

6 La performance e l'innovazione nei contratti di rete

Anna Cabigiosu

NOIS / CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter analyses the performance of network contracts measured as effectiveness, market performance and cohesion of the network members. In addition, the chapter analyses the ability of the contract to help network members developing new skills, to carry out independently some activities previously carried out only in the network, and to grow. The survey results emphasise the importance of complementary resources and market proximity in sustaining network performance. Finally, the chapter investigates the topic of innovation, and again, the network is perceived as effective when it gives access to complementary expertise to do innovation. The chapter therefore offers important guidelines for the construction of high-performance networks by identifying the key attributes of shared resources and prior competencies of the partners.

Keywords Performance. Effectiveness. Learning. Complementarity. Proximity.

Sommario 1 La performance delle reti di imprese. – 2 La performance dei contratti di rete nel 2021. – 3 L'innovazione nei contratti di rete. – 4 Discussioni e conclusioni.

1 La performance delle reti di imprese

Un contratto di rete è costituito da imprese autonome e indipendenti che perseguono uno o più obiettivi comuni, spesso non accessibili alle singole imprese in rete. Gli studi di network governance hanno infatti individuato numerosi vantaggi connessi al perseguimento di obiettivi comuni in rete. Le reti sono performanti poiché rappresentano un mezzo di accesso privilegiato ed efficiente a risorse, informazioni, conoscenze, beni e servizi (Wilkinson, Young 2002).

I contratti di rete rappresentano una forma ibrida, tra mercato e gerarchica, che offre l'opportunità di ridurre i costi di transazione derivanti dalla ricerca di informazioni sui partner, dalla loro selezione e dalla negoziazione delle condizioni contrattuali, dalla gestione delle relazioni e dalla necessità di esercitare un certo livello di controllo sui partner e sui risultati della transazione (Williamson 1979; 1985). Nel contratto di rete le imprese stabiliscono ex ante il perimetro dei loro scambi, condividono più informazioni, sono maggiormente propense ad allineare i loro interessi e l'azienda è inserita in una rete di relazioni e interazioni ripetute, caratterizzate da maggiore fiducia e maggiori meccanismi di coordinamento. I contratti di rete sono quindi teoricamente più efficienti se comparati a relazioni di mercato ma anche più efficaci: in questo contesto di maggiore fiducia aumenta la propensione a condividere conoscenza e risorse, aumenta la capacità di apprendimento individuale e collettivo (Helper, MacDuffie, Sabel 2000).

I contratti di rete possono quindi aiutare le imprese a perseguire insieme obiettivi sfidanti in modo più efficace ed efficiente rispetto a relazioni di puro mercato e senza dover incorrere nei costi della gerarchia tipici di forme contrattuali più complesse, come le joint venture, e senza dover sostenere una strategia di crescita dimensionale.

Diventa quindi importante misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla, comprenderne le determinanti e sviluppare indicazioni per il management e di policy. Ad oggi, la letteratura si è principalmente focalizzata sull'analisi dei benefici che la rete dà ai singoli membri, piuttosto che sulla performance ed efficacia della rete nel suo complesso e rispetto alla capacità di perseguire obiettivi comuni. Su questo punto, per la prima volta nel 2019 l'Osservatorio sui contratti di rete è andato in questa direzione e ha proposto delle misure di performance adatte sia a reti generaliste sia a reti focalizzate (Cabigiosu, Moretti 2019).

Molti contratti di rete sono definiti come generalisti poiché le imprese in rete condividono più obiettivi oppure perseguono obiettivi di ampio respiro, come una maggiore competitività (Proto, Cabigiosu 2015). Dall'altro lato ci sono quelle reti estremamente focalizzate attorno a uno specifico progetto comune, come la partecipazione a una fiera o l'acquisto di materie prime in comune.

Nel 2019 l'Osservatorio si è quindi posto l'obiettivo di studiare il tema della performance di rete con un nuovo approccio focalizzato sull'analisi della performance complessiva di rete e delle sue determinanti strutturali e organizzative, adatto sia a reti generaliste sia a reti focalizzate, per poi approfondire specifiche dimensioni di performance e in primis la capacità di fare innovazione in rete.

Nel 2021 l'Osservatorio continua questo approfondimento sulle determinanti della performance delle reti andando ad indagare se e come le risorse che i partner mettono in rete e la loro vicinanza di merca-

to influisce sulla performance della rete, intesa in senso generalista. In questa edizione l'Osservatorio ha poi analizzato altre dimensioni di performance generaliste come l'apprendimento generato dall'operare in rete e qui inteso come elemento di performance della rete. Infatti, i risultati del 2019 suggerivano che reti efficaci, coese, e performanti, sono basate su un intenso scambio di conoscenza tra i membri, sostenuto da precise e chiare 'regole del gioco'. Nel 2021 abbiamo chiesto alle reti di tradurre questo scambio in termini di apprendimento.

Infine, anche questa edizione dell'Osservatorio analizza una dimensione di performance specifica, l'innovazione, adottando un approccio descrittivo per comprendere quanto le reti innovano.

2 La performance dei contratti di rete nel 2021

In questo studio la performance è misurata utilizzando tre indicatori: efficacia della rete, coesione della rete e performance di mercato [tab. 1]. Le variabili sono calcolate come media di item che utilizzano una scala Likert 1-5. Per ogni variabile è stata calcolata l'Alpha di Cronbach, che risulta sempre superiore alla soglia raccomandata di 0,7. Le variabili così costruite *Efficacia della rete*, *Coesione della rete* e *Performance di mercato* sono state precedentemente testate in letteratura e utilizzate nell'edizione 2019 dell'Osservatorio (Kandemir, Yaprak, Cavusgil, 2006; Zollo, Sidney 2002).

Tabella 1 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili¹

Variabile dipendente	Descrizione
Efficacia della rete ($\alpha=0,7$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi b) La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri
Coesione della rete ($\alpha=0,8$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a) La forza competitiva del network b) La forza delle relazioni tra i membri della rete c) Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance di mercato ($\alpha=0,8$)	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete genera risultati economici positivi b) La quota di mercato della rete è in crescita c) Le vendite generate dalla rete sono in crescita

¹ Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco) -5 (molto) oppure 'non applicabile'.

La tabella 2 riporta le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione.

I risultati del 2021 riportano livelli di performance soddisfacenti e comparabili con quelli del 2019.

Per quanto riguarda la performance complessiva, tutte e tre le diverse misure utilizzate, ovvero la capacità della rete di raggiungere i propri obiettivi (Efficacia), la forza competitiva e organizzativa della rete (Coesione), e i risultati economici della rete (Performance di mercato), le analisi del 2021 e del 2019 evidenziano un livello di compreso tra a 3 e 3,3 su una scala 1-5.

Tabella 2 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
Efficacia della rete	217	3	3,2	1,0
Coesione della rete	237	3,3	3,4	1,0
Performance di mercato	202	3	3,0	1,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

L'edizione dell'Osservatorio 2021 ha poi approfondito il tema della rete come strumento di accrescimento delle competenze e crescita delle singole imprese in rete. I dati, sintetizzati in tabella 3, mostrano come la rete è percepita come strumento che permette ai partner di sviluppare nuove competenze. Più tiepidi, ma sempre incoraggianti, sono i risultati che vedono la rete come strumento per internalizzare competenze e processi, come leva di crescita delle singole imprese in rete, e come strumento per fronteggiare la pandemia.

Tabella 3 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5)

Variabile	Obs.	Mediana	Media	Dev. st.
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	223	4	3,5	1,1
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	211	3	2,6	1,2
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	217	3	2,9	1,2
L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia	221	3	2,7	1,2

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Mentre nel 2019 abbiamo visto come le reti più performanti sono quelle caratterizzate dal maggiore scambio di conoscenza e da chiare regole di monitoraggio, nel 2021 abbiamo guardato alla correlazione che esiste tra performance e tipologia di rete sul fronte della complementarità delle competenze tra imprese in rete e sovrapposizione di mercato (vedi cap. 2). Abbiamo anche controllato per la natura delle reti (orizzontale, verticale o mista) e per la presenza di medie/grandi imprese, altro tema approfondito dall'Osservatorio 2021.

Abbiamo quindi costruito le variabili in tabella 4.

Tabella 4 Complementarietà dei partner in rete²

Variabile dipendente	Descrizione
Complementarietà ($\alpha=0,7$) Media= 2,9 Mediana= 3 Dev. st.= 1,2 N= 237	Rispetto alle risorse apportate dai singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) C'è un'alta complementarietà tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner. b) C'è un'alta complementarietà tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.). c) C'è un'elevata complementarietà tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.).
Sovrapposizione di mercato ($\alpha=0,7$) Media= 3 Mediana= 3 Dev. st.= 1,0 N= 237	Rispetto al mercato dei singoli membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) I prodotti/servizi dei partner sono simili. b) I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro. c) C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti. d) C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori.

Per valutare le determinanti della performance abbiamo usato un modello di regressione lineare con errori robusti in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, le variabili contenute nelle tabelle 2 e 3, e le principali indipendenti sono descritte in tabella 4. Abbiamo poi inserito l'interazione tra le variabili in tabella 4 ed i seguenti controlli: rete verticale o orizzontale/mista (variabile dummy), l'età della rete (misurata come anno di sottoscrizione del contratto), il numero di imprese in rete e il numero di imprese grandi e medie.³

² Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco) -5 (molto) oppure 'non applicabile'.

³ Ulteriori statistiche descrittive sono disponibili contattando l'autrice del capitolo.

Tabella 5 Risultati dell'analisi rispetto a efficacia, coesione e performance come da tabella 3

	Efficacia della rete	Coesione	Performance
Verticale	-0,04 (0,15)	-0,05 (0,14)	-0,19 (0,15)
Età	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
Numero di imprese in rete	0,00 (0,01)	0,00 (0,01)	0,00 (0,00)
Numero di imprese grandi	0,00 (0,03)	-0,02 (0,03)	-0,04 (0,03)
Numero di imprese medie	0,02 (0,03)	0,05 (0,03)	0,03 (0,04)
Complementarietà	0,22*** (0,06)	0,18*** (0,06)	0,19*** (0,06)
Sovrapposizione di mercato	0,16** (0,07)	0,25*** (0,07)	0,29*** (0,07)
Interazione tra Complementarietà e Sovrapposizione di mercato	-0,03 (0,06)	0,04 (0,06)	0,17*** (0,05)
Costante	-56,40 (48,00)	-56,32 (47,41)	-57,57 (46,11)
	N= 217	N= 237	N=202
	R2= 0.12	R2= 0.15	R2= 0,21

*** $p < 0,01$; ** $0,01 < p < 0,05$; * $0,05 < p < 0,1$

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

I risultati in tabella 5 mostrano una costante correlazione tra l'efficacia, performance e coesione della rete e la complementarietà delle risorse e la vicinanza di mercato delle imprese in rete, ed un effetto additivo di queste due variabili rispetto alla performance.

Tabella 6 Risultati dell'analisi rispetto ad apprendimento, crescita e resilienza in rete

	La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia
Verticale	-0,31* (0,17)	-0,04 (0,19)	-0,18 (0,17)	-0,37*** (0,18)
Età	-0,03 (0,03)	-0,03 (0,03)	0,00 (0,03)	0,00 (0,03)
Numero di imprese in rete	0,00 (0,00)	-0,00** (0,00)	-0,00*** (0,00)	0,01*** (0,00)
Numero di imprese grandi	0,04 (0,02)	0,04*** (0,02)	-0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)
Numero di imprese medie	0,05 (0,03)	-0,01 (0,04)	-0,02 (0,03)	0,05 (0,03)
Complementarietà	0,24*** (0,06)	0,21*** (0,08)	0,12* (0,07)	0,19*** (0,08)
Sovrapposizione di mercato	0,05 (0,07)	-0,02 (0,09)	0,28*** (0,08)	0,31*** (0,08)
Costante	-68,10 (54,89)	60,84 (66,68)	-8,66 (61,47)	-8,75 (62,85)
	N= 223 R2= 0,11	N= 211 R2= 0,06	N=217 R2= 0,11	N=221 R2= 0,15

*** $p < 0,01$; ** $0,01 < p < 0,05$; * $0,05 < p < 0,1$

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

I risultati in tabella 6 mostrano come obiettivi di apprendimento sono legati alla complementarietà tra competenze e risorse in rete mentre obiettivi di crescita economica e resilienza sono sostenuti anche da sovrapposizioni di mercato.

3 L'innovazione nei contratti di rete

Nel 2019, l'Osservatorio sui contratti di rete ha realizzato l'analisi della performance innovativa delle reti d'impresa nel triennio 2016-18, individuando quelle caratteristiche strutturali e organizzative maggiormente associate ai migliori risultati in campo innovativo.

L'innovazione è infatti uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative

(Zeng et al. 2010). In questo contesto, la letteratura sottolinea la particolare efficacia delle reti verticali nel sostenere l'innovazione collaborativa, mentre nelle relazioni orizzontali, dove abbiamo maggiori tensioni competitive, i risultati non sono univoci (Nieto, Santamaria 2007).

Per quanto riguarda i contratti di rete, la normativa prevede che le reti debbano nascere per perseguire obiettivi di innovazione e competitività, ed infatti l'innovazione congiunta è uno degli obiettivi più frequentemente perseguiti.

Per questo l'Osservatorio del 2019 ha misurato l'efficacia della rete rispetto all'innovazione, intesa come maggiori innovazioni, risorse e competenze ottenute grazie alla rete. Nel 2019, i risultati delle statistiche descrittive mostrano una soddisfazione inferiore al 2, utilizzando una scala 1-5, delle imprese intervistate e confermano la rilevanza della condivisione di conoscenze e del monitoraggio come strumento di controllo e apprendimento, entrambi significativamente e positivamente correlati alla performance innovativa.

I risultati dello studio suggeriscono inoltre che gli investimenti in R&S di rete sono molto efficaci, ma ancora troppo bassi (media di 51.000 euro e mediana pari a zero): oltre al set di risorse iniziali diventa quindi importante identificare risorse addizionali e aree di investimento a sostegno dei progetti di rete.

I dati del 2021, sul triennio 2018-20, relativi agli investimenti in R&S confermano una media bassa e in diminuzione (43.000 euro) con una mediana sempre a zero. Non sono le reti che dichiarano di fare innovazione ad investire in media di più in R&S.

Nel triennio 2016-18 le reti che hanno dichiarato di fare innovazione in rete hanno una media di innovazioni introdotte compresa tra 0,2 e 0,3 per le innovazioni di processo radicali, nove per la rete e per il settore, e per le innovazioni di prodotto incrementali, nove per la rete e per il settore. Leggermente più alti erano i dati per le innovazioni di processo incrementali (media=0,7) e le innovazioni di prodotto radicali (media= 0,5). La mediana è sempre zero.

Nel triennio 2018-20, le reti che hanno dichiarato di fare innovazione di processo sono 42 e hanno valori medi compresi tra 0,3 e 0,7 e mediana pari a zero [tab. 7]. Le reti che hanno dichiarato di fare innovazione di prodotto hanno valori medi tra 0,4 e 0,3 e mediana pari a zero. Rispetto al triennio precedente si conferma quindi la ri-

levanza dell'innovazione incrementale di processo e nonostante la pandemia i numeri sono coerenti e leggermente migliori rispetto al quadro precedente.

Tabella 7 Statistiche descrittive sull'innovazione in rete

2020-18	Innovazioni di processo incrementali	Innovazioni di processo radicali	Innovazioni di processo nuove per la rete	Innovazioni di processo nuove per il settore
Media	0,7	0,5	0,4	0,3
Mediana	0	0	0	0
Dev. st.	0,4	0,4	0,4	0,3
N	42	42	42	42
2020-18	Innovazioni di prodotto incrementali	Innovazioni di prodotto radicali	Innovazioni di prodotto nuove per la rete	Innovazioni di prodotto nuove per il settore
Media	0,4	0,4	0,3	0,3
Mediana	0	0	0	0
Dev. st.	1,0	0,9	0,9	0,6
N	45	45	45	45

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

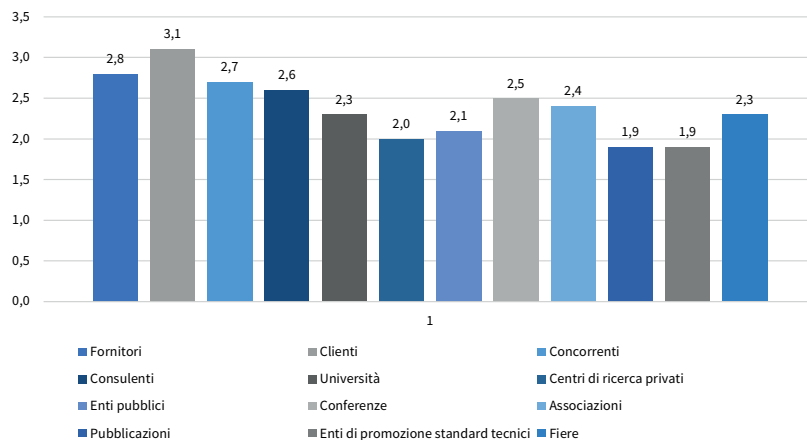
I dati in tabella 8, in miglioramento a livello aggregato rispetto alla rilevazione del 2019, confermano l'importanza della rete come strumento di accesso a competenze complementari per fare innovazione ed enfatizzano, come i dati sugli investimenti in R&S, la mancanza di risorse per fare innovazione.

Infine abbiamo chiesto di indicare, sempre utilizzando una scala 1-5, quanto sono importanti diverse fonti di informazioni e conoscenza per fare innovazione di prodotto o processo in rete. I dati enfatizzano l'importanza dei clienti, per tutte le reti e in particolare per le reti che fanno innovazione di prodotto con un valore medio superiore al 3 e mediana pari a 3. Inoltre, per tutte le reti e per le reti che fanno innovazione sono importanti fornitori e concorrenti (valori medi prossimi al 3 e mediana pari a 3). Questi dati suggeriscono quanto sia importante per le reti mantenersi aperte ad altre collaborazioni [fig. 1].

Tabella 8 Statistiche descrittivi sui benefici della rete rispetto all'innovazione

2020-18	La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni	La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione	La rete ha dato ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione	La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni
Reti per l'innovazione di prodotto				
Media	2,6	3,1	2,1	2,6
Mediana	3	3	2	3
Dev. st.	1,1	1,0	1,0	1,1
N	40	43	41	43
Reti per l'innovazione di processo				
Media	2,5	3,0	1,9	2,5
Mediana	2	3	1	3
Dev. st.	1,3	1,1	1,1	1,2
N	37	37	38	37

Figura 1 Media dell'importanza che diverse fonti hanno per l'innovazione in rete, su una scala 1 (poco importante)-5 (molto importante). Dati riferiti a tutti i rispondenti alla survey



Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2021

4 Discussioni e conclusioni

Il capitolo conferma da parte delle reti una percezione mediamente positiva dell'efficacia della rete, della sua performance economica e capacità aggregante. La crescita della performance e l'acquisizione di nuove competenze risultano sempre correlate ad una elevata complementarità delle risorse, tangibili e intangibili, messe in rete e alla vicinanza di mercato, intesa come strategia o partner a monte o a valle della filiera.

Reti performanti sono quindi costituite da partner diversi per risorse ma simili come mercato di riferimento: hanno una buona conoscenza e comprensione comune del mercato in cui operano ma lo fanno attraverso risorse diverse che sono messe a sistema nella rete.

La rete nasce come strumento per permettere alle imprese, anche piccole, di perseguire obiettivi da 'grandi'. Il capitolo 2 ha messo in evidenza che le reti non sono (per il momento) un passaggio intermedio verso forme di aggregazione diverse. In questo contesto, i risultati della survey ci dicono che la rete permette ai singoli partner di sviluppare nuove competenze e se queste sono complementari la rete è più efficace, ma la rete resta la struttura di riferimento per sviluppare questi progetti poiché permette solo in parte ai singoli partner di imparare a svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete. Anche in questo caso la performance della rete come strumento di acquisizione di competenze, di crescita delle imprese e di resilienza dipende molto dalla natura delle risorse condivise e dalla vicinanza di mercato dei partner. Infine, è interessante notare come la resilienza alla pandemia sia negativamente correlata all'essere una rete verticale, suggerendo la presenza di una maggiore diversificazione del rischio all'interno di reti orizzontali.

I dati sull'innovazione sono più timidi e sicuramente influenzati dalla pandemia perché riferiti al triennio 2018-20. In questo contesto emerge ancora una volta come la rete è considerata uno strumento per accedere a competenze complementari per fare innovazione ma non è il luogo dove trovare sufficienti risorse economiche aggiuntive per fare innovazione. La rete può quindi essere un buon moltiplicatore degli investimenti in innovazione ma ha bisogno di specifici finanziamenti per aiutare le imprese più piccole ad avviare un percorso di investimenti e crescita.

Infine, le imprese in rete considerano clienti e fornitori le loro principali fonti di informazioni e conoscenza per fare innovazione di prodotto o processo in rete, e questo risultato è in linea con quanto noto in letteratura (Laursen, Salter 2006).

Bibliografia

- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Helper, S.; MacDuffie, J.; Sabel, C.F. (2000). «Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism». *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443-88. <https://doi.org/10.1093/icc/9.3.443>.
- Laursen, K.; Salter, A. (2006). «Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms». *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-50. <https://doi.org/10.1002/smj.507>.
- Kandemir, D.; Yaprak, A.; Cavusgil, S.T. (2006). «Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-40. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>.
- Proto, A.; Cabigiosu, A. (2015). «Le reti di imprese: accesso al credito e misurazione delle performance». *Bancaria*, 2, 70-83.
- Nieto, M.J.; Santamaria, L. (2007). «The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation». *Technovation*, 27(6-7), 367-77. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>.
- Zeng, S.X.; Xie, X.M.; Tam, C.M. (2010). «Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs». *Technovation*, 30(3), 181-94. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.
- Williamson, O.E. (1979). «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations». *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-61. <https://doi.org/10.1086/466942>.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wilkinson, I.; Young, L. (2002). «On Cooperating: Firms, Relations and Networks». *Journal of Business Research*, 55(2), 123-32. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00147-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00147-8).
- Zollo, M.; Sidney, G.W. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities?». *Organization Science*, 13(3), 339-53. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

