

5 Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Shemuel Lampronti

Università degli Studi Padova, Italia; Warwick Business School, UK

Stefano Li Pira

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, Italia

Abstract The chapter analyzes the leadership of the lead firm and its effects on innovation outcomes and partner turnover. In collaborative settings without formal hierarchies, leadership emerges from practices of influence, coordination, and goal alignment rather than from ex ante authority. Using 2023 and 2025 survey data from the National Observatory of Network Contracts, the study shows that stronger leadership is associated with higher levels of product and process innovation and affects turnover dynamics. From a contingent perspective, leadership proves especially valuable during external shocks, enhancing innovation and adaptive capacity, while internal adverse events trigger reorganization and partner reallocation.

Keywords Lead firm. Inter-organizational leadership. Innovation. Turnover. Adaptive capacity.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Capofila, leadership e centralizzazione del coordinamento. – 3 Leadership senza gerarchia: orchestrazione, stabilità e innovazione. – 4 Metodologia. – 5 Risultati. – 6 Conclusioni.

1 Introduzione

Le reti d'impresa rappresentano una forma organizzativa ibrida che combina autonomia dei partner e necessità di coordinamento (Provan, Kenis 2008). Tuttavia, rimane aperta una questione fondamentale: in assenza di autorità gerarchica, come emerge e quali effetti produce la leadership all'interno di queste strutture? La letteratura sulla network governance ha ampiamente discusso i vantaggi di forme di coordinamento più o meno centralizzate (Provan, Kenis 2008; Turrini et al. 2010), ma raramente ha esaminato empiricamente il legame tra intensità della leadership della capofila ed esiti concreti della rete. Inoltre, mentre la letteratura ha ampiamente mappato la diffusione formale dei meccanismi di governance e le caratteristiche strutturali dei contratti (Comacchio, Montori 2025; Cipriani, Cabigiosu 2024), manca ancora una comprensione approfondita di come le pratiche comportamentali di leadership, al di là della struttura formale, influenzino l'efficacia della rete (Wind et al. 2021).

Negli ultimi anni, le reti d'impresa hanno assunto un ruolo sempre più rilevante come forma organizzativa capace di sostenere la competitività, l'innovazione e la resilienza delle imprese, in particolare nei contesti caratterizzati da elevata incertezza e rapidi cambiamenti tecnologici ed economici. In Italia, i contratti di rete rappresentano un esempio emblematico di collaborazione inter-organizzativa fondata sull'autonomia dei partner e sull'assenza di gerarchie formali, ma al tempo stesso sulla necessità di coordinare strategie, risorse e attività operative.

In questo contesto, un nodo cruciale riguarda la governance delle reti e, in particolare, il ruolo dell'impresa capofila. Nelle reti contratto, la Rete procede alla nomina di un'impresa capofila che si occupa dei rapporti con i terzi e della gestione del programma di rete, operando sulla base di un rapporto di mandato. Le reti soggetto hanno invece personalità giuridica e un organo comune e non è prevista la figura dell'impresa capofila; tuttavia, è comunque possibile osservare un'impresa che svolge un ruolo di leadership nella rete.

Se da un lato la letteratura sulle reti inter-organizzative ha ampiamente discusso i benefici e i limiti di forme di coordinamento più o meno centralizzate, dall'altro rimane aperta la questione di come e quando una leadership esercitata da un attore centrale contribuisca effettivamente alle performance della rete, integrando l'analisi strutturale dei modelli di governo con una prospettiva comportamentale (Comacchio, Montori 2025). Nelle reti, infatti, la forza, influenza e centralità del ruolo della capofila non sono date ex ante, ma emergono progressivamente attraverso pratiche concrete di influenza, orchestrazione e condivisione degli obiettivi tra imprese formalmente autonome.

Questa osservazione genera un puzzle teorico rilevante. Da un lato, le reti sono spesso progettate proprio per evitare forme di controllo gerarchico; dall'altro, molte reti mostrano livelli elevati di coordinamento centralizzato, associati a risultati rilevanti in termini di innovazione e capacità di adattamento. Come può dunque una leadership centrale emergere e produrre effetti in contesti esplicitamente privi di autorità formale? E, soprattutto, il ruolo della leadership rimane invariato o cambia in funzione delle condizioni ambientali e organizzative in cui la rete opera?

Questo capitolo si inserisce in tale dibattito concentrandosi sul ruolo dell'impresa capofila come meccanismo di leadership inter-organizzativa e analizzandone gli effetti sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover della rete (Davis, Eisenhardt 2011; Hanisch 2025). In particolare, il contributo del capitolo è duplice. Da un lato, esso fornisce evidenza empirica sistematica sull'associazione tra intensità della leadership della capofila e diverse dimensioni dell'innovazione, distinguendo tra innovazioni di processo e di prodotto, radicali e incrementali. Dall'altro lato, il capitolo adotta una prospettiva contingente, analizzando come il valore della leadership della capofila vari in funzione della presenza, della natura e della durata di eventi avversi che colpiscono la rete.

Attraverso l'analisi dei dati delle survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, il capitolo contribuisce a chiarire se la capofila agisca prevalentemente come fattore di stabilizzazione, come motore di innovazione o come leva di riorganizzazione della rete in risposta a shock esterni ed interni. In questo modo, lo studio arricchisce la letteratura sulla governance delle reti d'impresa, offrendo una lettura dinamica del ruolo della leadership inter-organizzativa e mettendo in luce le condizioni in cui un coordinamento più centralizzato può rappresentare una risorsa strategica piuttosto che un vincolo per l'evoluzione della rete.

2 Capofila, leadership e centralizzazione del coordinamento

Prima di esaminare gli effetti della leadership della capofila, è necessario chiarire alcuni concetti che la letteratura utilizza spesso in modo intercambiabile.

Impresa capofila indica la posizione formale attribuita a un'impresa all'interno del contratto di rete, con specifiche responsabilità di rappresentanza e gestione. Tuttavia, la nomina formale non implica necessariamente l'esercizio effettivo di un ruolo di guida. Leadership inter-organizzativa si riferisce invece all'influenza sostanziale esercitata da un attore sulle decisioni strategiche e operative della rete (Wind, Klaster, Wilderom 2021). Tale influenza

può emergere indipendentemente dalla posizione formale e richiede il riconoscimento da parte degli altri partner. Centralizzazione del coordinamento descrive infine il grado in cui le attività di integrazione e allineamento sono concentrate in un singolo attore piuttosto che distribuite tra i membri della rete (Provan, Kenis 2008).

Questi tre concetti sono correlati ma distinti. Un'impresa può essere nominata capofila senza esercitare una leadership effettiva; viceversa, la leadership può emergere da attori che non ricoprono formalmente quel ruolo. Nel presente studio, ci concentriamo sull'intensità della leadership percepita, misurata attraverso indicatori che catturano l'influenza sui processi decisionali, la promozione della condivisione di obiettivi e il coordinamento operativo.

3 Leadership senza gerarchia: orchestrazione, stabilità e innovazione

La letteratura sulle reti inter-organizzative ha da tempo riconosciuto che il coordinamento in assenza di gerarchia formale richiede meccanismi specifici. Dhanaraj e Parkhe (2006) introducono il concetto di *network orchestration*, definendolo come l'insieme delle azioni deliberate intraprese da una *hub firm* per creare valore attraverso la rete. L'orchestrazione comprende tre processi chiave: gestione della *knowledge mobility* (facilitare il trasferimento di conoscenza tra partner), appropriabilità dell'innovazione (garantire che i membri possano beneficiare degli sforzi comuni) e stabilità della rete (mantenere la coesione e prevenire l'uscita di partner strategici).

Il legame tra leadership della capofila e innovazione si fonda su due meccanismi complementari. In primo luogo, un attore centrale con elevata influenza può ridurre i costi di coordinamento necessari per combinare risorse e competenze eterogenee (Dhanaraj, Parkhe 2006). In secondo luogo, la leadership può sostenere l'allineamento strategico tra partner, facilitando l'identificazione di opportunità innovative e la mobilitazione delle risorse necessarie per perseguirle (Davis, Eisenhardt 2011). Sebbene Davis e Eisenhardt (2011) evidenzino i benefici di una leadership a rotazione per favorire la ricombinazione delle risorse nelle relazioni simbiotiche, in reti multilaterali più ampie un'impresa capofila stabile può svolgere un ruolo analogo di orchestrazione, riducendo i costi di coordinamento e facilitando la profondità relazionale necessaria per l'Open Innovation (Cabigiosu et al. 2022). Questi meccanismi suggeriscono che reti con una leadership più intensa dovrebbero mostrare livelli più elevati di attività innovativa.

Il ruolo della leadership sulla stabilità della rete è più ambiguo. Da un lato, una capofila influente può contribuire a mantenere la coesione, risolvendo conflitti, riallineando aspettative divergenti e

sostenendo la fiducia tra partner (Provan, Kenis 2008). Dall'altro, una leadership forte può anche facilitare processi di selezione e riorganizzazione, favorendo l'uscita di partner poco performanti e l'ingresso di nuovi attori (Hanisch 2025). Mentre Hanisch (2025) si concentra sulle clausole contrattuali di terminazione come salvaguardia, la leadership comportamentale della capofila può agire come meccanismo di *enforcement* sostanziale di tali dinamiche, esercitando attivamente un controllo sui confini della rete.

La letteratura sulla capacità di adattamento resilienza organizzativa suggerisce inoltre che il valore del coordinamento centralizzato varia in funzione del contesto (Turrini et al. 2010). In presenza di shock esterni (quali crisi sanitarie, tensioni geopolitiche o eventi climatici estremi) la necessità di risposte rapide e coordinate può rafforzare il ruolo della capofila. Al contrario, quando gli eventi avversi hanno origine interna alla rete, il ruolo della leadership può assumere una connotazione diversa, potenzialmente facilitando processi di riorganizzazione strutturale.

La discussione precedente suggerisce che la leadership inter-organizzativa esercitata dall'impresa capofila possa assumere ruoli differenti e potenzialmente ambivalenti all'interno delle reti d'impresa. In contesti caratterizzati dall'assenza di un'autorità gerarchica formale, tale leadership può contribuire al coordinamento e all'allineamento delle attività, ma anche favorire processi di adattamento e riorganizzazione in risposta a condizioni ambientali e organizzative mutevoli. Rimane tuttavia poco chiaro come, quando e in quali condizioni la leadership della capofila si associ ai principali esiti della rete.

Alla luce di queste considerazioni, il capitolo affronta le seguenti domande di ricerca:

- DR1. In che modo l'intensità della leadership esercitata dall'impresa capofila si associa agli esiti innovativi delle reti d'impresa?
- DR2. In che modo la leadership dell'impresa capofila si associa alla stabilità della rete e alle dinamiche di turnover dei partner?
- DR3. In che modo eventi avversi esterni e interni condizionano l'associazione tra leadership della capofila ed esiti della rete?

4 Metodologia

4.1 Dati e contesto empirico

Lo studio si basa sui dati raccolti attraverso le survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che fornisce informazioni dettagliate sulle caratteristiche organizzative, sui meccanismi di governance e sugli esiti innovativi delle reti d'impresa. L'unità di analisi è la rete, osservata dal punto di vista dell'impresa rispondente, che in molti casi coincide con l'impresa capofila o con un soggetto dotato di una posizione centrale nel coordinamento delle attività.

Il contesto delle reti d'impresa rappresenta un laboratorio empirico particolarmente adatto per analizzare il ruolo della leadership inter-organizzativa. A differenza delle organizzazioni gerarchiche, infatti, le reti combinano autonomia decisionale dei partner e necessità di coordinamento, rendendo il ruolo della capofila non dato ex ante ma il risultato di pratiche concrete di influenza, condivisione e orchestrazione delle attività.

Dopo aver escluso le osservazioni con valori mancanti sulle variabili chiave, il campione utilizzato nelle analisi comprende 306 reti, come riportato nelle singole tabelle di regressione. Questa variazione riflette differenze nella disponibilità delle informazioni sulle specifiche dimensioni di innovazione e turnover.

Il contesto dei contratti di rete costituisce un setting empirico particolarmente appropriato per analizzare il ruolo della leadership inter-organizzativa, in quanto combina autonomia dei partner, assenza di gerarchie formali e necessità di coordinamento strategico, rendendo il ruolo dell'impresa capofila una variabile cruciale ma non scontata.

4.2 Misure

La variabile indipendente principale riguarda il ruolo dell'impresa capofila nella governance della rete. Tale ruolo viene misurato sulla base di quattro item tratti dalle domande H6 (survey 2023) e H8 (survey 2025) dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che utilizzano una formulazione e una scala di risposta identiche nelle due rilevazioni. Gli item chiedono ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo, su una scala Likert a cinque punti, rispetto ad affermazioni che catturano: (i) l'influenza decisionale esercitata dall'impresa capofila sui processi decisionali della rete, (ii) il suo ruolo nel promuovere l'allineamento degli obiettivi e delle priorità tra le imprese aderenti e (iii) la centralità nel coordinamento operativo

delle attività comuni. Questi item consentono di cogliere in modo articolato il grado di centralizzazione della leadership all'interno della rete, distinguendo tra reti caratterizzate da un forte ruolo della capofila e reti in cui il coordinamento è prevalentemente collegiale e distribuito.

Le variabili dipendenti catturano diverse dimensioni dei risultati della rete. In linea con la letteratura sull'innovazione inter-organizzativa, distinguiamo tra innovazioni di processo e innovazioni di prodotto, ulteriormente articolate in innovazioni radicali, incrementali, nuove per la rete e nuove per il mercato. Accanto agli esiti innovativi, consideriamo le dinamiche di turnover della rete, misurate attraverso il turnover in ingresso e in uscita dei partner, che riflettono processi di adattamento e riorganizzazione strutturale.

Per cogliere la natura contingente del ruolo dell'impresa capofila, introduciamo una serie di misure relative agli eventi avversi che hanno colpito la rete negli ultimi tre anni. Tali misure derivano dalle domande H4 e H6 delle survey dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023 e 2025, che presentano una formulazione coerente e comparabile tra le due rilevazioni. In particolare, la domanda H4 chiede ai rispondenti di indicare se e con quale gravità la rete abbia sperimentato una serie di eventi potenzialmente in grado di generare una crisi, utilizzando una scala da 1 (gravità molto bassa) a 5 (gravità molto alta). Gli eventi distinguono tra shock esterni, shock economici e shock interni. A partire da queste informazioni costruiamo tre misure che catturano l'intensità degli shock esterni, economici e interni sperimentati dalla rete.

Accanto alla natura e alla gravità degli eventi, la survey indaga anche la persistenza degli shock. La domanda H6 chiede quanto tempo la rete abbia impiegato per riprendersi completamente dagli eventi identificati come più gravi. Questa informazione viene utilizzata per costruire una misura della durata degli impatti negativi, che cattura non solo l'intensità dello shock, ma anche la sua persistenza nel tempo. Nel complesso, queste quattro variabili consentono di distinguere tra diverse tipologie di avversità e tra shock di breve e di lungo periodo, permettendo di analizzare in modo più fine quando e come il ruolo della capofila diventi particolarmente rilevante.

I modelli empirici includono un insieme articolato di variabili di controllo volte a catturare le principali caratteristiche strutturali, organizzative e contestuali delle reti d'impresa. In primo luogo, controlliamo per la dimensione della rete, misurata come il numero totale di imprese partecipanti. In secondo luogo, includiamo una misura del numero di reti a cui l'impresa partecipa (*firm networks*), che cattura il grado di *embeddedness* multi-rete. La durata contrattuale della rete, misurata in anni, viene inclusa per controllare per il grado di maturità della collaborazione.

Per la dimensione territoriale, includiamo tre indicatori di concentrazione geografica, misurati tramite indici di Herfindahl-Hirschman a livello di comune, provincia e regione (HHI comune, HHI provincia, HHI regione). Queste variabili misurano il grado di co-localizzazione geografica delle imprese partecipanti alla rete. Un'elevata concentrazione territoriale può facilitare interazioni frequenti, scambi informali e coordinamento operativo, ma può anche limitare l'accesso a conoscenze distanti e ridurre le opportunità di esplorazione.

La composizione dimensionale è catturata dalle quote di imprese grandi, medie e piccole presenti nella rete. Infine, controlliamo per la concentrazione settoriale attraverso due indici HHI basati sulla classificazione ATECO, calcolati a livello complessivo e provinciale (HHI settoriale, HHI settoriale provinciale). L'inclusione di questi controlli consente di isolare l'effetto specifico della leadership della capofila, tenendo conto dei principali fattori strutturali e contestuali identificati dalla letteratura. Questi indicatori catturano il livello di specializzazione settoriale della rete e il grado di omogeneità delle attività svolte dalle imprese partecipanti. Reti più specializzate possono beneficiare di linguaggi condivisi e competenze affini, mentre reti più eterogenee possono accedere a combinazioni di conoscenze più distanti, con potenziali effetti differenziati sull'innovazione radicale e incrementale.

Nel complesso, l'inclusione di questo insieme di controlli consente di isolare l'effetto specifico della leadership dell'impresa capofila, tenendo conto di fattori strutturali e contestuali che la letteratura sulle reti d'impresa e sull'innovazione inter-organizzativa identifica come rilevanti determinanti dei risultati osservati.

4.3 Strategia empirica

L'analisi empirica si sviluppa in tre fasi. In primo luogo, vengono presentate statistiche descrittive e correlazioni. In secondo luogo, stimiamo modelli di regressione Poisson con errori standard robusti, in cui ciascuna variabile dipendente viene analizzata separatamente per valutare l'effetto diretto della leadership della capofila. In terzo luogo, stimiamo modelli Poisson con termini di interazione tra leadership ed eventi avversi, introducendo un moderatore per volta per preservare la parsimonia dei modelli e facilitare l'interpretazione dei coefficienti.

5 Risultati

5.1 Statistiche descrittive e correlazioni

La tabella 1 riporta le statistiche descrittive delle principali variabili. I risultati mostrano che il ruolo della capofila è caratterizzato da un'elevata eterogeneità, con valori medi delle tre dimensioni di leadership leggermente superiori al punto centrale della scala di Likert e una dispersione significativa. Inoltre, le reti analizzate sono mediamente piccole e relativamente giovani, ma presentano una forte variabilità in termini di dimensione, composizione e grado di concentrazione territoriale e settoriale. Le attività innovative risultano mediamente limitate e fortemente asimmetriche, mentre le dinamiche di turnover, in particolare in ingresso, sono più frequenti.

La matrice di correlazione riportata in tabella 2 fornisce indicazioni rilevanti non solo sulla coerenza interna delle misure di leadership della capofila, ma anche sulle caratteristiche strutturali delle reti in cui tale leadership risulta più intensa.

In primo luogo, le tre dimensioni della leadership della capofila risultano fortemente e positivamente correlate tra loro, con coefficienti superiori a 0,85, a supporto dell'interpretazione di tali misure come manifestazioni di una dimensione latente comune riconducibile all'intensità della leadership esercitata. Questo pattern suggerisce che il ruolo della capofila non si manifesta in modo frammentato, ma tende a configurarsi come un pacchetto coerente di pratiche di coordinamento, in cui l'esercizio dell'influenza è accompagnato da un maggiore scambio informativo e da un coinvolgimento più strutturato dei partner nei processi decisionali. Tale evidenza rafforza l'interpretazione della capofila come attore di orchestrazione piuttosto che come semplice nodo dominante. Al contrario, la correlazione tra queste misure e il tipo di gestione della capofila è più contenuta, suggerendo che le pratiche effettive di coordinamento non coincidono necessariamente con la configurazione formale della governance.

Le correlazioni tra la leadership della capofila e le caratteristiche strutturali della rete forniscono alcune indicazioni preliminari su quali contesti organizzativi siano associati a un ruolo di coordinamento più intenso, pur evidenziando relazioni generalmente di entità contenuta. In particolare, le misure di leadership mostrano correlazioni molto deboli con la dimensione della rete e con il numero di reti in cui le imprese partecipano, suggerendo che l'emergere di una capofila non sia una semplice funzione meccanica della complessità strutturale o della densità relazionale.

Analogamente, la relazione tra leadership e età della rete risulta negativa ma di entità limitata, indicando che un ruolo forte della capofila non è necessariamente associato a reti più mature o a collaborazioni

di lunga durata. Questo risultato suggerisce che la leadership possa emergere anche in fasi relativamente iniziali della vita della rete, piuttosto che rappresentare un esito automatico della stabilizzazione nel tempo.

Per quanto riguarda la dimensione territoriale, le correlazioni indicano che la leadership della capofila è più pronunciata nelle reti caratterizzate da una maggiore concentrazione geografica dei partner, in particolare a livello comunale e provinciale. Questo pattern suggerisce che la prossimità geografica facilita l'esercizio della leadership, probabilmente attraverso interazioni più frequenti, minori costi di coordinamento e una maggiore possibilità di controllo informale. Al contrario, nelle reti territorialmente più disperse, il ruolo della capofila tende a essere meno marcato, coerentemente con maggiori difficoltà di coordinamento diretto.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda la composizione dimensionale delle reti. La leadership della capofila risulta positivamente associata alla presenza relativa di imprese grandi e medie, mentre è negativamente o debolmente associata a reti dominate da piccole imprese. Questo suggerisce che un ruolo di capofila forte tende a emergere più facilmente in contesti in cui sono presenti imprese dotate di maggiori risorse organizzative, capacità manageriali e legittimità relazionale, che possono sostenere i costi del coordinamento e fungere da punto di riferimento per gli altri partner.

Infine, la leadership della capofila mostra correlazioni sistematicamente positive con gli indici di concentrazione settoriale. Reti più specializzate dal punto di vista settoriale sembrano favorire l'emergere di una leadership più intensa, probabilmente perché la maggiore omogeneità delle attività facilita l'esercizio dell'influenza e la definizione di priorità condivise. Al contrario, reti più eterogenee dal punto di vista settoriale possono richiedere forme di coordinamento più distribuite e meno centralizzate.

Nel complesso, le evidenze descrittive indicano che la leadership della capofila non emerge in modo sistematico da specifiche configurazioni strutturali. Questo risultato suggerisce che il ruolo della capofila rappresenti una risposta organizzativa intenzionale, piuttosto che una conseguenza automatica della complessità strutturale. In questo senso, sono coerenti con l'idea che la leadership nelle reti sia una scelta di governance endogena e contingente, piuttosto che una semplice caratteristica formale (Provan, Kenis 2008).

5.2 Effetti diretti della leadership della capofila

La tabella 3 riporta i risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e diverse tipologie di innovazione di processo, di prodotto e le dinamiche di turnover della rete.

I risultati mostrano che l'influenza decisionale esercitata dall'impresa capofila è positivamente e significativamente associata a numerose dimensioni dell'innovazione. In particolare, un ruolo più forte della capofila è correlato a un numero maggiore di innovazioni di processo, sia radicali sia incrementali, nonché a innovazioni nuove per il mercato. Analogamente, per quanto riguarda le innovazioni di prodotto, l'influenza decisionale della capofila risulta positivamente associata alle innovazioni radicali e alle innovazioni nuove per il mercato, mentre non emergono effetti statisticamente significativi per le innovazioni incrementali o nuove per la rete. Nel complesso, questi risultati suggeriscono che la leadership della capofila è soprattutto rilevante per le forme di innovazione più complesse ed esplorative, piuttosto che per quelle di natura prevalentemente incrementale. Questo risultato è coerente con l'idea che l'innovazione radicale richieda un elevato grado di coordinamento per gestire la 'profondità' dello scambio di conoscenze (Cabigiosu et al. 2022) e meccanismi specifici di integrazione per tradurre l'apertura esterna in performance (Li Pira et al. 2025).

Per quanto riguarda le dinamiche di turnover, l'influenza decisionale della capofila risulta positivamente e significativamente associata sia alle uscite sia agli ingressi di imprese dalla rete. Questo pattern indica che una leadership più forte non si traduce necessariamente in una maggiore stabilità strutturale, ma può essere associata a processi di riorganizzazione e adattamento della rete, coerenti con una funzione attiva di selezione e riallocazione dei partner. Tale dinamica offre supporto empirico alla tensione tra efficienza e inclusività teorizzata da Provan, Kenis (2008): una governance fortemente centralizzata, pur essendo efficiente nel guidare l'innovazione, può generare instabilità marginalizzando i partner meno allineati e favorendone l'uscita.

5.3 Il ruolo dell'impresa capofila in risposta ad eventi avversi

La tabella 4 introduce i modelli con interazione tra l'influenza decisionale della capofila e diverse tipologie di eventi avversi, focalizzandosi sulle dinamiche di turnover in uscita e in ingresso. I risultati mostrano che, in condizioni ordinarie, una leadership più forte è associata a una maggiore apertura della rete all'ingresso di nuovi partner e, in alcune specificazioni, a variazioni nel turnover in uscita. Tuttavia, tale relazione risulta fortemente contingente alla natura degli shock affrontati dalla rete.

In presenza di shock esterni ed economici, l'interazione con la leadership della capofila è negativa e statisticamente significativa. Questo risultato indica che, all'aumentare dell'intensità degli shock ambientali, l'effetto positivo della leadership sull'ingresso di nuovi partner tende ad attenuarsi e si osservano anche effetti sul turnover

in uscita. Coerentemente con la letteratura sull'orchestrazione delle reti in condizioni di incertezza (Dhanaraj, Parkhe 2006), questi risultati suggeriscono che la capofila non utilizza la propria influenza per espandere indiscriminatamente la rete, ma piuttosto per regolarne selettivamente i confini, limitando l'ingresso di nuovi attori quando l'ambiente diventa particolarmente turbolento. In questo senso, la leadership sembra operare come un meccanismo di *buffering* organizzativo, volto a proteggere la rete da ulteriori fonti di complessità in fasi di elevata incertezza.

Un pattern parzialmente analogo emerge in presenza di shock interni, dove l'interazione con la leadership risulta negativa e significativa in alcune specificazioni. Questo risultato suggerisce che, quando le difficoltà hanno origine all'interno della rete, una capofila influente tende a ridurre l'apertura verso nuovi partner e a influenzare i processi di uscita, favorendo processi di consolidamento e riorganizzazione strutturale. Tale evidenza è coerente con la distinzione tra *exploration* ed *exploitation* nella gestione delle reti (Davis, Eisenhardt 2011): in presenza di problemi interni, la leadership sembra orientarsi verso strategie di selezione e riallocazione delle relazioni esistenti, piuttosto che verso l'esplorazione attraverso l'ingresso di nuovi attori.

Diversamente, la persistenza degli shock non mostra un'interazione significativa con la leadership della capofila nel determinare il turnover né in ingresso né in uscita. Questo risultato suggerisce che non è la durata degli impatti negativi in sé a guidare le decisioni di apertura della rete, ma piuttosto la natura e l'origine degli eventi avversi affrontati.

Nel complesso, i risultati indicano che la leadership della capofila svolge una funzione di regolazione adattiva dei confini della rete: essa favorisce l'espansione in contesti stabili, ma diventa più selettiva in presenza di shock esterni, economici o interni, confermando che il valore della leadership inter-organizzativa risiede nella capacità di modulare, piuttosto che amplificare meccanicamente, le dinamiche di rete.

6 Conclusioni

Questo capitolo ha analizzato la leadership dell'impresa capofila nelle reti d'impresa, interpretandolo come una forma di leadership inter-organizzativa che emerge dall'esercizio di pratiche di influenza, coordinamento e condivisione degli obiettivi. Utilizzando i dati delle survey 2023 e 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, lo studio ha fornito una prima evidenza empirica sugli effetti della leadership della capofila sugli esiti innovativi e sulle dinamiche di turnover delle reti.

I risultati mostrano in modo coerente che una leadership più forte è associata a livelli più elevati di innovazione, sia di processo sia di

prodotto. Questa evidenza suggerisce che la leadership della capofila rappresenti un meccanismo di orchestrazione capace di favorire l'allineamento strategico e sostenere la combinazione di risorse e conoscenze tra partner formalmente autonomi. La leadership dimostra effetti anche sulle dinamiche di entrata ed uscita di imprese dalla rete, anche se in questo caso gli effetti della leadership sulle dinamiche di turnover risultano più deboli e meno stabili, indicando che la capofila incide principalmente sulla capacità della rete di generare valore innovativo piuttosto che sulla sua stabilità strutturale.

Adottando una prospettiva contingente, la discussione evidenzia che l'effetto della leadership della capofila sulle dinamiche di turnover della rete dipende in modo sostanziale dalla natura degli shock affrontati. In condizioni di shock esterni ed economici, una leadership più forte tende a ridimensionare l'apertura della rete, attenuando l'effetto positivo sull'ingresso di nuovi partner. Questo risultato suggerisce che, in contesti caratterizzati da elevata incertezza ambientale, la capofila utilizzi la propria influenza per regolare in modo più selettivo i confini della rete, limitando l'espansione e privilegiando la stabilità e il controllo delle interdipendenze.

Nel complesso, i risultati contribuiscono alla letteratura sulla governance delle reti d'impresa in almeno tre direzioni. In primo luogo, il capitolo fornisce evidenza empirica sul ruolo positivo della leadership inter-organizzativa per l'innovazione. I risultati confermano che la leadership inter-organizzativa, intesa come capacità di influenzare, coordinare e allineare i partner, è un fattore associato a maggiori livelli di innovazione, coerentemente con il framework dell'orchestrazione proposto da Dhanaraj e Parkhe (2006). In secondo luogo, introduce una lettura dinamica e contingente della capofila, mostrando che il suo valore dipende dalla natura e dalla persistenza delle condizioni avverse affrontate dalla rete. Questo risultato arricchisce la letteratura sulla resilienza delle reti (Turrini et al. 2010), suggerendo che il coordinamento centralizzato operi come meccanismo di buffering di fronte a shock esterni ed economici. In terzo luogo, i risultati suggeriscono che la leadership della capofila non debba essere interpretata esclusivamente come strumento di stabilizzazione, ma anche come leva di cambiamento e adattamento strutturale.

Dal punto di vista manageriale e di policy, le evidenze indicano che investire nelle capacità di coordinamento, influenza e orchestrazione della capofila può rappresentare una leva strategica per sostenere l'innovazione delle reti, soprattutto in fasi di crisi o forte turbolenza. Allo stesso tempo, i risultati invitano a evitare una concezione rigida del ruolo della capofila, riconoscendo che forme di leadership più o meno centralizzate possono risultare appropriate in funzione delle sfide affrontate dalla rete.

Il capitolo presenta infine alcune limitazioni che aprono interessanti prospettive per la ricerca futura. In particolare, l'analisi osserva infatti

la rete dal punto di vista dell'impresa rispondente, spesso coincidente con la capofila. Una seconda limitazione riguarda la natura cross-sectional dello studio. Sebbene l'analisi includa dati da due rilevazioni (2023 e 2025), non è possibile stabilire nessi causali tra leadership e performance. Studi futuri potrebbero integrare prospettive multi-attore, analisi longitudinali più estese e misure più dirette delle pratiche di leadership. Inoltre, un approfondimento qualitativo dei processi attraverso cui la capofila esercita il proprio ruolo potrebbe contribuire a chiarire ulteriormente i micro-meccanismi alla base dei risultati osservati.

Nel loro insieme, le evidenze presentate rafforzano l'idea che 'chi guida la rete' non sia una questione puramente formale, ma un elemento centrale per comprendere come le reti d'impresa innovano, si adattano e performano nel tempo.

Bibliografia

- Bashir, M.; Ashfaq, M.; Khalid, Z.A. (2022). «Network Effectiveness and Managerial Activity: Understanding How Network Managers Respond to Changes in Structural and Contextual Factors». *Public Administration Quarterly*, 46(3), 192-210. <https://www.jstor.org/stable/27402002>.
- Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*. Torino: Giappichelli Editore. <https://hdl.handle.net/10278/3680517>.
- Cabigiosu, A. (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>.
- Cabigiosu, A. (2025). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8>.
- Davis, J.P.; Eisenhardt, K.M. (2011). «Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships». *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201. <https://doi.org/10.1177/0001839211428131>.
- Dhanaraj, C.; Parkhe, A. (2006). «Orchestrating Innovation Networks». *Academy of Management Review*, 31(3), 659-69. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>.
- Hanisch, M. (2025). «Strategic Alliance Governance Through Termination Provisions: Safeguard and Incentive, Flexibility and Commitment». *Journal of Management*, 51(7), 2852-2880. <https://doi.org/10.1177/01492063241247495>.
- Li Pira, S.; Cabigiosu, A.; Campagnolo, D. (2025). «When Customer Involvement Promotes Innovation Performance: The Moderating Roles of Coordination Mechanisms with Customers and External Collaboration Strategies». *Journal of Business Research*, 192, 115292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115292>.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.

- Turrini, A.; Cristofoli, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010). «Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness». *Public Administration*, 88(2), 528-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>.
- Wind, M.E.D.; Klaster, E.; Wilderom, C.P.M. (2021). «Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions». *Journal of Leadership Studies*, 14, 21-44. <https://doi.org/10.1002/jls.21728>.

Tabella 1 Statistiche descrittive

Nome della variabile	Media	Dev. Std.	Min	Max
Influenza decisionale (Capofila)	3,44	1,49	1,00	5,00
Allineamento degli obiettivi (Capofila)	3,54	1,48	1,00	5,00
Coordinamento operativo (Capofila)	3,49	1,49	1,00	5,00
Tipo gestione (Capofila)	2,48	0,84	1,00	3,00
Numero imprese nella rete	7,64	14,04	2,00	226,00
Numero reti in cui le imprese della rete sono presenti	1,55	1,80	1,00	29,00
Età della rete	3,92	2,94	0,00	14,00
Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]	1,88	4,18	0,05	33,31
Concentrazione geografica (HHI) della rete [provincia]	3,29	6,33	0,05	49,22
Concentrazione geografica (HHI) della rete [regione]	4,23	7,34	0,26	49,22
% Imprese Grandi	0,03	0,14	0,00	1,00
% Imprese Medie	0,10	0,20	0,00	1,00
% Imprese Piccole	0,86	0,25	0,00	1,00
Concentrazione settoriale (HHI) della rete	2,62	8,88	0,14	149,70
Concentrazione settoriale e geografica (HHI) della rete [provincia]	2,62	8,88	0,14	149,70
Num. Innov. Proc. Radicali	0,17	0,71	0,00	6,00
Num. Innov. Proc. Increment.	0,28	1,03	0,00	10,00
Num. Innov. Proc. Nuove per la Rete	0,23	1,30	0,00	20,00
Num. Innov. Proc. Nuove per il Mercato	0,18	1,12	0,00	20,00
Num. Innov. Prod. Radicali	0,34	4,63	0,00	90,00
Num. Innov. Prod. Increment.	0,13	0,52	0,00	5,00
Num. Innov. Prod. Nuove per la Rete	0,09	0,52	0,00	7,00
Num. Innov. Prod. Nuove per il Mercato	0,39	4,63	0,00	90,00
Turnover Uscita dalla Rete	1,29	3,34	0,00	30,00
Turnover Ingresso nella Rete	2,23	6,84	0,00	80,00
Shock esterni	2,53	1,55	1,00	5,00
Shock economici	2,66	1,45	1,00	5,00
Shock interni	2,34	1,36	1,00	5,00
Persistenza dello shock	11,97	13,86	1,00	36,00

#	Nome della variabile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
16	Num. Innov. Proc. Radicali	0,10	0,12	0,13	0,06	0,02	-0,03	0,04	0,00	0,03	0,01	-0,04	-0,05	0,06	0,00	0,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
17	Num. Innov. Proc. Incrém.	0,16	0,15	0,16	0,10	-0,01	-0,03	-0,05	0,01	-0,01	-0,02	0,08	-0,04	-0,01	-0,02	-0,02	0,43	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
18	Num. Innov. Proc. Nuove per la Rete	0,07	0,09	0,09	0,01	-0,01	-0,03	0,01	-0,00	-0,02	-0,03	-0,01	-0,07	0,06	-0,01	-0,01	0,51	0,57	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
19	Num. Innov. Proc. Nuove per il Mercato	0,10	0,08	0,08	0,05	0,00	-0,03	-0,01	-0,01	-0,03	-0,04	-0,03	-0,05	0,06	-0,01	-0,01	0,35	0,26	0,74	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
20	Num. Innov. Prod. Radicali	0,06	0,06	0,06	-0,07	0,01	-0,02	-0,00	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,03	0,03	-0,01	-0,01	0,40	0,26	0,80	0,91	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
21	Num. Innov. Prod. Incrém.	0,02	0,00	0,02	-0,06	0,12	-0,03	0,08	0,04	-0,01	0,08	0,04	0,04	-0,05	0,01	0,01	0,23	0,26	0,42	0,55	0,52	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-		
22	Num. Innov. Prod. Nuove per la Rete	0,03	0,01	0,01	-0,03	0,09	-0,03	0,06	0,04	-0,00	0,07	-0,02	-0,02	0,03	0,02	0,02	0,32	0,29	0,62	0,70	0,72	0,72	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	
23	Num. Innov. Prod. Nuove per il Mercato	0,06	0,06	0,06	0,02	0,01	-0,02	-0,00	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	0,03	-0,01	-0,01	0,35	0,24	0,79	0,93	0,99	0,55	0,73	1,00	-	-	-	-	-	-	-	
24	Turnover Uscita dalla Rete	0,12	0,08	0,09	-0,13	0,16	-0,05	0,07	-0,03	-0,03	0,01	0,02	-0,06	0,03	0,07	0,07	-0,01	0,08	-0,02	0,03	-0,01	0,15	0,05	-0,01	1,00	-	-	-	-	-	-	
25	Turnover Ingresso nella Rete	0,11	0,07	0,08	-0,12	0,63	-0,06	0,05	-0,01	0,03	0,09	0,00	-0,02	0,01	0,56	0,56	0,06	0,07	-0,02	0,00	-0,01	0,12	0,02	-0,01	0,55	1,00	-	-	-	-	-	
26	Shock esterni	0,06	0,10	0,09	0,08	0,02	-0,01	0,12	0,10	0,10	0,11	-0,04	-0,08	0,09	-0,01	-0,01	-0,03	-0,01	0,06	0,09	0,08	0,05	0,09	0,09	0,08	-0,03	1,00	-	-	-	-	
27	Shock economici	0,08	0,10	0,10	0,03	0,07	-0,01	0,07	0,11	0,08	0,12	-0,11	-0,04	0,09	0,01	0,01	0,07	0,08	0,11	0,10	0,10	0,11	0,10	0,10	0,14	0,07	0,58	1,00	-	-	-	-
28	Shock interni	0,09	0,10	0,08	-0,15	-0,02	-0,07	0,07	-0,08	-0,03	-0,00	-0,05	0,07	-0,03	-0,05	-0,05	0,06	-0,01	0,09	0,14	0,11	0,06	0,05	0,11	0,07	0,04	0,34	0,57	1,00	-	-	-
29	Persistenza dello shock	-0,06	-0,09	-0,13	-0,08	0,00	-0,00	0,09	-0,06	-0,05	-0,06	0,03	-0,06	0,03	0,01	0,01	-0,01	-0,05	0,02	0,08	0,08	-0,04	-0,01	0,08	0,05	-0,04	0,32	0,24	0,17	1,00	-	-

Tabella 3 Risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti trasparentesi che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e diverse tipologie di innovazione di processo, di prodotto e le dinamiche di turnover della rete

Variabili	Inn Proc.	Inn Proc.	Inn Proc.	Inn Proc.	Inn Prod.	Inn Prod.	Inn Prod.	Inn Prod.	Turnover	Turnover
	Radicali	Increment.	Nuovi Rete	Nuovi Mercato	Radicali	Increment.	Nuovi Rete	Nuovi Mercato	Uscita	Ingresso
Costante	-2,97*** (0,68)	-2,68*** (0,58)	-2,58*** (0,56)	-2,96*** (0,81)	-2,24* (1,10)	-2,93*** (0,66)	-3,04*** (0,76)	-2,68*** (0,77)	-0,69 (0,64)	-0,33 (0,71)
Influenza decisionale (Capofila)	0,37* (0,15)	0,46** (0,15)	0,35+ (0,20)	0,54* (0,23)	0,77+ (0,46)	0,10 (0,17)	0,17 (0,20)	0,73+ (0,40)	0,28* (0,11)	0,25* (0,12)
Numero imprese nella rete	0,03 (0,02)	0,01 (0,02)	0,01 (0,02)	0,02+ (0,01)	0,05+ (0,03)	0,06** (0,02)	0,06** (0,02)	0,04* (0,02)	0,05*** (0,01)	0,06*** (0,02)
Numero reti	-0,23 (0,16)	-0,12 (0,14)	-0,26 (0,24)	-0,41 (0,27)	-1,39 (1,04)	-0,18 (0,18)	-0,39 (0,36)	-0,82 (0,60)	-0,28* (0,11)	-0,41* (0,17)
Età della rete	0,08 (0,07)	-0,05 (0,05)	0,09 (0,06)	0,01 (0,05)	0,04 (0,08)	0,08 (0,06)	0,10 (0,06)	0,04 (0,06)	0,07 (0,06)	0,08 (0,07)
Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]	-0,02 (0,04)	0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,04 (0,06)	-0,10 (0,08)	0,00 (0,04)	0,01 (0,04)	-0,06 (0,08)	-0,09+ (0,05)	-0,09+ (0,05)
% Imprese Grandi	-2,41 (2,13)	1,51+ (0,79)	0,60 (1,21)	-1,35 (1,36)	-3,60 (3,24)	0,19 (1,01)	-1,49 (2,21)	-3,41 (2,15)	-0,55 (0,91)	-0,43 (0,82)
% Imprese Medie	-1,63 (1,44)	-1,38 (0,92)	-4,04* (2,04)	-3,81 (2,35)	-6,96 (6,28)	0,68 (1,01)	-0,82 (1,59)	-1,93 (2,58)	-0,82 (0,96)	0,44 (0,69)
Concentrazione settoriale (HHI) della rete	-0,04 (0,03)	-0,04 (0,03)	-0,03 (0,03)	-0,05+ (0,03)	-0,09+ (0,05)	-0,09*** (0,03)	-0,09** (0,03)	-0,09+ (0,06)	-0,07** (0,02)	-0,07** (0,02)
N	305	306	306	304	306	305	306	305	306	306
ll	-175,746	-228,075	-220,751	-186,287	-482,605	-129,313	-113,035	-507,466	-720,646	-1024,936

Nota: i risultati si riferiscono a modelli di regressione Poisson con errori standard robusti (riportati tra parentesi). p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabella 4 Risultati dei modelli di regressione Poisson con errori standard robusti tra parentesi che stimano l'associazione tra il ruolo della capofila e le dinamiche di turnover della rete attribuita

Variabili	Turnover	Turnover	Turnover	Turnover	Turnover	Turnover	Turnover	Turnover
	Uscita	Ingresso	Uscita	Ingresso	Uscita	Ingresso	Uscita	Ingresso
Costante	-2,29* (0,94)	-0,99 (0,95)	-3,28** (1,17)	-2,79** (1,06)	-1,09 (0,84)	-2,60* (1,09)	-0,86 (0,71)	-0,01 (0,76)
<i>Influenza decisionale (Capofila)</i>	0,62** (0,20)	0,42* (0,20)	0,81** (0,26)	0,77** (0,24)	0,36+ (0,19)	0,77*** (0,22)	0,28* (0,13)	0,18 (0,15)
Shock Esterni	0,57* (0,23)	0,13 (0,23)	-	-	-	-	-	-
Shock Economici	-	-	0,79** (0,30)	0,73** (0,24)	-	-	-	-
Shock Interni	-	-	-	-	0,17 (0,29)	0,79** (0,29)	-	-
Persistenza shock	-	-	-	-	-	-	0,01 (0,02)	-0,03 (0,02)
<i>Influenza decisionale (Capofila) x Shock Esterni</i>	-0,11+ (0,06)	-0,04 (0,06)	-	-	-	-	-	-
<i>Influenza decisionale (Capofila) x Shock Economici</i>	-	-	-0,15* (0,07)	-0,15* (0,06)	-	-	-	-
<i>Influenza decisionale (Capofila) x Shock Interni</i>	-	-	-	-	-0,03 (0,07)	-0,18** (0,07)	-	-
<i>Influenza decisionale (Capofila) x Persistenza Shock</i>	-	-	-	-	-	-	0,00 (0,01)	0,01 (0,01)
<i>Numero imprese nella rete</i>	0,05+ (0,02)	0,08*** (0,02)	0,04** (0,01)	0,06*** (0,02)	0,06*** (0,01)	0,06*** (0,01)	0,05*** (0,02)	0,06*** (0,02)
<i>Numero reti</i>	-0,32* (0,14)	-0,36* (0,15)	-0,28* (0,12)	-0,38* (0,17)	-0,30** (0,11)	-0,38* (0,16)	-0,32** (0,11)	-0,42** (0,16)
<i>Età della rete</i>	0,06 (0,07)	0,09 (0,07)	0,06 (0,07)	0,08 (0,07)	0,07 (0,07)	0,08 (0,07)	0,06 (0,06)	0,08 (0,07)
<i>Concentrazione geografica (HHI) della rete [comune]</i>	-0,07+ (0,04)	-0,09 (0,06)	-0,07* (0,03)	-0,07+ (0,04)	-0,07 (0,05)	-0,07 (0,05)	-0,08 (0,05)	-0,09 (0,05)
<i>% Imprese Grandi</i>	-0,56 (0,87)	-0,37 (0,69)	-0,38 (0,89)	-0,32 (0,80)	-0,46 (0,79)	-0,26 (0,68)	-0,60 (0,96)	-0,40 (0,83)
<i>% Imprese Medie</i>	-0,16 (0,97)	0,74 (0,72)	-0,34 (0,98)	0,89 (0,76)	-0,51 (0,90)	0,88 (0,70)	-0,64 (0,94)	0,41 (0,67)
<i>Concentrazione settoriale (HHI) della rete</i>	-0,07+ (0,04)	-0,10** (0,03)	-0,07** (0,02)	-0,06* (0,02)	-0,08*** (0,02)	-0,07** (0,02)	-0,07** (0,02)	-0,07** (0,02)
<i>N</i>	252	252	257	257	256	256	306	306
<i>ll</i>	-627,102	-854,439	-627,934	-849,439	-653,991	-845,631	-711,420	-1019,497

Nota: i risultati si riferiscono a modelli di regressione Poisson con errori standard robusti (riportati tra parentesi). p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

