurare il rischio di fallimento.

A questo scopo si analizzeranno tre elementi particolarmente importanti per il raggiungimento degli obiettivi collettivi; soprattutto nel caso di reti composte da nodi geograficamente distanti gli uni dagli altri. Si approfondirà il tema dei meccanismi di coordinamento, l'importanza della leadership e l'impatto della previa esperienza in rete.

3.4.1 I meccanismi di coordinamento

Gli studi dimostrano che la semplice adozione di un contratto di rete non garantisce la cooperazione tra i soggetti, a tale fine è necessario introdurre dei sistemi organizzativi che permettano il coordinamento delle azioni e allineino gli obiettivi dei singoli con quelli collettivi. Quindi, sebbene il contratto vincoli le imprese a collaborare e detti dei termini per la gestione della relazione tra le parti, esso deve comunque essere affiancato da alcuni meccanismi di coordinamento, in modo che quanto pattuito non resti solo su carta.

Si evidenzia, che per loro natura, tutti i contratti sono parzialmente incompleti; infatti, non possono anticipare e prevedere qualsiasi situazione futura e per questo difficilmente riusciranno a definire i comportamenti da attuare in corrispondenza di qualsiasi avvenimento. Proprio per questo motivo, il coordinamento è l'elemento risolutivo, in quanto mezzo capace di guidare e fare convergere i soggetti e le loro azioni; anche in assenza di indicazioni o vincoli contrattuali (Cabigiosu & Moretti, 2018).

“Coordination mechanisms are the basic engine of network functioning, being the foundation of interfirm cooperation” (Moretti, 2017, p.54) Questa affermazione si connette perfettamente con l'idea per cui le difficoltà di coordinamento sono ritenute una delle cause più frequenti di scioglimento della rete. A testimonianza del fatto che l'assenza di vera cooperazione, determini il mancato raggiungimento degli obiettivi. Infatti, coordinare le attività, gli incontri e le comunicazioni permette di allineare i soggetti sia mentalmente che nelle loro azioni e favorisce lo sviluppo di fiducia e la condivisione di conoscenza; elementi essenziali per poter collaborare efficacemente.

Quanto riportato fino ad ora evidenzia che i meccanismi di coordinamento inter-organizzativo servono per raggiungere una certa performance collettiva, di conseguenza devono essere adattati al contesto e all'obiettivo prefissato dalla rete (Okhuysen & Bechky, 2009).

Non possiamo assumere che gli strumento che permettono un buon coordinamento in una rete siano adatti a qualsiasi altro network. In ciascuna situazione bisognerà individuare le

modalità più coerenti e utili, tenendo sempre presente che all'aumentare della complessità, ad esempio dovuta alla distanza fisica che separa i nodi, aumenterà l'importanza di questi strumenti e cambierà la loro configurazione.

Partendo dalle basi teoriche, possiamo classificare i meccanismi di coordinamento in formali e informali. Questa classificazione è molto flessibile, infatti, uno stesso meccanismo potrebbe essere formale, in un contesto, ed informale in un altro (Moretti, 2017). Ad esempio, le riunioni possono essere molto formali quando: i soggetti coinvolti, la frequenza, il luogo e la durata sono stabilite a priori da un contratto. Ma potrebbero anche configurarsi come un meccanismo informale, se avviate al bisogno e senza rispettare uno schema rigido.

Una seconda classificazione è quella proposta da Schrank e Whitford (2011) che distinguono i meccanismi di coordinamento in sociali e istituzionali. All'interno della prima tipologia rientrano tutti quelli che tradizionalmente sono stati associati alla governance dei network (Schrank & Whitford, 2011). Di conseguenza, la letteratura di riferimento è quella relativa ai distretti italiani, *all'embeddedness* e alle dinamiche che riguardano la fiducia (Granovetter, 1985; Podolny & Page, 1998; Provan et al., 2007; Uzzi, 1997). Sono tutti meccanismi strettamente connessi alle modalità con cui i soggetti in rete interagiscono tra loro e finalizzati a guidare queste relazioni.

Nella seconda tipologia ricadono i meccanismi istituzionali, generalmente più formalizzati dei primi; anche se non è questo l'aspetto sulla base del quale viene realizzata la distinzione tra i due. Essi comprendono il *learning-by-monitoring*, i contratti come quello di rete e la *studied trust* (Helper et al., 2000; Sabel, 1993).

Ad ogni modo, quello che conta non è il grado di formalizzazione o la classificazione dei sistemi adottati, ma piuttosto che essi siano presenti (Grandori & Soda, 1995).

Una volta individuati i meccanismi di coordinamento della rete, bisogna tenere presente che esistono delle variabili in grado di impattare sulla complessità del coordinamento inter-organizzativo; tra di esse rientrano: l'incertezza dell'obiettivo comune, i potenziali conflitti di interessi, la distanza cognitiva e un'ampia distribuzione spaziale (Cabigiosu & Moretti, 2018).

Il contratto di rete può essere utilizzato per perseguire progetti abbastanza semplici, dove l'esito è prevedibile e le conoscenze degli individui sono basiche e condivise da tutti i membri. Queste caratteristiche facilitano la comunicazione e comprensione reciproca ma riducono il potenziale innovativo.

Contemporaneamente, può essere lo strumento a cui si affidano le imprese che cercano di perseguire *obiettivi* più complessi, come quello dell'internazionalizzazione o dell'innovazione; generalmente caratterizzati da una maggiore incertezza rispetto alle azioni da

intraprendere e ai risultati ottenibili. Quest'ultima casistica è evidentemente più complessa della prima, anche dal punto di vista del coordinamento necessario affinché la rete possa funzionare.

Il secondo elemento di difficoltà risiede nella possibilità per le reti orizzontali di creare dei *conflitti di interessi*. Infatti, in questa situazione le imprese retiste operano tutte all'interno dello stesso settore e quindi, prese singolarmente, sono concorrenti le une delle altre (Moretti, 2017). In questi network il coordinamento è più impegnativo perché deve incentivare la collaborazione, scoraggiare l'opportunismo e se richiesto definire a priori i vantaggi che ciascuna parte otterrà dalla relazione.

Il terzo punto consiste nella *distanza cognitiva*. Ossia nelle differenze nel linguaggio, nei metodi di comunicazione, nelle tradizioni rendono più complessa l'interazione e la comprensione reciproca e di conseguenza anche il coordinamento e la collaborazione (Noteboom et al., 2007).

Il quarto e ultimo punto è il più recente; esso rimanda alla correlazione tra la complessità del coordinamento e la *distribuzione spaziale dei nodi della rete*, che è stata rinvenuta da alcuni studiosi (Srikanth & Puranam, 2014). Secondo queste ricerche, la co-localizzazione faciliterebbe la gestione e organizzazione delle attività della rete.

Bisogna però ricordare che generalmente nei network vi è una distanza fisica maggiore tra i partner rispetto a quella che caratterizza i distretti e le altre forme aggregative, come i consorzi. Quindi, poiché la maggiore distribuzione spaziale è un aspetto tipico delle reti, che spesso vanno oltre i confini provinciali e in alcuni casi anche al di là di quelli regionali, spesso il coordinamento inter-organizzativo è più complesso.

In conclusione, si presentano le tre condizioni essenziali per un coordinamento efficace: *common understanding*, *accountability* e *predictability*. Esse provengono dal lavoro di Okhuysen e Bechky (2009) e sebbene siano nate per gestire le relazioni organizzative possono essere applicate anche al livello inter-organizzativo.

In breve, il primo aspetto riguarda la capacità di esplicitare e trovare un obiettivo condiviso per poi chiarire come raggiungerlo. Il secondo fa riferimento al tema della responsabilizzazione, ossia alla necessità che ciascuna impresa porti avanti i propri compiti ma contemporaneamente sia consapevole di come essi interagiscono con i task degli altri nodi della rete. Definire e condividere come sono distribuite le responsabilità agevola l'allineamento e facilita il coordinamento. La terza e ultima condizione risiede nella prevedibilità, ossia la capacità di sapere in che ordine si realizzeranno tutte le azioni; essa integra le informazioni sulla distribuzione delle responsabilità fornendo un quadro dinamico (Okhuysen & Bechky, 2009).

In sostanza, i meccanismi di coordinamento non possono essere trascurati o lasciati al caso; infatti, la sola creazione del contratto di rete, non determina l'effettiva collaborazione dei membri e la loro capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi meccanismi sono da intendere come uno strumento che è complementare a quello del contratto di rete, dove quest'ultimo non esclude i primi ma piuttosto è parte di essi (Oliveira & Lumineau, 2017).

Ciascun network dovrà attuare i meccanismi che ritiene più opportuni, anche in relazione al livello di complessità che lo caratterizza. Infine, per valutare l'efficacia dei meccanismi prescelti, si potrà fare riferimento alla presenza delle tre condizioni prima citate.

3.4.2 La leadership

In questa sezione indagheremo l'impatto della leadership di un'impresa sulla nascita e sullo sviluppo dei network, al fine di individuare che relazione legghi questi aspetti.

Assumendo quindi, che una volta creata una rete di imprese, essa sia qualcosa di diverso dalla semplice somma delle sue componenti. Dalla nascita di questo nuovo contesto, caratterizzato dalla presenza di sinergie che fanno sì che le risorse assumano un nuovo valore in funzione dell'obiettivo collettivo, emerge anche la necessità di gestire lo spazio organizzativo, ed è proprio in questo ambiente che emerge l'impatto della leadership, sia che essa sia presente o assente (Cabigiosu & Moretti, 2018).

La letteratura evidenzia che a prescindere dalla modalità di creazione del network; quindi, che esso provenga dall'iniziativa di una impresa o piuttosto da quella collettiva di più organizzazioni accomunate da un obiettivo; l'emersione di un leader favorisce la creazione di un disegno strategico. In esso vengono definiti e esplicitati gli obiettivi, le azioni da porre in essere e il ruolo di ciascun attore. Di conseguenza, la presenza del leader consente un uso più efficace delle risorse oltreché la valorizzazione di ciascun individuo.

Nel contratto di rete, i soggetti che scelgono di collaborare mantengono la loro autonomia e sono posti sullo stesso piano; non è prevista l'esistenza di una parte più forte e una più debole come invece accade nei contratti di lavoro. Questa omogeneità nella distribuzione del potere e la permanenza della soggettività, obbligano i membri della rete a dover trovare dei modelli di governance adatti a gestire questa collaborazione paritaria.

Quindi, sebbene possano esserci reti dove la leadership è assegnata all'impresa con la dimensione maggiore, possono essercene altre dove non è stata assegnata o dove risiede nell'impresa fondatrice della rete o piuttosto nelle mani di un manager di rete.

L'importanza del leader della rete emerge in primis in relazione all'attività di selezione dei partner; infatti, egli è fondamentale per creare e successivamente espandere il network.

Il leader contatta gli individui che potrebbero essere utili al raggiungimento degli obiettivi della rete, in quanto contenitori di nuove conoscenze.

In sostanza, una volta individuati i soggetti, egli deve essere in grado di mobilitarli nel senso di convincerli a sposare la sua visione. Una volta coinvolti, i nuovi individui contribuiranno anche loro a portarla avanti, da un lato mettendo a disposizione le loro capacità e specializzazioni e dall'altro saranno utili per legittimare la rete o mobilitare altri soggetti, generalmente più vicino a loro (Sarasvathy 2001; Witt 2007).

L'abilità appena illustrata è definita in letteratura come leadership cognitiva ed è la competenza distintiva del leader. Essa assume più importanza quando le reti non nascono dalla semplice formalizzazione di relazioni già esistenti. Ad esempio, quando i legami sono nati a causa della co-localizzazione, come nei distretti, o dall'appartenenza allo stesso settore o dall'operare in fasi contigue del processo produttivo.

Mentre, nel momento in cui si vuole creare una rete più variegata, che metta assieme: nodi distanti, diversi in termini di competenze, di settore di appartenenza e di cultura; avere un leader in grado di mobilitare i soggetti giusti è determinante per consentire alla rete di avere successo anche nel raggiungimento di obiettivi meno tradizionali e più sfidanti.

Proprio per questo motivo, una leadership forte può essere parte degli elementi necessari per poter creare reti più disperse geograficamente ma comunque efficaci.

Identifichiamo ora alcune delle competenze chiave che devono essere possedute da una buona impresa leader. Innanzitutto, emerge come fondamentale la conoscenza delle logiche che caratterizzano l'ambito in cui la rete opera. Infatti, il possesso di esperienza o di conoscenze di base rende più facile la realizzazione dei processi di mobilitazione. Questo perché generalmente le strategie sviluppate in questi contesti appaiono più credibili e legittimate (Cabigiosu & Moretti, 2018).

A questo punto si collega il secondo, infatti a mano a mano che l'impresa riesce a coinvolgere nuovi partner ha la possibilità di apprendere da essi e di conoscere meglio il contesto in cui operano. Questo le permette di sviluppare nuove conoscenze e come anticipato, di migliorare la capacità di trovare individui coerenti con le necessità della rete.

Per concludere si specifica che la ricerca dei partner avviene generalmente in un raggio contenuto, esso può aumentare quanto più si ricercano competenze specifiche o innovative mentre resterà contenuto per le reti con meno membri e che necessitano di risorse rare. Ad ogni modo, la complicazione dei processi è controbilanciata dai benefici in termini di competitività che le reti possono ottenere.

3.4.3 Il ruolo dell'esperienza

Dall'analisi dei contratti di rete attivi in Italia emerge che esistono delle imprese che appartengono contemporaneamente a più di una rete. Nello specifico, a maggio del 2021 le organizzazioni definite pluriaderenti, ossia attive contemporaneamente in più contratti di rete, ammontavano a 3591, cioè il 9% del totale. Di queste, la maggior parte aderiva a due contratti di rete, il 20% a 3 o 5 contratti e infine in 2% era attivo in almeno 6 progetti³⁵.

Questi dati ci permettono di avvalorare la presenza imprese, che essendo in rete da più tempo o avendo partecipato a più iniziative, potrebbero essere più abili nel gestire il network e quindi guidarlo verso performance superiori rispetto alla media.

Gli studi che riguardano l'esperienza in rete sono ancora poco sviluppati in ragione del fatto che fino a prima dell'introduzione del contratto di rete era difficile ottenere queste informazioni. Infatti, non erano noti i confini delle singole reti e nemmeno le esperienze passate dei nodi.

L'esperienza di rete rappresenta il numero di reti a cui un singolo individuo appartiene e si ritiene sia una variabile collegata alla performance dei network "Le imprese che fanno esperienza in diverse reti, infatti, sviluppano le proprie capacità di sfruttare le risorse collettive e le sinergie emergenti con le altre imprese retiste" (Cabigiosu, 2021, p.30).

La partecipazione ad una rete spinge i soggetti a collaborare, condividere e apprendere informazioni al fine di poter raggiungere gli obiettivi comuni. Nel fare ciò, oltre a sviluppare nuova conoscenza sul processo produttivo e sui clienti e oltre a condividere le risorse complementari; si sviluppa l'abilità di stare in rete. In sostanza, i nodi sperimentano come interagire gli uni con gli altri, affrontando nuove situazioni scoprono come conviene gestirle. L'insieme di queste esperienze e dello scambio di informazioni permette di apprendere come stare in rete.

Oltre all'esperienza diretta di alcuni soggetti, nell'uso del contratto di rete; la condivisione di informazioni sulle modalità di utilizzo dello strumento e sui suoi benefici ne hanno favorito la diffusione oltreché un uso più appropriato ed efficace (Confindustria 2016, 2017).

Powell già nel 1998 rimarcava il fatto che l'interazione tra imprese permetteva ai soggetti di imparare come cooperare ma anche di apprendere direttamente dalla collaborazione stessa (Powell, 1990). Opposta a questa visione troviamo quella di Hoang e Rothaermel (2005) che in un contributo sottolineano che l'esperienza potrebbe trasformarsi in una *core rigidity*; nel

³⁵ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021, pag.25.

senso che influenzare negativamente la rete rendendola poco capace di cogliere il cambiamento del contesto estero e adattarsi ad esso. I soggetti potrebbero avere un comportamento iniziare ed essere portati a continuare a fare come hanno sempre fatto; dato che quanto attuato fino a quel momento ha portato risultati positivi (Hoang & Rothaermel, 2005).

Nel 2020, l'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa³⁶ ha realizzato uno studio su un campione di 1633 imprese, costituito solamente dalle organizzazioni che avevano aderito al contratto negli anni precedenti al 2018, in modo da isolare un gruppo di soggetti che avessero almeno due anni di esperienza di rete.

Più nel dettaglio, il campione oggetto d'analisi è formato da imprese con 3 anni di esperienza (25%) ma anche 4,5,6 o 7 (70%) e infine 8 o 9 anni di esperienza (5%). Nella nostra analisi faremo riferimento alla sola esperienza temporale, non a quella connessa al numero di legami, dato che per quest'ultima dimensione non sono emersi risultati significativi in termini di impatti sulla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Lo studio conferma che la performance delle imprese dipende dalle caratteristiche organizzative e manageriali del network, come anticipato nei paragrafi precedenti, ma trova anche evidenza della correlazione positiva che sussiste tra i risultati della rete e l'esperienza dei soggetti. L'unico vincolo risiede nel fatto che le conseguenze positive sulla performance si ottengono fino ad un certo punto, oltre il quale, il passare degli anni non produce ulteriori benefici, ma piuttosto può generare rigidità. Possiamo quindi dare per vero che una rete composta da imprese con esperienza, fino ad una certa soglia, può ottenere dei miglioramenti nella performance.

Un'altra conseguenza connessa alla presenza di individui pluriaderenti è quella sulla similarità nei contratti di rete. Essa è influenzata dalla dimensione del network e anche dall'esperienza degli individui (Cabigiosu & Moretti, 2018).

Più precisamente, alcuni studi dichiarano che la presenza di contratti con esperienza è correlata positivamente con la diversità dei contratti, sotto molteplici aspetti. Generalmente i contratti senza esperienza coinvolgono imprese simili, appartenenti allo stesso settore, geograficamente vicine e perseguono obiettivi più semplici o tradizionali. Nei contratti con esperienza si presenta la situazione opposta; questa differenza potrebbe essere ricondotta al fatto che l'esperienza rende le imprese più abili nell'utilizzare lo strumento e quindi le spinge a provare a gestire situazioni più complesse, per sperimentare nuove funzioni o provare a cogliere delle opportunità.

³⁶ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020, pag.36

Nonostante la maggior parte delle imprese coinvolte in un contratto di rete sia senza esperienza, il peso di coloro che invece la possiedono è elevato. Infatti, quasi la metà delle imprese retiste partecipa ad un contratto in cui vi è almeno un'organizzazione pluriaderente.

4. ANALISI DEI DATI SUI CONTRATTI DI RETE

4.1 La collocazione delle imprese retiste

Per poter studiare la dispersione spaziale delle imprese retiste è emersa la necessità di creare un database che avesse al suo interno una serie di informazioni.

Sulla base di questa esigenza, e per ottenere tutti i dati di cui avevamo bisogno, si dovuto ricorrere a tre fonti: le statistiche di Infocamere, il database AIDA e un database ISTAT. Ciascuno dei quali ci ha fornito parte dei dati necessari alla realizzazione della nostra analisi. Tramite le statistiche di Infocamere abbiamo ottenuto i dati sui contratti di rete, tramite AIDA informazioni sulle performance economiche di alcuni soggetti e tramite l'ISTAT le coordinate geografiche di tutti i comuni italiani.

L'obiettivo dell'analisi empirica è quello di analizzare le imprese retiste e i contratti di rete al fine di identificare delle caratteristiche strutturali ricorrenti. Più nello specifico, il focus è posto sulla collocazione geografica delle imprese retiste e l'obiettivo è quello di indagare quanto le reti tendano ad essere concentrate o disperse. Abbiamo quindi cercato di capire se il grado di concentrazione è sempre assimilabile a quello presente nei distretti o se esistono anche dei contratti di rete con conformazioni diverse.

Per realizzare il primo tipo di analisi abbiamo identificato degli effetti di rete, alcuni esplicativi per l'intero network e altri per la singola impresa. All'interno della prima categoria troviamo: la dimensione, il tipo di rete e la longevità; mentre, nella seconda: le *relational capabilities* (Anand & Khanna, 2000; Sampson, 2005; Simonin, 1997).

Per questa prima fase dell'analisi abbiamo utilizzato i dati ottenuti da Infocamere, in quanto presentavano numerose informazioni per le reti e per le imprese, come: data di creazione del contratto, codice fiscale dei membri coinvolti, collocazione geografica, settore di appartenenza e obiettivi della rete. Grazie a queste dimensioni siamo riusciti a calcolare la longevità di ogni singola rete e anche la numerosità. Le indicazioni geografiche ci hanno consentito di avviare le analisi relative alla collocazione dei membri delle reti; infatti, ci hanno consentito di scoprire quante reti sono pluriregionali, quante pluriprovinciali e qual è la situazione che si presenta più di frequente.

Per approfondire la parte di ricerca focalizzata sulla dispersione spaziale delle imprese abbiamo utilizzato i dati provenienti dal database AIDA e dall'ISTAT, ossia le coordinate geografiche delle imprese, per calcolare la *localized density*. Questa dimensione è stata utilizzata per cogliere il grado di centralità delle imprese all'interno della rete e per indagare

l'esistenza di una correlazione positiva o negativa tra il grado di centralità e la performance economica (Sorenson & Audia, 2000).

Infine, abbiamo utilizzato le informazioni provenienti dal database AIDA per realizzare alcune valutazioni sulla performance delle imprese retiste. Abbiamo indagato il fatturato realizzato prima e dopo l'ingresso in rete, l'evoluzione del numero dei dipendenti e infine indagato il legame tra il grado di centralità e il fatturato.

4.1.1 La dispersione spaziale

Abbiamo cercato di comprendere come alcune caratteristiche del contratto di rete possano avere impatto sulla performance delle imprese coinvolte in un contratto di rete. A tale fine, si è fatto esplicito riferimento alla vasta letteratura di studi regionali che ha analizzato gli effetti della localizzazione sulla performance. Si vedano tra gli altri: Beccatini, 1991; Gertler, 1995; Henderson, 2007; Knoblen & Oerlemans, 2006; Oerlemans & Meeus, 2005; Torre, 2008.

Nel corso degli anni la letteratura ha sottolineato i benefici che derivano dalla co-localizzazione delle imprese; ovvero dal fatto che esse siano collocate le une in prossimità delle altre. In merito a ciò, uno dei concetti più spesso richiamati è l'effetto *spillover*; esso evidenzia la possibilità per le imprese di accedere alla conoscenza delle organizzazioni collocate in loro prossimità.

Questa teoria assume che parte della conoscenza generata da un soggetto non sia appropriabile e che, per questo motivo, fuoriesca dall'impresa. I soggetti vicini hanno quindi la possibilità di accedervi ed è proprio dall'appropriazione della conoscenza esterna, non prodotta interamente, che traggono dei benefici (Acs et al., 2009; Henderson, 2007).

Si ritiene che la presenza di *spillover* impatti positivamente sulla performance, le basi di questa teoria poggiano sull'idea che le imprese che hanno più accesso alla conoscenza esterna riescono ad essere più reattive, sono capaci di reagire rapidamente ai cambiamenti del contesto esterno, oltre che più abili ad innovare.

Questo filone di pensiero associa la performance alla concentrazione spaziale; infatti, è spesso relazionata con i cluster e i distretti industriali, forme organizzative dove tipicamente vi è una forte agglomerazione spaziale.

Un'altra argomentazione a supporto della concentrazione spaziale è quella connessa alla natura della conoscenza. Come anticipato, la conoscenza tacita è più difficile da condividere rispetto a quella esplicita, questa difficoltà aumenta quando i soggetti sono distanti gli uni dagli altri (Polanyi, 1962). La soluzione che spesso viene individuata a questo problema è quella del contatto face-to-face che, in quanto tale, dovrebbe facilitare la condivisione della conoscenza

implicita che generalmente è anche difficilmente codificabile (Burt & Knez, 1995; Frasca & Morone, 2007; Morgan, 2001; Torre, 2011).

In ultima istanza abbiamo la fiducia, anch'essa strettamente connessa alla prossimità geografica dato che è stata spesso ritenuta un requisito per il suo sviluppo. Generalmente anche a causa della maggiore presenza di relazioni faccia a faccia tra gli individui (Uzzi, 1997).

Più di recente, alcuni studi hanno dimostrato che tutte le dimensioni della prossimità impattano sulla creazione di fiducia e che la prossimità organizzativa, in tutte le sue forme, ha un ruolo molto importante, al pari di quella spaziale (Bruneel et al., 2007; Knobens & Oerlemans, 2006; Santamaría et al., 2021; Torre, 2011).

La letteratura ha considerato spesso la prossimità geografica come un elemento positivo, dato che era direttamente correlato alla diffusione della conoscenza, all'innovazione e alla creazione di relazioni di fiducia. Tutte dinamiche ampiamente presenti sia nei cluster che nei distretti.

D'altra parte, oggi non si possono ignorare i cambiamenti del contesto esterno, lo sviluppo dei sistemi ICT, di nuove teorie e di nuovi strumenti contrattuali. Contemporaneamente bisogna anche iniziare a riconoscere gli svantaggi associati ai cluster e ai distretti che, se sommati, aprono le porte a nuove distribuzioni spaziali delle organizzazioni.

Studi più recenti hanno ridimensionato il ruolo della prossimità spaziale. Innanzitutto, hanno evidenziato l'importanza della prossimità organizzativa e rimarcato alcuni errori di classificazione. Hanno notato che la vicinanza fisica ha perso di importanza nel corso del tempo e hanno dimostrato che non è più necessaria in tutte le fasi del processo produttivo, ma solo in alcuni momenti specifici. (Cramton, 2001; Frasca & Morone, 2007; Gallaud & Torre, 2004; Lam, 1997; Santamaría et al., 2021) .

Per questo motivo si è diffusa l'idea che la prossimità fisica non debba esserci sempre ma sia sufficiente ricrearla nelle fasi che realmente la richiedono. In questo modo “the organizations that cooperate or wish to cooperate make use of the properties of geographical proximity in order to facilitate knowledge exchange; but at the same time, they keep enough distance to prevent unwanted leaks of information to competitors.” (Torre, 2008, p.883) (Gallaud & Torre, 2005; Knobens & Oerlemans, 2006; Rychen & Zimmermann, 2006; Torre, 2008).

L'importanza della prossimità fisica si riduce ulteriormente quando le imprese operano in settori knowledge intensive dove spostamenti temporanei, riunioni e conferenze risultano molto efficaci (Lavoratori et al., 2020).

Infine, un ruolo fondamentale lo ha giocato lo sviluppo e il miglioramento dei sistemi di trasporto e di comunicazione che hanno permesso di sviluppare teorie come quella della prossimità geografica temporanea. Possiamo definirli delle tecnologie abilitanti perché hanno facilitato immensamente lo spostamento delle persone e la condivisione della conoscenza tacita, permettendo la collaborazione tra soggetti lontani (Howells, 2002; Morgan, 2001; Tracogna & Bortoluzzi, 2012)

L'analisi a livello di impresa usa il *localized index* proposto da Sorenson e Audia (2000) come proxy della localizzazione. La *localized density* (LD) nasce come una misura per testare i benefici che gli impianti produttivi ottengono localizzandosi gli uni in prossimità degli altri. Questo valore viene ricavato a partire da una impresa focale i , rispetto alla quale sono poi calcolate le distanze dagli altri stabilimenti o individui. Questa procedura viene poi ripetuta per ciascun anno t in cui l'impresa è stata operativa, per ottenere il seguente indice:

$$LD_{it} = \sum_j \frac{1}{(1 + d_{ij})}$$

Dove j indica tutti gli altri impianti a cui i è collegata e d_{ij} misura la distanza tra i relativi impianti. Quest'ultimo valore è minimo quando è pari a zero e rappresenta la casistica in cui le due imprese sono praticamente sovrapposte o, a seconda del grado di dettaglio, collocante nello stesso comune.

La formula riportata rimarca che se dobbiamo calcolare la LD per tre impianti bisogna innanzitutto conoscere la distanza che separa ciascuna di queste imprese da quella focale. Ad esempio, fissando A come impresa focale e supponendo che essa disti da B una unità e da C tre unità, la $LD_A = \frac{1}{1+1} + \frac{1}{1+3} = 0,5 + 0,25$ dove la prima frazione fa riferimento all'impianto B e la seconda a quello C.

In sintesi, un valore elevato di LD si ottiene quando la distanza che separa gli individui è contenuta, rappresenta la situazione in cui le imprese sono concentrate o co-localizzate; i, valori più bassi nella LD riflettono una maggiore dispersione dei membri della rete (Sorenson & Audia, 2000).

4.1.2 Gli effetti di rete a livello network

Tra le variabili esplicative possiamo inserire i *network effects*, distinti nei due livelli precedentemente citati, quello di singola impresa e quello della rete. I *network effects* a livello di rete consistono nelle *relational capabilities*; esse riguardano la possibilità che un'impresa

abbia già creato altri contratti di rete in passato, o che tutt'ora appartenga contemporaneamente a più di una rete. Questa caratteristica riflette la maggiore esperienza di alcuni soggetti nel gestire la cooperazione con altri individui e nell'adottare in modo efficiente il contratto di rete (Simonin, 1997).

Alcuni studiosi hanno dimostrato che l'esperienza è correlata positivamente con la performance; infatti, la collaborazione permette di sviluppare delle abilità utili per gestire meglio le relazioni. I partner imparano come interagire tra loro, come coordinare, organizzare, gestire le attività e come condividere la conoscenza. In pratica apprendono a cooperare.

Anand e Khanna (2000) sottolineano che gli effetti dell'esperienza sulla performance non sono omogenei e sono condizionati dal tipo di attività svolta. Essi suggeriscono che l'esperienza consente di ottenere risultati migliori soprattutto quando si opera in ambiti caratterizzati da ambiguità e incertezza, come la ricerca e sviluppo.

Possiamo poi dedurre che l'esperienza ha impatti positivi sulla performance ma non che vi sia una relazione positiva tra la durata delle esperienze e i risultati ottenuti. Questo dipende dal fatto che i benefici derivanti dalle esperienze passate perdono rapidamente di valore nel corso del tempo. Le conoscenze diventano obsolete e non più efficacemente spendibili (Sampson, 2005).

Quanto affermato è testimoniato dall'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, dove, tramite lo studio dei dati sui contratti di rete è emerso che oltre una certa quantità di anni di esperienza i benefici si riducono. Di conseguenza, quello che fa la differenza è che vi sia dell'esperienza e non il numero di anni per cui essa è stata accumulata³⁷.

Parzialmente opposta a questa visione vi è quella di Hoang e Rothaermel (2005) che invece ritengono che l'esperienza potrebbe diventare una *core rigidity*, alcuni soggetti potrebbero tenere dei comportamenti inerziali e non accorgersi del cambiamento del contesto esterno. Nell'ottica di continuare a svolgere le attività come sempre fatto piuttosto che cercare nuovi approcci (Hoang & Rothaermel, 2005).

4.1.3 Gli effetti di rete a livello di impresa

Passiamo ora alle proxy dell'effetto di rete a livello di network, ossia alla: dimensione, longevità e il tipo di rete.

La dimensione del network rappresenta il numero di soggetti che vi appartengono e ci permette di distinguere le reti in base alla numerosità dei membri che le compongono. L'evidenza mostra che generalmente le reti coinvolgono pochi soggetti, in media otto membri,

³⁷ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021.

e che all'aumentare della dimensione sono associate maggiori difficoltà di coordinamento e di gestione del network. Queste, determinano spesso un peggioramento delle performance del singolo individuo; sebbene, a livello rete, la crescita dimensionale possa portare un miglioramento della performance complessiva, determinato da uno sviluppo della capacità della rete di raggiungere gli obiettivi³⁸.

Il secondo punto è costituito dalla longevità della rete; essa riflette la quantità di tempo da cui essa è stata costituita e quindi è una proxy dell'esperienza posseduta dalla rete. La letteratura evidenzia che le organizzazioni imparano a collaborare con il tempo; quindi, un certo livello di longevità può impattare positivamente sulla performance del network.

Questi benefici decadono oltre una certa soglia, sia per il fatto che i membri hanno appreso come relazionarsi gli uni con gli altri, sia perché hanno già condiviso tutte le informazioni utili per la collaborazione e per l'intera rete. Nel caso in cui la rete sia chiusa a nuovi flussi di conoscenza provenienti dall'esterno, il passare del tempo smetterà di sortire effetti positivi sulla sua performance³⁹.

La terza dimensione è il tipo di rete, questa variabile è una dummy; infatti, possiamo avere solamente reti soggetto o reti contratto. Generalmente, la creazione di una rete soggetto⁴⁰ è più complessa e richiede maggiore sforzo da parte dei partner; di conseguenza, si configura come un'alternativa adatta ad imprese con esperienza o che cercano di perseguire obiettivi più sfidanti. Dall'altro lato, la rete contratto si caratterizza per la sua semplicità e flessibilità, che probabilmente sono le motivazioni alla base della sua elevata diffusione tra le imprese italiane.

4.1.4 Gli effetti di moderazione

L'effetto delle variabili appena presentate è moderato da alcune dimensioni, ossia elementi che impattano sulla performance ma che possono essere isolati al fine di accertare che i risultati ottenuti non siano causati da queste componenti. Tra i controlli abbiamo selezionato il settore, la dimensione dell'impresa, le spese in ricerca e sviluppo e la regione di appartenenza dell'impresa.

Il primo aspetto da considerare è sicuramente il settore, infatti, possiamo avere reti multisettoriali o uni-settoriali dove l'appartenenza delle imprese ad un settore piuttosto che ad un altro ha implicazioni significative. Esistono settori che per tradizione innovano molto, fanno

³⁸ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, pag. 38.

³⁹ Studi e ricerche sulle reti d'impresa, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, pag. 31.

⁴⁰ La rete "soggetto". Guida sintetica per utenti esperti sugli adempimenti societari, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>. La rete "contratto". Guida sintetica per utenti esperti, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

un forte uso della tecnologia e hanno profitti elevati; altri invece, si caratterizzano per essere più statici e per innovare di meno.

Queste qualità si riflettono indubbiamente sulle imprese che vi operano, dove le prime saranno facilitate ad ottenere significativi esiti positivi mentre le seconde potranno avere comunque buoni risultati ma solo a fronte di uno sforzo e un costo superiore, ad esempio in termini di tempo. Al fine di classificare ciascuna delle organizzazioni oggetto di analisi si utilizzerà il codice ATECO.

La spesa in ricerca e sviluppo è un indicatore particolarmente importante perché influenza la capacità dei soggetti di innovare (Acs & Audretsch, 1988). All'aumentare di questa voce aumenta anche la probabilità di creare nuova conoscenza e di produrre innovazioni. La necessità di isolarla dipende dal fatto che in alcuni settori la tendenza a spendere per la ricerca è molto maggiore che in altri, proprio a causa delle caratteristiche strutturali di alcuni ambiti, che per natura sono più statici e maturi. Questa componente può essere valutata in termini operativi considerando il valore a bilancio degli intangibili.

Anche la dimensione delle imprese è rilevante, per il fatto che essa influenza la disponibilità di capitale ma anche la flessibilità e la propensione ad innovare (Acs & Audretsch, 1987; Stuart, 2000). Se da un lato le grandi organizzazioni hanno molto più denaro e un minore rischio nel momento in cui lo investono, dall'altra parte imprese più piccole sono più flessibili e disponibili ad affrontare l'ignoto. Per valutare questo aspetto di utilizzerà il numero di addetti (Chandy & Tellis, 2000; Veugelers & Cassiman, 1998).

Infine, abbiamo la regione di appartenenza per il fatto che le regioni sono disuguali le une dalle altre, ad esempio in termini di ricchezza, di supporto offerto alle reti d'impresa⁴¹, di densità imprenditoriale e di tipologia di attività principalmente svolta nel luogo.

Le caratteristiche fisiche del territorio, sommate a quelle economiche, influenzano lo svolgimento dell'attività imprenditoriale e di conseguenza anche le performance delle reti e dei loro membri. Per tenere conto di questa dimensione, all'interno del modello ci sarà una variabile categorica dove ciascuna regione corrisponde ad un codice⁴².

4.2 Creazione del dataset

L'analisi empirica poggia le basi su tre dataset che sono stati integrati al fine di ricavare delle informazioni utili alla realizzazione delle statistiche descrittive; quindi, all'analisi

⁴¹ RetImpresa (2017) Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.

⁴² ISTAT, Elenco dei comuni italiani, codici aggiornati al 17/01/23 <https://www.istat.it/it/archivio/6789> e <https://www.istat.it> > [Elenco-comuni-italiani](#)

empirica del campione. I dati raccolti riguardano sostanzialmente tre dimensioni: il contratto di rete, le caratteristiche dell'impresa e la collocazione spaziale.

Per ottenere queste informazioni si è dovuto ricorrere a tre fonti differenti: le statistiche sui contratti di rete realizzate da Infocamere, le misure economiche e di performance reperite dal database AIDA e infine, un database ISTAT necessario per ricavare le coordinate geografiche dei comuni in cui sono collocate le imprese retiste.

Ciascuno di questi database ha assolto ad una funzione: tramite Infocamere è stato possibile individuare le imprese coinvolte nei contratti di rete; queste statistiche monitorano annualmente la diffusione del contratto in Italia, dal database AIDA sono stati ricavati i dati sulle performance economiche dei soggetti, infine, dal database ISTAT provengono le coordinate geografiche di tutti i comuni italiani di nostro interesse.

Come anticipato, il primo dataset è stato fornito da Infocamere e contiene i nominativi di tutte le imprese che hanno aderito a un contratto di rete durante il periodo che va dal 2016 al 2023. Si deduce che il primo step è stato richiedere a Infocamere le statistiche annuali sui contratti di rete, contenute in database privati realizzati da Infocamere stessa.

Ciascuno dei file è annuale e costituito da tre fogli. Il primo contiene un riepilogo: del numero di reti create, del numero di imprese coinvolte e della loro distribuzione tra le regioni italiane. Il secondo foglio elenca tutti i contratti di rete senza personalità giuridica e il terzo tutti quelli che la possiedono.

Ciascun file presenta informazioni accurate in merito a tutti i contratti stipulati e alle imprese retiste coinvolte; essi riportano le seguenti informazioni: denominazione contratto, data atto, numero repertorio, numero atto, oggetto del contratto, numero rea, codice fiscale, denominazione impresa, impresa di riferimento, comune, regione, provincia, codice ATECO, settore.

Questi documenti costituiscono l'universo da cui si è partiti per la creazione del nostro database e il loro contenuto è riassunto nella tabella 2 di seguito riportata.

Grazie ad essa si può avere conferma del fatto che il fenomeno delle reti si stia intensificato sempre di più con il passare del tempo e che esse si stiano diffondendo rapidamente nell'intera penisola italiana, coinvolgendo un numero sempre maggiore di soggetti e aree geografiche.

La scelta di utilizzare delle statistiche annuali è legata ai numerosi benefici che si possono ricavare da questo tipo di organizzazione del contenuto. Un esempio risiede nel fatto

che in questo modo ciascun file riporta il numero di contratti attivi in un dato anno e i soggetti che compongono ciascuna rete.

Tabella 2: Numerosità dei contratti e delle imprese coinvolte ricavati dalle statistiche di Infocamere

Anno di riferimento	Numero di contratti di rete	Numero di imprese coinvolte
2016	2.596 di cui 346 a soggettività giuridica	13.008
2017	3.320 di cui 474 a soggettività giuridica	16.893
2018	4.318 di cui 610 a soggettività giuridica	23.352
2019	5.135 di cui 778 a soggettività giuridica	31.405
2020	5.900 di cui 860 a soggettività giuridica	34.911
2021	6.657 di cui 980 a soggettività giuridica	38.381
2022	7.541 di cui 1.123 a soggettività giuridica	42.231
2023	8.291 di cui 1.246 a soggettività giuridica	45.077

Fonte: Elaborazione su dati di Infocamere

Confrontando anni diversi si possono catturare le eventuali entrate o uscite di membri dalle reti esistenti. Inoltre, la presenza di file annuali ci consente di avere uno storico comprensivo di tutti i contratti mai creati; quindi, che include anche quelli attualmente conclusi.

Si sottolinea, che l'utilità di questa informazione risiede nella possibilità di ricorrervi per studiare la longevità delle reti e per individuare i soggetti che hanno già esperienza di rete.

Il secondo step consiste nel ricavare un elenco di tutti i codici fiscali delle imprese coinvolte retiste, al fine di poterli utilizzare per cercare questi soggetti dentro il database AIDA. L'elenco di codici fiscali è stato ricavato guardando sia alle imprese coinvolte in contratti di rete con personalità giuridica che senza; esso era costituito da 34.204 di cui 7.641 erano codici fiscali alfanumerici quindi identificativi di persone e non di aziende.

Si sottolinea che quest'ultimo punto non è un errore; infatti, il contratto di rete prevede la possibilità che al suo interno vi siano sia organizzazioni che persone. Ovviamente la loro presenza implica che tutta questa parte di elenco non sia rintracciabile all'interno di AIDA. Infatti, una volta inseriti i 34.204 codici fiscali nel database si è ottenuto un riscontro per 21.843 aziende. Dei 12.361 codici fiscali non trovati più della metà sono alfanumerici e quindi identificativi di persone, mentre, i restanti 4.720 spesso identificano imprese di piccole dimensioni che proprio per questo motivo non sono presenti all'interno di AIDA.

Nello specifico, si è scelto di scaricare dal database i seguenti campi singoli: codice fiscale, codice ATECO, numero CCIAA, sede legale con regione, provincia, anno di costituzione della rete, partita IVA, coordinate geografiche, start-up e PMI innovativa.

Invece, per le seguenti voci è stato possibile scaricare dei dati annuali relativi al periodo compreso tra il 2014 e il 2022: costi di ricerca e sviluppo, dipendenti, EBITDA, ricavi delle vendite, utile netto, immobilizzazioni totali e sole immobilizzazioni immateriali. Si evidenzia che start-up e PMI innovativa sono delle dummy il cui risultato potrà essere solamente positivo o negativo.

Una volta prelevate le informazioni di tutte le 21.843 imprese per le quali vi è stato un riscontro in AIDA è stato necessario associarle a quelle stesse imprese collocate però nei file annuali forniti da Infocamere. Questo passaggio ci ha consentito di creare dei file annuali comprensivi sia dei dati forniti da Infocamere, e quindi specifici per le reti, che dei dati economici ricavati da AIDA.

Una volta accorpate le informazioni e creati i database annuali di cui detto sopra si è aggiunta un'ulteriore colonna al fine di indicare se il soggetto fosse o meno presente in AIDA e una seconda colonna, per identificare tutte quelle imprese che non erano su AIDA ma che appartenevano ad una rete dove almeno un membro era stato trovato sul database.

Questo passaggio è di fondamentale importanza perché è proprio sulla base di questo requisito che poi si è scelto quali contratti di rete analizzare e quali tralasciare; si è optato per considerare solo le reti con uno o più membri presenti su AIDA, tutte le altre sono state scartate.

Grazie ad AIDA sono state scaricate anche le coordinate geografiche di tutte le imprese che avevano riempito questo campo e grazie a questa azione abbiamo ottenuto latitudine e longitudine di 21.267 imprese.

Come anticipato, il terzo e ultimo dataset contiene le coordinate geografiche dei comuni italiani, esso è un database ISTAT che è stato fondamentale per poter assegnare delle coordinate anche alle imprese non presenti su AIDA.

Si ricorda che latitudine e longitudine sono necessarie per poter calcolare la *localized density*, indicatore che serve per indagare la distribuzione spaziale dei componenti della rete (Sorenson & Audia, 2000).

La formula richiede di ricavare la distanza che separa un'impresa da tutte le altre con cui essa è in relazione, questa distanza viene calcolata ricorrendo alle coordinate geografiche, grazie alle quali possiamo ottenere una posizione precisa per ciascun membro della rete.

È bene sottolineare che le coordinate geografiche ricavate dal database ISTAT presentano un livello di dettaglio inferiore rispetto a quelle fornite da AIDA; infatti, le prime

rimandano alla posizione del comune mentre le seconde al punto esatto in cui l'impresa è collocata all'interno del suo comune di riferimento.

Al termine di questa procedura si è visto che alcuni dei soggetti elencati nei file di Infocamere non avevano indicato il comune di appartenenza; quindi, per potergli fornire delle coordinate geografiche è stato necessario cercarli a mano su internet, utilizzando la denominazione o uno dei loro identificativi.

Al fine di ultimare il database è stato poi necessario rimuovere tutti i contratti di rete composti da un unico soggetto. Probabilmente la presenza di reti con un solo membro dipende da errori durante la fase di registrazione dei contratti. Sono state eliminate anche due imprese che non presentavano: nome, codice rea, codice fiscali e comune; in quanto risultava impossibile ricavare le loro coordinate geografiche; esse erano presenti solamente nel file del 2016 e del 2017, nel foglio contenente i contratti con personalità giuridica.

Grazie a quest'ulteriore scrematura siamo giunti al database definitivo che si presenta abbastanza diverso da quello di partenza. Le tabelle 3 e 4 forniscono un'idea dell'entità dei cambiamenti che sono stati apportati ai file forniti da Infocamere.

Tabella 3: Confronto annuale tra l'universo di contratti iniziale e quello finale.

Anno di riferimento	Numero iniziale di contratti (totale)	Numero finale contratti senza personalità giuridica	Numero finale contratti con personalità giuridica	Numero finale di contratti (totale)
2016	2.596	2.127	139	2.266
2017	3.320	2.596	191	2.787
2018	4.318	3.303	203	3.506
2019	5.135	3.853	252	4.105
2020	5.900	4.429	268	4.697
2021	6.657	4.972	309	5.281
2022	7.541	5.573	347	5.920
2023	8.291	5.653	420	6.073

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Per una corretta comprensione delle tabelle bisogna specificare che tutti i valori iniziali in esse contenuti sono stati ricavati dai file annuali di Infocamere, prima che gli fosse apportata qualsiasi modifica; essi rispecchiano l'universo inizialmente preso in considerazione.

Per contro, i dati finali sono calcolati al termine di tutte le considerazioni precedentemente elencate e di conseguenza non comprendono né i contratti con un solo membro né quelli che non presentavano nessun partner nel database AIDA.

Infine, è necessaria un'ulteriore precisazione in merito al numero di imprese coinvolte nei contratti di rete. Confrontando la tabella 2 e la tabella 4 si potrebbe pensare che il numero totale di soggetti coinvolti, in una delle due tabelle, non sia corretto.

Infatti, sommando tra loro le imprese impegnate in contratti con e senza personalità giuridica (tabella 4) si otterrà un valore più alto di quello riportato in tabella 2. Ad esempio, per il 2016 troviamo indicate nella prima tabella 13.008 imprese coinvolte e 13.489 nella seconda.

Tabella 4: Confronto tra il numero di imprese coinvolte in contratti di rete evidenziato dai file di Infocamere e i numeri realmente usati per le analisi.

Anno di riferimento	Numero iniziale imprese coinvolte in contratti senza personalità giuridica	Numero iniziale imprese coinvolte in contratti con personalità giuridica	Numero finale imprese coinvolte in contratti senza personalità giuridica	Numero finale imprese coinvolte in contratti con personalità giuridica
2016	11.054	2.435	10.577	1.281
2017	13.932	3.504	13.036	1.782
2018	18.339	5.740	16.946	2.265
2019	21.546	10.720	19.714	3.564
2020	24.388	11.456	22.268	3.765
2021	27.378	11.994	24.977	4.270
2022	30.591	12.757	27.897	4.760
2023	Errore	13006	Errore	5.331

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Questa discrepanza dipende dal fatto che le imprese possono appartenere contemporaneamente a più contratti, sia con personalità giuridica che senza. In sostanza, poiché i dati sono presentati tenendo separate le due tipologie di contratti, non è consigliabile sommare i valori in quanto si porterebbero trarre delle conclusioni parzialmente errate. Così facendo andremmo a ricontare più volte le imprese che non aderiscono ad un solo contratto ma a più reti diverse.

Spostiamo ora l'attenzione verso la distribuzione geografica delle imprese retiste. I file forniti da Infocamere riportano, per ciascuna impresa coinvolta in un contratto di rete, la regione, la provincia e il comune di appartenenza. Queste informazioni ci consentono di ricostruire come questi individui sono collocati sul territorio italiano.

La tabella 5, di seguito riportata, offre una panoramica sulla dispersione del nostro universo di partenza; essa contiene tutte le imprese retiste, a prescindere dal fatto che esse siano appartenenti ad un contratto con o senza personalità giuridica.

Tabella 5: Dispersione spaziale delle imprese retiste nel corso degli anni Infocamere.

REGIONI	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Abruzzo	712	818	981	1.065	1.103	1.236	1.375	1.453
Basilicata	163	188	242	284	332	354	401	426
Calabria	338	395	554	602	702	752	842	913
Campania	652	1.033	1.605	2.380	2.638	2.872	3.165	3.426
Emilia-Romagna	1.316	1.590	1.790	2.001	2.167	2.296	2.538	2.669
Friuli-Venezia Giulia	437	784	1198	1.410	1.640	1.892	2.142	2.302
Lazio	1.094	1.619	4.010	8.305	8.907	9.582	9.986	10.095
Liguria	422	546	638	732	877	935	1.035	1.100
Lombardia	2.443	2.838	3.057	3.316	3.584	3.931	4.414	4.789
Marche	442	512	702	812	919	1.009	1.195	1.328
Molise	39	39	43	74	82	85	98	120
Piemonte	628	832	1.080	1.297	1.546	1.869	2.118	2.255
Puglia	790	1.003	1.419	1.818	2.066	2.264	2.402	2.563
Sardegna	370	438	538	591	677	756	987	1.140
Sicilia	261	447	732	917	1.053	1.193	1.384	1.627
Toscana	1.280	1.677	1.828	2.080	2.380	2.652	2.980	3.173
Trentino-Alto Adige	225	279	375	507	598	663	723	794
Umbria	274	348	481	744	782	871	954	1.077
Valle d'Aosta	18	39	48	61	103	132	151	158
Veneto	1.104	1.468	2.031	2.409	2.755	3.037	3.341	3.669
TOTALI	13.008	16.893	23.352	31.405	34.911	38.381	42.231	45.077

Fonte: Elaborazione su statistiche annuali fornite e realizzate da Infocamere.

Osservando la tabella saltano subito all'occhio alcune considerazioni. Innanzitutto, notiamo che fin dal 2016 le imprese retiste sono sempre state presenti in tutte le 20 regioni italiane. Il secondo elemento che non può essere tralasciato è che tutte le regioni hanno sperimentato una crescita nel numero di soggetti coinvolti in contratti di rete e presenti all'interno dei loro confini. Questo andamento costantemente positivo è sicuramente

determinato dall'esponenziale crescita nel numero dei contratti di rete realizzatasi nel corso degli ultimi anni.

Osservando più attentamente la tabella notiamo che alcune regioni hanno sperimentato una crescita maggiore rispetto ad altre; prime fra tutte troviamo Lazio e Valle d'Aosta, la cui numerosità è aumentata di circa 9 volte nel periodo che va dal 2016 al 2023, al secondo posto vi è la Sicilia, con una crescita pari a 6,23 volte e al terzo posto, a pari merito, troviamo Campania e Friuli-Venezia Giulia con un incremento di 5,26 volte rispetto ai valori di partenza. Si evidenzia che nonostante vi siano regioni dove la crescita è stata più lenta e contenuta nessuna ha sperimentato un aumento inferiore al 96%.

Spostiamo ora il focus dalla percentuale di crescita ai valori effettivamente riscontrati nel 2023, notiamo che le regioni che presentano il maggior numero di organizzazioni coinvolte in contratti di rete sono: Lazio con 10.095 imprese retiste, Lombardia con 4.789 e Veneto con 3.669. Il Lazio si distacca significativamente dalla Lombardia e dal Veneto che, sebbene siano regioni del nord densamente popolate, industrializzate e che presentano un'estensione abbastanza elevata non raggiungono un valore altrettanto alto.

La quantità di imprese collocate in queste aree è decisamente maggiore rispetto a quella presente in altre regioni come: Molise, Valle d'Aosta, Abruzzo e Trentino dove, oltre ad esserci una minore densità imprenditoriale, vi è anche una minore estensione spaziale. Si evidenzia però che data la grande quantità di imprese collocate nel nord Italia si sarebbero potuti o dovuti riscontrare valori più alti per queste regioni.

Una volta chiarito com'è configurato l'universo dal quale siamo partiti per realizzare il nostro database possiamo sviluppare dei confronti tra i due, al fine di comprendere quanto si discostino l'uno dall'altro. Per realizzare questo tipo di analisi utilizzeremo la tabella 6 che, come la tabella 5 mostra la dispersione delle imprese tra le 20 regioni italiane.

Si sottolinea che la tabella 6, a differenza della tabella 5, riporta il numero di imprese retiste collocate nelle regioni italiane solo relativamente a quattro anni, ciascuno di essi è affiancato da una colonna contenente delle percentuali; esse servono per fornire una idea di quanto il database sia diverso rispetto all'universo di partenza.

Confrontando le due tabelle notiamo subito che per ogni anno il totale delle imprese collocate in ciascuna regione è inferiore rispetto al valore riportato in tabella 5. Questa riduzione è corretta e presente in tutte le annate e dipende dal fatto che abbiamo scelto di eliminare tutte le reti per le quali nessun membro era presente su AIDA.

Come anticipato, la tabella 6 contiene delle percentuali che rappresentano quanto il database è variato a seguito di tutte le scremature che abbiamo realizzato. Poiché non sono stati aggiunti dati, ma solamente eliminati, si è scelto di calcolare la percentuale di variazione sottraendo al dato per regione riportato in tabella 5 quello presente in tabella 6; una volta determinata la differenza tra i due si è calcolata la percentuale. Ad esempio, per l'Abruzzo nel 2016 sono stati fatti i seguenti calcoli: $712 - 670 = 42$ e poi $42/712 \times 100 = 5,9\%$.

Tabella 6: Dispersione spaziale delle imprese retiste ricavata dal nostro database.

REGIONI	2016	Dif. in %	2018	Dif. in %	2020	Dif. in %	2022	Dif. in %
Abruzzo	670	5,9%	852	13,1%	988	10,4%	1.226	10,8%
Basilicata	152	6,7%	220	9,1%	301	9,3%	367	8,5%
Calabria	305	9,8%	431	22,2%	635	9,5%	761	9,6%
Campania	591	9,4%	1.241	22,7%	2.337	11,4%	2.802	11,5%
Emilia-Romagna	1.250	5,0%	1.501	16,1%	1.962	9,5%	2.255	11,2%
Friuli-Venezia Giulia	402	8,0%	953	20,5%	1.371	16,4%	1.848	13,7%
Lazio	998	8,8%	1.957	51,2%	4.045	54,6%	5.476	45,2%
Liguria	339	19,7%	271	57,5%	576	34,3%	691	33,2%
Lombardia	2.262	7,4%	2.389	21,9%	3.130	12,7%	3.795	14,0%
Marche	412	6,8%	630	10,3%	861	6,3%	1.081	9,5%
Molise	34	12,8%	34	20,9%	60	26,8%	80	18,4%
Piemonte	557	11,3%	916	15,2%	1.270	17,9%	1.765	16,7%
Puglia	685	13,3%	1.068	24,7%	1.645	20,4%	1.882	21,6%
Sardegna	334	9,7%	453	15,8%	604	10,8%	843	14,6%
Sicilia	236	9,6%	549	25,0%	837	20,5%	1.135	18,0%
Toscana	1.256	1,9%	1.451	20,6%	2.074	12,9%	2.490	16,4%
Trentino-Alto Adige	147	34,7%	209	44,3%	400	33,1%	492	32,0%
Umbria	246	10,2%	386	19,8%	611	21,9%	754	21,0%
Valle d'Aosta	16	11,1%	31	35,4%	57	44,7%	106	29,8%
Veneto	968	12,3%	1.515	25,4%	2.267	17,7%	2.810	15,9%
TOTALI	11.860	8,8%	19.210	17,7%	26.031	25,4%	32.659	100%

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Osservando i risultati ottenuti tramite questo calcolo possiamo fare alcune considerazioni. La prima consiste nel fatto che la percentuale calcolata sul totale di imprese coinvolte, a prescindere dalla regione, è aumentata sempre di più. Questo dato ci dice che andando avanti con gli anni il numero di imprese scartate diventa sempre maggiore, passiamo infatti da un -8,8% ad un -22,7%.

La seconda è che esistono delle regioni che sono state colpite maggiormente dalla nostra selezione. Nel 2016 troviamo ai primi posti il Trentino-Alto Adige (34,7%) e la Liguria

(19,7%); nel 2018 abbiamo ancora la Liguria (57%) seguita dal Lazio (51%) e dal Trentino-Alto Adige (44,3%); nel 2020 il Lazio passa al primo posto con 54,5% seguito dalla Valle d'Aosta (44,7%) e dalla Liguria (34,3%); infine, nel 2022 il Lazio resta in testa con 45,2% seguito dalla Liguria (33,2%) e dal Trentino-Alto Adige (32%).

Il fatto che, all'interno del nostro database alcune regioni abbiano subito una riduzione più significativa del numero di imprese retiste collocate al loro interno è sicuramente dovuto alla dimensione delle imprese. Come anticipato precedentemente, molte delle imprese che non sono state trovate in AIDA erano imprese di piccole dimensioni come bar, parrucchieri, liberi professionisti etc., tutte aziende con un numero di dipendenti molto contenuto.

Si evidenzia che nel caso di reti composte da pochi soggetti, la probabilità di trovarne almeno un membro su AIDA si riduce significativamente rispetto a reti più numerose. Infine, la probabilità si riduce ancora di più quando i soggetti coinvolti sono di piccole dimensioni o addirittura persone e non aziende. Possiamo quindi ipotizzare che le regioni più colpite presentino in maggiore quantità reti con una numerosità contenuta, i cui membri sono spesso persone fisiche o piccole imprese.

La terza considerazione è che possiamo definire il 2022 come l'anno che ha risentito maggiormente delle modifiche che abbiamo apportato al database di Infocamere. Guardando le percentuali in corrispondenza di ciascuna regione notiamo che quelle per il 2018 e per il 2022 sono mediamente più alte di quelle riscontrate negli altri anni, si vedano per il 2018: Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Valle d'Aosta, Veneto, Trentino-Alto Adige; e per il 2022: Abruzzo, Basilicata, Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia e Toscana.

Per concludere analizziamo la tabella soffermandoci sulle percentuali di crescita come fatto precedentemente per i dati di Infocamere. In questo caso calcoleremo i valori confrontando il 2016 con il 2022 e non con il 2023 come fatto precedentemente.

Così facendo notiamo che si ottengono dei risultati leggermente più contenuti, probabilmente a causa del fatto che l'anno più vicino a noi, il 2022; ossia quello con il maggior numero di imprese retiste totali è però anche quello che ha risentito maggiormente della scrematura da noi realizzata.

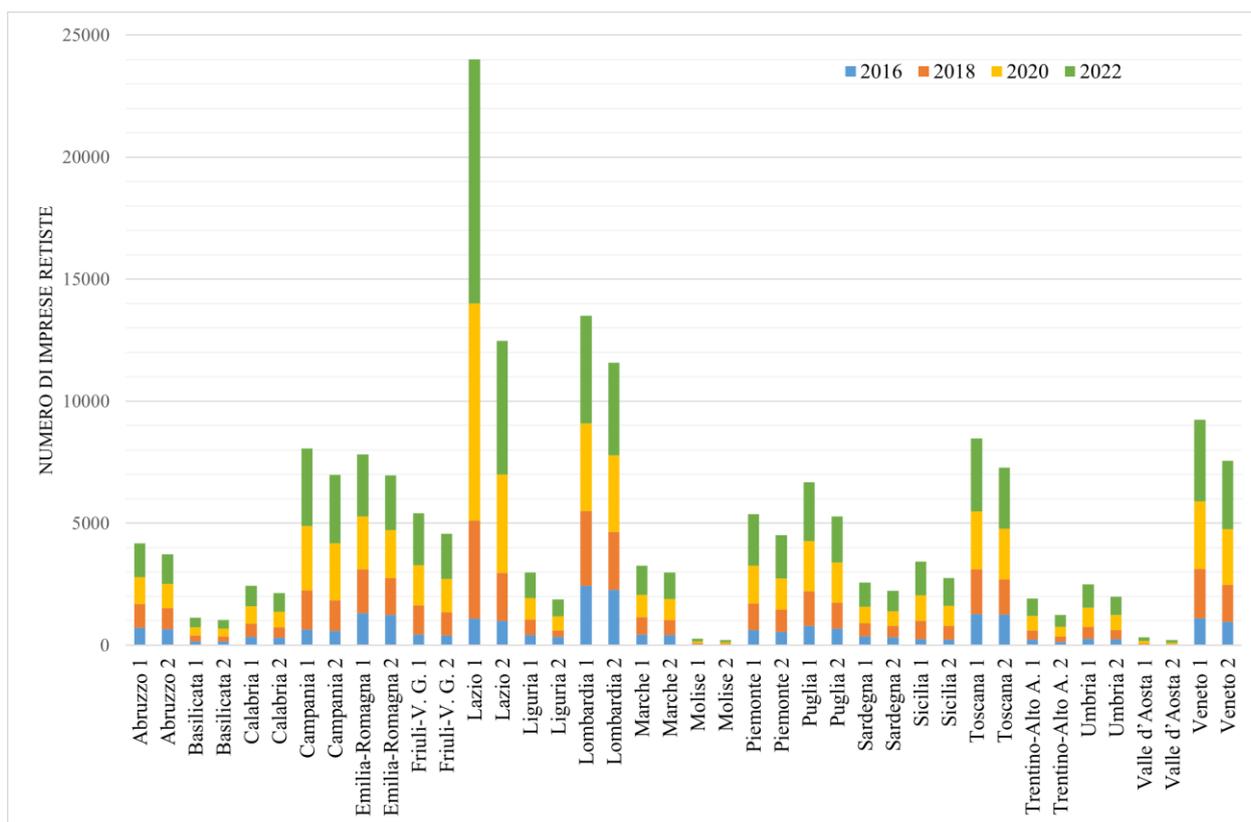
Ad ogni modo abbiamo comunque delle percentuali di crescita abbastanza alte, tutte le regioni stanno al di sopra dell'80% mentre nel database di Infocamere per l'anno 2022 la crescita minima riscontrata è del 96%. Le percentuali più alte le abbiamo in corrispondenza della Valle d'Aosta (+563%), Lazio (+449%), Sicilia (+380%) e Campania (+374%). Mentre nel file di Infocamere confrontando 2016 e 2022 otteniamo la seguente classifica: Lazio

(+813%), Valle d’Aosta (739%), Sicilia (+430%) e Friuli-Venezia Giulia (+390%), Campania (+385%).

Possiamo quindi affermare che, sebbene molte imprese siano state rimosse dall’universo di partenza e sebbene vi siano degli anni e delle regioni che sono stati penalizzati maggiormente, si può comunque concludere che la variazione in termini percentuali non è eccessiva.

Al fine di rendere ancora più chiara la differenza che vi è tra le statistiche di Infocamere e il nostro database, si è realizzato un grafico riassuntivo che mette a confronto i dati ricavati dalle statistiche con quelli provenienti dal database.

Grafico 6: Distribuzione delle imprese retiste a confronto



Fonte: Elaborazione dati Infocamere e database realizzato per la tesi

Il grafico 6 riporta tutte le regioni italiane due volte, questo perché la prima colonna rappresenta l’universo di partenza e la seconda il nuovo database. Affiancando i due valori si riesce ad intuire più facilmente l’entità delle variazioni che hanno colpito ciascuna regione e si possono individuare più rapidamente quelle che sono state penalizzate maggiormente.

4.3 Statistiche descrittive

Il database descritto nel paragrafo precedente è stato utilizzato per realizzare delle statistiche descrittive, ossia per studiare il campione oggetto di analisi in modo più dettagliato.

Questa tipologia di studi ci ha consentito di delineare in modo più chiaro alcune caratteristiche delle reti di impresa e anche alcune tendenze che si sono diffuse nel corso degli anni.

Gli elementi che abbiamo scelto di studiare sono cinque: la numerosità del contratto, la longevità, la dispersione geografica della rete, i settori e l'esperienza delle imprese retiste. Ognuno di questi temi è stato approfondito da più prospettive e considerando di volta in volta un set di due o quattro anni.

Ove possibile abbiamo considerato sia i contratti con soggettività che quelli senza ma generalmente, i risultati ottenuti, sono stati tenuti separate dato che questi due elenchi sono divisi anche all'interno dei file annuali che abbiamo creato.

4.3.1 Numerosità

Al fine di poter creare una rete di imprese è necessaria la presenza di almeno due soggetti, questo requisito implica che esiste sempre un numero minimo di partecipanti ma mai un numero massimo, ed è proprio questa flessibilità del contratto di rete che rende interessante studiare come le imprese abbiano scelto di utilizzarlo.

Per studiare la numerosità nei contratti abbiamo conteggiato il numero di membri che li compongono, riportati all'interno dei nostri file annuali.

Guardando il file del 2016 notiamo subito che esiste una forte varietà nel numero di componenti; infatti, la rete più piccola presenta solamente due membri mentre la più grande giunge addirittura a 70 nelle reti senza personalità giuridica e 85 in quelle con personalità giuridica. Questo riflette nuovamente quanto il contratto di rete sia uno strumento in grado di adattarsi a contesti e esigenze anche molto diversificate.

Quindi, sebbene esistano contratti più o meno numerosi e la variabilità sia molto vasta, la tendenza che si coglie da questo file è che spesso le imprese preferiscono creare reti di dimensioni contenute.

Focalizziamoci ora sui contratti senza personalità giuridica, di questi solo 42 hanno più di 20 membri, quindi meno del 2% del totale. Dall'altro lato, i contratti che presentano fino a 10 membri sono 1945 ossia il 90% del totale, questa tendenza è ancora più forte se limitiamo l'analisi ai contratti che hanno tra i 2 e i 5 membri che da soli ammontano a 1546 ossia al 73%. In generale, per questo tipo di contratto, il numero di membri più gettonato è 3 infatti 605 contratti presentano questa caratteristica, al secondo posto troviamo quelli con 2 membri che sono 362 contratti.

Spostiamo ora l'attenzione ai contratti che presentano la personalità giuridica. Come mostrato nella tabella 3, questo tipo di contratti sono molti meno e consistono solamente in 139

unità. In questa sezione di reti vediamo che il 74% dei contratti presenta da 2 a 10 membri e che da soli, i contratti che hanno tra 2 e 5 membri, rappresentano il 41% del totale.

Possiamo accorgerci facilmente che nei contratti con personalità giuridica il numero di soggetti coinvolti è mediamente maggiore e non c'è una numerosità drasticamente più diffusa di tutte le altre; come invece accade nei contratti senza personalità giuridica, dove quelli con tre membri sono il doppio di quelli con due, nonostante siano i più diffusi.

Nei contratti con personalità giuridica primeggiano ancora i tre membri, presenti in 21 contratti, ma sono subito seguiti dai 4, presenti in 20 reti e dai 6 e 10 con 12 contratti ciascuno.

Ora che abbiamo fornito una panoramica dettagliata del primo anno oggetto di analisi possiamo utilizzare i dati contenuti nella tabella 7 per realizzare alcuni confronti e capire qual è la direzione verso cui stiamo andando oggi.

Tabella 7: Evoluzione nel numero di membri che compongono i contratti

Anno di riferimento	Tipologia di contratto di rete	Contratti composti da 20 o più membri	Contratti composti da fino a 10 soggetti	Contratti composti da 2 a 5 soggetti	Dimensione modale
2016	S.p.g.	2%	90%	73%	3
	C.p.g.	8%	74%	41%	3
2018	S.p.g.	3,3%	88,5%	63%	3
	C.p.g.	15%	63,5%	43%	4
2020	S.p.g.	3,1%	90%	72,5%	2
	C.p.g.	18%	66,8%	39%	4
2022	S.p.g.	3,3%	90%	73,5%	2
	C.p.g.	16%	64,8%	40%	4

Fonte: elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

La tabella 7 conferma che i contratti di rete con personalità giuridica tendono a essere più numerosi di quelli senza; infatti, oltre ad esserci un aumento costante nella percentuale di contratti che coinvolgono più di 20 membri, si nota anche che due dimensioni generalmente più gettonate sono i 4 e 6 membri, non i 2 e 3 come nei contratti senza personalità giuridica.

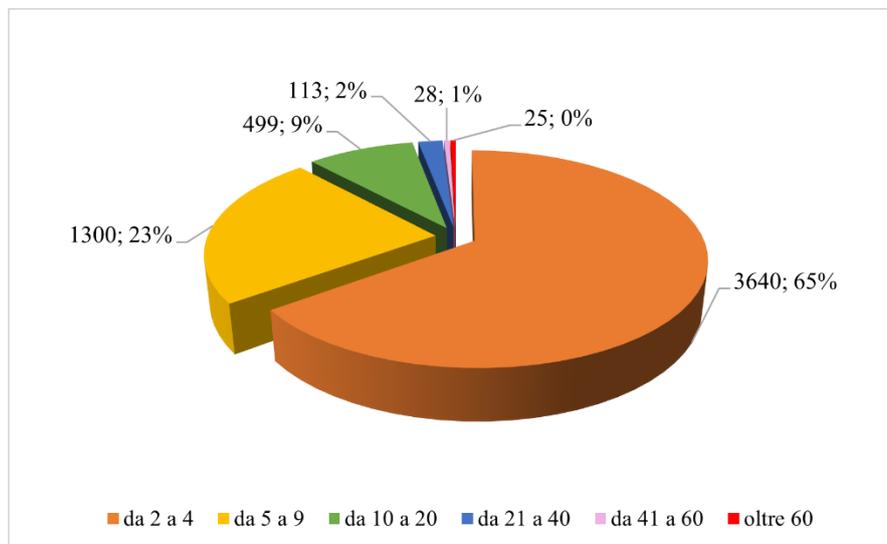
Si evidenzia però che per entrambe le tipologie contrattuali stanno comparando contratti sempre più grandi, se nel 2016 la dimensione massima era di 70 individui per i contratti senza soggettività giuridica e di 85 per quelli con la personalità; invece, nel 2020 abbiamo rispettivamente 140 e 146 e nel 2022 si arriva addirittura fino a 232 e 135.

Quindi, sebbene osservando le percentuali l'incidenza dei contratti con più membri sembra contenuta, in realtà, abbiamo comunque una crescita nel numero di soggetti che ricorrono a questo strumento per gestire situazioni complesse che coinvolgono molti individui.

Si evidenzia che la creazione di contratti con oltre 50 o addirittura 100 membri richiede sicuramente uno sforzo maggiore, anche solo per individuare un obiettivo adatto e dei soggetti aderenti; quindi, è normale che questi contratti siano meno e crescano più lentamente.

Si pensi ad esempio che per avere un lieve aumento nei contratti con oltre 20 membri bisogna coinvolgere un minimo di 100 imprese, al fine di ottenere una crescita di sole 5 unità e di quasi zero punti percentuali. Al contrario, con 100 imprese si possono creare 50 contratti con due soli membri e quindi l'impatto è generalmente maggiore e più facile da ottenere.

Grafico 7: Contratti di rete senza soggettività esistenti nel 2022 e organizzati in base al numero di soggetti che coinvolgono.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Probabilmente, se spostassimo il focus sulle imprese coinvolte e calcolassimo le percentuali rapportando i soggetti coinvolti in determinati contratti con il totale delle imprese coinvolte in contratti di rete troveremmo un'incidenza maggiore.

In conclusione, possiamo affermare che vi è molta varietà nel numero di soggetti che compongono una rete, questo evidenzia che le imprese ricorrono alla forma organizzativa a rete per scopi diversi. Infine, il leggero e diffuso aumento nel numero di contratti che coinvolgono molti membri potrebbe essere dovuto alla diffusione di una maggiore conoscenza dello strumento che consente ai soggetti di cogliere a pieno il suo potenziale e di riporre maggiore fiducia nel suddetto strumento.

4.3.2 Longevità

La longevità è un'altra delle dimensioni che possiamo studiare tramite il database dei contratti di rete; a questo proposito, possiamo individuare la durata media di un contratto di rete per capire se tendenzialmente prevalgono i contratti longevi o quelli brevi; infine possiamo capire se la maggior parte delle imprese è coinvolta in una rete di lunga data o meno.

Guardando l'ultima riga della Tabella 6 emerge che la durata media dei contratti presenta un andamento positivo per tutti gli anni oggetto di analisi. Ogni due anni la durata media dei contratti è aumentata di quasi un anno.

Quest'ultima considerazione potrebbe sembrare poco veritiera, infatti, se guardiamo alla tabella notiamo che il numero di contratti con 6 anni di vita nel 2016 è quasi uguale al numero di contratti con 8 anni di vita nel 2018, 10 anni nel 2020 e 12 anni nel 2022. La stessa tendenza la riscontriamo anche al contrario, ossia guardando i contratti più giovani, che sebbene siano molti di più presentano comunque una variazione contenuta. Questi numeri suggeriscono che generalmente i contratti restano in vita e per questo l'età media sembrerebbe dover crescere più rapidamente.

Tabella 8: Dati sulla longevità dei contratti di rete senza personalità giuridica

Longevità del contratto in anni	Numero di contratti 2016	Numero di contratti 2018	Numero di contratti 2020	Numero di contratti 2022
1	516 (24,1%)	818	738	886 (15,8%)
2	447 (21%)	622	738	732 (13%)
3	643 (30%)	475	711	618 (11%)
4	369 (17,3%)	381	513	599 (10,7%)
5	146 (6,8%)	562	434	619 (11%)
6	18 (0,8%)	306	357	475 (8,5%)
7	/	141	528	413 (7,4%)
8	/	17	286	336 (6%)
9	/	/	134	512 (9%)
10	/	/	17	275 (5%)
11	/	/	/	132 (2,4%)
12	/	/	/	15 (0,3%)
Durata media dei contratti in anni	2,64	3,25	4,05	4,83

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

In realtà, ad abbassare l'età media dei contratti è sicuramente il fatto che con il passare degli anni si è iniziato a stipulare un numero sempre più consistente di contratti, come già

evidenziato nel paragrafo precedente. A testimonianza di questa tendenza abbiamo la prima riga della tabella; essa ci mostra che il numero di contratti molto giovani è ogni anno più elevato, ciò è la testimonianza di quanto lo strumento sia apprezzato e diffuso tra le imprese italiane.

Il fatto che il numero di contratti stipulati non cambi significativamente muovendosi in avanti di due anni in due anni implica che generalmente i contratti sono longevi e che in proporzione quelli che cessano sono un numero limitato.

Prendendo in considerazione i contratti che nel 2016 avevano 1 anno di vita, notiamo che dopo due anni essi erano diminuiti di sole 41 unità passando da 516 a 475, questo significa che in due anni solo il 7,9% di questi contratti è cessato; dopo altri due anni, nel 2020 è cessato un altro 8,6% infatti vediamo che sono passati da 457 a 434 e infine nel 2022 si conclude solo il 4,8%.

Se spostiamo l'attenzione sui contratti più anziani e prendiamo in analisi quelli che nel 2014 avevano già 3 anni di vita notiamo che la variazione è ancora più contenuta, infatti abbiamo un 12,6%, un 6% e infine un 3%. O ancora per i contratti che nel 2016 avevano già 4 anni abbiamo le seguenti percentuali di cessazione 17%, 6,5%, 3,8%.

Notiamo quindi che la maggior parte dei contratti non si conclude in tempi brevi dato che nei primi anni di vita le percentuali di cessazione sono sempre contenute; questo potrebbe dipendere dal fatto che i membri della rete ci mettono un po' di tempo per capire come organizzarsi e come cogliere a pieno i benefici connessi a questa nuova forma organizzativa.

La stessa tendenza si riscontra per i contratti molto longevi, probabilmente costituiti da imprese che scelgono di tenerli in piedi per i benefici che esso gli fornisce; a prescindere dal fatto che abbiano o meno raggiunto l'obiettivo per il quale erano stati creati.

Infine, analizziamo la fascia centrale ossia quella che risulta avere il valore più elevato in termini di cessazioni, questo potrebbe dipendere dal fatto che alcune reti hanno raggiunto gli obiettivi per i quali erano state create, di conseguenza optano per lo scioglimento del contratto. In alternativa, questi 3-4 anni possono coincidere con il tempo necessario per capire che la rete non sta funzionando come sperato.

L'analisi condotta fino a questo momento si è focalizzata sulla durata dei contratti di rete e ha mostrato che i contratti hanno la tendenza ad essere longevi. Nella sezione che segue sposteremo l'attenzione dai contratti alle singole imprese, al fine di capire come queste sono distribuite tra i contratti di rete.

La necessità di fare questa precisazione deriva dal fatto che, come visto nel paragrafo sulla numerosità delle reti, esistono reti con 4 membri ma anche con 100, quindi, pochi contratti

potrebbero impattare in modo significativo sul numero di imprese impegnate in contratti con una certa età. Nel caso in cui tutti i contratti con oltre 50 membri fossero molto longevi ci avrebbe una concentrazione elevata di imprese in corrispondenza di questi anni.

Ad esempio, abbiamo visto che i contratti con sette o più anni di vita, esistenti nel 2018, sono pochi ma se questi fossero composti ciascuno da 50 o 100 imprese il numero di soggetti coinvolti sarebbe comunque molto elevato e concentrato in corrispondenza di questa longevità.

La tabella 9 smentisce questa prima ipotesi dato che le percentuali di soggetti impegnati in contratti molto longevi restano comunque contenute e in linea con quelle degli altri contratti. Se osserviamo alcune delle percentuali contenute in tabella 8 vediamo che nel 2016 i contratti con 1 anno di vita erano il 24% mentre quelli con sei anni di vita erano lo 0,8%; risultati molto simili sono contenuti anche nella tabella 9.

Sempre confrontando la tabella 8 e 9 si può notare che nel caso dei contratti le percentuali sono leggermente più distribuite; mentre, guardando alla distribuzione delle imprese tra contratti più e meno longevi, emerge una maggiore concentrazione a favore dei contratti più giovani.

Tabella 9: Distribuzione delle imprese coinvolte in contratti senza personalità giuridica in base alla longevità dei contratti.

Longevità del contratto in anni	Distribuzione delle imprese tra i contratti nel 2016	Distribuzione delle imprese tra i contratti nel 2018	Distribuzione delle imprese tra i contratti nel 2020	Distribuzione delle imprese tra i contratti nel 2022
1	27,1%	29,3%	18,4%	20,4%
2	22,8%	18,19%	18,6%	11,8%
3	26%	13,9%	16%	9,9%
4	16,6%	12%	10,6%	11,5%
5	6,7%	13,9%	9,6%	10,4%
6	0,8%	8,3%	8,5%	7,9%
7	/	3,9%	9,7%	7,6%
8	/	0,5%	5,6%	6,6%
9	/	/	2,8%	7,4%
10	/	/	0,4	4,2%
11	/	/	/	2,2%
12	/	/	/	0,2%

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Al fine di approfondire lo studio sulla longevità delle reti cerchiamo ora di metterlo a sistema con il tema della numerosità delle reti. Il calcolo delle percentuali non ci ha aiutato a

identificare la posizione dei contratti più numerosi, sicuramente ciò dipende dal fatto che in totale sono pochi; infatti, sebbene essi possano avere un'incidenza molto maggiore rispetto agli altri contratti non bisogna dimenticare che costituiscono una percentuale esigua.

Per questo motivo, qui di seguito abbiamo isolato i contratti che presentano 20 o più membri. Nel 2016 abbiamo 1.561 imprese collocate in contratti con 20 o più membri, ricordiamo che questi contratti sono il 2% del totale. Inoltre, il 36% ossia 559 imprese retiste sono collocate in contratti che hanno un anno di età.

La stessa tendenza si riscontra per ogni anno, il numero più elevato di individui è sempre in corrispondenza della longevità pari a 1. Questi risultati ci fanno capire che vi è una tendenza crescente ad utilizzare il contratto di rete per coinvolgere numeri sempre più consistenti di imprese.

Osservando la Tabella 11 possiamo notare che il 36% delle imprese è collocata in contratti di 1 anno di età, sebbene la percentuale sia molto simile a quella del 2016 il numero reale di soggetti coinvolti è in realtà significativamente maggiore. Potremmo quindi affermare che la propensione a creare contratti di grandi dimensioni è stabile, infatti, ogni anno se ne aggiungono molti di nuovi.

Tabelle 10 e 11: Distribuzione delle imprese nel 2022, tra contratti di età differenti senza soggettività giuridica.

Numerosità della rete		(Tutto)	Numerosità della rete		> 19
Conteggio C.F. imprese		Totale	Conteggio C.F. imprese		
Longevità della rete			Longevità della rete		
1	6571	1	2718		
2	3805	2	593		
3	3202	3	567		
4	3713	4	1010		
5	3356	5	580		
6	2567	6	538		
7	2440	7	595		
8	2134	8	546		
9	2387	9	199		
10	1348	10	69		
11	703	11	209		
12	54	Totale imprese in reti numerose		7624	
Totale imprese 2022		32280			

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Dal confronto delle tabelle 10 e 11 osserviamo due cose fondamentali, innanzitutto nel 2022 non esistono reti composte da 20 o più membri aventi oltre 11 anni di vita, sebbene la

tabella 10 ci mostri che esistono 54 contratti di 12 anni. Si deduce che queste 54 devono necessariamente avere meno di 20 membri, dato che non compaiono nella tabella 11.

Il secondo numero che salta all'occhio è quello relativo alle imprese coinvolte in contratti con 4 anni di età, questo numero è pari al 13% del totale ed è decisamente maggiore rispetto a quelli riscontrati per contratti di età simili. Possiamo dedurre che nel 2018 sono stati creati abbastanza contratti di grandi dimensioni e che questa tendenza si è affievolita nel 2019 e 2020 per poi riprendersi nel 2022.

Rimuovendo il filtro per numerosità la distribuzione dei soggetti è omogenea per tutte le età a parte la prima quindi il picco riscontrato nei contratti di quattro anni dipende sicuramente da una maggiore numerosità nei componenti delle reti.

Per concludere possiamo affermare che tendenzialmente il numero di imprese coinvolte in contratti con meno di 5 membri o più di 20 non è cambiato significativamente negli anni, semplicemente si è verificata una crescita per entrambe le tipologie solo che nel primo caso più rapida e nel secondo più lenta.

Se spostiamo l'attenzione verso le reti con personalità giuridica notiamo che i risultati delle tabelle appena mostrate cambiano leggermente. Guardando la tabella 13, quella che filtra i contratti in base alla loro numerosità, notiamo che abbiamo anche qui un picco solo che questa volta sono concentrate nei contratti con 5 anni di età, ossia in quelli creati nel 2017.

Tabella 12, 13: Distribuzione delle imprese nel 2022, tra contratti di età differenti con soggettività giuridica.

Numerosità della rete	(Tutto)
------------------------------	---------

Conteggio di C.F. impresa	
Longevità della rete	Totale
1	520
2	525
3	393
4	668
5	1335
6	536
7	300
8	268
9	120
10	14
11	81
Totale imprese 2022	4760

Numerosità della rete	> 19
------------------------------	------

Conteggio di C.F. impresa	
longevità	Totale
1	227
2	218
3	226
4	402
5	1100
6	237
7	97
8	64
9	66
11	81
Totale complessivo	2718

Fonte: elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Osservando la tabella 12 che rappresenta la distribuzione di tutte le imprese retiste tra contratti con longevità differenti; emerge che, a differenza dei contratti senza soggettività giuridica, in questo caso il picco è presente anche se non filtriamo le reti in base alla loro numerosità.

Possiamo dedurre che sicuramente nel 2017 sono stati creati vari contratti con personalità giuridica di dimensioni importanti; infatti, se filtriamo per numerosità imponendo come limite un numero di membri minore o uguale a 20 o addirittura 10 il picco scompare completamente. Questo comportamento ci conferma che devono esistere dei contratti numerosi aventi cinque anni di vita.

Osservando la tabella 13, che invece filtra le imprese in base a quanti membri appartengono al contratto a cui essa aderisce e che pone come limite inferiore 19; vediamo subito ricomparire un valore molto alto rispetto agli altri, in corrispondenza della longevità 5.

Il fatto che debbano esserci dei contratti di grandi dimensioni diventa quindi evidente guardando come sono distribuiti i contratti in base alla longevità. Andando in ordine crescente di età dei contratti, scopriamo che nel 2022 le reti con personalità giuridica di età pari a un anno erano 50, di due anni 50, di tre anni 29, di quattro anni 43, di cinque anni 54, di sei anni 47 e di sette anni 34. Poiché il numero tende a non variare molto, la presenza di molte imprese in corrispondenza dei contratti di cinque anni può essere imputata solamente all'esistenza di reti di grandi dimensioni.

4.3.3 Dispersione geografica

La dispersione geografica è la terza dimensione che andremo ad analizzare, essa spiega come le imprese retiste sono distribuite sul territorio italiano. Innanzitutto, abbiamo visto che i contratti di rete sono presenti in tutte le regioni e che ciascuna presenta al suo interno almeno alcune imprese retiste.

Grazie al grafico 8 di seguito riportato, possiamo analizzare in modo più approfondito questa dimensione e individuare le regioni più coinvolte nel fenomeno delle reti di impresa e quelle che invece stanno avendo un ruolo marginale.

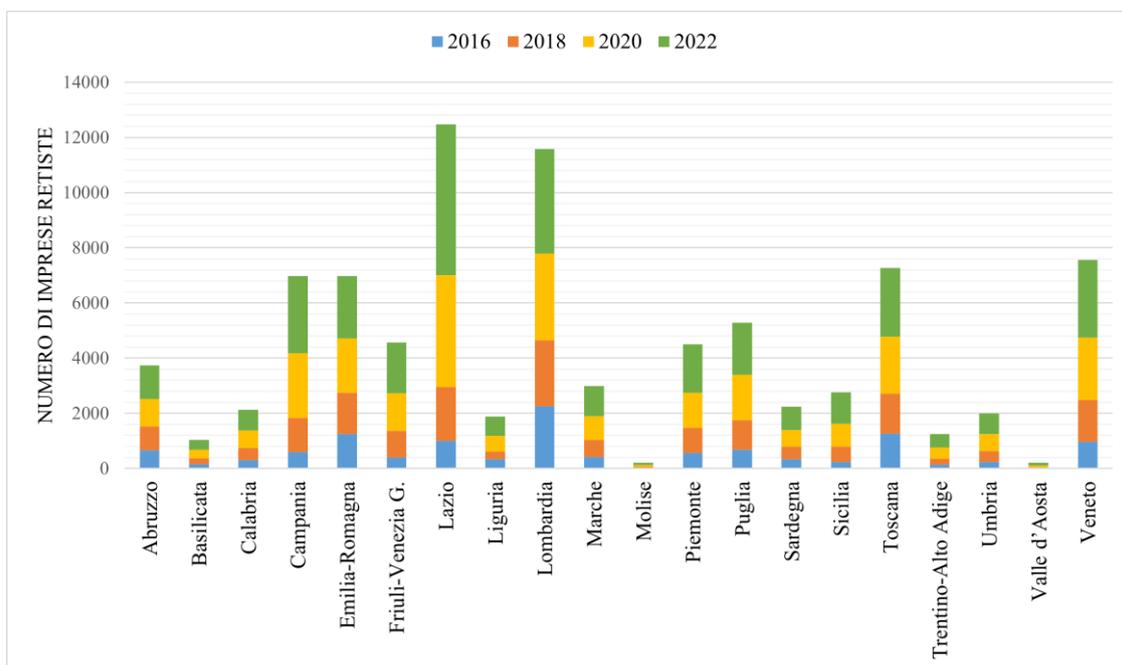
Come anticipato nel paragrafo relativo alla descrizione del dataset, al primo posto per numero di imprese retiste collocate al suo interno troviamo, in ordine decrescente: Lazio, Lombardia, Veneto e Toscana. Mentre in coda alla classifica si collocano: Basilicata, Valle d'Aosta e Molise.

Raggruppando le regioni per macroarea di appartenenza quindi tra Nord, Centro e Sud scopriamo che nel Nord abbiamo 13.762 imprese, il 42% del totale, nel Centro ne abbiamo

9.801, il 30% e nel Sud 9.096 ossia il restante 28%. Questi numeri mostrano come in realtà il Nord Italia non si distacchi particolarmente dalle altre due macroaree; infatti, nonostante la presenza di grandi regioni ampiamente industrializzate lo scostamento rispetto al Centro e al Sud non è particolarmente elevato.

Possiamo quindi ipotizzare che tutto sommato il contratto di rete si stia diffondendo in modo abbastanza omogeneo nel panorama italiano.

Grafico 8: Distribuzione delle imprese retiste tra le 20 regioni italiane.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

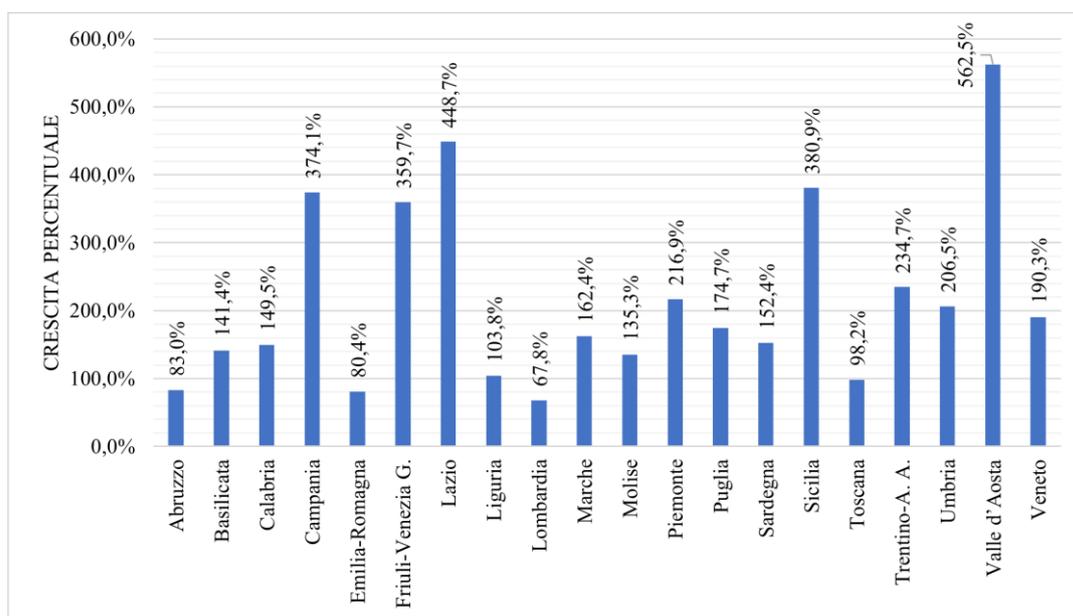
Nonostante vi siano delle regioni che sembrano avere un ruolo marginale, a causa del numero contenuto di imprese retiste collocate al loro interno, non dobbiamo dimenticare che le percentuali di crescita possono fornirci dati anche molto differenti.

A tal proposito osserviamo il grafico 9 che a differenza di quello appena illustrato evidenzia le regioni italiane e le percentuali di crescita nel numero di imprese retiste, calcolate confrontando il 2016 con il 2022. Questa riorganizzazione dei dati ci consente di accorgerci che molte delle regioni che presentano un numero molto basso di soggetti coinvolti in contratti di rete, in realtà ha comunque sperimentato una crescita discreta.

Le regioni che spiccano per la percentuale di crescita registrata tra il 2016 e il 2022 sono: Valle d'Aosta, Lazio, Sicilia e Campania; mentre, alla fine della classifica si collocano: Lombardia, Emilia-Romagna e Abruzzo.

Questi risultati si discostano in modo significativo da quelli presentati nel grafico precedente. La Lombardia passa da seconda a ultima, situazione prevedibile dato che questa regione presentava al suo interno, già nel 2016, un numero estremamente alto di imprese retiste.

Grafico 9: Percentuale di crescita nel numero di imprese retiste per regione.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Una casistica più interessante è quella del Lazio che in pochi anni ha realizzato un tasso di crescita molto alto sebbene parta anch'esso con un numero già alto di imprese retiste, quindi, come la Lombardia, parte svantaggiato in termini percentuali. Si evidenzia la situazione della Valle d'Aosta che inizialmente sembra dimostrare un basso coinvolgimento ma in realtà la crescita percentuale sperimentata nel corso dei sei anni è la più elevata. Questi dati testimoniano un crescente interesse nei confronti del contratto di rete.

Altre regioni che mostrano un andamento molto più positivo nel secondo grafico rispetto al primo sono: Sicilia, Molise, Friuli-Venezia Giulia e infine il Trentino-Alto Adige.

Quanto visto fino a questo momento ci ha consentito di offrire una panoramica sulla collocazione delle imprese retiste nelle regioni italiane, senza però fare mai riferimento ai contratti di rete. In questa sezione del paragrafo sposteremo l'attenzione su di essi, al fine di analizzare la dispersione dell'intera rete.

Cercheremo quindi di capire se le imprese retiste, precedentemente identificate all'interno di una regione, possiedono principalmente legami con soggetti appartenenti alla stessa regione o al di fuori di essa. Analizzare questo aspetto è particolarmente importante

perché le dinamiche, i processi comunicativi, la complessità e anche gli obiettivi possono cambiare in modo significativo tra contratti di rete con caratteristiche strutturali diverse.

Si pensi ad esempio a come cambiano i protocolli di comunicazione, lo scambio di informazioni, l'impatto della cultura o il grado di fiducia quando una rete è molto grande e diffusa nello spazio.

Al fine di realizzare questo tipo di analisi si è creata una tabella riassuntiva che suddivide i contratti di rete in base al numero di regioni in cui essi sono presenti. In sostanza, per ogni singola rete abbiamo ricavato la collocazione geografica dei soggetti che la componevano e così facendo è stato possibile ottenere un numero da 1 a 20 a seconda del numero di regioni interessate dalla rete.

Tabella 14: numero di regioni coinvolte in ogni contratto nel 2022

NUMERO DI REGIONI	CONTRATTI SENZA SOG.	CONTRATTI CON SOG.	TOTALI	VALORI %
1 regione	3917	191	4108	69,04%
2 regioni	1156	78	1234	20,74%
3 regioni	294	31	325	5,46%
4 regioni	102	16	118	1,98%
5 regioni	53	7	60	1,01%
6 regioni	22	6	28	0,47%
7 regioni	15	5	20	0,34%
8 regioni	12	4	16	0,27%
9 regioni	9	4	13	0,22%
10 regioni	7	0	7	0,12%
11 regioni	4	1	5	0,08%
12 regioni	3	2	5	0,08%
13 regioni	3	0	3	0,05%
14 regioni	2	1	3	0,05%
15 regioni	1	0	1	0,02%
16 regioni	2	0	2	0,03%
17 regioni	1	0	1	0,02%
18 regioni	0	0	0	0%
19 regioni	0	1	1	0,02%
20 regioni	0	0	0	0%

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Grazie alla tabella 14 possiamo affermare che nel 2022 il 69% dei contratti erano uni regionali e che il restante 31% era costituito da contratti pluriregionali⁴³. Questo sbilanciamento a favore dei contratti di rete uni regionali è determinato dalla forte prevalenza di reti composte

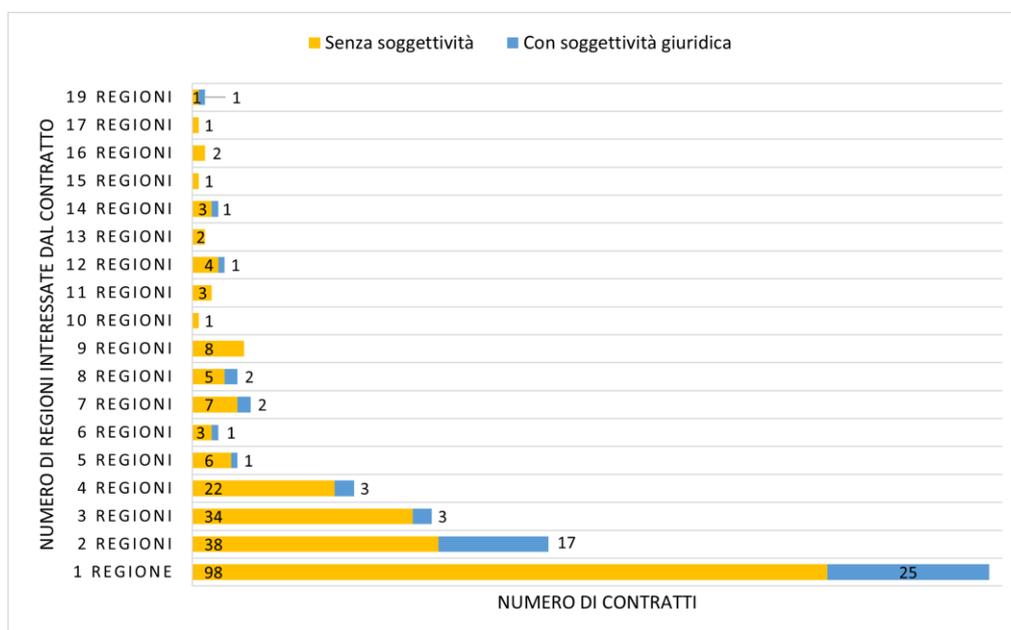
⁴³ Definizione utilizzata per indicare un contratto composto da imprese collocate in regioni diverse.

da pochi membri. A tal proposito ricordiamo che nel 2022 il 40% dei contratti con personalità giuridica aveva fino a 5 membri, valore che per quelli senza personalità giuridica raggiunge addirittura il 74,5%.

In proporzione, le reti con personalità giuridica tendono ad essere più spesso pluriregionali rispetto a quelle senza personalità giuridica; sul totale dei contratti con soggettività giuridica il 45% sono pluriregionali mentre per i contratti senza soggettività questo valore scende al 30%.

La ridotta numerosità delle reti impatta negativamente sulla loro dispersione spaziale. Questa tendenza è confermata se filtriamo i contratti di rete e ci focalizziamo solo su quelli che hanno 20 o più membri al loro interno. Evidenziamo però che questa tipologia di contratti costituisce il 3,3% dei contratti senza personalità giuridica e il 16% di quelli con personalità giuridica; quindi, sono un sotto insieme molto ristretto rispetto all'universo costituito da tutti i contratti.

Grafico 10: Dispersione delle reti con numerosità maggiore di 19 nel 2022.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Una volta ristretto il campione, le percentuali dei contratti uni e pluriregionali cambiano significativamente, i primi diventano il 41,6% mentre i secondi raggiungono il 58,4%; possiamo quindi affermare che buona parte dei contratti pluriregionali sono collocati all'interno di questa sezione. Si specifica che, se da un lato la crescita nella percentuale di contratti pluriregionali indica una maggiore dispersione delle reti, dall'altro lato è un risultato prevedibile: il coinvolgimento di più soggetti rende più probabile la dispersione su più regioni.

Proprio per questo motivo, il dato più particolare è proprio quello che sta alla base del grafico; esso ci mostra che nonostante siano state selezionate reti con oltre 19 membri continuano comunque ad esserci contratti che non sfiorano al di fuori dei confini regionali, nonostante la loro numerosità. Questi contratti numerosi ma concentrati sembrano replicare la logica del distretto o cluster industriale.

Se calcoliamo nuovamente le percentuali separando i contratti con soggettività giuridica da quelli senza, notiamo che i risultati ottenuti per questo campione sono diversi rispetto a quelli ottenuti per l'universo dei contratti di rete attivi nel 2022.

Così facendo emerge che il 59% dei contratti senza personalità giuridica e con oltre 19 membri è pluriregionale; mentre, per la soggettività giuridica questo valore ammonta al 56%.

Sulla base di questi dati possiamo dedurre che, sebbene i contratti con soggettività giuridica tendano generalmente a interessare più regioni degli altri; in realtà, la loro maggiore pluriregionalità si concentra nei contratti con dimensioni più contenute.

In sostanza, le imprese ricorrono più frequentemente al contratto senza soggettività giuridica nel momento in cui desiderano creare una rete molto estesa e articolata su più regioni. Al contrario, il ricorso al contratto con personalità giuridica è più diffuso tra reti piccole ma disperse geograficamente.

La varietà nella dispersione geografica delle reti conferma che il contratto di rete è uno strumento flessibile a cui le imprese possono ricorrere per soddisfare esigenze anche molto diverse. Alcune scelgono di creare reti poco numerose e composte da soggetti collocati gli uni in prossimità degli altri; altri optano per la creazione di contratti con numerosi membri e distribuiti su tutto il territorio italiano, infine, altri ancora optano per un contratto di grandi dimensioni ma concentrato.

La tabella 15 indica in modo più approfondito la dispersione spaziale delle reti uni regionali con e senza personalità giuridica. Come visto precedentemente queste reti costituiscono il 69% delle reti esistenti e proprio a causa della loro numerosità è interessante indagare quanto esse siano effettivamente concentrate nello spazio.

Per approfondire questa tematica è stata realizzata la tabella 15 che raggruppa tutte le reti uni regionali, con e senza personalità giuridica, e riporta il numero di province coinvolte per ciascun contratto di rete. Osservando la tabella possiamo scoprire quanti contratti presentano membri collocati in un'unica provincia e quanti invece sono più dispersi e coinvolgono imprese situate in provincie diverse.

Emerge che il 67% dei contratti di rete può essere definito uni provinciale, ossia composto unicamente da imprese appartenenti alla stessa provincia. Mentre, il 33% delle reti uni regionali è pluriprovinciale, e in media coinvolge 1,5 provincie.

Bisogna tenere presente che probabilmente all'interno delle reti uni-regionali ricade buona parte dei contratti che coinvolgono pochi individui; si pensi ad esempio alle reti composte da 2 o 3 membri che, da sole nel 2022, costituivano il 51,5% di tutte le reti con soggettività giuridica e il 20,5% di quelle senza.

Tutti questi contratti di rete difficilmente saranno pluriregionali o pluriprovinciali proprio a causa del numero contenuto di soggetti che coinvolgono, che, rende improbabile e più difficile questo grado di dispersione spaziale.

Tabella 15: Numero di province per contratto, solo reti uni regionali nel 2022.

NUMERO DI PROVINCE COINVOLTE	NUMERO DI CONTRATTI	VALORI %
1 provincia	2766	67,33%
2 province	997	24,27%
3 province	234	5,70%
4 province	62	1,51%
5 province	23	0,56%
6 province	7	0,17%
7 province	13	0,32%
8 province	3	0,07%
9 province	1	0,02%
10 province	1	0,02%
11 province	0	0%
12 province	1	0,02%
TOT	4108	100%

Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Possiamo quindi affermare che la presenza di moltissime “micro reti” impatta negativamente sul numero medio di province coinvolte in una rete.

4.3.4 Settori

Al fine di completare l'analisi compiuta fino a questo momento è importante analizzare anche i settori a cui sono affiliate le imprese retiste. A questo scopo, in questa sezione cercheremo di comprendere se ci sono dei settori che ricorrono maggiormente al contratto di rete e se le reti tendono ad essere uni settoriali⁴⁴ o plurisetoriali.

⁴⁴ Contratto in cui tutte le imprese coinvolte operano nello stesso settore.

All'interno del nostro database, le imprese retiste sono classificate in base al settore di appartenenza; sono stati creati sei macro-raggruppamenti: agricoltura/pesca, commercio, industria/artigianato, servizi, turismo e infine altro settore.

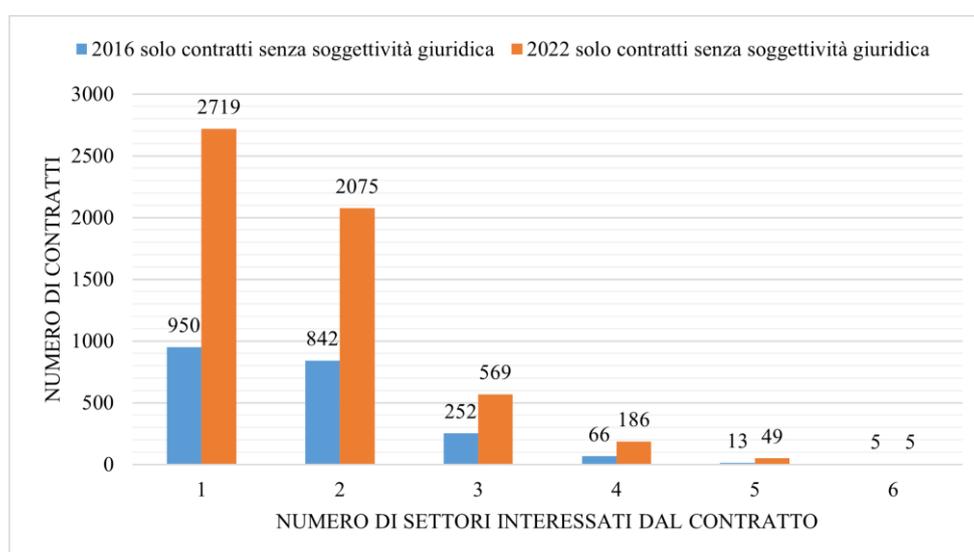
Se studiamo la distribuzione delle imprese tra i settori scopriamo che nel 2016 il 39% delle imprese retiste, coinvolte in contratti senza soggettività, apparteneva al settore industria/artigianato, il 38,4% a quello dei servizi, il 9% al commercio e il restante 13,5% era spartito in ordine decrescente tra agricoltura/pesca, turismo e altri settori.

Se ci spostiamo al 2022 scopriamo che i risultati sono leggermente diversi; innanzitutto, le imprese sono distribuite in modo più omogeneo e in secondo luogo vi sono alcune modifiche nel ranking appena mostrato. Al primo posto troviamo i servizi con il 35% delle imprese, al secondo industria/artigianato con il 29% seguito poi da agricoltura/pesca con il 19% mentre il restante 18% è spartito tra commercio, turismo e altri settori.

Il grafico 11 di seguito riportato, ci consente di affrontare il secondo tema, poiché, presenta il numero di contratti che nel 2016 e nel 2022 coinvolgevano rispettivamente 1,2,3,4,5 o 6 settori.

Osservando il grafico notiamo che nel 2016, tra i contratti senza personalità giuridica, 950 erano uni settoriali e i restanti 1.170 erano plurisettoriali a gradi variabili; il 44,6% delle reti è composta da imprese che operano nello stesso settore e il restante 55,4% sono reti plurisettoriali.

Grafico 11: Numero di settori coinvolti per contratto di rete.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Passiamo ora ai dati del 2022, il numero totale di contratti di rete senza soggettività giuridica è molto più elevato rispetto a 6 anni prima, si evidenzia che sono aumentati sia i

contratti uni settoriali che quelli plurisettoriali. Nonostante la tendenza positiva che coinvolge tutti i tipi di contratti plurisettoriali si nota che in fin dei conti, in termini percentuali i contratti uni settoriali sono cresciuti rispetto al 2016.

Tramite questi dati possiamo dedurre che sei anni fa il contratto di rete era utilizzato spesso per consentire la collaborazione tra soggetti diversi e operanti in ambiti differenti.

Passiamo ora al 2022, osservando i dati emerge che le reti composte da imprese operanti nello stesso settore sono il 48,5%; mentre, i contratti che coinvolgono più settori sono diminuiti e ammontano ora al 51,5%.

Grazie a questi dati possiamo confermare nuovamente la prevalenza dei contratti plurisettoriali sebbene ora vi sia un distacco più contenuto tra le due tipologie, questo potrebbe indicare che le imprese retiste stanno iniziando ad optare sempre meno per contratti plurisettoriali. Le motivazioni di questo comportamento potrebbero essere molteplici, una fra tante risiede nella maggiore facilità di gestione.

Bisogna però sottolineare che questa classificazione organizzata in 6 macrosettori è leggermente penalizzata nel momento in cui si studia la plurisettorialità delle reti; questo dipende dalla scelta di accorpare tra loro alcuni settori, inseriti sotto la voce di *altro*. A questo proposito, se calcoliamo il numero medio di settori interessati da un contratto di rete otteniamo 1,7 e questo valore potrebbe essere più alto se si espandesse la categoria sopra citata.

Dall'altro lato, se spostiamo l'attenzione sulle singole percentuali di crescita notiamo che tra il 2016 e il 2023 il valore più alto che si è realizzato è un +277%, nei contratti che coinvolgono 5 settori diversi, al secondo posto troviamo un +186% nei contratti uni settoriali e al terzo posto troviamo i contratti con quattro settori dove si è verificato un +181%.

Questi dati ci mostrano che, se da un lato è cresciuta la quota di contratti uni settoriali dall'altro lato è aumentata anche la quota di contratti che coinvolgono molti settori. Le imprese retiste sembrerebbero tendere verso due direzioni diverse, alcune verso i contratti uni settoriali e altre verso contratti più complessi e variegati.

Quest'ultima tendenza si fa ancora più forte se consideriamo che i settori a cui appartengono le imprese retiste sono solamente 6, da questa prospettiva i contratti che coinvolgono 4 o 5 settori praticamente ne coinvolgono più della metà.

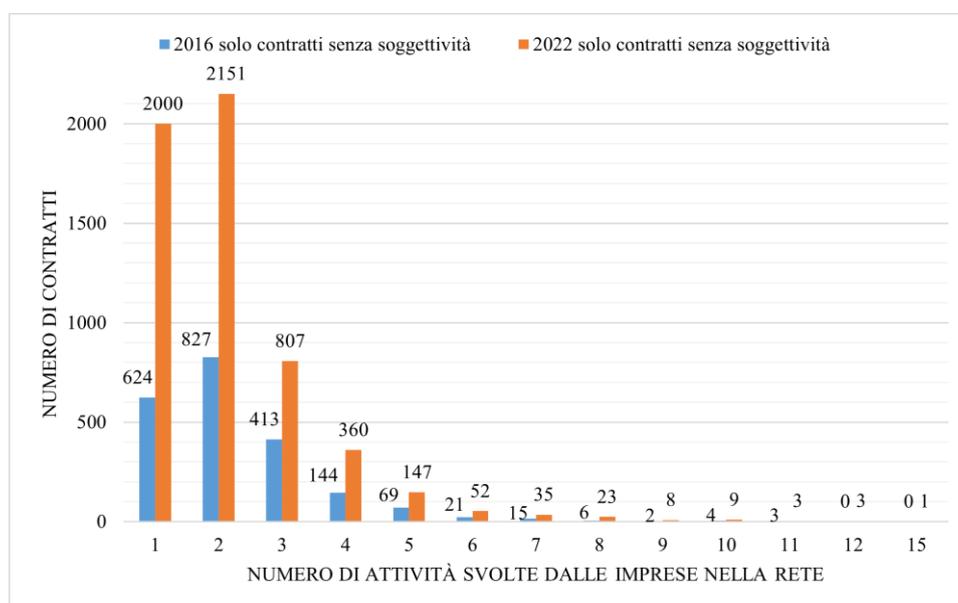
A conclusione di questa sezione inseriamo una breve indagine focalizzata sul tipo di attività svolta dalle imprese retiste. Questa classificazione è strettamente connessa al settore di appartenenza ma essendo più specifica ci consente di ottenere una prospettiva diversa sul grado di omogeneità che caratterizza le reti.

All'interno del database troviamo una colonna che elenca per ciascuna impresa la sezione attività; anche per questa informazione sono previste alcune opzioni predefinite che nel 2016 sono 19 mentre nel 2022 sono 21.

Per comprendere meglio il contenuto di questa dicitura riportiamo qui di seguito alcune delle attività in cui le aziende sono state inquadrare: Agricoltura silvicoltura e pesca, estrazione di minerali da cave e miniere, attività manifatturiere, costruzioni, trasporto e magazzinaggio, attività dei servizi di alloggio e ristorazione, servizi di informazione e comunicazione, attività finanziarie e assicurative, attività immobiliari, istruzione, sanità e assistenza sociale.

Leggendo questo breve elenco di attività ci si accorge subito di quanto esse siano dettagliate e ad hoc per specifici settori e lavori; aspetto che torna particolarmente utile per cogliere al meglio il grado di varietà che caratterizza le reti.

Grafico 12: Numero di attività svolte dalle imprese retiste.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi

A differenza del grafico realizzato per i settori, dove l'andamento è decrescente, ora riscontriamo un picco nel numero di reti in cui le imprese partner svolgono almeno due attività diverse. Ricordiamo sempre che la grande quantità di reti con solo 2,3,4 membri impatta significativamente su tutte le analisi realizzate. Ovviamente la presenza di reti piccole rende più improbabile che ci siano molti contratti di rete in cui si svolgono più di cinque attività diverse, proprio perché tante reti nemmeno raggiungono questa numerosità.

Da questa analisi emerge che nel 2016 il 71% delle reti era composto da imprese che svolgevano attività differenti, questa percentuale cala a 64 nel 2022. Bisogna però tenere presente che nel 2016 e nel 2022 non è rispettivamente indicata l'attività svolta da parte di 146

e 466 soggetti e che tutta l'analisi realizzata riguarda solamente i contratti di rete senza soggettività giuridica.

4.3.5 Esperienza

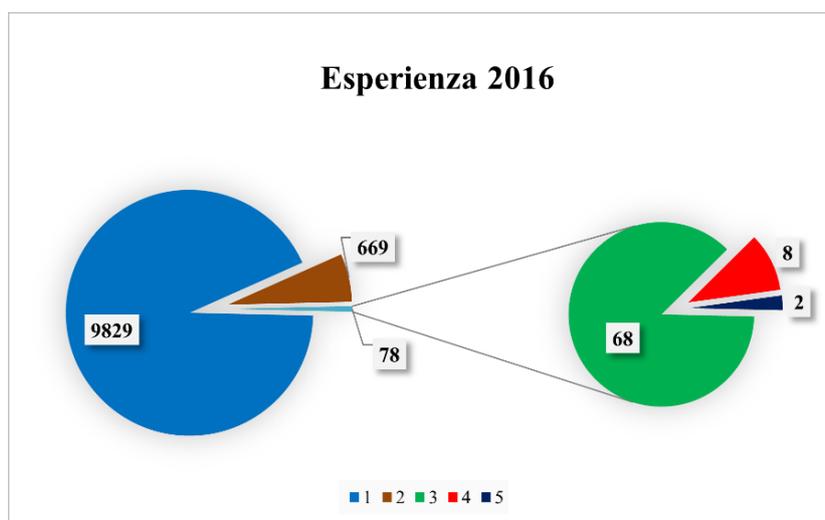
La necessità di sviluppare una sezione interamente dedicata all'esperienza delle imprese deriva dal fatto che la normativa sul contratto di rete consente alle organizzazioni di stipulare contemporaneamente più contratti di rete. Per questo, all'interno del nostro database ci sono alcune imprese che oggi sono coinvolte in più contratti di rete o che lo sono state in passato.

L'utilità di questo tipo di approfondimento deriva dalla possibilità di avvalorare o smentire la tesi secondo cui le imprese imparano a stare in rete; quindi, appartenere a più contratti o averne avuto esperienza in passato, potrebbe impattare positivamente sulle performance della rete e sulla sua longevità.

Prima di presentare alcuni dati a supporto della tesi appena illustrata è bene chiarire come è composto il nostro database al fine di fornire un'idea in merito alla pervasività di questo comportamento tra le imprese.

Il grafico a torta di seguito riportato mostra che già nel 2016 esistevano delle imprese che appartenevano contemporaneamente a più contratti senza soggettività giuridica. Avevamo 669 soggetti aderenti a due contratti, 68 aderenti a tre contratti, 8 aderenti a 4 contratti e infine due aderenti ad addirittura 5 contratti.

Grafico 13: Esperienza delle imprese in reti senza soggettività giuridica 2016

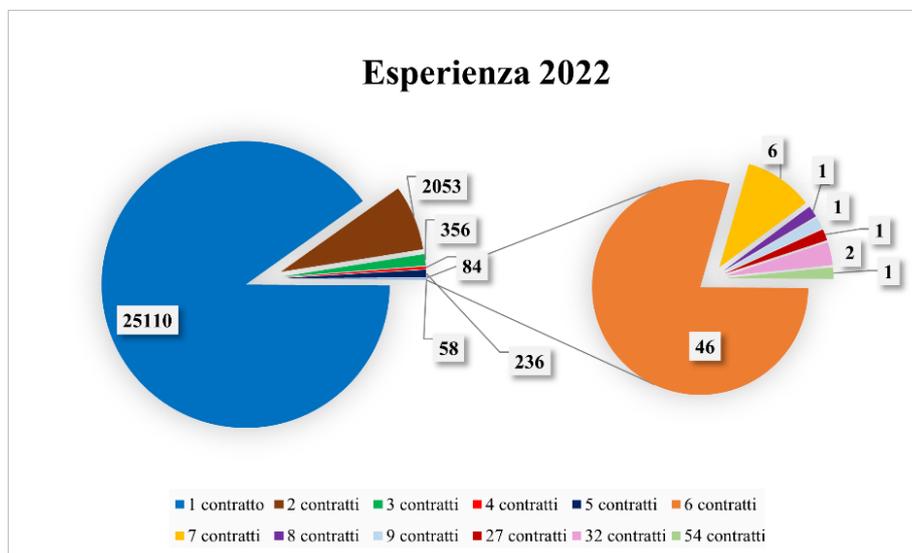


Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Quindi, sebbene quasi tutte le imprese aderissero ad un unico contratto (93%) esisteva comunque un 7% di soggetti pluriaderenti. Dall'altro lato troviamo i contratti con personalità giuridica, i quali presentano solo uno 0,6% di soggetti pluriaderenti ossia 8 imprese.

Il secondo grafico a torta rappresenta sempre la stessa dinamica sebbene con dati completamente diversi rispetto a quelli presentati per il 2016. Innanzitutto, notiamo che le imprese uni aderenti costituiscono il 90% del totale e che il restante 10% è molto più variegato rispetto a 6 anni prima. Ora, come in passato, abbiamo imprese coinvolte in 2,3,4,5 contratti ma anche individui che appartengono a 6,7,8,9,27,32,54 reti.

Grafico 14: Esperienza delle imprese in reti senza soggettività giuridica 2022



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Si sottolinea che oltre ad essere aumentata la percentuale di imprese aderenti a più contratti, anche i singoli valori sono cresciuti sensibilmente. Guardiamo ad esempio le aziende coinvolte in due contratti che sono passate da 669 a 2.053 o quelle coinvolte in sei che da zero sono passate a 46.

La crescita esponenziale nel numero di soggetti pluriaderenti è sicuramente supportata dalla grande quantità di contratti che sono stati stipulati nel corso di questi sei anni ma, nonostante ciò, riflette l'interesse che le imprese dimostrano nei confronti di questa possibilità.

Una tendenza opposta è quella riscontrata nei contratti con personalità giuridica dove nel 2022 non esistono soggetti pluriaderenti, possiamo quindi ipotizzare che le imprese preferiscono aderire contemporaneamente a più contratti senza soggettività ma non a più contratti con soggettività.

Per concludere specifichiamo che probabilmente esistono anche dei soggetti pluriaderenti in modo trasversale, ossia coinvolti sia in contratti con soggettività giuridica che in contratti senza; essi non sono colti dalla nostra analisi perché si è scelto di mantenere separati i due tipi contrattuali.

4.3.6 La dimensione economica

A conclusione dell'analisi empirica inseriamo un ultimo paragrafo che si sofferma maggiormente sulla dimensione economica delle imprese retiste. Per realizzare questa sezione si è ricorso principalmente alle informazioni ricavate tramite AIDA, di conseguenza, si è dovuto restringere ulteriormente il campione e focalizzarsi solo sulle organizzazioni trovate all'interno del database.

Si evidenzia che anche per le imprese presenti su AIDA la quantità e la tipologia di informazioni scaricate non è sempre uguale. Possono esserci dei soggetti per i quali il fatturato è presente per ogni anno mentre altri per i quali non c'è per nessuna annata o altri ancora in cui vi è solo per alcuni anni. Questa disomogeneità ha complicato ulteriormente l'analisi e, in alcuni casi, portato all'esclusione di alcuni soggetti.

Le dimensioni che analizzeremo sono: il fatturato e i dipendenti. Per la prima dimensione si è scelto di selezionare solamente le imprese che nel 2018 appartenevano ad un contratto di rete, senza soggettività giuridica e con un anno di vita, e che nel 2022 erano ancora nella rete. Andando più nello specifico siamo partiti da un sottoinsieme di 5.474 imprese che si è ristretto a 3.973 organizzazioni, una volta eliminate tutte quelle che prima del 2022 erano uscite dalla rete.

Definito il campione si è iniziato a studiare il fatturato del 2017, quello ottenuto subito prima di aderire alla rete e quello del 2021 ossia dopo quattro anni che le organizzazioni operavano dentro una rete. Sfortunatamente il fatturato del 2017 era presente solo per 3.782 imprese e quello del 2021 per 3.224.

Si è scoperto che nel 2017 vi erano 923 imprese con un fatturato negativo, il 24% del totale, mentre, nel 2021 c'erano solo 595 imprese con fatturato negativo che coincidono con il 18% del totale. Anche per il 2022 si riscontra una riduzione nei fatturati negativi sebbene per questo anno il dato sia presente per sole 963, tra le quali, solo 111 hanno un fatturato negativo quindi l'11%.

Si evidenzia che nonostante sia stata riscontrata una riduzione contenuta, nel numero di fatturati negativi, essa è comunque importante, soprattutto se consideriamo che nel 2019 e nel 2020 le imprese sono state fortemente penalizzate dal Covid-19 che ha portato un generale peggioramento della performance. Questi due anni sono gli unici in cui i fatturati negativi sono cresciuti, per il 2020 sia in valore assoluto che in termini percentuali, erano 1.026 su 3.391 (30,6%), invece per il 2019 solo in percentuale, erano 893 su 3.622 quindi il 24,5%.

Proprio per questo motivo i risultati positivi che si riscontrano nel 2022 e nel 2023, nonostante le loro dimensioni sono comunque di elevata importanza, perché ottenuti subito dopo un periodo di forte crisi.

Sempre utilizzando questo campione, abbiamo cercato di capire quante imprese presentassero nel 2017 un fatturato inferiore a quello del 2021. Per realizzare questa analisi abbiamo dovuto ridurre ulteriormente il campione per selezionare solo le organizzazioni che presentavano entrambi i dati. Così facendo siamo passati da 3.973 a sole 1.411 che per il 59% dei casi presentano nel 2021 un fatturato superiore a quello del 2017.

Proseguendo sempre in questa direzione possiamo scegliere di confrontare il fatturato realizzato prima della creazione del contratto di rete con la media tra quello ottenuto nel 2021 e nel 2022. Si sottolinea che per le organizzazioni che presentavano il dato solo per uno di questi due anni la media coincide con l'unico dato disponibile.

Così facendo, possiamo confrontare un maggior numero di imprese infatti ora abbiamo un totale di 3.138 soggetti di cui 1.920 hanno un fatturato medio superiore a quello del 2017 (61,2%).

Nel capitolo precedente avevamo visto che le imprese che appartengono a una rete molto numerosa, ossia con 20 o più membri, rappresentano una percentuale molto contenuta, soprattutto nel caso dei contratti senza soggettività giuridica. Se cambiamo campione di riferimento e, oltre a considerare solo le imprese in rete dal 2017, ci limitiamo a prendere quelle coinvolte in reti con 20 o più membri, scopriamo che anche in questo caso prevalgono gli incrementi di fatturato.

Questo sottoinsieme è costituito da 846 imprese anche se solo per 697 soggetti sono disponibili i dati relativi al fatturato sia per il 2017 che per il 2021 o 2022. Come anticipato, la tendenza positiva permane, il 65,3% delle imprese ha sperimentato una crescita.

Per concludere le riflessioni sul fatturato si è provato ad evitare il periodo influenzato dal Covid 19. A tale fine sono stati selezionati solamente i contratti stipulati nel 2014 e nel 2015 e si è poi confrontato il fatturato nell'anno di ingresso alla rete con quello realizzato dopo 4 o 5 anni ossia nel 2018.

Innanzitutto, specifichiamo che le imprese trovate su AIDA e attive in un contratto di rete nel 2014, secondo il file del 2016, sono 2.008⁴⁵. Ricercando questi stessi codici fiscali nel 2018 troviamo un riscontro per 1.577 organizzazioni. Possiamo dedurre che i fatturati ottenuti

⁴⁵ Se rimuoviamo da questo totale le imprese operanti in più contratti di rete, il cui CF compare e viene conteggiato più volte, il numero scende a 1.973.

dopo il 2014 e fino al 2018 compreso, sono stati realizzati mentre questi soggetti operavano all'interno di una rete.

Analizzando il suddetto campione emerge che nel 2014 il 28,4% delle 1.487 imprese per le quali era disponibile il fatturato aveva realizzato un valore negativo. Per il 2018 abbiamo a disposizione il fatturato di 1.373 imprese di cui solo il 24% ha realizzato un valore negativo dopo 4 anni dal suo inserimento in rete.

Come fatto precedentemente, confrontiamo ora il fatturato del 2014 con quello del 2018. Sfortunatamente questi dati sono presenti per entrambe le annate solo nel caso di 1.336 imprese, di cui il 62% ha, nel 2018, un fatturato maggiore di quello realizzato nel 2014.

4.3.7 Dimensione aziendale

Sempre ricorrendo alle informazioni scaricate dal database AIDA possiamo studiare la dimensione aziendale. Fino a questo momento abbiamo sempre parlato della dimensione della rete ma mai di quella delle imprese retiste. A tale fine si è realizzata un'analisi volta a individuare la dimensione media dei soggetti coinvolti nelle reti d'impresa.

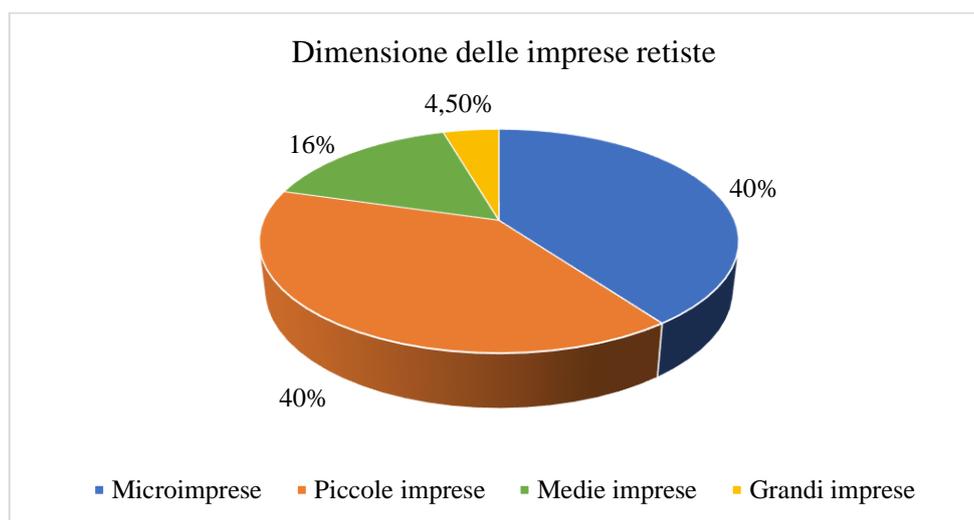
L'obiettivo di questa sezione della tesi è anche quello di capire se l'appartenenza ad una rete ha avuto degli impatti positivi sulla grandezza dei membri della rete, in quanto potrebbero essere considerati una proxy di un miglioramento delle performance individuali probabilmente trainate dal contratto di rete.

Partiamo quindi osservando i dati relativi al 2022 e selezionando solo le organizzazioni per le quali è disponibile il numero di dipendenti nell'anno di riferimento, emerge che la dimensione media delle imprese è di 79 dipendenti. Questo valore è abbastanza approssimativo, da un lato perché il dato è disponibile per sole 5.489 imprese su 22.413⁴⁶ presenti in AIDA; dall'altro perché è molto probabile che le imprese non trovate nel database siano di dimensioni contenute. Di conseguenza, la loro presenza determinerebbe sicuramente una riduzione nella dimensione media delle imprese.

Si evidenzia però che all'interno del sottoinsieme utilizzato per calcolare la dimensione media vi sono comunque 2.190 (40%) microimprese, ossia imprese con meno di 10 dipendenti. Vi sono poi 2.156 piccole imprese, quindi quelle che hanno tra 10 e 49 dipendenti (40%). Le medie imprese ammontano solo a 898 unità ossia al 16% e infine abbiamo le grandi imprese, quelle con più di 249 dipendenti che costituiscono il restante 4,5% del campione.

⁴⁶ Questo valore è stato ricavato dal database creato per la tesi relativo all'anno 2022 ed è calcolato al netto di tutte le imprese per le quali non vi è stato un riscontro su AIDA.

Grafico 15: Dimensione delle imprese coinvolte in contratti senza soggettività giuridica e ancora attivi nel 2022.



Fonte: Elaborazione dati contenuti nel database realizzato per la tesi.

Possiamo affermare che nonostante questa analisi escluda in parte le imprese di piccole dimensioni esse costituiscono comunque una parte consistente del campione; infatti, sommando tra loro le prime due categorie notiamo che assieme compongono il 79% del sottoinsieme analizzato.

Aggiungiamo ora un ulteriore requisito al fine di riuscire a realizzare una analisi più accurata che confronti il numero di dipendenti nel corso degli anni. Selezioniamo solamente le imprese che nel 2018 erano in un contratto appena stato creato e che nel 2022 appartengono ancora ad una rete.

Aggiungendo questo vincolo scopriamo che di tutte le imprese inserite nel file del 2022 e presenti su AIDA, 3.973 sono coinvolte in contratti nati nel 2017 e ancora attivi nel 2022. Questo requisito è fondamentale per essere sicuri che i risultati di seguito presentati siano stati realizzati nell'ambito delle reti di impresa.

Abbiamo quindi calcolato il numero medio di dipendenti tra il 2017 e 2016 e la media tra il 2021 e il 2022; questi dati riflettono rispettivamente la situazione pre inserimento dell'impresa nella rete e post ingresso, dopo 4-5 anni. Per 464 soggetti non è stato possibile realizzare il calcolo a causa della mancanza dei dati, mentre per il resto delle imprese emerge che nel 55% dei casi il numero di dipendenti è aumentato e per il 45% è diminuito. Nel caso della crescita essa è in media di +16,5 dipendenti mentre la decrescita è di -11 dipendenti.

Ricordiamo che il periodo analizzato è condizionato dal fatto che negli anni centrali di questa analisi vi è stata la pandemia da Covid 19 che sicuramente ha portato ad un taglio consistente nei dipendenti degli gli anni 2019, 2020 e probabilmente anche 2021.

Nonostante ciò, più della metà delle imprese retiste presenta, dopo pochi anni dalla pandemia, un numero di dipendenti più elevato rispetto a prima della creazione del contratto di rete. Inoltre, la riduzione media del numero di dipendenti è più contenuta della crescita media e questo testimonia una tendenza positiva.

In ultima istanza, sempre con l'obiettivo di evitare i dati influenzati dal Covid 19 realizziamo questo stesso tipo di analisi su un campione ricavato dai contratti stipulati nel 2015. Calcoliamo il numero medio di dipendenti tra il 2014 e 2015 per avere una prospettiva sulla dimensione aziendale pre-rete. Una volta ricavata anche la media tra gli anni 2018-2019 possiamo farci un'idea della variazione nel numero di dipendenti dopo 3-4 anni dall'ingresso in rete.

Le imprese coinvolte in un contratto nato nel 2015 e ancora operativo nel 2019 sono 1.367, di cui per 1.171 erano disponibili i dati sui dipendenti. Anche in questo caso emerge che più della metà delle imprese retiste ha visto un aumento nel numero di dipendenti (54%).

Quanto riportato ci consente di affermare che in media le imprese retiste sono di piccole dimensioni sebbene vi siano anche delle grandi imprese, sparse all'interno di un numero ridotto di reti.

Tendenzialmente la rete sembra avere un impatto positivo sulla dimensione aziendale sebbene vi sia ancora poca evidenza. In sostanza, più della metà delle imprese retiste analizzate ha aumentato il numero di dipendenti dopo l'inserimento in una rete, mentre nel caso di una decrescita essa è stata in media più bassa rispetto alla crescita media.

4.3.8 La *localized density*

Il calcolo della *localized density* ci permette di indagare un'ulteriore dimensione strutturale, ossia il grado di centralità delle imprese all'interno di una rete. Come anticipato nella parte teorica di questa tesi, la centralità può giocare un ruolo chiave nell'influenzare la performance.

Questo dipende dal fatto che, possedere una posizione di vantaggio all'interno della rete, può semplificare l'accesso alla conoscenza, favorire la creazione di relazioni forti o addirittura portare l'impresa ad assumersi il ruolo di guida dell'intera rete o di punto di contatto tra più estremi.

A questo scopo, si è calcolata la *localized density* (LD) per un campione di imprese, costituito solo da soggetti coinvolti in reti con personalità giuridica, create entro il 2018 e ancora operative a questa data.

Si è visto che valori elevati nella *localized density* implicano che le imprese sono concentrate mentre valori bassi riflettono la presenza di membri anche molto distanti. Possiamo quindi dedurre che le imprese con una posizione centrale avranno una *localized density* alta; mentre, quelle con una posizione periferica avranno una *localized density* contenuta.

Per chiarezza presentiamo qui di seguito alcuni esempi, per il primo ricorriamo alla rete *reti imprese balneari Viareggio*; essa presenta al suo interno l'impresa con il secondo valore più alto di *localized density*, pari a 41.

Questa impresa risulta essere estremamente centrale ma se individuiamo gli altri membri del contratto scopriamo che la suddetta rete possiede 84 membri, tutti collocati nel comune di Viareggio. Si ritiene quindi che in questo caso, l'elevata centralità è determinata e favorita dalla concentrazione delle imprese all'interno di un'area geografica limitata.

Per il secondo esempio utilizziamo una rete con una *localized density* pari all'incirca alla metà rispetto a quella appena vista. La rete analizzata si chiama *Sanremo ON* e presenta 41 membri di cui 36 collocati nel comune di Sanremo, tra questi ultimi rientra anche l'impresa di che abbiamo preso come modello la cui *localized density* è pari a 19,5.

Come per la rete precedente, si deduce che la centralità di questa impresa è fortemente influenzata e favorita dalla conformazione della rete sebbene in questo caso il valore sia più basso proprio a causa della presenza di cinque imprese collocate altrove.

Per il terzo esempio proponiamo un'impresa con una LD pari a 2, questa impresa è all'interno della *Rete automotive Alto Adige % netzwerk automotive suedtirol*, composta da solo sei membri di cui tre localizzati a Brunico e i restanti in altri tre comuni, tutti diversi.

Questo esempio ci consente di notare come nelle reti di dimensioni più contenute, ma comunque concentrate, i valori della LD scendono drasticamente e ci consente di intuire quanto più bassa possa essere la centralità di imprese appartenenti a reti molto diffuse e dislocate, addirittura su più regioni.

L'impresa che abbiamo preso a riferimento è collocata a Brunico, quindi, dovrebbe essere avvantaggiata perché molto vicina ad altre due ma, nonostante ciò, la sua centralità non è nulla a confronto con quella ottenuta per le due reti precedenti.

Tutti gli esempi presentati fino a questo punto riguardano reti i cui membri appartengono sempre alla stessa regione e dove solo poche imprese sono collocate in una provincia diversa.

Guardando i valori di LD ottenuti da tutte le 405 imprese nel campione oggetto di questa analisi, notiamo che, il valore medio di LD ammonta a 1,24. In media la centralità delle imprese è nettamente inferiore rispetto a quella mostrata tramite i primi due esempi, è invece più simile alla terza casistica.

Si evidenzia che in realtà solo 101 imprese presentano una LD maggiore o uguale a 1; quindi il 75% dei risultati è inferiore a 1. Se ci limitiamo ad analizzare le imprese con LD minore di 0,3 scopriamo che queste sono addirittura 259 quindi il 64% del campione. Queste considerazioni denotano un forte sbilanciamento verso valori di LD contenuti che, a loro volta, implicano una centralità mediamente contenuta.

A seguito di queste riflessioni emerge la necessità di fornire altri due esempi di reti, al fine di chiarire come sono rappresentati nel concreto, i gradi di centralità che dalle analisi risultano essere più diffusi tra le imprese retiste.

L'esempio numero 4 si basa su un'impresa con LD uguale a 0,2 appartenente alla rete *Team Infinity*. Questa rete è composta da 30 membri, coinvolge 8 regioni diverse e 22 provincie. La configurazione della rete spiega come mai il valore di LD è così tanto basso; la centralità dell'impresa difficilmente sarà elevata proprio perché la rete è molto dispersa, sicuramente ci saranno anche qui membri più o meno centrali ma, essendo coinvolti soggetti anche molto distanti, è normale che la LD non raggiunga mai valori alti come quelli visti nei primi due esempi.

L'ultimo esempio che riportiamo è finalizzato a mostrare come valori di LD bassi possano realizzarsi in situazioni molto diverse. Abbiamo appena visto la casistica di una rete molto dispersa dove la bassa centralità è dovuta alla difficoltà di essere vicini a tutti i membri; ora invece, vediamo il caso opposto, quello in cui la rete è concentrata in un posto ma un membro è dislocato.

L'impresa in questione ha LD 0,0011 e appartiene alla rete *Maintenance Network* composta da tre soli membri, di cui due sono collocati a Taranto in Puglia e l'ultimo, che coincide con la nostra impresa, a Osio Sotto in Lombardia.

In questa prima parte abbiamo cercato di fare chiarezza su come i valori della LD si concretizzino all'interno delle reti. Al fine di provare ad associare a questi numeri una rete ideale oltre che delle caratteristiche di base ricorrenti. Queste considerazioni ci hanno permesso di capire che valori molto elevati di LD in realtà sono abbastanza rari e che generalmente essi si aggirano al di sotto dello zero.

Le imprese del nostro campione hanno mediamente un grado di centralità medio e sono poche le casistiche in cui la LD assume valori veramente elevati. A differenza dei distretti industriali, abbiamo dei casi dove la centralità è estremamente bassa e questo si riscontra tutte le volte in cui la rete si sviluppa principalmente in un'area geografica ma ha qualche legame con imprese molto distanti.

Specifichiamo che esistono delle reti che mettono in comunicazione il nord e il sud Italia, ovviamente se le imprese sono equamente distribuite tra i due poi, questa configurazione rende improbabili valori di LD elevati.

Per concludere il capitolo forniamo alcuni dati connessi alla performance delle imprese retiste, mettendola in relazione con il loro grado di centralità. A tale fine, per ciascuna delle imprese è stata calcolata la variazione percentuale del fatturato per il periodo tra il 2019 e il 2020 e per quello tra 2019 e 2021. Successivamente sono state selezionate le 150 imprese con la LD più alta e le 150 imprese con la LD più bassa, ma superiore a zero; infine, per entrambi i sottogruppi si è calcolata la variazione media percentuale del fatturato.

La variazione percentuale riscontrata tra il 2019 e il 2020, per le imprese con un grado di centralità basso è pari al 20%, diversamente da quanto ci si sarebbe aspettati le imprese più centrali, con un valore di LD più basso, hanno mediamente sperimentato una decrescita del 5%. Se osserviamo la variazione percentuale del fatturato ottenuta confrontando il fatturato del 2019 con quello del 2022 i valori diventano ancora più significativi. Abbiamo una crescita media del 65,5% per le imprese non centrali e una crescita media nel 25% per quelle centrali.

Generalmente si tende a pensare che le imprese centrali sono quelle che riescono ad avere una performance migliore proprio grazie alla loro posizione privilegiata all'interno della rete. Ma i risultati che emergono dalla nostra analisi sono completamente diversi, infatti, le imprese meno centrali, che dovrebbero performare peggio, hanno in realtà un fatturato che in media è quasi il doppio.

Si ritiene vi possano essere due motivazioni alla base di questo fenomeno. Da un lato, una centralità molto alta potremmo averla in corrispondenza di reti molto concentrate, simili ai distretti, dove i soggetti coinvolti sono principalmente costituiti da microimprese o piccole imprese che, in quanto tali, hanno anche fatturati più contenuti.

Dall'altro lato, la presenza di imprese molto periferiche ma con un fatturato mediamente elevato potrebbe essere determinata dal fatto che alcune reti, pur di creare una collaborazione con soggetti importanti o di grandi dimensioni, hanno cercato di coinvolgere questi soggetti a prescindere dalla distanza che li separava da esse.

Per concludere possiamo ipotizzare che le imprese coinvolte nelle reti siano state selezionate con maggiore attenzione rispetto a quelle che si trovano ad operare nei distretti, dove la chiave è la vicinanza e non tanto le capacità o il tipo di collaborazione che si vuole realizzare.

Si ipotizza che la selezione dei membri, soprattutto se distanti, sia fatta con maggiore attenzione e coinvolgimento, individuando di volta in volta solo i soggetti in grado di apportare

qualcosa di significativo alla rete. Dall'altro lato, questa attenzione viene meno quando si coinvolgono imprese vicine, dove probabilmente si seguono requisiti meno ferrei e una strategia meno strutturata.

Il maggiore interesse nel selezionare attentamente i soggetti distanti sarebbe poi giustificato dalla maggiore complessità e dai maggiori costi che si generano quando una rete è dispersa geograficamente.

Le imprese retiste potrebbero quindi optare per collaborazioni con soggetti molto distanti ma solo quando ci sono le premesse per ottenere dei benefici concreti, in modo da non addossarsi inutilmente ulteriore complessità e costi.

CONCLUSIONI

Le relazioni inter-organizzative costituiscono una parte importante della vita di un'impresa; esse spingono le organizzazioni a guardare oltre i confini aziendali e a rimanere in contatto con il mondo esterno. L'importanza per un'impresa di restare aggiornata e in contatto con la realtà, oltretutto con altri soggetti, risiede nelle numerose implicazioni che questa capacità ha sulle performance. Per questo motivo studiare i network diventa un modo per comprendere come si possano far fruttare il più possibile questo tipo di relazioni.

Abbiamo visto che la letteratura considera i network come una forma organizzativa che si colloca nel mezzo tra mercato e gerarchia; essi presentano alcune caratteristiche del mercato e altre tipiche della gerarchia. Di conseguenza, le reti si presentano come una valida alternativa alle due forme tradizionali.

La revisione della letteratura ha permesso di indagare: la struttura dei network, i benefici ad essi correlati, le variabili che impediscono l'ottenimento dei risultati, le modalità e la complicità associata alla valutazione della performance.

Si evidenzia però che il focus dell'elaborato è posto sulla collocazione geografica delle imprese appartenenti ad una rete. A tale scopo si è indagato il grado di dispersione che mediamente caratterizza i contratti di rete, al fine di capire se lo strumento è prevalentemente utilizzato per la mera formalizzazione dei distretti o se promuove e consente la collaborazione tra imprese fisicamente distanti.

Gli studiosi hanno sempre sostenuto l'importanza della co-localizzazione, soprattutto a seguito della nascita dei distretti e dei cluster industriali, i quali hanno fatto di questo requisito il fondamento su cui si basano le loro ottime performance.

Anche per questo motivo, si è sempre pensato che la vicinanza fisica fosse un requisito fondamentale per le performance aziendali e che quindi il modo migliore per efficientare la collaborazione fosse quello di creare relazioni con imprese limitrofe.

Le tematiche che generalmente vengono richiamate perché in linea con questa posizione sono le seguenti: la prossimità geografica, l'effetto *spillover*, l'impatto della fiducia, la condivisione della conoscenza tacita e l'*embeddedness*.

Possiamo affermare che la letteratura si è spesso dichiarata a favore della prossimità fisica. Essa è ritenuta un requisito fondamentale per beneficiare degli effetti precedentemente richiamati.

Più nel dettaglio, l'effetto *spillover* consiste nella possibilità, per le imprese, di appropriarsi della conoscenza che fuoriesce dalle imprese vicine. Il *learning by doing* nella

capacità di apprendere da altri soggetti tramite l'osservazione e la sperimentazione diretta, situazione agevolata dalla vicinanza fisica. La fiducia rimanda al fatto che tipicamente quando vi è questo sentimento le relazioni sono caratterizzate da una maggiore stabilità e dalla condivisione di conoscenza complessa. La prossimità geografica è connessa ad una comunicazione più rapida ed efficace della conoscenza, implicita e esplicita. Mentre l'embeddedness fa leva sul radicamento delle imprese nel contesto in cui operano.

L'altra faccia della medaglia è costituita da una serie di studi che hanno evidenziato le problematiche che emergono quando la concentrazione delle imprese è troppo elevata. Si è poi scoperto che la prossimità geografica non è la sola forma di prossimità che conta, inoltre l'importanza di questa dimensione è andata riducendosi con il passare degli anni, soprattutto in alcuni settori.

Questo cambiamento di prospettiva lascia spazio alla nascita di forme di collaborazione più diffuse sul territorio che, grazie alla prossimità organizzativa, culturale, tecnologica e geografica temporanea, possono portare comunque a buoni risultati.

Bisogna però ricordare che tutte queste teorie poggiano sul cambiamento del contesto esterno che si è realizzato nel corso degli anni. L'efficientamento dei mezzi di trasporto, dei sistemi di comunicazione, la nascita di internet e del digitale, sono tutti elementi che hanno avuto un impatto significativo; hanno reso possibile una maggiore dispersione dei soggetti perché hanno modificato la nostra concezione della distanza.

Sulla base di queste considerazioni, si è cercato di capire se le imprese retiste sono concentrate o disperse sul territorio italiano. Per realizzare questa analisi si è utilizzato un database costituito da dati provenienti da tre fonti diverse: Infocamere, AIDA e ISTAT.

L'analisi empirica dimostra che le imprese che ricorrono al contratto di rete lo utilizzano sia per creare delle reti concentrate che per creare reti i cui membri sono collocati anche molto distanti gli uni dagli altri. È emerso che nel 2022 il 31% delle reti con e senza personalità giuridica è pluriregionale e il 69% è uni-regionale, però, di queste ultime il 33% è pluriprovinciale. Tra le reti pluriregionali alcune coinvolgono oltre la metà delle regioni italiane, per giungere fino ad un massimo di 19 regioni coinvolte. Tra le reti che interessano una sola regione, ma che sono pluriprovinciali, il numero massimo di provincie coinvolte è pari a 12.

Il calcolo della *localized density* (LD) ci ha poi permesso di avere una misura del grado di centralità delle imprese, questo valore è tanto maggiore quanto più l'impresa è centrale e tanto minore quanto più è periferica. Per il campione oggetto di analisi è emerso che prevalgono valori di LD mediamente bassi quindi le imprese veramente centrali sono poche e questo

dipende anche dalla conformazione delle reti. Tanto più la rete è diffusa su tutto il territorio italiano tanto più difficile è la presenza di imprese con una centralità molto elevata.

Mettendo a sistema la LD con la variazione media del fatturato calcolata tra il 2019 e il 2021 è emerso che le 150 imprese più centrali hanno sperimentato una crescita media del 25%, mentre quelle più periferiche una crescita media del 65,5%. Questa tendenza è confermata anche osservando la variazione media del fatturato tra il 2019 e il 2020, dove, nonostante la pandemia da Covid 19, le imprese periferiche hanno realizzato una media di +20% e quelle centrali di -5%.

Infine, è emerso che il 51,5% dei contratti coinvolge imprese operanti in settori diversi e il 71% delle reti è composto da imprese che svolgono attività differenti. Possiamo quindi supporre che il coinvolgimento di soggetti diversi e la ricerca di varietà favoriscono anch'esse la dispersione della rete.

I risultati appena presentati confermano una delle ipotesi della letteratura, ossia che le imprese non ricorrono al contratto di rete semplicemente per formalizzare le relazioni distrettuali. La varietà che caratterizza il panorama dei contratti prova la flessibilità e la capacità di adattamento dello strumento; le imprese vi ricorrono anche per perseguire obiettivi molto diversi.

Sebbene nel lavoro siano presentate alcune considerazioni connesse all'andamento economico delle imprese retiste, non vi è prova che le reti più disperse possano effettivamente avere performance uguali o superiori a quelle delle reti più concentrate. Ulteriori studi potrebbero approfondire la correlazione che esiste tra la dispersione e la performance delle singole imprese e dell'intera rete.

Per il momento abbiamo semplicemente confermato che i contratti di rete tendono ad essere longevi, nel 2022 il 17% dei contratti aveva 9 o più anni, inoltre le percentuali di cessazione sono generalmente contenute. Questa tendenza alla longevità potrebbe essere dovuta al fatto che la maggior parte delle reti funziona bene e riesce a raggiungere gli obiettivi sperati. Sebbene per confermare questa teoria e assicurarsi che anche le reti più disperse rientrino in questo campione, sono necessari ulteriori analisi.

Infine, siamo riusciti a mettere in luce che, contro ogni aspettativa, le imprese periferiche sembrano aver avuto una performance migliore, in termini di crescita del fatturato, nel triennio oggetto di analisi. Altri studi potrebbero approfondire questa ricerca calcolando la LD per un campione più ampio e per le annate future, in modo da evitare il periodo segnato dal Covid-19 e verificare se questa tendenza è stabile.

Un ultimo limite dell'analisi empirica realizzata è che non si è calcolato un indicatore in grado di riflettere la dispersione dell'intero network. La *localized density* ci fornisce un dato utile perché ricavato considerando anche la collocazione degli altri membri della rete, ma è pur sempre calcolata per ogni singola impresa e non per l'intero network.

In futuro, altri lavori potrebbero creare un indicatore di questo genere, per capire qual è il grado di dispersione più frequente nel panorama dei contratti di rete e per formalizzare la correlazione tra performance e dispersione della rete.

Per concludere, si conferma la presenza di reti dove la concentrazione spaziale dei soggetti è contenuta. La diffusione e lo sviluppo di questo nuovo modello di cooperazione potrebbero aprire le porte a reti sempre più diffuse, o perlomeno dove la co-localizzazione non è un requisito chiave. Questo cambio di paradigma potrebbe impattare in modo significativo su dove le attività economiche scelgono di collocarsi, favorendo una maggiore distribuzione dei soggetti e permettendo un maggiore coinvolgimento delle aree periferiche o rurali.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1987). Innovation, market structure, and firm size. *The review of Economics and Statistics*, 567-574.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American economic review*, 678-690.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 32, 15-30.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization science*, 23(2), 434-448.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management science*, 45(7), 905-917.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21(3), 295-315.
- Bathelt, H., & Turi, P. (2011). Local, global and virtual buzz: The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond. *Geoforum*, 42(5), 520-529.
- Baum, J. A., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American sociological review*, 540-559.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267-294.
- Becattini, G. (1991). Italian industrial districts: problems and perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 21(1), 83-90.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic management journal*, 26(3), 287-295.
- Ben Abdesslem, A., & Chiappini, R. (2019). Cluster policy and firm performance: a case study of the French optic/photonic industry. *Regional Studies*, 53(5), 692-705.
- Benner, M., & Waldfogel, J. (2008). Close to you? Bias and precision in patent-based measures of technological proximity. *Research Policy*, 37(9), 1556-1567.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., Brass, D. J., & Halgin, D. S. (2014). Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies. In D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies* (Vol. 40, pp. 1-29). Bradford, UK: Emerald Publishing.

- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.
- Bortoluzzi, G., & Tracogna, A. (2012). Processi di innovazione e fattori di competitività nei cluster internazionali della nautica. *Sinergie Italian Journal of Management*, (84), 89-118.
- Boschma, R. A. (2005). Does geographical proximity favour innovation?. *Économie et institutions*, (6-7), 111-128.
- Breiger, R. L. (1974). The duality of persons and groups. *Social forces*, 53(2), 181-190.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Bruneel, J.; Spithoven, A.; & Maesen, A. (2007). Building trust: A matter of proximity?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Burmeister, A., & Colletis-Wahl, K. (1997). Proximity in production networks: the circulatory dimension. *European Urban and Regional Studies*, 4(3), 231-241.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Burt, R. S., Opper, S., & Holm, H. J. (2022). Cooperation beyond the network. *Organization Science*, 33(2), 495-517.
- Burt, R. S.; Knez, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *Rationality and society*, 7(3), 255-292.
- Burt, R. S.; Opper, S.; Holm, H. J. (2022). “Cooperation beyond the network”. *Organization Science*, 33(2), 495-517.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2018). *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi, ed efficacia dello strumento*, Milano: Pearson.
- Cabigiosu, A; Moretti, A. (2020). *Studi e ricerche sulle reti d'impresa*, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, edizioni Ca' Foscari, Venezia.
- Cabigiosu, A; Moretti, A. (2021). *Studi e ricerche sulle reti d'impresa*, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, edizioni Ca' Foscari, Venezia.
- Cabigiosu, A; Moretti, A. (2022). *Studi e ricerche sulle reti d'impresa*, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, edizioni Ca' Foscari, Venezia.
- Cairncross F. (2001) *The Death of Distance 2.0: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Harvard Business School, New York, NY.
- Camagni R. (2017). “Ruolo e futuro delle città medie: una riflessione teorica ed empirica”. *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XXXVI(2): 1-14. Questo articolo e' basato sulla “Lezione Economia Marche” (Ancona, 11 Maggio 2017).
- Camagni, R.; Capello, R. (2015). “Second-rank city dynamics: Theoretical interpretations behind their growth potentials”. *European Planning Studies*, 23(6), 1041-1053.

- Capello, R. (1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieu: learning versus collective learning processes. *Regional studies*, 33(4), 353-365.
- Cappellin, R. (2001). “Le reti di conoscenza e di innovazione e le politiche di sviluppo regionale”. *Crescita regionale e urbana nel mercato globale: Modelli, politiche e processi di valutazione*, 200-224.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- Cho, J. (2006). The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of retailing*, 82(1), 25-35.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Confindustria (2016) “Reti d’impresa. L’identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri. Rapporto a cura di Confindustria Centro Studi e RetImpresain in collaborazione con Istat.
- Confindustria (2017a). “Gli effetti del contratto di Rete sulle performance delle imprese”. Rapporto a cura di Confindustria Centro Studi e Retimpresa in collaborazione con Istat
- Confindustria (2017b). “Le Regioni a favore delle Reti d’impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni”. Rapporto a cura di Retimpresa e Gfinance Gruppo Impresa aggiornamento 2017.
- Confindustria (2017c) Gli effetti del contratto di rete sulle performance delle imprese. Rapporto a cura di Confindustria Centro Studi e RetImpresain in collaborazione con Istat.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371.
- D’Este, P., Marzucchi, A., Rentocchini, F., 2018. Exploring and yet failing less: learning from past and current exploration in R&D. *Ind. Corporate Change* 27 (3), 525–553.
- Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179 “ulteriori misure urgenti per la crescita del paese “.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dimoka, A. (2010). What does the brain tell us about trust and distrust? Evidence from a functional neuroimaging study. *Mis Quarterly*, 373-396.

- Donovan N., Pilch T. and Rubenstein T. (2002). *Geographic Mobility*, July. Performance and Innovation Unit.
- Emirbayer, M., & Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture, and the problem of agency. *American journal of sociology*, 99(6), 1411-1454.
- Feldman, M.P. (1994), *The Geography of Innovation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Fowler, G. D., & Wackerbarth, M. E. (1980). Audio teleconferencing versus face-to-face conferencing: A synthesis of the literature. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 44(3), 236-252.
- Frasca, A.; Morone, P. (2007). Innovazione, network di imprese e conoscenza: quale ruolo per la geographical proximity. *Quaderni DSEMS dell'Università degli Studi di Foggia*, 4.
- Freeman, L. C. (2002). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social network: critical concepts in sociology*. Londres: Routledge, 1, 238-263.
- Gallaud, D., & Torre, A. (2004). Geographical proximity and circulation of knowledge through inter-firm cooperation. *Academia-business links: European policy strategies and lessons learnt*, 137-158.
- Gallaud, D., & Torre, A. (2005). Geographical proximity and the diffusion of knowledge: the case of SME's in biotechnology. *Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough?*, 127-146.
- García-Quevedo, J., Segarra-Blasco, A., Teruel, M., 2018. Financial constraints and the failure of innovation projects. *Technol. Forecast. Soc. Change* 127, 127–140.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. *Handbook of trust research*, 165.
- Gertler, M. S. (1995). "Being there": proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies. *Economic geography*, 71(1), 1-26.
- Goo, J., & Huang, C. D. (2008). Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *Decision Support Systems*, 46(1), 216-232.
- Gordon, I. R.; McCann, P. (2000). Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?. *Urban studies*, 37(3), 513-532.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

- Guan, J. C., & Yan, Y. (2016). Technological proximity and recombinative innovation in the alternative energy field. *Research Policy*, 45(7), 1460-1473.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in organizational behavior*, 31, 207-224.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New Jersey, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Helper, S. (1990). Comparative supplier relations in the US and Japanese auto industries: an exit/voice approach. *Business and Economic history*, 153-162.
- Helper, S., MacDuffie, J. P., & Sabel, C. (2000). Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism. *Industrial and corporate change*, 9(3), 443-488.
- Henderson, J. V. (2007). Understanding knowledge spillovers. *Regional Science and Urban Economics*, 37(4), 497-508.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of management journal*, 48(2), 332-345.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hossain, L., & Wigand, R. T. (2004). ICT enabled virtual collaboration through trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), JCMC1014, <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2004.tb00233.x>.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge. *Technology analysis & strategic management*, 8(2), 91-106.
- Howells, J. R. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban studies*, 39(5-6), 871-884.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8, 23-32.
- Jude-York, D. (1998). Technology enhanced teamwork: Aligning individual contributions for superior team performance. *Organization Development Journal*, 16(3), 73.

- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of management annals*, 4(1), 317-357.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London, UK: Sage Publications
- Kirat, T., & Lung, Y. (1999). Innovation and proximity: territories as loci of collective learning processes. *European urban and regional studies*, 6(1), 27-38.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. A. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *international Journal of management reviews*, 8(2), 71-89.
- Kogut, B. (2000). "The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure". *Strategic Management Journal* 21, no. 3, 405–25.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kuriyan, R., Kitner, K., & Watkins, J. (2010). ICTs, development and trust: an overview. *Information Technology & People*, 23(3), 216-221.
- La rete "contratto". Guida sintetica per utenti esperti, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>
- La rete "soggetto". Guida sintetica per utenti esperti sugli adempimenti societari, Camere di commercio, Gennaio 2017, <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>.
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization studies*, 18(6), 973-996.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Larsen, J., Urry, J. and Axhausen K. W. (2005) *Networks and Travel: The Social Life of Tourism*. Working Paper. Lancaster University, Lancaster.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37, no. 1: 76–104.
- Lavoratori, K., Mariotti, S., & Piscitello, L. (2020). The role of geographical and temporary proximity in MNEs' location and intra-firm co-location choices. *Regional Studies*, 54(10), 1442-1456.
- Legge 10 febbraio 2009, n. 33 "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi"
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2011). Framing trust: trust as a heuristic. *Framing matters: Perspectives on negotiation research and practice in communication*, 110-135.
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 287-313.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu networks and corporate performance in Japan. *American sociological review*, 67-88.

- Ludwig, G. S. (1999). Virtual geographic research teams: A case study. *Journal of Geography*, 98(3), 149-154.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of management*, 43(5), 1553-1577.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., & Chapman, K. (2002). Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in human geography*, 26(3), 293-311.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, 483-526.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of management Journal*, 54(5), 981-998.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative science quarterly*, 47(3), 534-559.
- Mariotti, F. (2011). “Detassazione degli utili destinati al fondo patrimoniale comune per incentivare le reti di imprese”. *Corriere tributario*, 12.
- Markusen, A. (1985) Profit Cycles, Oligopoly and Regional Development. MIT Press, Cambridge, MA
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, Vol. 1. Macmillan, London
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization science*, 15(4), 394-410.
- Mazur, V. V., Barmuta, K. A., Demin, S. S., Tikhomirov, E. A., & Bykovskiy, M. A. (2016). Innovation clusters: Advantages and disadvantages. *International Journal of Economics and financial issues*, 6(1), 270-274.
- McLeod, P. L. (1992). An assessment of the experimental literature on electronic support of group work: Results of a meta-analysis. *Human-Computer Interaction*, 7(3), 257-280.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., & Torlò, V. J. (2011). The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic management journal*, 26(12), 1129-115.
- Moretti, A. (2017). *The network organization. A Governance Perspective on Structure Dynamics and Performance*, Palgrave Macmillan.
- Moretti, A., Zirpoli, F. (2016). A dynamic theory of network failure: The case of the Venice Film Festival and the local hospitality system. *Organization Studies*, 37(5), 607-633.
- Morgan, K. (2001). The exaggerated death of geography: localised learning, innovation and uneven development. *Technology*, 20, 23.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Mozumdar, L., Hagelaar, G., Materia, V. C., Omta, S. W. F., Islam, M. A., & van der Velde, G. (2019). Embeddedness or over-embeddedness? Women entrepreneurs' networks and their influence on business performance. *The European Journal of Development Research*, 31, 1449-1469.
- Niedeman, F., & Beise, C. M. (1999, April). Defining the "virtualness" of groups, teams, and meetings. In *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research* (pp. 14-18).
- Nooteboom, B. (1992). Towards a dynamic theory of transactions. *Journal of evolutionary economics*, 2, 281-299.
- Nooteboom, B. (1999). Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research policy*, 28(8), 793-805.
- Oerlemans, L., & Meeus, M. (2005). Do organizational and spatial proximity impact on firm performance?. *Regional studies*, 39(1), 89-104. (prof. Nuccio)
- Oerlemans, L., Meeus, M., & Boekema, F. (2001). On the spatial embeddedness of innovation networks: an exploration of the proximity effect. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 92(1), 60-75.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*, 3(1), 463-502.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2017). How coordination trajectories influence the performance of interorganizational project networks. *Organization Science*, 28(6), 1029-1060.
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. *Economic of Innovation and New Technology*, 18:1, 39-67
- Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). The problem of emergence. *The emergence of organizations and markets*, 48, 1-29.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. London: Routledge
- Powell, W. W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?. *California management review*, 30(1), 67-87.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American journal of sociology*, 110(4), 1132-1205.
- Powell, W. W.; Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.

- Prell, C. (2012). *Social network analysis: History, theory and methodology*, Sage Publications Limited, London.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four... *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516. (paragrafo 1 cap. 1)
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 25(2), 479-511.
- Rallet, A., & Torre, A. (1999). Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy?. *GeoJournal*, 49(4), 373-380.
- RetImpresa (2017). Le Regioni a favore delle Reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni.
- RetImpresa (2020). Report sulle reti di imprese in Italia, 1° semestre 2020.
- Rosenkopf, L., & Almeida, P. (2003). Overcoming local search through alliances and mobility. *Management science*, 49(6), 751-766.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21(3), 369-386.
- Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management science*, 55(6), 906-925.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human relations*, 46(9), 1133-1170.
- Salbu, S. R. (1996). Evolving contract as a device for flexible coordination and control. *Am. Bus. LJ*, 34, 329.
- Sampson, R. C. (2005). Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic management journal*, 26(11), 1009-1031.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Rodríguez, A. (2021). Failed and successful innovations: The role of geographic proximity and international diversity of partners in technological collaboration. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120575.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-310.

Schrank, A., & Whitford, J. (2011). The anatomy of network failure. *Sociological Theory*, 29(3), 151-177.

Sciarelli, M.; Tani, M. (2014). La social network analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese. *Sinergie quaderni di ricerca*, (17).

Scott, J. (2000), *Social Network Analysis, A Handbook*, Sage Publication, London.

Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management journal*, 43(6), 1227-1247.

Signorini, L. F. (2014). Agglomerazione, innovazione e crescita: un quindicennio di ricerca. Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia Luigi Federico Signorini.

Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of management Journal*, 40(5), 1150-1174.

Sito ministero delle imprese e del made in itali <https://www.mise.gov.it/index.php/it/notizie-stampa/notizia-brevetti#:~:text=Sono%20circa%209%20mila%20i,mila%20i%20brevetti%20europei%20vali dati>.

Sitografia

Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(2), 206-224.

Slovic, P., & Peters, E. (2006). Risk perception and affect. *Current directions in psychological science*, 15(6), 322-325.

Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2004). Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk Analysis: An International Journal*, 24(2), 311-322.

Sorenson, O., & Audia, P. G. (2000). The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989. *American Journal of Sociology*, 106(2), 424-462.

Srikanth, K., & Puranam, P. (2014). The firm as a coordination system: Evidence from software services offshoring. *Organization Science*, 25(4), 1253-1271.

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal*, 21(8), 791-811.

- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal*, 21(8), 791-811.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic management journal*, 17(S1), 21-38.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1997). Positional causes and consequences of strategic alliances in the semiconductor industry. *Work. Pap. Univ. Chicago Grad. Sch. Bus.*
- Torre, A. (2008). On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission. *Regional studies*, 42(6), 869-889.
- Torre, A. (2011). The role of proximity during long-distance collaborative projects. Temporary geographical proximity helps. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 7(1-3), 213-230.
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), 47-59.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.
- Tunisini, A., Capuano, G., Arrigo, T., & Bertani, R. (2013). Contratto di rete. *Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione*, 1.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public administration*, 88(2), 528-550.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.
- Veugelers, R., & Cassiman, B. (1999). Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. *Research policy*, 28(1), 63-80.
- Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: Toward an integrative framework. *Group & Organization Management*, 32(4), 407-428.
- Werker, C., & Ooms, W. (2020). Substituting face-to-face contacts in academics' collaborations: Modern communication tools, proximity, and brokerage. *Studies in Higher Education*, 45(7), 1431-1447.
- Whittington, K. B.; Owen-Smith, J.; & Powell, W. W. (2009). Networks, propinquity, and innovation in knowledge-intensive industries. *Administrative science quarterly*, 54(1), 90-122.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.

Witt, U. (2007). Firms as realizations of entrepreneurial visions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1125-1140.

Wu, D. et al. (2020). Interfirm networks and search-transfer problem: the role of geographic proximity. *Industrial Management & Data Systems*, 120.5, 923-940.

Zhang, X., Van Donk, D. P., & van der Vaart, T. (2016). The different impact of inter-organizational and intra-organizational ICT on supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy* (Vol. 15, No. 1-2). CUP Archive.