

Articoli

STRATEGIE SOCIALI PER IL SUCCESSO AZIENDALE: IL RUOLO CHIAVE DELLE RETI SOCIALI NELLE PMI

LUIGI CAPOANI*

PIERGIORGIO MARTINI**

Riassunto

Il presente contributo si propone di analizzare il ruolo esercitato dalle reti sociali dei dirigenti nella configurazione della performance economica delle piccole e medie imprese (PMI), con particolare attenzione ai meccanismi attraverso cui il capitale relazionale può incidere sui risultati aziendali. Basandosi su un dataset composto da 12.341 imprese francesi e costruito tramite un processo di ricerca e web scraping da fonti ufficiali, l'analisi evidenzia come l'intensità e la qualità delle reti sociali e professionali dei dirigenti abbiano un impatto positivo e significativo sulla performance delle PMI. Lo studio si inserisce nel dibattito teorico sul capitale sociale e le dinamiche di embeddedness nel management, confermando il valore cruciale del capitale relazionale nelle strategie di crescita e rafforzando l'idea che quest'ultimo rappresenti un asset strategico per le PMI. Il presente studio intende costruire un punto di partenza solido per analisi future su tali reti e sul loro impatto su specifici indicatori settoriali.

Parole Chiave: accounting, manager, reti sociali, performance, PMI.

Articolo ricevuto: 31.10.2023 Accettato: 30.07.2025

Abstract

This paper aims to analyze the role of managers' social networks in shaping the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Drawing on a dataset of 12,341 French companies, constructed through research and web scraping from official sources, the analysis highlights how the intensity and quality of managers' social and professional networks have a positive and significant impact on SME performance. The study contributes to the theoretical

* Professore a contratto, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Venezia. E-mail: luigi.capoani@unive.it.

** Data scientist. E-mail: piergio.martini@gmail.com.

debate on social capital and embeddedness dynamics in management, confirming the crucial role of relational capital in growth strategies and reinforcing the idea that it represents a strategic asset for SMEs. This study aims to build a solid foundation for future analyses of these networks and their impact on specific industry indicators.

Keywords: accounting, manager, social network, performance, SME.

First submitted: 31.10.2023 Accepted: 30.07.2025

1. Introduzione

Nell'attuale contesto economico, caratterizzato da una crescente complessità e competitività, il capitale sociale e le connessioni interpersonali assumono una progressiva rilevanza nel determinare le performance organizzative mirate al successo aziendale. In particolare, per le piccole e medie imprese (PMI), che spesso dispongono di risorse limitate, la capacità dei manager di costruire e mobilitare reti sociali rappresenta una leva strategica per accedere a informazioni, opportunità e risorse critiche per la crescita. Il presente studio si propone di colmare una lacuna nella letteratura di riferimento esistente: nonostante l'ampio riconoscimento teorico dell'importanza delle reti sociali, le evidenze empiriche relative al loro impatto sulla performance delle PMI sono ancora limitate e frammentarie. Nondimeno, il presente contributo intende analizzare in che misura le reti sociali dei dirigenti condizionino tali performance, integrando approcci teorici consolidati con un'analisi econometrica su larga scala, essenziale per offrire nuove prospettive teoriche e indicazioni pratiche utili a imprenditori, manager e policy maker.

Dal punto di vista empirico, lo studio si basa su un ampio dataset di 12.341 PMI francesi, costruito tramite web scraping da fonti ufficiali (Société.com e Dirigeant.com), che include informazioni finanziarie e dati anagrafici sui dirigenti. La metodologia adottata si basa su un modello di regressione lineare multipla, la cui variabile dipendente è rappresentata dal reddito operativo annuo (riferito al 2024), una misura consolidata di performance aziendale.

I risultati mostrano che le reti sociali dei dirigenti hanno un effetto significativo sulla redditività operativa delle PMI. Questo suggerisce che il capitale relazionale, pur non incidendo direttamente su indicatori patrimoniali come ROA (*Return on Assets*) o ROE (*Return on Equity*), può influenzare le performance gestionali interne, legate all'efficienza operativa e alla capacità di generare margini prima delle imposte e degli oneri finanziari. Viene inoltre rilevata una relazione negativa tra l'anzianità del leader e la redditività, coerente con l'idea che i dirigenti più giovani possano introdurre pratiche più dinamiche e orientate all'effi-

cienza. Parallelamente, emerge un effetto positivo delle dimensioni aziendali e della produttività sulla performance, a conferma del ruolo centrale delle risorse interne nella crescita dell'impresa. Dal punto di vista teorico, il paper mira a fornire un apporto ulteriore al dibattito sulle reti sociali e la teoria dei buchi strutturali (Burt, 1992), integrando le evidenze empiriche con un'interpretazione delle dinamiche manageriali nelle PMI. Sul piano pratico, il lavoro offre spunti per la selezione e la formazione dei dirigenti, ponendo l'accento sulla costruzione strategica di relazioni interorganizzative come fattore critico per la competitività aziendale.

La struttura del paper si articola in quattro sezioni. In primo luogo, viene fatta una ricognizione della letteratura esistente sul tema, analizzando i principali approcci teorici che hanno esplorato il ruolo del capitale relazionale e delle reti sociali nei processi di creazione di valore all'interno delle PMI. La rassegna si focalizza, in particolare, sui modelli concettuali sviluppati nell'ambito dell'economia relazionale e della sociologia economica, al fine di chiarire come tali prospettive interpretino l'influenza delle relazioni interorganizzative e dei legami sociali sulle performance aziendali. Vengono inoltre individuate le principali aree di convergenza teorica, le connessioni tra i diversi approcci e le lacune ancora presenti nella letteratura. Si espone quindi il quadro teorico di riferimento e la conseguente formulazione delle ipotesi di ricerca. Segue la seconda sezione, quella metodologica, che illustra il disegno della ricerca, soffermandosi sulle modalità di costruzione e selezione del campione oggetto di analisi, sui criteri adottati per la raccolta e il trattamento dei dati, nonché sulle procedure impiegate per assicurare la validità delle informazioni. Viene quindi illustrata la logica di selezione delle variabili quantitative e/o qualitative utilizzate, nonché delle tecniche analitiche impiegate. Il paragrafo successivo presenta i risultati dell'analisi empirica, organizzati di modo da rispondere puntualmente alle ipotesi formulate. Nella quarta ed ultima sezione si propone una lettura critica dei principali esiti dell'indagine, evidenziandone le ricadute teoriche e le implicazioni operative per le pratiche manageriali e le politiche di sostegno delle PMI. Vengono infine discussi i limiti dello studio, tanto sul piano concettuale, quanto su quello metodologico, e suggerite possibili direzioni per ricerche future nel campo oggetto d'indagine.

2. Revisione della letteratura accademica

Negli ultimi decenni, la letteratura accademica ha dedicato crescente attenzione al ruolo delle reti sociali nel contesto imprenditoriale, analizzando in parti-

colare come le caratteristiche relazionali dei dirigenti condizionino, in accordo con quanto detto in precedenza, la performance aziendale delle PMI. Numerosi studi, sia teorici che empirici, hanno evidenziato come le connessioni sociali dei manager possano facilitare l'accesso a capitale, informazioni e opportunità di mercato, influenzando positivamente la solidità e il successo delle imprese (Baum, 2000; Cuomo et al. 2011). In questo con-testo, la teoria del capitale sociale (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988) ha messo in luce l'importanza delle reti, formali e informali, nell'agevolare l'ottenimento di risorse strategiche. Parallelamente, la teoria delle reti sociali ha mostrato come la posizione occupata dai dirigenti all'interno delle reti, in particolare attraverso i legami deboli e i buchi strutturali, possa costituire un vantaggio competitivo (Granovetter, 1973; Burt, 2000). Nello specifico, Granovetter (1973) ha indagato l'importanza dei *weak ties* (legami deboli), relazioni caratterizzate da sporadiche comunicazioni e da un basso grado di intimità tra soggetti eterogenei, come, ad esempio, amici di amici o semplici conoscenti. A differenza dei legami forti, tipici della cerchia ristretta, i legami deboli fungono da veri e propri ponti (*bridges*) tra reti sociali differenti, consentendo l'accesso a informazioni non ridondanti e a nuove opportunità. Secondo il sociologo, tali legami risultano dunque decisivi anche per la coesione sociale, poiché collegano gruppi altrimenti separati: «weak ties, [...] are here seen as indispensable to individuals' opportunities and to their integration into communities; strong ties, breeding local cohesion, lead to overall fragmentation» (ivi, p. 1378). Coerentemente con questa prospettiva, Burt (2000) ha sviluppato la teoria dei *buchi strutturali*, descrivendo gli attori sociali come soggetti dotati di capitale finanziario, umano e sociale, che operano in un'arena competitiva. Secondo Burt, la posizione più vantaggiosa in una rete è quella che consente di fungere da ponte tra contatti tra loro non connessi, ossia di occupare un *buco strutturale* – definito come segue: «a relationship of non redundancy between two contacts. The hole is a buffer [...]. As a result of the hole between them, the two contacts provide network benefits that are in some degree additive rather than overlapping» (ivi, p. 65). Una rete può risultare ridondante in due modi: per coesione, quando i contatti sono tra loro fortemente legati e coesi, limitando così l'accesso a nuove informazioni; oppure per equivalenza strutturale, quando i contatti, anche se non direttamente connessi all'ego, conducono comunque agli stessi gruppi di individui, e quindi a dati simili. In entrambi i casi, la capacità di ottenere vantaggi competitivi si riduce. Burt stesso riconosce l'affinità tra la propria teoria e quella di Granovetter, affermando che *weak ties* e *structural holes* descrivono essenzialmente lo stesso fenomeno: entrambe le prospettive sottolineano il valore critico delle connessioni deboli e non ridondanti nel produrre vantaggi informativi e relazionali per gli attori economici.

Parallelamente, la prospettiva della *resource-based view* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) ha interpretato le relazioni sociali come risorse strategiche, capaci di sostenere nel tempo vantaggi competitivi difficilmente imitabili. Un ulteriore filone di ricerca ha posto l'accento sul concetto di capitale relazionale, analizzandone il ruolo specifico all'interno delle PMI. In questo contesto, autori come Nahapiet e Ghoshal (1998) hanno evidenziato come le reti sociali possano stimolare l'innovazione e favorire la creazione di valore, mentre altri studi ancora hanno confermato l'impatto positivo delle connessioni relazionali sulla crescita e sulla performance aziendale (Barnir, Smith, 2002; Gharsalli, 2019).

Tuttavia, malgrado l'apporto dei contributi teorici ed empirici sinora prodotti, la letteratura recente risente di un significativo vuoto analitico. Un primo limite risiede nella tendenza di numerosi studi a basarsi su campioni di dimensioni contenute, spesso circoscritti a determinati contesti geografici o settoriali, complicando la generalizzazione dei risultati. Un'ulteriore limitazione, diretta conseguenza della precedente, consiste nella scarsità di ricerche che combinino l'impiego di rigorosi strumenti di analisi quantitativa con campioni ampi e diversificati, tali da consentire una valutazione sistemica dell'effetto delle reti manageriali sulla performance aziendale. Un'ultima criticità riguarda la limitata attenzione riservata alla distinzione tra reti "formali" (es. appartenenze istituzionali) e "informali" (es. contatti professionali o personali), nonostante tale differenza si riveli cruciale per comprendere le diverse modalità attraverso cui il capitale relazionale influisce sui risultati economici.

2.1. La relazione tra reti sociali e performance aziendale: le ipotesi di ricerca

Come si è detto, un filone particolarmente significativo della letteratura individua nelle relazioni interpersonali e interorganizzative una risorsa cruciale per l'accesso a vantaggi informativi, finanziari e strategici, riconducibili pertanto al concetto di capitale sociale (Coleman, 1988; Nahapiet, Ghoshal, 1998). All'interno di questa cornice, il capitale relazionale consente ai manager di accedere a risorse non disponibili internamente, favorendo la crescita e la competitività dell'impresa. Un contributo fondamentale ai fini della ricerca è rappresentato anche dalla cosiddetta *network theory*, che pone l'attenzione alla struttura delle relazioni e alla posizione occupata dagli individui nella rete. In questo contesto, concetti come centralità, densità e ampiezza di rete sono stati utilizzati per spiegare il grado di accesso e controllo delle informazioni strategiche da parte dei manager (Freeman, 1979; Borgatti, 2009). Ancora, alcuni interventi della già

citata *resource-based view* (Barney, 1991) sottolineano che le relazioni esterne, in quanto risorse immateriali difficilmente replicabili, possono contribuire al vantaggio competitivo sostenibile dell'impresa. Quando i legami sociali sono radicati e strategici, essi diventano parte integrante del patrimonio aziendale, influenzando direttamente le capacità operative e strategiche.

Combinando i diversi approcci teorici, è possibile delineare un quadro analitico coerente, che permette di esaminare in maniera sistemica il ruolo delle reti sociali manageriali nel determinare la performance delle PMI.

Le imprese, mediante le stesse reti, possono accedere a risorse utili allo sviluppo e all'innovazione, oltre a facilitare lo scambio tra i partecipanti sociali. I consumatori, parallelamente, danno vita a loro volta ad una rete sociale, che influenza la reputazione aziendale, e in cui avviene uno scambio di opinioni e idee sui prodotti o servizi offerti. L'immagine dell'azienda, positiva o negativa che sia, è il risultato della condivisione delle esperienze dei clienti. Pertanto, le reti sociali si rivelano essenziali per il funzionamento dell'ecosistema imprenditoriale (Muldoon *et al.*, 2018).

Il successo aziendale, d'altronde, dipende da molteplici fattori, tra cui l'approccio gestionale adottato e il ruolo strategico del Consiglio di amministrazione. Quest'ultimo, ulteriore elemento chiave, è fondamentale per garantire la stabilità dell'impresa, soprattutto nel caso delle PMI, in quanto chiamato a mediare eventuali conflitti tra management e azionisti e a gestire con equilibrio i finanziamenti, spesso soggetti a fluttuazioni.

La creazione di reti sociali tra i dirigenti delle PMI favorisce la pianificazione del lavoro, facilita l'accesso ad ulteriori finanziamenti e contribuisce al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità aziendale, come l'innovazione e il progresso tecnologico (Ali *et al.*, 2020). La collaborazione e lo scambio di conoscenze migliorano l'efficienza aziendale, ottimizzano le risorse e riducono i costi (Zhang *et al.*, 2019). Come sottolinea anche Bartoloni (2022), la reputazione aziendale è legata alla rete sociale e all'engagement con i clienti. Le interazioni interne, d'altro canto, favoriscono l'innovazione e valorizzano le esperienze pregresse, incidendo positivamente sulle strategie di crescita e sul successo complessivo dell'azienda. Nello specifico, la presente ricerca si concentra sull'influenza dei legami interpersonali e professionali dei dirigenti nell'accesso a risorse fondamentali, come finanziamenti, informazioni e opportunità di collaborazione (Barnir, Smith, 2002; Gharsalli, 2019). Gli approcci seguiti si basano principalmente su teorie di *network embeddedness* e capitale sociale, che evidenziano l'importanza della posizione occupata dai manager nelle reti e la qualità delle loro connessioni. Uno dei contributi teorici più rilevanti in questo ambito è la già citata teoria dei

buchi strutturali (Burt, 1992), secondo cui i soggetti che occupano posizioni di intermediazione tra gruppi separati (cioè "ponti" tra reti non ridondanti) possono beneficiare di un vantaggio informativo e relazionale. Tali soggetti, i manager, accedono a informazioni diversificate e hanno maggiore influenza strategica, fattori che possono tradursi in migliori performance aziendali. Come rilevato da Adams *et al.* (2014) nel riprendere la teoria di Burt, la presenza di buchi strutturali può ampliare significativamente l'orizzonte conoscitivo e operativo delle imprese.

In particolare, un numero più elevato di collegamenti, diretti e indiretti, tra dirigenti e altre imprese o individui favorisce un migliore accesso a informazioni, risorse e opportunità strategiche, migliorando così la resilienza e l'efficienza dell'impresa. Questa considerazione trova supporto ancora una volta nella teoria dei buchi strutturali, secondo cui le connessioni sociali favoriscono l'accesso a conoscenze non ridondanti e vantaggi competitivi. Pertanto, le ipotesi che vengono sottoposte a test sono le seguenti:

HP1: Le reti sociali dei dirigenti influenzano positivamente la performance aziendale.

HP2: L'età del leader è negativamente associata alla performance aziendale, ipotizzando che dirigenti più giovani adottino pratiche più innovative e orientate alla redditività.

3. Metodologia

3.1. Campione e raccolta dati

Il campione utilizzato in questo studio è composto da 12.341 piccole e medie imprese francesi, attive nel settore pubblicitario e localizzate nella regione "Midi de France". Queste sono state selezionate sulla base di un criterio dimensionale: tutte le aziende incluse presentano infatti un numero di dipendenti compreso tra cinque e cinquanta, in accordo con la classificazione ufficiale dell'INSEE per le PMI. Per garantire la qualità del campione, si è svolto un accurato processo di "pulizia" del dataset. Quest'ultimo è stato costruito a partire da due fonti principali. Société.com rappresenta una delle piattaforme più autorevoli per quanto riguarda i dati legali e finanziari delle imprese francesi, grazie alla raccolta e all'aggiornamento continuo di informazioni provenienti da fonti ufficiali, tra cui il Registre National du Commerce et des Sociétés (RNCS), l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI),

e altre entità certificate. Dirigeant.com, invece, fornisce informazioni dettagliate sulla struttura dirigenziale delle imprese e sui collegamenti professionali tra i manager, con un'attenzione particolare alla costruzione delle reti relazionali. L'analisi si basa esclusivamente sui dati relativi al 2024, selezionato come riferimento temporale in quanto unico anno per cui è disponibile un set completo e omogeneo di informazioni per tutte le imprese del campione. Sebbene il processo di raccolta dati abbia inizialmente restituito osservazioni distribuite su più anni, infatti, solo una frazione limitata delle aziende disponeva di dati longitudinali adeguati per l'intervallo temporale. Tale disomogeneità ha reso impraticabile la costruzione di un dataset panel bilanciato o l'utilizzo di indicatori dinamici, come il tasso di cre-scita del fatturato. La scelta di focalizzarsi sul 2024 consente dunque di garantire la massima coerenza e confrontabilità dei dati, assicurando la robustezza delle analisi statistiche e una corretta interpretazione delle relazioni tra capitale relazionale, caratteristiche strutturali e performance economica.

3.2. Costruzione del dataset

Le variabili analizzate sono state ricavate e costruite a partire da concetti teorici consolidati nella letteratura sulla gestione aziendale e sulle reti sociali, con particolare riferimento ai modelli di capitale relazionale e ai buchi strutturali. Le variabili aziendali comprendono informazioni anagrafiche (anno di fondazione, codice APE, dimensioni), finanziarie (*EBITDA*, utile netto, valore aggiunto, rating) e organizzative. Gli indicatori legati alle reti relazionali derivano invece dalle connessioni tra i dirigenti all'interno di più imprese, calcolate sulla base della posizione nei consigli di amministrazione, del numero di collegamenti diretti e indiretti, e della centralità nella rete. I dati sono stati raccolti tramite una procedura strutturata di web scraping, sviluppata *ad hoc* per estrarre in modo efficiente le informazioni rilevanti dalle piattaforme precedentemente citate. Inizialmente il processo si è basato sulle indicazioni presenti all'interno delle cartelle di lavoro contenenti l'elenco delle imprese, le quali però fornivano unicamente i nomi delle società selezionate, senza ulteriori dettagli economici o organizzativi. Per accedere ai dati completi di ciascuna impresa, è stato quindi necessario interrogare direttamente le pagine aziendali di Société.com, utilizzando gli URL specifici costruiti sulla base del nome dell'azienda e del relativo codice SIREN. Lo script è stato progettato per automatizzare il recupero delle informazioni, evitando così la trascrizione manuale, operazione particolarmente onerosa data la numerosità delle aziende nel campione.

Tuttavia, l'estrazione automatica ha incontrato alcune limitazioni strutturali. Sebbene la maggioranza degli URL seguisse un formato standard, una porzione non trascurabile delle imprese presentava indirizzi modificati, con abbreviazioni, omissioni o variazioni arbitrarie nei nomi (ad esempio, la parola "société" veniva talvolta abbreviata in forme come "ste", "scte", oppure del tutto omessa). Tali discrepanze hanno reso necessaria una fase preliminare di "pulizia" del database e dello script. La procedura ha dunque consentito la costruzione di un dataset appunto pulito, basato su criteri di selezione robusti, sebbene inevitabilmente condizionato da bias di accessibilità, dovuto all'architettura non uniforme delle pagine web da cui i dati sono stati estratti. Per quanto riguarda la codifica delle variabili, quelle qualitative sono state uniformate seguendo le classificazioni ufficiali francesi, come i codici APE forniti dall'INSEE, mentre le variabili quantitative sono state sottoposte a processi di normalizzazione e, ove necessario, trasformazione logaritmica o aggregazione. Ne risulta un dataset multidimensionale, coerente e analizzabile, utile per indagare a fondo i legami tra struttura aziendale, capitale relazionale e performance economica.

A scopo di trasparenza, si ritiene opportuno fare una premessa. Pur nella completezza e affidabilità delle fonti utilizzate, il dataset presenta alcune criticità intrinseche. In particolare, la presenza di dati mancanti ha reso necessaria l'esclusione di alcune imprese nella fase di costruzione del campione, riducendo così la dimensione iniziale del database. Inoltre, l'impiego di fonti pubbliche potrebbe aver introdotto un bias di selezione, privilegiando imprese più trasparenti, strutturate o inclini alla divulgazione di informazioni. Tali limitazioni sono state mitigate attraverso l'integrazione di fonti multiple, controlli incrociati e l'impiego di tecniche statistiche robuste, al fine di garantire la coerenza interna e la validità esterna dei risultati.

3.3. Descrizione e costruzione delle variabili

La variabile dipendente utilizzata nell'analisi è rappresentata dal reddito operativo, un indicatore che misura la capacità dell'impresa di generare profitto dalla propria attività gestionale ordinaria, al netto di interessi e imposte. Tale variabile costituisce una proxy consolidata per valutare l'efficienza economico-produttiva di un'azienda, ed è particolarmente adatta in contesti di confronto tra imprese di dimensione e settore diversi. La variabile indipendente di interesse è rappresentata dal *numero di collegamenti diretti tra individui*, ovvero il numero di relazioni professionali di primo grado che ciascun leader aziendale intrattiene

all'interno del sistema economico. Con "primo grado" si intende un collegamento diretto e immediato, che non richiede intermediari per essere attivato: rientrano in questa categoria, ad esempio, dirigenti che hanno condiviso incarichi nello stesso Consiglio di amministrazione, collaborato nella stessa impresa, co-fondato un'attività o intrattenuto rapporti formali registrati a livello societario. Questo indicatore riflette la dimensione immediata del capitale relazionale ed è costruito a partire da informazioni strutturate sui legami manageriali. Dal punto di vista della *network analysis*, tale variabile corrisponde al grado (*degree*) del nodo "dirigente" nel grafo delle relazioni, e rappresenta un indicatore primario della centralità individuale all'interno della rete professionale. Le connessioni di primo livello costituiscono canali privilegiati per l'accesso a informazioni, risorse strategiche e opportunità di business, nonché per l'attivazione di dinamiche collaborative e processi di influenza reciproca. Pertanto, il numero di collegamenti diretti fornisce una misura efficace della capacità relazionale e dell'influenza sistemica dei manager, e rappresenta una proxy concreta del capitale sociale immediato, con potenziali ricadute dirette sulla performance aziendale. Per isolare l'effetto del capitale relazionale su quest'ultima, l'analisi include inoltre alcune variabili di controllo rilevanti. In particolare, il *numero di dipendenti* è stato utilizzato come proxy della dimensione organizzativa dell'impresa, mentre il *totale dei debiti* consente di valutare appunto il livello di indebitamento e l'esposizione finanziaria. L'*EBITDA* rappresenta un indicatore sintetico della redditività lorda operativa prima della deduzione di ammortamenti e componenti straordinarie, utile per cogliere la capacità dell'impresa di generare valore economico dalle attività core. Infine, l'*età del leader* è stata inserita come proxy dell'esperienza manageriale e della possibile inclinazione verso approcci gestionali più tradizionali, o viceversa più innovativi. La selezione di tali variabili è coerente con la letteratura esistente, e consente di stimare con maggiore robustezza l'impatto esercitato dal capitale relazionale dei dirigenti sulla redditività delle piccole e medie imprese.

3.4. Il modello econometrico

A supporto dell'analisi empirica, è stato adottato il seguente modello di regressione lineare per testare le ipotesi di ricerca:

$$\text{reddito_operativo} = \beta_0 + \beta_1 (\text{numero_dipendenti}) + \beta_2 (\text{debiti_totali}) + \beta_3 (\text{EBITDA}) + \beta_4 (\text{età_del_leader}) + \beta_5 (\text{collegamenti_diretti_con_individui}) + \varepsilon$$

La tabella 1 evidenzia un valore di R^2 pari a 0.453, con un R^2 corretto anch'esso pari a 0.453, indicando che circa il 45.3% della variabilità della redditività operativa è spiegata dalle variabili indipendenti considerate. Il test basato sulla F-statistic restituisce un valore di 2045, con una significatività elevata ($p < 0.001$), confermando la validità complessiva del modello. Come testimonieranno le tabelle successive, anche tutte le variabili esplicative risultano, a livello individuale, statisticamente significative, secondo quanto indicato dai rispettivi p-value, inferiori alla soglia convenzionale di 0.05. I test diagnostici non evidenziano criticità: l'analisi della multicollinearità tramite il Variance Inflation Factor (VIF) mostra valori inferiori a 1.02 per tutte le variabili indipendenti, segnalando l'assenza di correlazioni problematiche tra i regressori. Tali risultati confermano l'affidabilità delle stime e la solidità del modello proposto.

4. Risultati

L'analisi descrittiva delle variabili utilizzate evidenzia una buona eterogeneità all'interno del campione, condizione favorevole per la costruzione di modelli esplicativi robusti. La variabile dipendente, *reddito operativo*, mostra una media pari a 7.34, con una deviazione standard di 2.12, un valore minimo di 1.40 e un massimo di 12.20, indicando una distribuzione sufficientemente ampia e bilanciata per consentire una stima affidabile del modello. Le principali variabili indipendenti presentano a loro volta un'elevata dispersione: il *numero di dipendenti* varia da micro a medie imprese, mentre il *totale dei debiti* e l'*EBITDA* mostrano distribuzioni tipiche del settore, con valori estremi che riflettono la varietà delle strutture aziendali analizzate. L'*età del leader*, che si colloca in media intorno ai 52 anni, evidenzia anch'essa una distribuzione ampia, utile per analizzare l'effetto generazionale sulla gestione.

La variabile chiave dell'analisi, *collegamenti diretti con individui*, che ricordiamo essere il numero di collegamenti diretti tra i dirigenti e altri soggetti economici, presenta una variabilità significativa tra le imprese, con una media pari a 11.81 e una deviazione standard di 7.62. Tutto ciò indica una differente intensità del capitale relazionale nei vari contesti aziendali. La matrice di correlazione conferma la coerenza teorica tra le principali variabili del modello: si osserva una correlazione positiva tra *collegamenti diretti con individui* e *reddito operativo* (pari a 0.28), in accordo con l'ipotesi secondo cui una maggiore estensione delle reti sociali manageriali è associata a migliori performance operative. Anche altre variabili strutturali, come il *numero dei dipendenti* ed *EBITDA*, mostrano correla-

zioni positive con la redditività operativa (rispettivamente, 0.41 e 0.58), riflettendo il contributo della dimensione organizzativa e della marginalità alla solidità economica. Sebbene la variabile *collegamenti diretti con individui* presenti una correlazione più contenuta rispetto ad altri predittori, come i due appena citati, il suo effetto positivo è significativo all'interno del modello di regressione. Questa differenza è teoricamente giustificabile: mentre le variabili contabili mostrano legami diretti con la redditività operativa, i collegamenti sociali dei dirigenti agiscono attraverso meccanismi più indiretti, come l'accesso a risorse strategiche, informazioni privilegiate o opportunità di collaborazione. L'evidenza empirica suggerisce quindi che il capitale relazionale rappresenti un fattore complementare, ma non meno rilevante, nella determinazione della prestazione gestionale delle PMI. Questi risultati, nel complesso, supportano l'affidabilità del modello stimato e la validità delle interpretazioni fornite in merito all'influenza esercitata dal capitale relazionale dei dirigenti sulla performance aziendale.

Di seguito si riportano le tabelle delle stime ottenute tramite OLS, che includono tutte le variabili esplicative considerate nell'analisi.

Tab. 1 – Risultati stimati del modello OLS

| Variabile | Coefficiente | Errore Std. | t-statistic |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Numero dipendenti | 0.284 | 0.018 | 15.78*** |
| Debiti totali | -0.163 | 0.021 | -7.76*** |
| EBITDA | 0.322 | 0.016 | 22.94*** |
| Età del leader | -0.041 | 0.009 | 4.56*** |
| Colleg. dir. con individui | 0.350 | 0.014 | 25.00*** |
| N. | 12341 | | |
| F | 2045*** | | |
| R ² | 0.453 | | |
| Adj R ² | 0.453 | | |
| AIC | 11452.21 | | |
| BIC | 11503.77 | | |

Fonte: analisi personali.

I coefficienti stimati evidenziano un effetto positivo e statisticamente significativo per tutte le variabili chiave del nostro studio. In particolare, la variabile *collegamenti diretti con individui* assume un coefficiente pari a 0.350 ($p < 0.001$), indicando che un incremento nel numero di connessioni professionali dirette da

parte dei dirigenti è associato ad un miglioramento della redditività aziendale. Questo risultato è perfettamente in linea con l'ipotesi HP1, secondo cui le reti sociali manageriali rappresentano un asset strategico nella generazione di valore. Anche il *numero di dipendenti* mostra un impatto positivo (coeff. = 0.284, $p < 0.001$), suggerendo che le imprese più strutturate dal punto di vista organizzativo tendono a ottenere migliori risultati operativi. L'*EBITDA*, con un coefficiente di 0.322, risulta uno dei fattori più rilevanti, confermando il legame diretto tra marginalità operativa e redditività. L'*età del leader*, invece, presenta un coefficiente negativo e significativo, -0.041 ($p < 0.001$), evidenziando una possibile penalizzazione delle performance in presenza di dirigenti più anziani. Questo dato, seppur controintuitivo, può essere interpretato alla luce della minore propensione all'innovazione, o dell'adozione di strategie conservative da parte dei profili più maturi, in accordo con l'ipotesi HP2. Anche l'indebitamento mostra un impatto negativo significativo (coeff. = -0.163 , $p < 0.001$), coerente con l'idea che una maggiore esposizione finanziaria possa ridurre l'efficienza operativa. Complessivamente, il modello stimato restituisce risultati robusti: come evidenziato nella precedente sezione, il valore di R^2 e di F-statistic confermano la bontà della regressione e la significatività complessiva del modello.

La tabella 2 riporta invece le stime delle variabili e i segni attesi, ed è utile per verificare la coerenza tra i risultati ottenuti dal modello e le ipotesi teoriche formulate. Per ciascun regressore viene quindi indicato il coefficiente stimato, il segno atteso secondo la letteratura e se tale segno è confermato o meno.

Tab. 2 – Stima dei coefficienti e confronto con i valori attesi

| Variabile | Coefficiente | Segno atteso | Segno confermato |
|----------------------------|--------------|--------------|------------------|
| Numero dipendenti | 0.284 | + | Si |
| Debiti totali | -0.163 | - | Si |
| <i>EBITDA</i> | 0.322 | + | Si |
| Età del leader | -0.041 | - | Si |
| Colleg. dir. con individui | 0.350 | + | Si |

Fonte: analisi personali.

Tutte le variabili considerate mostrano una coerenza tra il segno atteso e il coefficiente stimato, confermando la solidità teorica del modello e la validità delle ipotesi formulate. In particolare, risultano pienamente verificate le relazioni positive previste per variabili come *numero di dipendenti*, *EBITDA* e *collega-*

menti diretti con individui. Come deducibile da quanto detto in precedenza, questi risultati offrono un supporto empirico robusto all'ipotesi HP1. I valori stimati della variabile *collegamenti diretti con individui* confermano che un maggiore numero di connessioni professionali dirette è associato ad un incremento significativo della redditività operativa. Questo rafforza l'idea che il capitale relazionale dei manager agisca come leva strategica, facilitando l'accesso a risorse, informazioni e opportunità esterne in grado di migliorare l'efficienza gestionale. La presenza di segni negativi attesi e confermati per variabili come *debiti totali* e *età dei leader* contribuisce d'altro canto a rafforzare l'interpretazione del modello: un maggiore livello di indebitamento può comportare rigidità finanziarie e oneri che limitano la performance operativa, mentre un'età più elevata del dirigente, come espresso dall'ipotesi HP2, e già in parte dimostrato, può essere associata a una minore propensione al cambiamento, penalizzando l'efficienza e l'innovazione. Nel complesso, i risultati attuali confermano che l'impatto delle reti manageriali è non solo rilevante in termini di scala, ma anche efficace dal punto di vista operativo, contribuendo in modo diretto alla redditività interna dell'impresa. L'effetto positivo delle variabili strutturali, come *EBITDA* e *numero di dipendenti*, evidenzia per di più la complementarità tra capacità gestionale interna e capitale sociale esterno.

5. Conclusioni

I risultati discussi nella sezione precedente consentono di avanzare alcune considerazioni conclusive, utili a inquadrare le implicazioni delle evidenze emerse e riflettere su aspetti rilevanti, tanto sul piano teorico quanto su quello operativo. I risultati confermano che le connessioni sociali dei leader aziendali, misurate attraverso la variabile *numero di collegamenti con individui*, incidono positivamente sul *reddito operativo*, suggerendo che un capitale relazionale più ampio consente un migliore accesso a risorse, informazioni e opportunità strategiche.

In relazione alle ipotesi di ricerca formulate, come detto precedentemente, i risultati offrono un pieno supporto all'ipotesi HP1, secondo cui le reti sociali dei dirigenti influenzano positivamente la performance aziendale. Questi confermano inoltre che un ampliamento del capitale sociale manageriale produce effetti concreti in termini di efficienza gestionale. Anche l'ipotesi HP2 trova riscontro nei dati: l'età del leader mostra un coefficiente negativo, coerente con l'idea che dirigenti più giovani, maggiormente inclini all'innovazione, adottino pratiche gestionali più orientate alla redditività.

Dal punto di vista teorico, questo lavoro rafforza il filone di studi legato al capitale sociale e ai buchi strutturali (Burt, 1992), dimostrando empiricamente che le reti professionali dei dirigenti rappresentano un asset strategico per la crescita aziendale. Le implicazioni pratiche di questi risultati sono molteplici: per i policy maker, emerge la necessità di sostenere meccanismi che favoriscano la creazione di reti interaziendali e professionali tra dirigenti, in particolare nelle fasi iniziali della vita dell'azienda. A livello di impresa, il lavoro suggerisce che investire in capitale relazionale, ad esempio attraverso la partecipazione a network settoriali, consorzi e associazioni, può generare ritorni concreti in termini di fatturato. Per gli studiosi e i consulenti d'impresa, i risultati offrono una chiave di lettura utile per valutare il potenziale competitivo di un'azienda anche sulla base della struttura delle relazioni dei suoi vertici.

Nonostante la solidità teorica del modello e la coerenza dei risultati ottenuti, lo studio presenta alcuni limiti di natura metodologica che meritano considerazione. In primo luogo, l'utilizzo di un modello lineare stimato tramite OLS, seppur efficace per garantire trasparenza e interpretabilità, comporta l'assunzione di relazioni costanti e additive tra le variabili. Questa scelta non consente quindi di cogliere eventuali effetti non lineari, soglie critiche o interazioni tra dimensioni strutturali e relazionali, che potrebbero rivelarsi significative in contesti organizzativi più complessi.

Un altro elemento di criticità riguarda la generalizzabilità dei risultati. Lo studio è stato condotto esclusivamente su PMI francesi e non include imprese di grandi dimensioni. Di conseguenza, le evidenze emerse non possono essere automaticamente estese a contesti geografici diversi o a strutture aziendali con caratteristiche organizzative molto differenti. In aggiunta, va sottolineato che gli effetti delle variabili analizzate possono variare sensibilmente tra le imprese, in funzione del settore di appartenenza, del contesto competitivo e della cultura organizzativa. Il modello stima relazioni medie all'interno del campione, ma non cattura eventuali eterogeneità non osservate, che potrebbero condizionare l'intensità o la direzione degli effetti. In particolare, è plausibile che imprese operanti in settori innovativi o dinamici traggano benefici diversi dalla struttura relazionale dei loro dirigenti rispetto a realtà più tradizionali.

Alla luce di questi elementi, future ricerche potrebbero ampliare l'analisi utilizzando dati longitudinali completi per costruire veri e propri panel bilanciati, includere indicatori ESG (ambientali, sociali e di governance) per esplorare il ruolo della sostenibilità nella performance delle PMI, o approfondire la natura qualitativa delle reti professionali, distinguendo tra legami deboli e forti, e analizzando non solo la quantità, ma anche la qualità per l'appunto e la reciprocità

delle relazioni. Un'estensione internazionale potrebbe infine permettere un confronto tra paesi, utile per valutare l'efficacia delle reti manageriali in contesti istituzionali diversi.

Dichiarazioni

Approvazione etica: non applicabile in quanto questo studio non ha coinvolto partecipanti umani o animali. Pertanto, non sono stati seguiti comitati etici, comitati di revisione interni o linee guida specifiche.

Interessi contrastanti: gli autori dichiarano di non avere interessi in competizione, sia finanziari che personali, che possano aver influenzato il risultato o l'interpretazione di questa ricerca.

Contributi degli autori: concettualizzazione, supervisione, rassegna della letteratura, metodologia, analisi statistica, revisione.

Finanziamenti: questa ricerca non è stata finanziata da organizzazioni esterne. Gli autori hanno condotto lo studio senza alcuna assistenza finanziaria.

Riferimenti bibliografici

- Adams M., Makramalla M., Miron W. (2014). Down the Rabbit Hole: How Structural Holes in Entrepreneurs' Social Networks Impact Early Venture Growth. *Technology Innovation Management Review*.
- Ali, F., Ashfaq, M., Begum, S., & Ali, A. (2020). How "Green" thinking and altruism translate into purchasing intentions for electronics products: The intrinsic-extrinsic motivation mechanism. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 281–291. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.013>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- A., Smith K.A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3): 219–232.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartoloni S. (2022). *Social media marketing tra passato, presente e futuro* (p. 115). Torino: Giappichelli, XI.
- Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Bourdieu, P. (1986). Forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Burt R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Burt R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22: 345–423.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349–399.

- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95–S120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Cuomo M.T., Metallo G., Tortora D. (2011). Opportunità, limiti e criticità dei Social Network. *Esperienze d'Impresa*.
- Di Toma P. (2012). Dalle risorse al know how esclusivo: il ruolo della corporate governance nello sviluppo di un'impresa familiare. *Piccola Impresa / Small Business*, 25(1), 97-117
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Gharsalli M. (2013). *Social Ties, Trust and Bank Financing of SMEs: An Exploratory Study* (pp. 372). Brest: University of Western Brittany.
- Gharsalli M. (2019). High Leverage and Variance of SMEs Performance. *The Journal of Risk Finance*.
- Granovetter M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Muldoon J., Bauman A., Lucy C. (2018). Entrepreneurial Ecosystems: Do You Trust or Distrust? *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>

Formule

Teorema generale di Huygens: http://resnlp.univlemans.fr/NLP_C_M02_G01/co/grain08.html.

Sitografia

Dirigeant.com.
<https://www.insee.fr/fr/accueil>.
 Société.com.

