

## 7 Le collaborazioni inter-organizzative in un contesto in cambiamento

Anna Moretti e Francesco Zirpoli  
(CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Sommario** 7.1 Le strategie di risposta al cambiamento. – 7.2 Le relazioni tra imprese della componentistica automotive italiana. – 7.3 Considerazioni conclusive.

### 7.1 Le strategie di risposta al cambiamento

Il volume 2021 dell'Osservatorio fotografa la filiera automotive italiana in un momento caratterizzato in modo eccezionale dal cambiamento. Il 2020, infatti, ha visto l'esplosione della pandemia da COVID-19 che, oltre alle drammatiche conseguenze sul piano sanitario, ha avuto pesantissimi impatti a livello economico di breve periodo, con le chiusure, e di medio periodo, con l'innalzamento dei costi delle materie prime e la crisi dei semiconduttori. Lo scenario italiano in cui si è inserita questa crisi presentava già delle dinamiche di profondo cambiamento: l'operazione Stellantis e la transizione verde sono i due elementi sotto osservazione rispetto ai cambiamenti nella filiera degli ultimi anni.

Come evidenziato dalla letteratura manageriale (Anderson, Tushman 1990), le epoche di incertezza caratterizzate da fermento, sono le finestre temporali entro le quali le imprese sono chiamate a rispondere in modo innovativo, anticipando o navigando il cambiamento. In particolare, la letteratura sulle capacità dinamiche (Teece, Pisano, Shuen 1997) ha evidenziato come le imprese debbano 'attrezzarsi' acquisendo delle specifiche competenze che permettano loro di adattarsi ai cambiamenti esterni, rendendole più flessibili e adattive, riuscendo a sopravvivere e a rimanere competitive anche in momenti di profonda incertezza (Teece, Pisano, Shuen 1997).

Nel settore automotive, così come in altre industrie ad alta intensità di innovazione, l'acquisizione e il consolidamento delle competenze dinamiche avvengono tramite due processi complementari: lo sviluppo di progetti di innovazione *in-house* e la partecipazione a progetti di innovazione collaborativa (o *open innovation*; Bogers, Chesbrough, Moedas 2018; Chesbrough 2003). Attraverso le attività di innovazione *in-house*, infatti, l'impresa attiverà dei processi virtuosi di incremento delle competenze e conoscenze interne grazie all'impegno delle risorse interne sullo sviluppo

di nuovi progetti, linee di ricerca innovative, e attività di formazione, con un conseguente consolidamento delle capacità dell'impresa di leggere le dinamiche evolutive di settore e anticiparne possibili evoluzioni. I processi di innovazione collaborativa, per contro, contribuiscono alla capacità di adattamento dell'impresa attraverso i processi di contaminazione tra risorse e competenze interne e risorse e competenze esterne (Guan, Liu 2016; Powell, Koput, Smith-Doerr 1996; Tsai 2009). In questo caso, le conoscenze e competenze proprie dell'impresa si ampliano attraverso la collaborazione con partner esterni dotati di risorse complementari, grazie ai quali l'impresa sviluppa progetti di innovazione al di fuori della sua specifica e limitata area di competenze.

Attraverso questi due processi simultanei, l'impresa costituirà una competenza specifica nell'essere innovativa, e quindi in grado di esplorare nuovi percorsi, sviluppare nuovi progetti, e cogliere nuovi trend di sviluppo del proprio settore. La ricerca ha dimostrato come l'impegno delle imprese nelle attività di ricerca e sviluppo interna e collaborativa le renda più competitive in momenti di transizione del proprio settore di riferimento, individuando nelle imprese con maggiori investimenti in R&S, con un maggior numero di addetti laureati e impiegati in tali attività, e con il maggior numero di collaborazioni esterne, le più resilienti (Parast, Sabahi, Kamalahmadi 2019; Sabahi, Parast 2020).

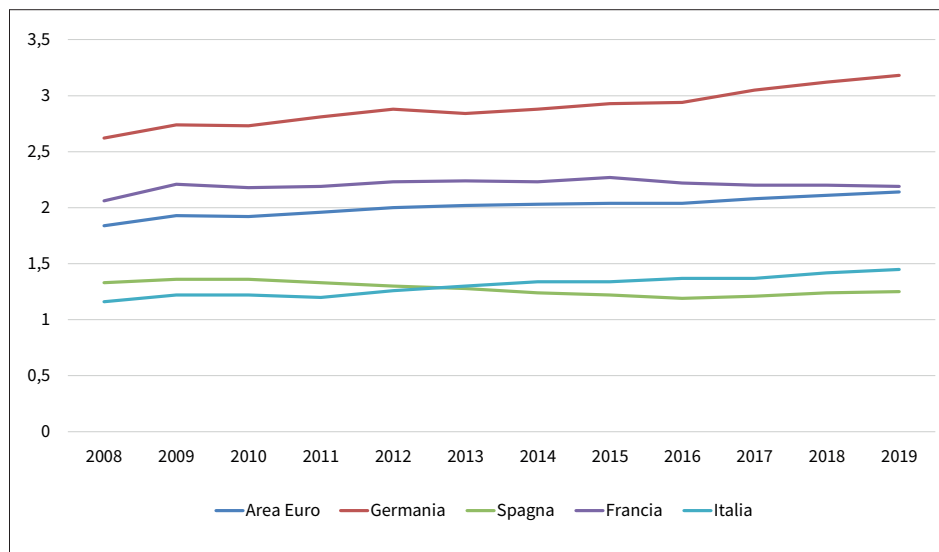
L'investimento in attività di R&S misurato a livello Paese in percentuale sul PIL (fig. 7.1) disegna una situazione di timida crescita per l'Italia, che vede un posizionamento ben al di sotto della media europea e dei principali competitor Francia e Germania, e in particolare con quest'ultima registra progressivo distacco dato dal trend di investimento tedesco in continua crescita.

I dati della Community Innovation Survey<sup>1</sup> più recente (riferiti al 2018) per le imprese appartenenti alla filiera automotive (tab. 7.1) descrivono un quadro complessivamente positivo per l'Italia, che vede il 36,8% delle imprese impegnate in attività di ricerca e sviluppo (R&S) in-house, e circa il 17% di imprese che oltre alle attività in-house, investe in progetti di innovazione in *outsourcing*. Il dato è utile soprattutto se confrontato con i principali Paesi competitor, e quanto emerge è che l'Italia, pur essendo in linea con la media europea rispetto alla quota di imprese che investe in attività di ricerca e sviluppo, è staccata di 10 punti percentuali dalla Germania, e di 5 punti dalla Francia.

---

<sup>1</sup> Indagine sulle attività di ricerca e innovazione delle imprese europee, sviluppata in modo coordinato da tutti gli uffici statistici nazionali dell'Unione Europea, e pubblicati da Eurostat al seguente link: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>.

**Figura 7.1** Percentuale del PIL investito in attività di ricerca e sviluppo (anni 2008-19)



Fonte: Eurostat

**Tabella 7.1** Percentuale di imprese della filiera automotive con attività di R&S in-house e/o contracted-out

Geo Area	Esclusivamente R&S in-house	Esclusivamente R&S contracted-out	Entrambe le modalità di R&S
Area Euro	38	1,4	17,7
Germania	46,5	1,2	21,7
Francia	42,4	1,3	19,3
Italia	36,8	1,8	17,4
Spagna	18,5	1,2	5,9

Fonte: CIS 2018

Il dato sui risultati di queste attività di ricerca e sviluppo (tab. 7.2) in termini di innovazioni di prodotto e di processo realizzate dalle imprese nel precedente triennio riflette complessivamente quanto descritto in termini di imprese impegnate in attività di R&S, con alcune importanti differenze. Scorporando l'informazione sulla modalità di sviluppo attraverso cui tali innovazioni sono state realizzate, distinguendo tra lo sviluppo autonomo e lo sviluppo collaborativo, si evidenzia come complessivamente siano più numerose le imprese tedesche capaci di concretizzare output innovativo, soprattutto grazie allo sviluppo collaborativo.

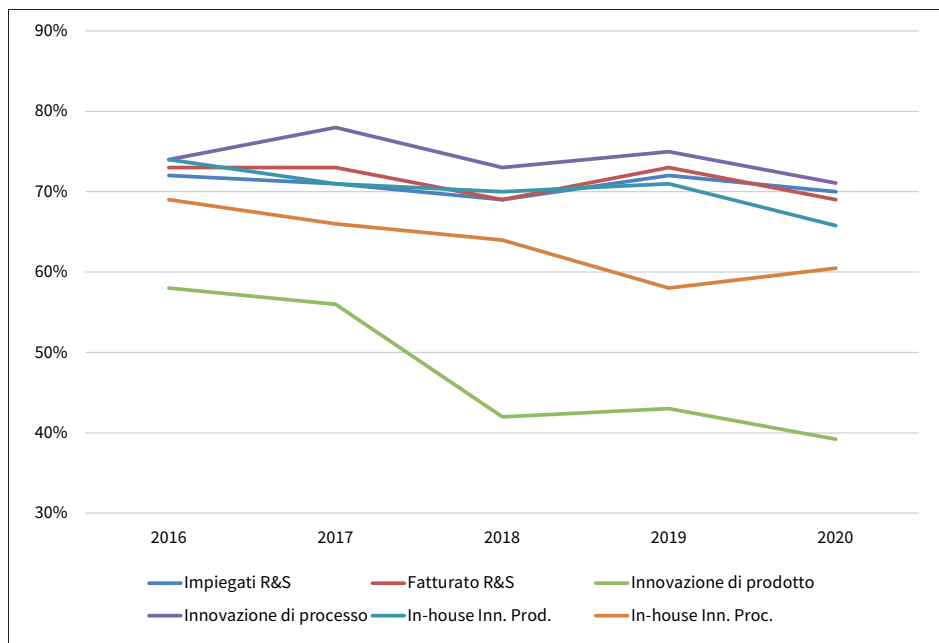
**Tabella 7.2** Percentuale di imprese che ha introdotto innovazioni di prodotto e processo tramite attività di sviluppo autonomo e collaborativo

Geo Area	Sviluppo autonomo		Sviluppo collaborativo	
	Innovazione di prodotto	Innovazione di processo	Innovazione di prodotto	Innovazione di processo
Area Euro	31,2	37,6	17,6	24,2
Germania	33,5	37,6	23,1	35,2
Francia	31,1	32,2	15	16,4
Italia	34,8	46,9	16,8	23,6
Spagna	14,6	20,3	4,8	5,0

Fonte: CIS 2018

Tale dato è in linea con quanto emerso e discusso nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio sulla filiera automotive italiana, che ha individuato in modo ricorrente la debolezza delle imprese sul fronte dell'innovazione collaborativa, e la tendenza a concentrarsi sullo sviluppo di progetti in-house. Il dato, come presentato al capitolo 2, viene confermato dalla rilevazione 2021 dell'Osservatorio, che registra nel 2020 un calo delle imprese con investimenti in R&S e risorse umane dedicate, con conseguenti risultati in contrazione per il numero di imprese che abbiano sviluppato innovazioni di prodotto e di processo. I risultati presentati in figura 2 relativi ai dati di R&S e innovazione delle ultime cinque edizioni dell'Osservatorio descrivono in modo evidente le difficoltà delle imprese italiane nell'effettuare il cambio di passo richiesto dal quadro di profondo cambiamento descritto.

**Figura 7.2** Percentuale di imprese italiane impegnate in attività di R&S e innovazione (2016-20)



Fonte: Indagini Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Se, da un lato, il costante investimento (anche se ancora troppo contenuto rispetto alle imprese concorrenti, e con un preoccupante trend in calo) in attività di R&S è un fattore positivo per il consolidamento di conoscenza e competenze interne delle imprese della filiera italiana, dall'altro la mancanza di un'apertura sistematica alle collaborazioni esterne (con percentuali di imprese impegnate nello sviluppo autonomo sempre molto alte e con un trend crescente per l'innovazione di processo) rischia di minare in modo significativo le loro capacità di adattamento e di previsione dell'andamento del settore, in quanto troppo poco esposte a processi di contaminazione ed adattamento.

Le imprese rispondenti all'indagine 2021, quando sollecitate rispetto al quadro di cambiamento costituito dall'operazione Stellantis, identificano nelle competenze un elemento critico. Paradossalmente, sia le imprese che leggono l'operazione come un'opportunità, sia coloro che l'interpretano come un rischio, identificano le competenze come un fattore chiave per determinarne la natura positiva o negativa (circa il 40% dei rispondenti). Tuttavia, solo il 12% dei rispondenti all'indagine ha avviato delle attività

di aggiornamento delle competenze per prepararsi a questo cambiamento, mentre il 67% non ha apportato alcun cambiamento (e non intende apportarlo nel breve periodo) alle proprie attività in vista del mutato scenario (si veda per il dato di dettaglio il capitolo 2).

Tale situazione può essere interpretata sia come una difficoltà nel leggere l'evoluzione del settore, sia come una difficoltà oggettiva nell'intraprendere attività di innovazione, apprendimento, aggiornamento. In entrambi i casi, si sottolinea come l'apertura verso le collaborazioni potrebbe essere la chiave di lettura per il miglioramento dello scenario in quanto, come sottolineato dalla letteratura manageriale, le relazioni inter-organizzative sono un importante veicolo di apprendimento, innovazione, flessibilità, e capacità di adattamento (Owen-Smith, Powell 2004; Powell, Koput, Smith-Doerr 1996; Powell et al. 1999). Questo può essere ancor più vero nel caso di relazioni trasversali alla filiera, ove le collaborazioni vengano sviluppate con imprese dotate di competenze complementari.

Stante il quadro di complessiva stagnazione delle attività di innovazione delle imprese intervistate dall'Osservatorio nelle ultime edizioni, si ritiene utile fornire un approfondimento sulle attività di collaborazione sviluppate dal campione di imprese intervistate nell'edizione 2021, al fine di individuare possibili criticità ed eventuali margini di miglioramento per affrontare e navigare al meglio il cambiamento che ha caratterizzato e caratterizzerà il nostro sistema nazionale nel prossimo futuro.

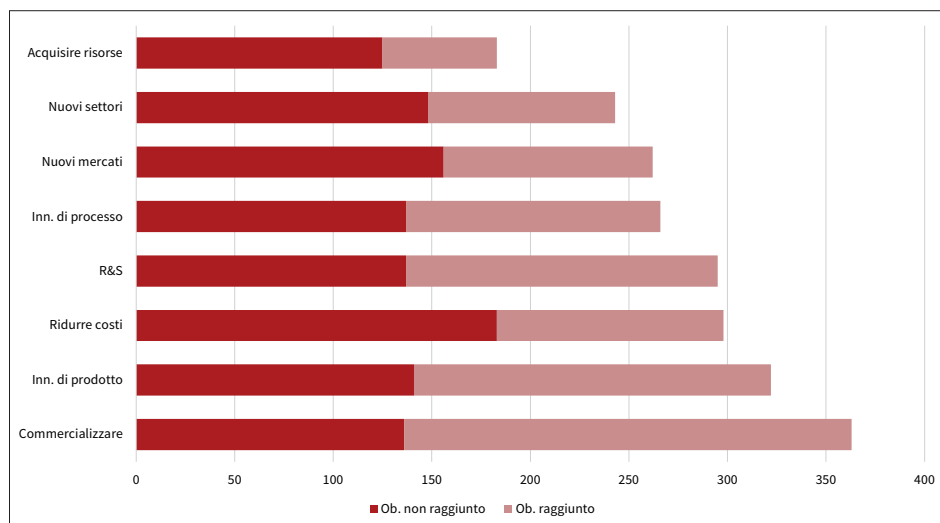
## **7.2 Le relazioni tra imprese della componentistica automotive italiana**

Le ultime edizioni dell'Osservatorio hanno proposto un focus sulle relazioni inter-organizzative della filiera mirato a descrivere le opportunità di innovazione offerte da eventuali fonti esterne, rappresentate da altre imprese della filiera o altre organizzazioni e/o istituzioni (università, centri di ricerca, etc.). Il quadro descritto dalle precedenti edizioni è sostanzialmente consistente: una filiera che fatica a collaborare, poco pro-attiva, orientata alle collaborazioni principalmente impostate sulla customizzazione dell'offerta per i clienti. L'edizione 2021 dell'Osservatorio conferma sostanzialmente questa indicazione, con poco meno del 50% delle imprese intervistate che ha avviato almeno una relazione di collaborazione (le relazioni analizzate sono in tutto 692, per una media di circa 3 relazioni a rispondente).

È importante sottolineare che la composizione del campione della presente edizione del rapporto è lievemente cambiata rispetto alle edizioni precedenti, in particolare con la riduzione della quota delle grandi imprese e di quelle collocate in cima alla piramide di fornitura (*Tier I*). Tale dato dovrebbe in qualche modo rendere più rilevante l'aspetto delle relazioni inter-organizzative che, solitamente, vengono indicate come un importante

strumento per le imprese di dimensioni più ridotte, che fanno della relazione lo strumento di accesso a maggiori risorse e competenze.

**Figura 7.3** Relazioni inter-organizzative: obiettivi e tasso di successo



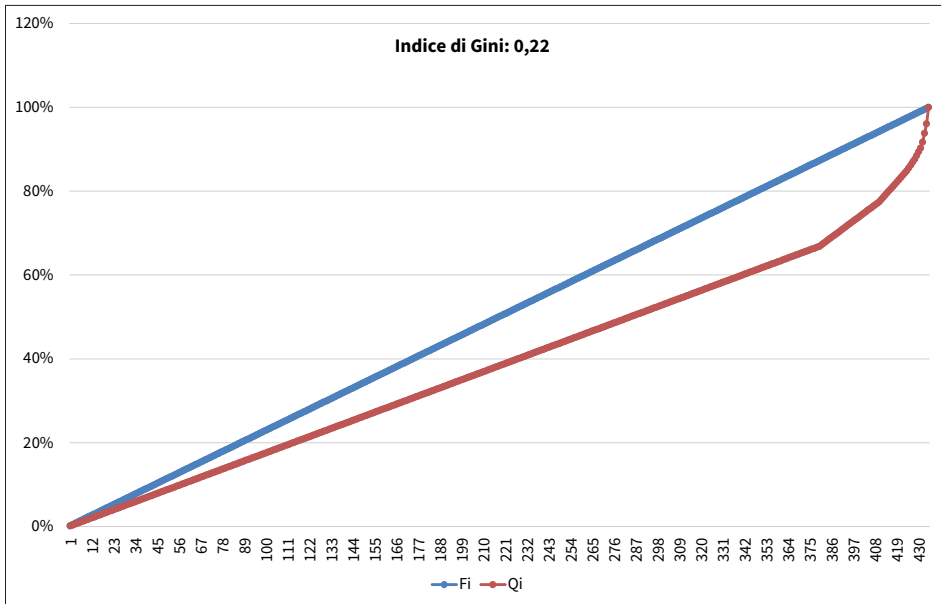
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

La figura 3 riassume la frequenza dei diversi obiettivi perseguiti attraverso le relazioni inter-organizzative (ciascuna relazione può perseguire contestualmente più obiettivi) e il tasso di successo dei progetti stessi, indicati dai rispondenti come relazioni il cui obiettivo fosse stato pienamente raggiunto (o meno). La commercializzazione è l'obiettivo più frequentemente citato, seguito dalla realizzazione di progetti di innovazione finalizzati all'introduzione di una innovazione di prodotto. Complessivamente, considerando gli obiettivi di ricerca e sviluppo, innovazione di prodotto e processo, il 41% delle relazioni inter-organizzative descritte dalle imprese intervistate è mirato allo sviluppo congiunto di progetti innovativi. In termini di tasso di successo, le relazioni volte alla commercializzazione registrano il tasso più alto (63%), dato non sorprendente stante la più bassa complessità di coordinamento tra i partner. Noto invece che a seguire siano gli obiettivi legati all'innovazione quelli che registrano i tassi di successo più elevati, con oltre il 50% delle relazioni avviate che nell'arco dell'ultimo triennio ha permesso di raggiungere completamente gli obiettivi dei partner.

Tali relazioni sono sviluppate nel 64% dei casi con dei clienti, nel 24% con dei fornitori, e solo in parte residuale, nel 12% dei casi, con altre imprese e istituzioni. L'analisi dei partner delle imprese della filiera ha

permesso di ricostruire, per quanto limitatamente al campione di imprese intervistato, la struttura della rete di relazioni inter-organizzative. In particolare, per quanto riguarda le 692 relazioni analizzate, l'analisi dei partner descrive una rete di relazioni scarsamente concentrata (indice di Gini pari a 0,22), ove ai top-25 partner (imprese maggiormente citate dai rispondenti) sono ascrivibili il 23% delle relazioni (fig. 7.4).

**Figura 7.4** Concentrazione della rete di relazioni della filiera, Indice di Gini



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

La figura 5 offre un quadro complessivo della frequenza delle citazioni di tutti i partner delle relazioni inter-organizzative descritte dagli intervistati. Il quadro completa l'informazione sulla frammentazione della rete di relazioni della filiera automotive italiana, che comprende 435 diversi partner delle 233 imprese intervistate dall'edizione 2021 dell'Osservatorio.





**Tabella 7.3** Frequenza delle citazioni dei partner top-25

Partner	% top-25	% tot.
FCA	17%	4%
Ferrari spa	10%	2%
Università	9%	2%
CNH Industrial	6%	1%
Bosch	4%	1%
Maserati	4%	1%
ZF Friedrichshafen AG	4%	1%
Adler	3%	1%
Denso	3%	1%
Iveco spa	3%	1%
Magna	3%	1%
Acciaierie Venete	2%	1%
Audi	2%	1%
Dana	2%	1%
Demauto	2%	1%
E-novia spa	2%	1%
Hanon	2%	1%
Italdesign	2%	1%
Landi Renzo s.p.a.	2%	1%
Parker	2%	1%
Piaggio spa	2%	1%
Sevel spa	2%	1%
SKF	2%	1%
SPA	2%	1%
Sumiriko	2%	1%
<b>TOT.</b>	<b>100%</b>	<b>23%</b>

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

L'analisi puntuale degli obiettivi di queste relazioni evidenzia come le partnership con FCA siano ad ampio spettro, molto diversificate in termini di obiettivi. Per contro, invece, le relazioni con i partner universitari sono quasi esclusivamente orientate allo sviluppo di attività innovative (ricerca e sviluppo, innovazione di prodotto e processo). Gli obiettivi legati all'innovazione sono tra i principali per le relazioni di collaborazioni con le grandi multinazionali (*Tier I*) quali ad esempio Denso, ZF, CNH. Tuttavia, complessivamente, le relazioni di collaborazione con i top-25 partner si caratterizzano per essere abbastanza diversificate, con molteplici obiettivi perseguiti simultaneamente.

Per quanto riguarda le relazioni di collaborazione con il gruppo FCA, queste si configurano come relazioni di lunga data per la quasi totalità dei rispondenti, governate principalmente attraverso strumenti di coordina-

mento formale, caratteristica che accomuna la quasi totalità delle relazioni dei partner top-25. Emerge come significativo il dato sulla durata delle relazioni: per tutti i partner industriali di lunga data, mentre di recente sviluppo per quanto riguarda i partner accademici.

Proprio relativamente alle relazioni con i partner accademici un'indicazione interessante è offerta dall'analisi testuale della descrizione del progetto collaborativo al centro della relazione inter-organizzativa fornita dai rispondenti all'indagine, utile a suggerire qualche esempio concreto dei progetti congiunti sviluppati. Tra gli altri, vengono descritti progetti orientati allo sviluppo di competenze di R&S, alla realizzazione di precise innovazioni di prodotto e processo, all'esplorazione di nuove tecnologie dei materiali, della connettività e sistemi ADAS (Advanced Driver Assistance Systems), della mecatronica.

### **7.3 Considerazioni conclusive**

I risultati dell'analisi dei dati raccolti con l'edizione 2021 dell'Osservatorio descrivono un quadro complesso per la situazione delle imprese della componentistica automotive italiana. Nello scenario complessivo di riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo e dei risultati in termini di innovazione, infatti, si inserisce una sostanziale staticità sul fronte delle collaborazioni e delle relazioni inter-organizzative. Rispetto al quadro offerto dalle passate edizioni dell'osservatorio, infatti, non vi è alcun segnale positivo rispetto all'aumento della progettualità congiunta delle imprese della filiera, che appaiono ancora troppo isolate e orientate allo sviluppo autonomo. Tale quadro assume i caratteri della criticità se considerato lo scenario complessivo dell'industria automotive nazionale e internazionale. I profondi mutamenti che caratterizzano il settore, infatti, richiedono imprese reattive, pronte per adattarsi al cambio di scenario, e capaci di anticipare e navigare il cambiamento per mantenersi competitive: in una parola, imprese capaci di innovare.

Per la struttura complessiva della componentistica italiana, caratterizzata principalmente da imprese di dimensioni contenute, la strada per accedere a maggiori risorse e competenze da un lato, e per acquisire flessibilità e capacità di adattamento dall'altro, potrebbe essere quella delle relazioni inter-organizzative. Come evidenziato dai dati sulle attività di innovazione tedesche, infatti, i risultati ottenuti attraverso lo sviluppo collaborativo sono di gran lunga superiori a quelli registrati con lo sviluppo prevalentemente autonomo.

Tuttavia, i risultati sul fronte delle relazioni di collaborazione delle imprese rispondenti all'edizione 2021 dell'Osservatorio lasciano intendere che la filiera non stia ancora lavorando in questo senso, se non per alcune interessanti eccezioni. Il quadro che emerge è di un settore a due velocità:

da un lato i componentisti che lavorano su input del cliente, dai quali dipendono fortemente non solo sul fronte del business ma anche per progettualità; dall'altro i componentisti che, leggendo il quadro complessivo, hanno iniziato a sfruttare le opportunità esterne assumendo un atteggiamento propositivo e proattivo, sviluppando progetti di innovazione collaborativa alla frontiera tecnologica dei nuovi trend di settore. Per la prima categoria di imprese l'operazione Stellantis potrebbe configurarsi come un rischio importante per la competitività e sopravvivenza stessa delle imprese, che in uno scenario in profondo riassetto dovrebbero potersi proporre come dei partner chiave e non facilmente sostituibili dai competitor stranieri.

A livello sistemico, la frammentazione della rete di relazioni collaborative della filiera suggerisce due possibili interpretazioni: da un lato, la ricchezza di opportunità che il sistema industriale potrebbe cogliere nello sviluppo di partnership che spaziano dall'acquisizione di risorse e riduzione dei costi, alla ricerca e sviluppo di frontiera; dall'altro, la strutturale mancanza di coordinamento e collaborazione sistemica tra gli attori della componentistica italiana, che nella parcellizzazione degli sforzi collaborativi perdono l'opportunità di fare massa critica e di impegnarsi in progetti di sviluppo ambiziosi. Inoltre, la centralità di alcuni partner delle relazioni collaborative, mirate quasi esclusivamente alla commercializzazione, è sintomo nuovamente di un necessario cambio di mentalità e di passo dei componentisti; in questa fase, le imprese dovrebbero portare al centro delle proprie strategie non più esclusivamente le relazioni di lunga data basate su rapporti di fornitura, ma anche delle partnership trasversali per la comunione di risorse e competenze necessarie ad aumentare la competitività dei singoli e del sistema complessivo. In questo modo, la costante difficoltà manifestata dalle imprese della filiera nello sviluppo dell'innovazione, potrebbe trovare una strada risolutiva nel lungo periodo, e permettere alle eccellenze e specializzazioni nazionali di emergere e competere ai massimi livelli con altri distretti stranieri.

La strada per la transizione dell'industria automotive italiana sembra caratterizzarsi da tratti sempre più definiti in questo 2021, e la chiamata al cambio di passo rispetto alle attività di innovazione e alla cultura della collaborazione appare come non più rinviabile.

## Bibliografia

- Anderson, P.; Tushman, M.L. (1990). «Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change». *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604-33. <https://doi.org/10.2307/2393511>.
- Bogers, M.; Chesbrough, H.; Moedas, C. (2018). «Open Innovation: Research, Practices, and Policies». *California Management Review*, 60(2), 5-16. <https://doi.org/10.1177%2F0008125617745086>.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. New York: Free Press.
- Guan, J.; Liu, N. (2016). «Exploitative and Exploratory Innovations in Knowledge Network and Collaboration Network: A Patent Analysis in the Technological Field of Nano-Energy». *Research Policy*, 45(1), 97-112. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.08.002>.
- Owen-Smith, J.; Powell, W.W. (2004). «Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community». *Organization Science*, 15(1), 5-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0054>.
- Parast, M.M.; Sabahi, S.; Kamalahmadi, M. (2019). «The Relationship Between Firm Resilience to Supply Chain Disruptions and Firm Innovation». Zsidisin G.; Henke, M. (eds), *Revisiting Supply Chain Risk*. Cham: Springer, 279-98.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45. <http://www.jstor.org/stable/2393988>.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L.; Owen-Smith, J. (1999). «Network Position and Firm Performance: Organizational Returns to Collaboration in the Biotechnology Industry». *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 19-39.
- Sabahi, S.; Parast, M.M. (2020). «Firm Innovation and Supply Chain Resilience: A Dynamic Capability Perspective». *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 254-69. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522>.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z).
- Tsai, K.-H. (2009). «Collaborative Networks and Product Innovation Performance: Toward a Contingency Perspective». *Research Policy*, 38(5), 765-78. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.012>.

