

2 Caratteristiche dei contratti di rete e performance su dati survey 2025

Anna Cabigiosu

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

Abstract The chapter analyzes the structural characteristics, objectives, and performance of network contracts based on data collected through the 2025 survey. In particular, it provides a description of networks in terms of their sector of activity, age, size, and composition, with a specific focus on resource complementarity and market overlap among member firms. The chapter also examines the main goals driving the formation of networks and analyzes networks' perceptions regarding the adequacy of their composition and the availability of financial resources to achieve the intended objectives. Finally, the chapter explores the relationship between network structure and several dimensions of network performance.

Keywords Objectives. Sectors. Complementarity. Market overlap. Network performance.

Sommario 1 Composizione e struttura delle reti. – 2 Principali obiettivi. – 3 Performance. – 4 Discussioni e conclusioni.

1 Composizione e struttura delle reti

Per inquadrare il fenomeno dei contratti di rete, l'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa nella survey 2025 ha raccolto dati sia quantitativi che qualitativi, sulle caratteristiche delle reti che hanno partecipato all'indagine. Mentre il capitolo 1 utilizza i dati Infocamere, questo capitolo offre una panoramica delle 178 imprese in rete che hanno partecipato alla survey 2025.

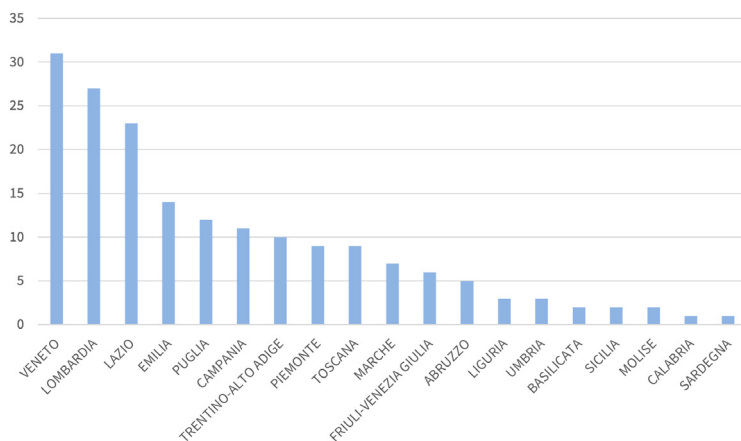
Le reti intervistate nel 2025 sono state costituite tra il 2013 e il 2025 e nel 33,7% dei casi sono reti soggetto. In media le reti hanno una durata di 4,3 anni con una mediana di 3,5. Il 38% delle reti intervistate ha un'età compresa tra 0 e 2 anni. Solo il 6,2% delle rispondenti che hanno partecipato nel 2025 avevano già preso parte anche alla survey del 2023 e solo il 7,3% nel 2021. È invece interessante notare che il 66% delle reti aveva già partecipato alla survey del 2019.

Il numero di imprese in rete è in media 8 con una deviazione standard di 10 e una mediana di 4. Le reti più piccole hanno 2 membri mentre la più grande ha 90 imprese in rete.

In media, le reti hanno al loro interno 0,44 imprese grandi (deviazione standard paria 2, minimo 0 e massimo 20) e 0,85 imprese medie (deviazione standard paria 21,95, minimo 0 e massimo 15).

La figura 1 rappresenta la distribuzione delle reti in base alla sede della capofila, nel caso delle reti contratto, e della sede dell'impresa rispondente per le reti soggetto.

Figura 1 Distribuzione territoriale del numero di reti rispondenti



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

La survey 2025, come avvenuto sia nel 2019 sia nel 2021, ha indagato la natura delle reti partecipanti classificandole in:

- Reti verticali o di filiera: caratterizzate da aziende posizionate in livelli diversi della stessa supply chain, che realizzano accordi con clienti o fornitori della stessa filiera;
- Reti orizzontali: composte da aziende che appartengono a filiere diverse;
- Reti miste: sono la risultante di relazioni verticali e orizzontali, combinando elementi delle due precedenti tipologie.

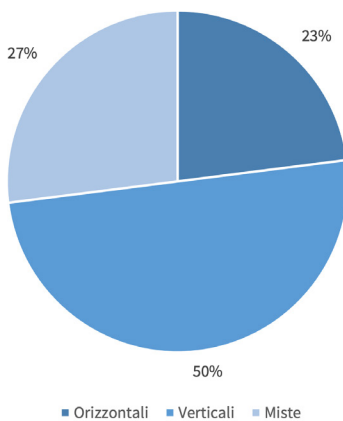
Il campione della survey del 2025 è composto da un 50% di reti verticali (contro il 48,4% delle survey precedenti), 23 % di reti orizzontali (contro il 26,2% delle survey precedenti) e dal 27% di reti miste (contro il 25,4% delle survey precedenti). I dati del 2025 confermano quindi una prevalenza delle reti verticali **[fig. 2]**.

I settori di attività prevalenti dichiarati dal campione intervistato sono stati organizzati sulla base della riclassificazione semplificata proposta dall'Osservatorio e utilizzata anche nelle survey precedenti, che comprende 16 macro-ambiti di attività.

Anche nel 2025 il settore agroalimentare risulta essere prevalente (18,5%), riconfermando il dominio già conquistato negli anni precedenti **[fig. 3]**, Come negli anni precedenti anche le costruzioni sono un settore molto rappresentativo delle reti (17,4%), Nel 2025 è invece interessante notare la crescita dell'area dei servizi con trasporti e logistica (7,9%), servizi socio-sanitari (7,9%) e turismo (6,7%), che rispetto al dato delle survey precedenti superano sia il commercio sia la meccanica (Cipriani, Cabigiosu 2024).

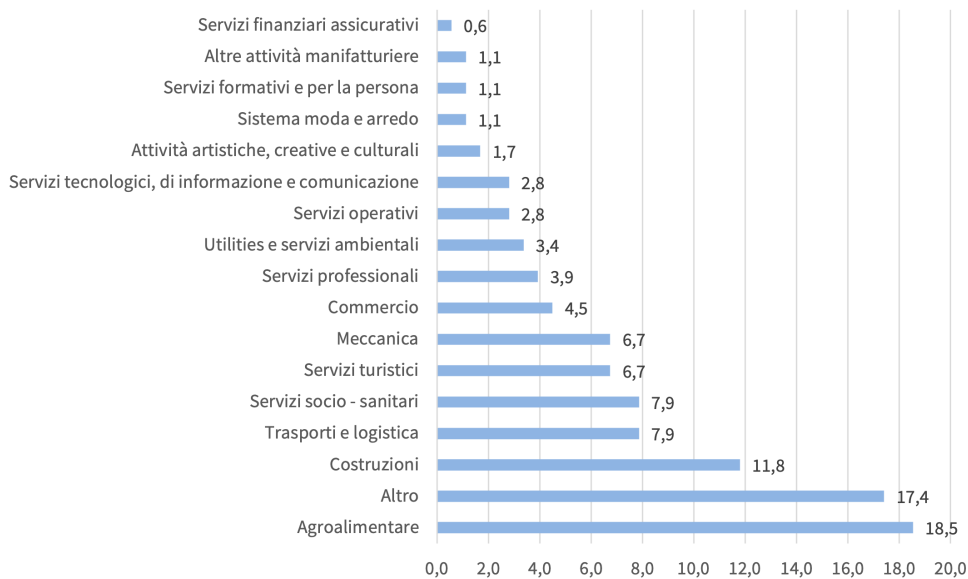
Rispetto alle due survey precedenti, agroalimentare e costruzioni restano sul podio dei tre settori in cui si colloca il numero maggiore di reti d'impresa **[fig. 4]**, Rispetto alle survey precedenti compare però il settore del commercio al terzo posto che sostituisce la meccanica.

Figura 2 Contratti di rete per tipologia: verticale, orizzontale e mista (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Figura 3 Distribuzione in percentuale delle imprese partecipanti alla survey 2025 per settore



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Nel contesto dell'Osservatorio 2025 abbiamo analizzato la composizione delle reti in termini di sovrapposizione di mercato delle imprese in rete e della loro complementarità di risorse. Abbiamo misurato la vicinanza in termini di mercato chiedendo se i partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro, se c'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti, e in termini di fornitori usando una scala 1 (poco) fino a 5 (molto). Le reti avevano la possibilità di indicare l'opzione «Non so rispondere». Abbiamo poi indagato il livello di complementarità delle risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner, delle esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.) e tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.) usando una scala 0 (nessuna condivisione), 1 (poco) fino a 5 (molto). I costrutti utilizzati rappresentano la media delle variabili utilizzate per misurarli e in entrambi i casi l'alpha di Cronbach risulta di 0,84. I risultati sono riportati in tabella 1. I valori sia di complementarità sia di sovrapposizione di mercato sono entrambi in leggera crescita rispetto alle rilevazioni del 2021 (Cabigiosu 2021) e 2023 (Cabigiosu, Li Pira 2023). Ad esempio, rispetto all'ultimo dato del 2023 la media della complementarità è passata da 3,06 a 3,32 e la sovrapposizione da 3,19 a 3,27.

Tabella 1 Statistiche descrittive relative alla sovrapposizione di mercato tra imprese in rete e alla complementarità delle loro risorse

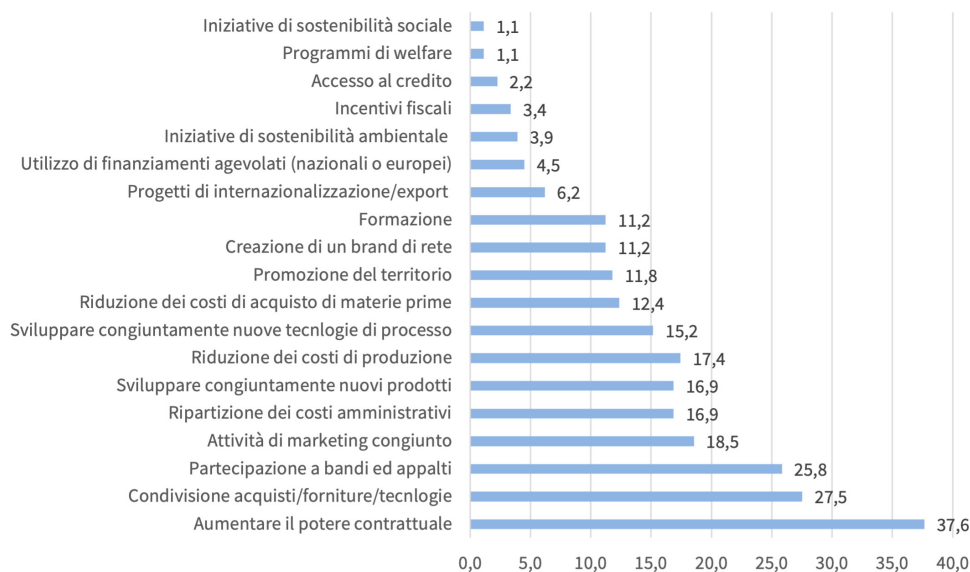
Variabili	Rispondenti	Media	Mediana	Dev. standard	Minimo	Massimo
Sovrapposizione di mercato	152	3,27	3,25	1,15	1	5
Complementarità	178	3,32	3,66	1,50	0	5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

2 Principali obiettivi

La survey si è poi soffermata nell'indagare il principale motivo di costituzione delle reti coinvolte, dando ai partecipanti la possibilità di indicare un massimo di tre risposte, con la consapevolezza che spesso l'obiettivo programmatico è multiplo e intercetta differenti driver.

Figura 4 I principali obiettivi delle reti espressi in percentuale indicati nella survey 2025



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

La risposta fornita con maggior frequenza nel 2025 risulta essere «Aumentare il potere contrattuale» (37,6%), che già vantava il primato nelle survey precedenti (38%). Nel 2025 al secondo posto c'è «Condivisione acquisti/forniture/tecnologie» (27,5%) e a seguire «Partecipazione a bandi e appalti» (25,8%) e «Attività di marketing congiunto» (18%) [fig. 4]. Rispetto al 2023 le prime quattro posizioni restano sostanzialmente invariate mentre guardando al dato aggregato di tutte le survey dal 2019 in poi scompare dal vertice «Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo» sostituita dalle attività di marketing. Inoltre, nel 2025 sono più rilevanti le innovazioni di prodotto rispetto a quelle di processo.

Sulla base delle risposte e della distribuzione delle preferenze, viene quindi riconfermato il focus sugli obiettivi legati alle possibilità di aumentare il potere contrattuale legato all'esigenza di fare massa critica nei confronti degli stakeholder che emerge anche nell'importanza di aggregarsi per sfruttare le opportunità di partecipare a bandi e appalti e di condividere risorse: uno dei principali vantaggi competitivi della rete resta la possibilità di beneficiare dei vantaggi della grande impresa pur restando piccoli. Le piccole imprese fanno rete per essere più grandi.

La survey 2025 ha poi indagato l'appropriatezza della composizione della rete rispetto al raggiungimento dei suoi obiettivi [tab. 2].

Tabella 2 Appropriatezza percepita della composizione della rete per raggiungere i suoi obiettivi

Statistiche descrittive	Quanto è appropriata la composizione della rete per il raggiungimento dei suoi obiettivi?	Quanto è adeguato l'attuale livello di finanziamento per il raggiungimento degli scopi della rete?	Quanto è stabile la situazione dei finanziamenti della rete negli ultimi 2 anni (2023-24)?	Adeguatezza generale (media delle variabili precedenti, Alpha= 0,76)
Media	4,5	3,81	3,97	4,09
Mediana	5	4	5	4,33
Deviazione standard	0,84	1,39	1,29	0,98
Minimo	2	1	1	1,67
Massimo	5	5	5	5

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Risulta interessante notare come le reti percepiscano un'ottima adeguatezza della rete, in termini di composizione e di finanziamento, rispetto alla possibilità di raggiungere i suoi obiettivi.

3 Performance

I contratti di rete rappresentano uno strumento che si propone di aiutare le imprese a perseguire determinati obiettivi aggregandosi in modo efficace ed al contempo efficiente e snello rispetto a relazioni di puro mercato o forme contrattuali più complesse e strutturate.

In quest'ottica, per comprendere meglio il fenomeno, è utile misurare e monitorare la performance delle reti per quantificarla e sviluppare linee guida per management e istituzioni.

Per misurare la performance vengono quindi utilizzati tre indicatori calcolati come media di item che utilizzano una scala Likert multipoint da 1 (poco) a 5 (molto) o «Non applicabile» [tab. 1] (Cabigiosu 2024):

- Performance della rete: variabile che si costruisce attraverso la media di quattro item che catturano l'accresciuta competitività dei membri della rete e il raggiungimento dei principali obiettivi della rete,
- Coesione della rete: variabile che traduce la forza competitiva e organizzativa della rete attraverso una media di tre item,
- Sostegno alle imprese in rete: variabile che rappresenta i benefici che le imprese rispondenti percepiscono rispetto

all'appartenenza ad una rete costruendo una media di tre item relativi a risultati economici, quota di mercato e vendite.

Tabella 3 Misure di performance calcolate come media delle sottostanti variabili

Variabile	Descrizione
Coesione della rete, Alpha=0,90	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance della rete, Alpha=0,93	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a. La forza competitiva del network b. La forza delle relazioni tra i membri della rete c. Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
Performance delle imprese in rete, Alpha=0,93	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a. La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri b. La rete ha permesso ai suoi membri di sviluppare nuove competenze c. La rete ha permesso ai suoi membri di realizzare internamente e in autonomia alcune attività precedentemente sviluppate solo in rete d. La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti e. La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi

Per ciascuna delle variabili aggregate è stata calcolata l'Alpha di Cronbach che, in tutti i casi esaminati, risulta superiore alla soglia raccomandata di 0,7 **[tab. 3]**.

Per quanto riguarda le statistiche descrittive elaborate per le tre variabili, i risultati sulle medie del 2025 risultano essere in leggera crescita rispetto a quelli trovati nelle edizioni precedenti (+0,1) (Cabigiosu, Cipriani 2025), segnalando livelli di performance soddisfacenti. In particolare, le analisi riportano una mediana per ciascuna variabile compresa tra un range che va da 3 a 3,5 per tutti e tre gli anni considerati. Le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione sono riportate nella tabella 4.

Tabella 4 Statistiche descrittive delle tre variabili di performance (scala 1-5; dati 2025)

COESIONE	Forza competitiva del network	Forza delle relazioni	Gestione dei conflitti	TOT		
Media	3,29	3,81	3,66	3,59		
Mediana	3,00	4,00	4,00	3,67		
Deviazione Standard	1,33	1,23	1,30	1,29		
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00		
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00		
PERFORMANCE RETE	Risultati economici positivi	Crescita quota	Crescita vendite	Obiettivi raggiunti	TOT	
Media	3,67	3,34	3,22	3,54	3,44	
Mediana	4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	
Deviazione Standard	1,36	1,39	1,41	1,19	1,34	
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
PERFORMANCE IMPRESE IN RETE	Competitività dei membri	Crescita delle competenze	Nuove attività	Crescita partner	Resilienza partner	TOT
Media	3,57	3,81	3,21	3,42	3,23	3,45
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,60
Deviazione Standard	1,27	1,26	1,46	1,40	1,49	1,37
Massimo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

La letteratura sulle reti identifica nell'innovazione uno dei principali risultati ottenibili attraverso le collaborazioni inter-organizzative: da un lato, aumentando la base di conoscenze e competenze che possono convergere su un unico progetto innovativo congiunto; dall'altro, permettendo ai partner di condividere costi e rischi dell'innovazione (Cabigiosu, Li Pira, Campagnolo 2023; Cabigiosu 2016).

In particolare, la variabile «Innovazione in rete» è stata misurata come media di quattro item che vogliono catturare il vantaggio che i singoli partner della rete riescono ad ottenere dalla partecipazione alla rete rispetto alla loro capacità di fare innovazione [tab. 5].

Tabella 5 La tabella descrive come l'Osservatorio misura la capacità delle imprese di fare innovazione in rete (tra parentesi l'alpha di Cronbach riferita ai dati del 2025)

Variabile	Descrizione	-
Innovazione in rete ($\alpha=0,92$)	<ul style="list-style-type: none"> La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni, La rete ha permesso ai partner di sviluppare un numero maggiore di innovazioni radicali, La rete ha dato ai partner accesso a competenze complementari per fare innovazione, La rete ha dato ai partner risorse economiche aggiuntive per fare innovazione, La rete ha permesso di ridurre il tempo di sviluppo delle innovazioni, 	Scala 1-5, Non applicabile

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I risultati della survey 2025 sono riportati in tabella 6 e confermano, come nelle survey precedenti, un performance medio/bassa percepita per quanto riguarda i vantaggi che le imprese in rete hanno rispetto alla loro capacità di fare innovazione grazie alla rete.

Tabella 6 Statistiche descritte della variabile «Innovare in rete»

Statistiche descrittive	Innovare in rete
Media	2,73
Mediana	3,00
Deviazione Standard	1,27
Massimo	5,00
Minimo	1,00

Per indagare quali variabili sono coinvolte nella determinazione della performance delle reti sono state valutate le correlazioni tra efficacia, coesione e performance e determinati indicatori [tab. 7]. La tabella mostra come le variabili di performance siano tutte correlate tra loro positivamente (Performance della rete, Coesione, Innovazione in rete, Performance dei membri) e queste positivamente con la complementarità delle risorse e la sovrapposizione di mercato.

Tabella 7 Correlazioni tra variabili di performance e variabili esplicative (2025)

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Performance rete	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Coesione	0,62*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Innovazione in rete	0,52*	0,37*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Performance membri	0,86*	0,59*	0,60*	1,00	-	-	-	-	-	-	-
5. Complementarità	0,42*	0,44*	0,43*	0,55*	1,00	-	-	-	-	-	-
6. Sovrapposizione di mercato	0,29*	0,31*	0,02	0,36*	0,25*	1,00	-	-	-	-	-
7. Dimensione	-0,14	-0,05	0,15*	-0,19*	-0,24*	-0,12	1,00	-	-	-	-
8. Età rete	-0,15*	-0,14*	0,03	-0,02	-0,19*	-0,05	0,13*	1,00	-	-	-
9. Rete soggetto	-0,06	0,03	0,08	-0,06	0,01	-0,25*	0,43*	0,13*	1,00	-	-
10. Imprese grandi	-0,07	0,05	0,10	-0,02	-0,01	-0,09	0,20*	0,16*	0,18*	1,00	-
11. Imprese medie	-0,08	0,04	0,13	-0,03	0,10	-0,04	0,31*	0,04	0,27*	0,50*	1,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

L'analisi suggerisce invece che la performance sia meno influenzata da variabili strutturali come la dimensione della rete (misurata dalla numerosità dei membri), l'età della stessa (anni), la presenza di medie e grandi imprese (numero), la tipologia di rete (rete soggetto).

La tabella 8 approfondisce ulteriormente questi legami usando un modello di regressione lineare con errori robusti in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, le variabili di performance, e le principali indipendenti sono contenute in tabella 7.

Tabella 8 Risultati dell'analisi sul legame tra performance e struttura della rete

Variabili	Performance_rete	Coesione	Innovazione_rete	Performance_membri
Complementarità	0,30*** (0,01)	0,25*** (0,09)	0,42*** (0,09)	0,43*** (0,08)
Sovrapposizione di mercato	0,23* (0,01)	0,25** (0,09)	-0,10 (0,11)	0,28** (0,09)
Dimensione	0,00 (0,02)	0,00 (0,02)	0,03* (0,01)	0,01 (0,01)
Età rete	-0,02* (0,01)	-0,01 (0,01)	0,02 (0,01)	0,01 (0,01)
Rete soggetto	0,10 (0,25)	0,10 (0,25)	-0,24 (0,24)	0,10 (0,21)
Numero imprese grandi	0,08 (0,07)	0,01 (0,09)	0,03 (0,09)	0,10 (0,09)
Numero imprese medie	-0,10* (0,05)	-0,01 (0,05)	-0,02 (0,07)	-0,10* (0,60)
Costante	1,83*** (0,45)	1,759*** (3,39)	1,50** (0,50)	0,85* (0,45)
N	113	150	120	114
R2	0,21	0,19	0,15	0,32

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

Fonte: Indagine Osservatorio sulle Reti d'Impresa 2025

La tabella 8 conferma i risultati delle survey precedenti in cui emerge un ruolo importante della complementarità delle risorse nello spiegare le diverse variabili di performance della rete. Anche la sovrapposizione di mercato ha un ruolo positivo ad eccezione del caso dell'innovazione in rete.

4 Discussioni e conclusioni

Questo capitolo ha offerto una panoramica delle caratteristiche e delle performance dei contratti di rete sulla base dei dati della survey 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, I risultati confermano la rilevanza dei contratti di rete come strumento organizzativo flessibile, capace di sostenere le imprese - in particolare di piccola e media dimensione - nel perseguimento di obiettivi strategici difficilmente raggiungibili individualmente.

Dal punto di vista strutturale, emerge una conferma della prevalenza delle reti verticali, che riflette l'importanza delle relazioni di filiera come leva per accrescere il potere contrattuale e migliorare il coordinamento lungo la catena del valore. Al tempo stesso, la presenza significativa di reti miste segnala una crescente attenzione verso modelli di collaborazione più articolati, capaci di combinare relazioni verticali e orizzontali. La distribuzione settoriale evidenzia la continuità del ruolo centrale dell'agroalimentare e delle costruzioni, ma anche una crescente rilevanza dei servizi, suggerendo un progressivo ampliamento dell'ambito di applicazione dei contratti di rete.

L'analisi degli obiettivi conferma come la principale motivazione alla base della costituzione delle reti resti l'aumento del potere contrattuale e la possibilità di fare massa critica, coerentemente con la funzione delle reti come strumento per «essere grandi restando piccoli». Le reti mostrano inoltre una percezione generalmente positiva dell'adeguatezza della propria composizione e dei livelli di finanziamento rispetto al raggiungimento degli obiettivi, indicando una buona coerenza tra assetto organizzativo e finalità strategiche.

Per quanto riguarda la performance, i risultati mostrano livelli mediamente soddisfacenti in termini di coesione, performance complessiva della rete e benefici per le imprese partecipanti, in linea e in lieve miglioramento rispetto alle rilevazioni precedenti. Al contrario, la capacità di innovare in rete continua a rappresentare un'area di maggiore criticità, con livelli di performance percepita più contenuti. Questo dato suggerisce che, sebbene le reti siano efficaci nel sostenere competitività e risultati economici, la trasformazione delle collaborazioni in un effettivo vantaggio innovativo rimane una sfida aperta.

Le analisi di correlazione e regressione evidenziano in modo robusto il ruolo centrale della complementarità delle risorse nel sostenere tutte le dimensioni di performance considerate. Anche la sovrapposizione di mercato mostra un effetto positivo su alcune dimensioni della performance, sebbene non sull'innovazione in rete, suggerendo la presenza di trade-off tra collaborazione e potenziale competizione. Al contrario, variabili strutturali come la dimensione della rete, la sua età, la presenza di imprese grandi o medie e la forma giuridica di rete soggetto risultano meno rilevanti nello spiegare le differenze di performance.

Nel complesso, i risultati del capitolo rafforzano l'idea che non sia tanto la struttura formale della rete a determinarne il successo, quanto la qualità delle relazioni tra i partner e la configurazione delle risorse condivise. Queste evidenze forniscono indicazioni importanti sia per le imprese che intendono costituire o riorientare una rete, sia per i policy maker chiamati a sostenere strumenti di collaborazione inter-organizzativa sempre più efficaci e orientati alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Bibliografia

- Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*. Torino: Giappichelli Editore.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A.; Cipriani, M. (2025). «I contratti di rete in Italia: panoramica dal 2019 al 2023 su dati dell'Osservatorio». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 31-50. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-907-8/002>.
- Cabigiosu, A.; Li Pira, S.; Campagnolo, D. (2022). «L'open innovation nei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 43-56. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3/003>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (2019). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson.
- Cipriani, M.; Cabigiosu, A. (2024). «Caratteristiche e performance dei contratti di rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 29-46. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/002>.
- 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.

