4 IL CAPITALE RELAZIONALE DELLE IMPRESE AEROSPAZIALI NEL LAZIO*

4.1 CAPITALE RELAZIONALE E LOCALIZZAZIONE

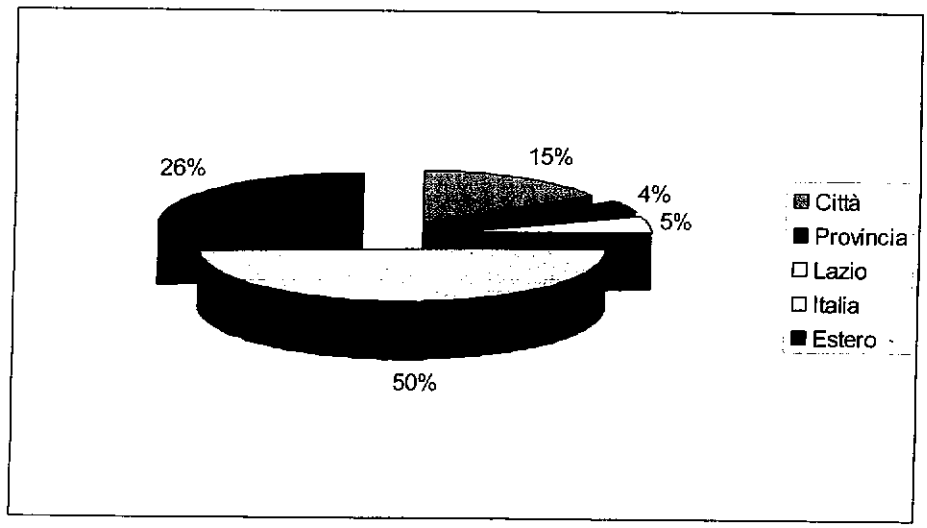
L'analisi del capitale relazionale aziendale sottende lo studio del grado di integrazione esistente tra gli attori operanti all'interno della filiera aerospaziale nel Lazio. La comprensione delle dinamiche di collaborazione e competizione tra tali attori, infatti, trova una efficace chiave di lettura nel ruolo che il complesso dei legami economici e personali può svolgere nell'attività di impresa, soprattutto ai fini del raggiungimento delle performance aziendali. A partire da queste considerazioni, il presente capitolo, avvalendosi delle strumentazioni teoriche che la letteratura internazionale ha sviluppato nel corso degli anni e dei dati raccolti tramite l'indagine empirica condotta dal gruppo di ricerca, mira a fornire una mappatura dell'insieme delle relazioni che connettono in *network* gli attori operanti del comparto aerospaziale, specificando anche la valenza economica di questo particolare *asset* di impresa.

Per comprendere in profondità il capitale relazionale esistente e attivo tra gli operatori laziali dell'*aerospace*, una prima analisi va esplicitata in termini di localizzazione degli attori stessi. Per tale motivo la struttura del questionario utilizzato per la rilevazione empirica è stata orientata dapprima all'identificazione – per ognuno dei soggetti intervistati – dei principali attori (clienti, fornitori, *partner* e centri di ricerca) con cui il capitale relazionale si concretizza e della loro localizzazione e successivamente si è scesi nel dettaglio di tali legami.

Le figure 4.1 – 4.4 forniscono la ripartizione geografica dei gruppi di soggetti con cui le imprese del settore aerospaziale intrattengono relazioni economiche.

In dettaglio, la localizzazione dei clienti (Figura 4.1) presenta una significativa predominanza della componente nazionale, rispetto a quella estera. La percentuale riferita ai clienti italiani, infatti, è pari al 50% del campione di indagine, cui si aggiungono un 4% su base provinciale, un 5% su base regionale e un 15% localizzato a livello cittadino. Il corrispondente valore per i clienti di origine estera è invece pari al 26% delle risposte.

FIGURA 4.1- LOCALIZZAZIONE DEI CLIENTI



Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

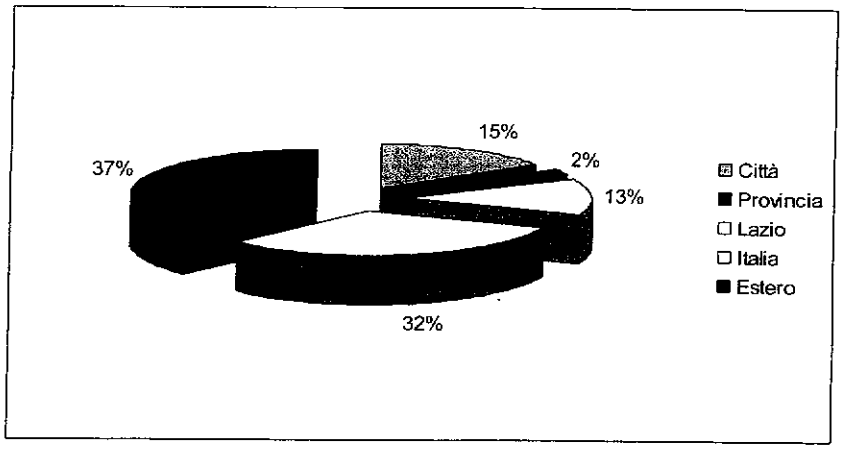
Maggiormente internazionalizzata appare la composizione del portafoglio fornitori, di cui un 37% è localizzato al di fuori dei confini nazionali (Fig. 4.2). Trovano invece localizzazione

* Il presente capitolo è stato redatto dal dott. Luca Pirolo.

nell'ambito territoriale riferito alla provincia di appartenenza dei soggetti intervistati solo il 2% dei fornitori con cui gli attori del campione oggetto di indagine intrattengono relazioni di lungo termine. Completano il quadro i dati riferiti alla localizzazione metropolitana (15%), regionale (13%), e nazionale (32%).

Il confronto tra i valori registrati per il portafoglio clienti rispetto a quelli ottenuti per il portafoglio fornitori permette quindi di evidenziare una maggiore propensione all'internazionalizzazione degli approvvigionamenti rispetto a quella commerciale. Questo, in altri termini, permette di fare anche alcune ipotesi circa la strutturazione della filiera aerospaziale del Lazio che si presenta più densa di attori nelle fasi a valle della sua filiera economico-produttiva rispetto a quelle a monte.

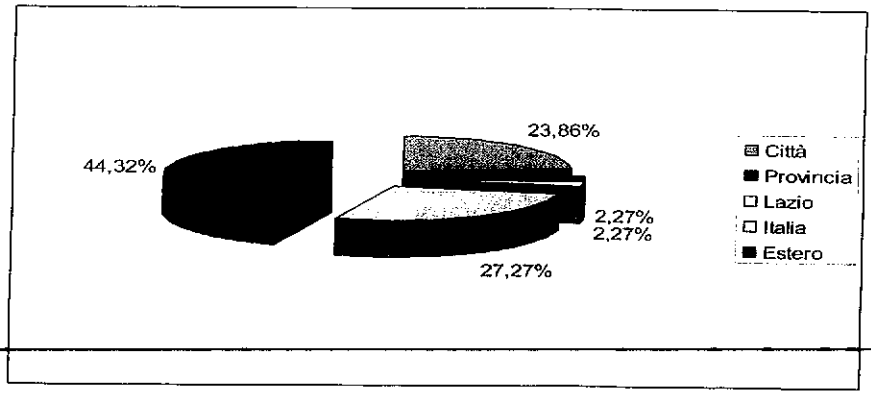
FIGURA 4.2 - LOCALIZZAZIONE DEI FORNITORI



Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Continuando nella disamina della localizzazione dei soggetti con cui le imprese del campione intrattengono relazioni a carattere economico-commerciale, si evidenzia come per il segmento dei *partner* si registri un forte grado di internazionalizzazione (Figura 4.3). Ben il 44% delle risposte fornite dal campione di studio, infatti, indicano una localizzazione internazionale dei *partner* di riferimento, cui segue l'ambito nazionale con oltre il 27% delle frequenze e quello cittadino con oltre il 23%. Meno significative sono invece le percentuali riferite alla provincia e alla regione, entrambe ferme al 2,27%.

FIGURA 4.3 - LOCALIZZAZIONE DEI PARTNER

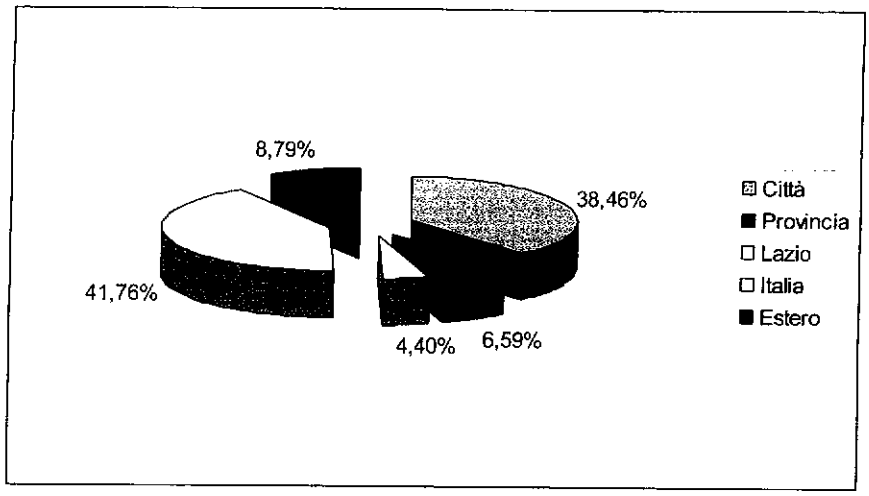


Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Particolarmente interessante, infine, è la distribuzione su base geografica dei centri di ricerca con cui le imprese del settore aerospaziale intrattengono relazioni. Tali centri, infatti, sono

essenzialmente riconducibili all'ambito cittadino e a quello nazionale. La ragione, come è ovvio, è da ricercarsi nel fatto che Roma costituisce la sede di numerosi centri di ricerca anche a valenza internazionale, molti dei quali riconducibili anche alle attività di studio e ricerca di base ed applicata realizzate dai numerosi dipartimenti universitari presenti sul territorio della città. Una percentuale comunque significativa è anche quella riferita ai centri di ricerca esteri che assorbono poco meno del 9% delle risposte.

FIGURA 4.4 - LOCALIZZAZIONE DEI CENTRI DI RICERCA



Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

4.2 CAPITALE RELAZIONALE E ATTIVITÀ DI IMPRESA

Come anticipato in precedenza, il complesso delle relazioni che si instaurano su base geografica tra attori interrelati dal punto di vista della filiera economico-produttiva rappresenta la base di partenza per una più approfondita analisi dei legami economici e delle attività realizzate nel *network* che da queste relazioni prende forma. Pur nella considerazione che tutti i soggetti con cui la singola impresa si relaziona costituiscono una fonte di potenziale vantaggio e reddito, per effetto dello sfruttamento del capitale relazionale che con tali soggetti si può instaurare, il presente lavoro si concentra sullo studio dei legami con la clientela, in quanto, come dimostrato in numerosi studi, sono proprio le relazioni dirette con il portafoglio clienti che permettono di comprendere in profondità le origini del vantaggio competitivo aziendale.

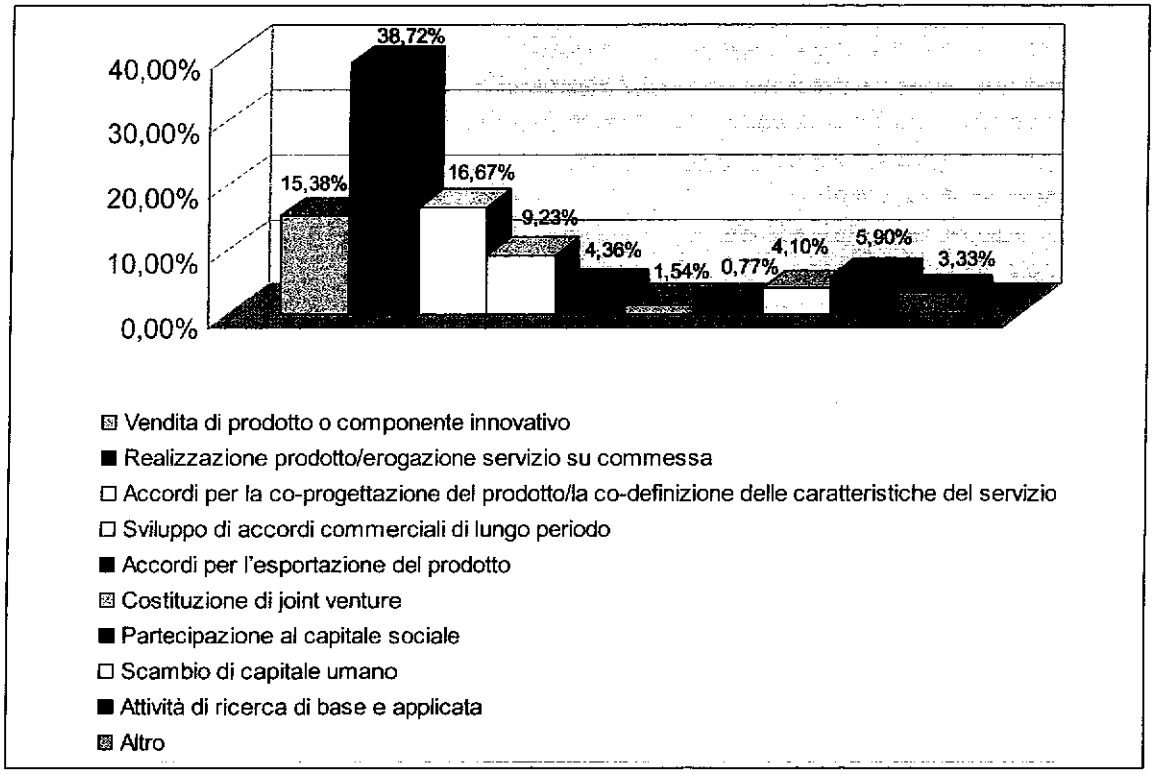
Sotto questa prospettiva di ricerca, la figura 4.5 esplicita le attività che le imprese inserite nel campione di analisi svolgono con i principali clienti di riferimento. Tali attività, pur nella loro eterogeneità di modalità organizzative e contenuti, presentano quale comune denominatore la ricerca di elementi di miglioramento e competitività del prodotto finale realizzato o del servizio erogato. La modalità "Realizzazione prodotto/erogazione servizio su commessa" rappresenta il maggiore strumento di collaborazione tra le imprese dell'*aerospace* e i loro principali clienti, con oltre il 38% delle frequenze nel campione di studio; seguono, nella classifica delle attività più frequentemente realizzate con i clienti, la realizzazione di accordi per la co-progettazione del prodotto e la co-definizione delle caratteristiche del sevizio (16,67%) e la vendita di prodotti e componenti innovativi (15,38%). Su quest'ultimo elemento le ragioni esplicative della scelta da parte degli operatori intervistati vanno ricercate nella natura e nelle caratteristiche stesse del settore di studio. Come evidenziato in più parti del presente lavoro, infatti, il settore aerospaziale rappresenta uno dei principali settori ad elevato contenuto tecnologico nell'economia di molti paesi a livello internazionale. In altri termini, innovazione e tecnologia rappresentano due dei principali

fattori della competizione settoriale, pertanto il riconoscimento della loro importanza da parte di tutti gli operatori della filiera costituisce, a sua volta, una fonte di vantaggio competitivo di primo rilievo.

Lo sviluppo di accordi commerciali di lungo termine e lo svolgimento in comune di attività di ricerca applicata e di base costituiscono due ulteriori, significative modalità di collaborazione all'interno del settore tra imprese fornitrici e loro clienti, con percentuali rispettivamente del 9% e del 5%.

Minore interesse sembrano invece assumere le collaborazioni in termini di scambio di capitale umano – specialmente per attività di ricerca – e di esportazioni, nella forma di accordi per l'internazionalizzazione del portafoglio clienti.

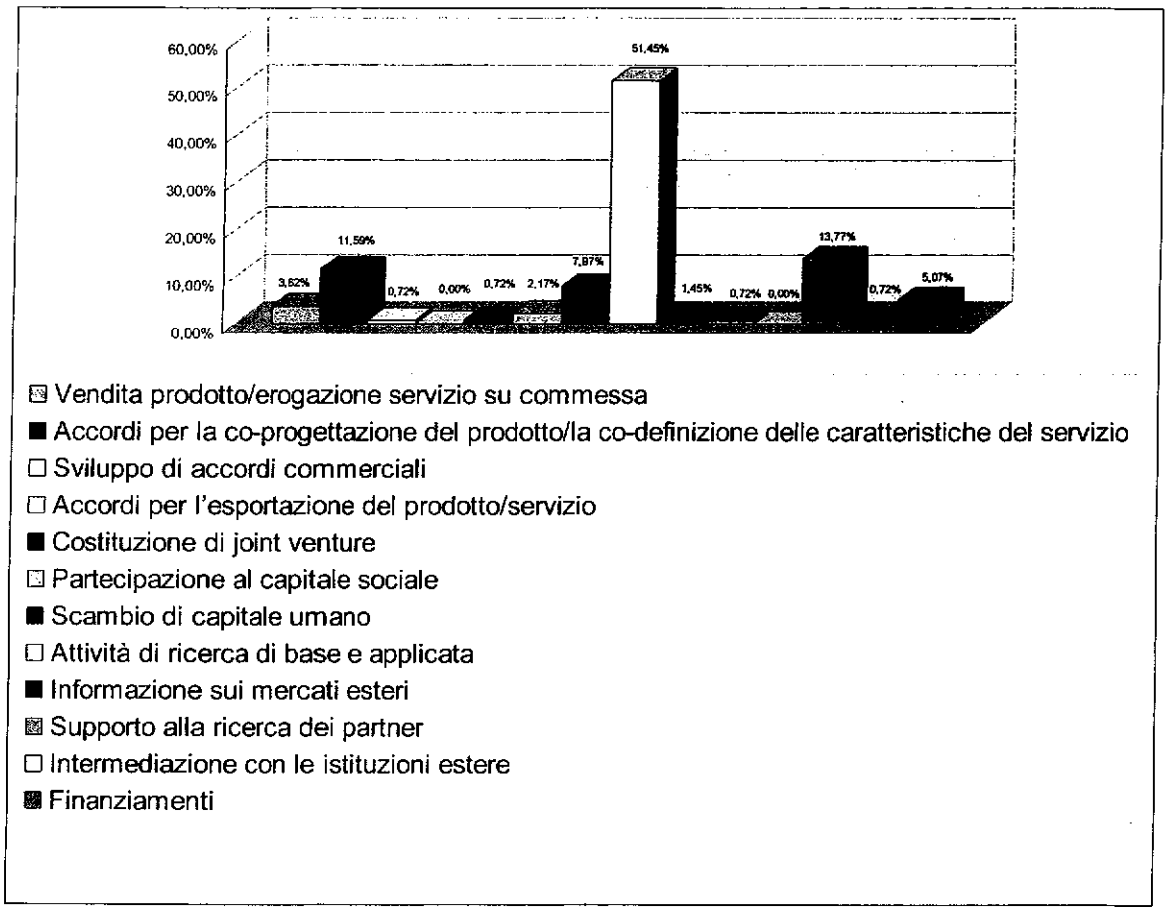
FIGURA 4.5 - LE ATTIVITÀ SVOLTE CON I CLIENTI



Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Come precedentemente indicato, il portafoglio clienti dell'impresa costituisce il principale elemento di riferimento nello studio del capitale relazionale; tuttavia, nella disamina delle forme di collaborazione che le imprese del settore aerospaziale nel Lazio intrattengono con altri attori esterni, appare interessante indagare anche sulle relazioni intrattenute con i principali centri di ricerca. Al riguardo, la realizzazione di accordi per la co-progettazione del prodotto o per la co-definizione delle caratteristiche del servizio rappresenta la modalità di collaborazione maggiormente impiegata. In altri termini, i centri di ricerca con cui le imprese si relazionano sono parte integrante del processo di ingegnerizzazione dell'output delle imprese intervistate, soprattutto nell'ipotesi di colocalizzazione tra imprese e centri di ricerca.

FIGURA 4.6 - LE ATTIVITÀ SVOLTE CON I CENTRI DI RICERCA



Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Tali centri, inoltre, costituiscono per una significativa parte del campione lo strumento per esternalizzare parte delle attività di ricerca di base e applicata o per avere accesso a forme di finanziamento.

Al fine di verificare, anche empiricamente, il valore delle relazioni aziendali sul raggiungimento dei risultati economici per l'impresa, è stato realizzato uno studio, prendendo in considerazione un modello teorico largamente diffuso in letteratura che si fonda sulla teoria del *social capital*. Tale teoria afferma appunto che l'insieme delle relazioni detenute da un soggetto rappresenta un *asset* da questi sfruttabile per il raggiungimento di obiettivi personali. In termini aziendali, questo vuol dire che il *network* di legami che legano la singola impresa alla filiera di appartenenza (ed in particolare ai propri clienti) rappresenta uno strumento per il miglioramento dei risultati economici dell'impresa stessa. Il modello teorico di riferimento per questa analisi prende le mosse dallo studio del capitale sociale di impresa, suddiviso secondo tre dimensioni (Nahapiet e Ghoshal, 1998):

a) dimensione strutturale, che attiene ai legami sociali, nonché allo *location* dell'individuo in una struttura sociale (Burt, 1992);

b) dimensione relazionale, rappresentata dagli *asset* radicati nelle relazioni - come la fiducia e l'affidabilità (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993);

c) dimensione cognitiva, legata alla condivisione di codici, norme, paradigmi e linguaggi condivisi che facilitano la comprensione comune degli obiettivi e guidano il modo di agire nel sistema sociale (Portes e Sensenbrenner, 1993).

La misurazione di queste tre dimensioni è affidata ad altrettanti indicatori di sintesi statistica la cui identificazione deriva dall'impiego di una serie di *items*, inclusi nel questionario di rilevazione,

orientati appunto alla quantificazione degli aspetti strutturali, relazionali e cognitivi del capitale relazionale delle imprese intervistate. La tabella 4.7 fornisce una descrizione degli *items* impiegati nella ricerca.

TABELLA 4.7 - GLI ITEMS IMPIEGATI NELLA RICERCA SUL CAPITALE RELAZIONALE

Dimensione strutturale	La società ha tratto informazioni utili da questo cliente per lo sviluppo e/o la commercializzazione di nuovi prodotti e brevetti
	Questo cliente ha fatto conoscere la nostra società ad altre aziende/istituzioni così da espandere delle relazioni utili per l'impresa (nuovi fornitori/clienti/dipendenti) .
Dimensione relazionale	La transazione che regola il rapporto con questo cliente non si basa su contratti espliciti e minuziosi, ma è regolata dalla prassi e si ripete in modo automatico anche senza rigore di formalità (ad esempio a mezzo di conversazioni telefoniche casuali e non programmate).
	Nella relazione con tale cliente, nessuna delle due parti ha mai effettuato richieste tali da poter danneggiare seriamente gli interessi della controparte.
Dimensione cognitiva	La comunicazione e lo scambio di informazioni con questo cliente avvengono senza difficoltà
	Senza il supporto di questo cliente non possiamo/riusciamo a sviluppare la nostra presenza sui mercati internazionali

Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Il passo successivo nell'analisi statistica è stata l'elaborazione di una matrice dei dati, strutturata in forma rettangolare, dove il numero delle righe indica il totale complessivo dei clienti delle 40 imprese intervistate nel campione, mentre il numero delle colonne dà una rappresentazione delle variabili descrittive del gruppo dei clienti e delle tre dimensioni del *social capital* con essi sviluppato. Nel complesso, i clienti considerati ammontano a 198 unità.

La costruzione della matrice ha richiesto alcune accortezze: le variabili, infatti, sono state sottoposte ad una attenta procedura volta alla sintesi delle informazioni. Dopo aver rilevato i singoli dati per ognuno dei clienti di ogni impresa, si è proceduto a effettuarne la media, ponderata per il numero dei clienti considerati. Il risultato finale è una sintesi del valore del *social capital* associato ad ogni singolo cliente dell'impresa. Più specificatamente, data l'impostazione teorica iniziale per cui il *social capital* risulta scomposto nelle sue tre componenti di dimensione strutturale, dimensione relazionale e dimensione cognitiva, anche il calcolo della media ponderata è stato basato su di essa. Nello specifico, a partire dagli *items* individuati nel questionario, si sono calcolate tre medie ponderate, ognuna finalizzata a sintetizzare una delle tre dimensioni del capitale sociale, in base alle misure utilizzate.

Sulla base di questa codifica delle informazioni raccolte, si è proceduto alla verifica della proposizione di ricerca, secondo cui l'impiego del capitale relazionale costituisce un *asset* utile ai fini delle performance aziendali. Operativamente si è quindi proceduto attraverso un'analisi di correlazione e di regressione tra variabili dipendenti (risultato economico raggiunto in termini di fatturato complessivo annuo) e variabili indipendenti (le tre dimensioni del capitale sociale).

Nel dettaglio, il coefficiente di correlazione di Pearson tra la dimensione strutturale del capitale sociale e il fatturato realizzato su base annua dalle imprese intervistate presenta un valore pari a 0,379, con un significatività al livello 0,05 (2 code). Ciò sembra confermare chiaramente l'ipotesi per cui il *social capital* ha un effetto positivo per l'impresa, in quanto la gestione del complesso di relazioni con il proprio portafoglio clienti costituisce la base per un accrescimento delle performance aziendali, in termini di fatturato di vendita. Il verificarsi di questa ipotesi, con un così elevato indice di correlazione, merita tuttavia alcune riflessioni. La strutturazione delle domande nel questionario impiegato nell'analisi empirica per la misurazione della dimensione strutturale del *social capital* dell'impresa con la propria clientela, infatti, era tale da consentire una sintesi delle relazioni con il portafoglio clienti non solo in termini di ricostruzione del *network*, ma anche in riferimento al ruolo assunto da quest'ultimi per lo sviluppo aziendale. In sostanza, tale dimensione consente di sintetizzare non solo i nodi del *network* che l'impresa detiene con i propri clienti, ma

anche i vantaggi che da essi possono derivare. Tali vantaggi sono riconducibili a processi di valorizzazione economica del proprio patrimonio di risorse relazionali per il lancio e la commercializzazione dei prodotti aziendali che, in prospettiva, quindi, generano effetti positivi sulla performance economica aziendale.

Anche la correlazione con la dimensione relazionale appare di segno positivo, anche se il livello di significatività è inferiore rispetto al caso precedente. Tuttavia il verificarsi di un indice non negativo (pari a 0,179) conferma l'esistenza di un legame di tipo diretto tra il fatturato d'impresa e il sorgere di legami fiduciari che nel modello teorico impiegato nel presente lavoro erano la manifestazione diretta della dimensione relazionale del capitale sociale.

In riferimento all'ultima dimensione del *social capital* (la dimensione cognitiva), va rilevato come il coefficiente di correlazione di Pearson presenti un valore pari a 0,278, pertanto pare corretto affermare che, per il campione analizzato, esiste un legame tra le performance di impresa e la dimensione cognitiva del capitale sociale, rappresentata nel nostro schema dalla creazione di obiettivi e valori comuni.

TABELLA 4.8 – MATRICE DI CORRELAZIONE

		Fatturato	Dimensione Strutturale	Dimensione Relazionale	Dimensione Cognitiva
Fatturato	Correlazione di Pearson				
	Sig. (2-code)				
	N				
Dimensione Strutturale	Correlazione di Pearson	,379			
	Sig. (2-code)	,016			
	N	40			
Dimensione Relazionale	Correlazione di Pearson	,179	,185		
	Sig. (2-code)	,985	,252		
	N	40	40		
Dimensione Cognitiva	Correlazione di Pearson	,278	,341*	,334*	1,000
	Sig. (2-code)	,082	,031	,035	,
	N	40	40	40	40

Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Al fine di approfondire lo studio del legame tra le variabili precedentemente considerate, è stato inoltre implementato un modello di regressione lineare multipla, in cui il fatturato di impresa è stato posto quale variabile dipendente e le tre dimensioni del *social capital* quali variabili indipendenti.

La tabella 4.9 evidenzia i coefficienti risultanti dal calcolo della retta di regressione.

TABELLA 4.9 - RISULTATI DELL'ANALISI DI REGRESSIONE: GLI EFFETTI DEL SOCIAL CAPITAL SULLA PERFORMANCE DI IMPRESA

Variabile	
Dimensione strutturale del social capital	.332
Dimensione relazionale del social capital	.128
Dimensione cognitiva del social capital	.208

Fonte: Nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Con riferimento ai dati contenuti nella tabella precedente, le analisi statistiche confermano quanto affermato in termini di correlazione tra le dimensioni del *social capital* aziendale e le performance d'impresa. In particolare, dallo studio dei beta della retta di regressione si pone in rilievo il ruolo di primo piano assunto dalla dimensione strutturale e da quella cognitiva del capitale di relazioni. Questo dato è coerente con quanto affermato in precedenza: il portafoglio clienti delle imprese del campione rappresenta un *asset* significativo per gli attori intervistati non solo in termini di reddito che si genera dalle relazioni con essi intrattenute, ma anche e soprattutto in termini di nuovi contatti che essi possono apportare alle imprese. In altre parole, i clienti con cui le aziende del campione sviluppano relazioni a carattere commerciale fungono anche da ponte per il contatto con nuovi soggetti (non solo clienti) che possono incrementare il *network* di riferimento. Questo ruolo "ponte" risulta poi essere enfatizzato nei riguardi di quei soggetti con cui lo scambio di informazioni e le relazioni avvengono sulla base di meccanismi di fiducia reciproca (dimensione relazionale del capitale sociale) e attraverso schemi cognitivi comuni (dimensione cognitiva del capitale sociale).