

9 Le relazioni inter-organizzative come fattore di competitività L'innovazione delle imprese automotive italiane

Anna Moretti

(CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 9.1 Le relazioni tra imprese: inquadramento teorico. – 9.1.1 Gli obiettivi della relazione. – 9.1.2 Caratteristiche dei partner. – 9.1.3 Grado di formalizzazione. – 9.1.4 Caratteristiche delle interazioni. – 9.1.5 Durata delle relazioni. – 9.2 Le relazioni tra imprese della filiera automotive italiana. – 9.2.1 Le caratteristiche dei partner. – 9.2.2 Gli obiettivi delle relazioni. – 9.2.3 Il grado di formalizzazione. – 9.2.4 La frequenza delle interazioni. – 9.2.5 La durata delle relazioni. – 9.3 L'innovazione nelle imprese della componentistica. – 9.3.1 L'innovazione di prodotto. – 9.3.2 L'innovazione di processo. – 9.4 Collaborare per competere: i risultati dell'indagine. – 9.5 Considerazioni conclusive.

9.1 Le relazioni tra imprese: inquadramento teorico

La letteratura scientifica sullo sviluppo delle relazioni inter-organizzative è allineata nell'individuare il perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza come principali spinte che le imprese hanno nel tessere relazioni inter-organizzative (Podolny, Page 1998). Oltre alle più tradizionali ricerche che enfatizzano come le reti tra imprese permettano la riduzione dei *costi di transazione* (Williamson 1975, 1979), molta enfasi è stata data dalla *resource-based view* (Barney 1991) al fatto che le relazioni tra imprese siano un importante mezzo di apprendimento, scambio di informazioni, creazione di conoscenza (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai 2004; Freeman 1991). La *institutional theory* (DiMaggio, Powell 1983), invece, enfatizza il ruolo delle relazioni inter-organizzative nel fornire all'impresa legittimazione e status (Podolny, Page 1998), attraverso la costruzione del capitale sociale (Burt 2004; Gargiulo, Benassi 2000; Inkpen, Tsang 2005) che ha a sua volta un impatto positivo sulla reputazione e sull'accesso ad altre opportunità di relazioni con soggetti rilevanti del proprio ambiente competitivo (Kilduff, Tsai 2003).

In un contesto di particolare dinamicità della domanda e rapida evoluzione tecnologica (Barringer, Harrison 2000; Powell, Koput, Smith-Doerr 1996), come quello automotive (Moretti, Zirpoli 2017; Whitford, Zirpoli 2014; Zirpoli, Camuffo 2009), le relazioni collaborative tra imprese possono rappresentare un'importante azione strategica per affrontare la complessiva incertezza dell'ambiente esterno (Powell 1990; Provan, Fish,

Sydow 2007). In particolare, alle soglie di un cambiamento profondo come potrebbe essere quello del paradigma tecnologico che andrà affermandosi nei prossimi anni nell'industria automotive (si vedano i capitoli 10 e 11 del presente volume), le relazioni tra imprese rappresentano uno strumento organizzativo che offre alle imprese la possibilità di essere più flessibili e pronte per affrontare nuove dimensioni competitive, modelli di business, dinamiche innovative (Gulati, Gargiulo 1999). Infatti, le imprese che hanno dei confini permeabili, grazie allo scambio di beni, risorse, e competenze con gli altri partner, sono in grado di interagire ed evolvere con l'ambiente esterno in modo molto più efficace rispetto alle imprese chiuse (Owen-Smith, Powell 2004), adattandosi alle condizioni ambientali aumentando le proprie chances di sopravvivere e avere successo (Podolny, Page 1998; Powell, White, Koput, Owen-Smith 2005; Smith-Doerr, Powell 2005).

La relazione tra lo sviluppo di relazioni inter-organizzative, competitività, e innovazione è un ambito di ricerca molto indagato in letteratura, perché rimane un tema chiave per le piccole e medie imprese che, in modo sempre più trasversale a tutti i settori, sono coinvolte dalle dinamiche dell'evoluzione tecnologica. Se l'associazione positiva tra l'aprire i confini organizzativi e l'ottenere successi sul fronte della competitività e dell'innovazione è un risultato consolidato in diversi settori e campi d'indagine (Moretti, Zirpoli 2017; Podolny, Page 1998; Powell et al. 1996), molto resta ancora da capire su come rendere completamente efficaci le relazioni collaborative, e come sfruttare al massimo le opportunità che da esse derivano.

Il dibattito è quindi focalizzato attorno alle forme di *governance* di tali relazioni, ovvero a quale combinazione dei diversi elementi organizzativi possa essere la più efficace per ciascun contesto collaborativo. Le dimensioni che tradizionalmente sono indagate nell'ambito della *governance* delle relazioni inter-organizzative, che nella loro composizione possono dare forma a numerosi modelli organizzativi, sono di seguito descritte brevemente.

9.1.1 Gli obiettivi della relazione

La letteratura individua cinque principali categorie di obiettivi che le imprese tendono a perseguire attraverso le relazioni di collaborazione (Moretti 2017; Podolny, Page 1998): benefici economici, apprendimento e innovazione, status e legittimazione, efficacia, e internazionalizzazione. L'individuazione degli obiettivi della relazione permette di evidenziare i tratti distintivi di quello che sarà l'oggetto dello scambio tra le parti, permettendo quindi di delineare i confini dei possibili strumenti organizzativi per realizzarlo. Ad esempio, se l'obiettivo della relazione rientra nell'alveo dei benefici economici, ed in particolare della riduzione dei costi di transazione, le parti potranno coordinarsi attraverso un contratto di scambio; per

contro, se le imprese avessero l'obiettivo di realizzare insieme dei progetti innovativi, e quindi affrontando l'evidente impossibilità di definire ex-ante le specifiche dell'oggetto della collaborazione, dovranno ricorrere a meccanismi di coordinamento più flessibili, informali, sociali. Gli obiettivi del coordinamento, in entrambi i casi, saranno di prevenire i comportamenti opportunistici dei partner, e di far sì che i benefici delle azioni congiunte siano equamente ripartiti.

Una seconda importante informazione che può derivare dall'individuazione degli obiettivi di una relazione inter-organizzativa è relativa alla focalizzazione o diversificazione dell'attività collaborativa svolta dai partner, alternative che richiamano forme di coordinamento diverse tra loro. Se, infatti, i partner perseguiranno diversi obiettivi attraverso la loro relazione, necessiteranno di un sistema di governance della relazione più articolato, multi-dimensionale, e probabilmente la dimensione della fiducia tra i partner risulterà estremamente rilevante. Se invece l'obiettivo della relazione fosse molto focalizzato, ci si può aspettare che i partner adottino un'organizzazione delle interazioni molto più snella e, a seconda dell'obiettivo scelto, caratterizzata da un mix preciso degli elementi organizzativi più compatibili.

9.1.2 Caratteristiche dei partner

Le caratteristiche dei partner di una relazione inter-organizzativa possono influenzare in modo significativo la forma di governance più efficace per il raggiungimento degli obiettivi congiunti. Tale dimensione, inizialmente poco indagata dal filone di studi della social network analysis (Kilduff, Tsai 2003), ha assunto sempre maggior rilevanza, fino ad arrivare ad una vera e propria richiesta agli studiosi delle reti di riportare al centro delle loro analisi le caratteristiche individuali degli agenti (Ahuja, Soda, Zaheer 2012). Negli studi inter-organizzativi, oltre alle informazioni necessarie per tracciare un profilo dell'impresa (dimensione, attività, localizzazione, etc.), uno degli aspetti particolarmente rilevanti ai fini della governance della relazione è la distribuzione del potere contrattuale tra i partner della rete. Tale informazione, che può essere per esempio dedotta dai rapporti di filiera (client-supplier), dalla dipendenza in termini di fatturato, dalla vicinanza ai mercati di sbocco, etc., può informare su come la relazione inter-organizzativa possa essere meglio governata alla luce dello squilibrio di potere tra i partner: in relazioni molto sbilanciate (quali quelle che potrebbero esserci nelle reti verticali di fornitura come quella automotive, tra partner posizionati su diversi *Tier*), meccanismi di coordinamento formali potrebbero essere preferibili per proteggere il partner più debole; viceversa, in relazioni bilanciate, potrebbe essere più efficace governare la relazione attraverso meccanismi più flessibili.

9.1.3 Grado di formalizzazione

Il grado di formalizzazione della relazione è stato studiato, tradizionalmente, contrapponendo i meccanismi di governance contrattuali/formali a quelli sociali/informali (Dyer, Singh 1998; Gilson, Sabel, Scott 2009). La letteratura ha investigato principalmente in quali contesti di scambio gli uni fossero più efficaci degli altri, non arrivando però a conclusioni definitive. Tale ambiguità è dovuta principalmente al fatto che dal punto di vista empirico sia particolarmente complessa l'analisi contestuale di un ampio ventaglio di strumenti organizzativi, portando quindi gli studi ad ottenere solo risultati parziali e non conclusivi. Complessivamente, è possibile affermare che qualora lo scambio tra partner coinvolga lo scambio di conoscenza, informazioni sensibili, preveda interdipendenze complesse tra i compiti dei partner, e non abbia caratteristiche chiaramente definibili a priori, i meccanismi di coordinamento più efficaci siano di tipo sociale/informale (Dyer, Singh 1998). Qualora, invece, non sussistano tali condizioni, un coordinamento più simile allo scambio di mercato, attraverso meccanismi formali, risulta il più efficace (Moretti 2017).

9.1.4 Caratteristiche delle interazioni

Un'ulteriore dimensione che caratterizza diversi approcci alla governance delle relazioni inter-organizzative riguarda le caratteristiche delle interazioni tra i partner. In particolare, la *frequenza* delle interazioni è stata utilizzata dagli studi di Social Network Analysis (Kilduff, Tsai 2003) come proxy dell'intensità della relazione (Wasserman, Faust 1994), ovvero della rilevanza di uno specifico rapporto di collaborazione rispetto agli altri presenti nel ventaglio di ciascuna impresa. La maggior frequenza dell'interazione con il partner è, infatti, indice di una maggiore interdipendenza tra i compiti dei singoli partner, e di conseguenza maggiore è la complessità della governance di tale relazione. Per contro, una frequenza di interazione minore, è indice di una minore complessità (e inter-dipendenza) associata allo scambio tra i partner. La letteratura ha spesso associato i rapporti di collaborazione formali ad una bassa frequenza di interazione e, viceversa, i rapporti governati attraverso meccanismi informali ad una elevata frequenza di interazione (Powell et al. 1996). Tuttavia, tale associazione non si può intendere come esclusiva, in quanto può accadere diversamente se la relazione di collaborazione è di lunga data, la dimensione trattata nel prossimo paragrafo.

9.1.5 Durata delle relazioni

La durata delle relazioni è utilizzata negli studi di social network analysis come indicatore di relazioni a carattere strategico, grazie alle quali i partner hanno avviato processi di costruzione di un rapporto di fiducia, e dove i partner abbiano iniziato a sviluppare un linguaggio comune e delle competenze di base necessarie per gestire al meglio lo scambio (Dyer 1997; Dyer, Hatch 2006; Jarillo 1988).

Una lunga durata delle relazioni inter-organizzative è un indicatore del fatto che i partner abbiano già accumulato esperienza di interazione, superando quindi quelle difficoltà iniziali dell'avvio di una relazione collaborativa legate alla scarsa conoscenza del partner, e quindi alla mancanza di fiducia reciproca. Le relazioni di lunga data suggeriscono che i partner coinvolti nello scambio abbiano costruito nel tempo una relazione consolidata, che persiste proprio perché vi sono stati dei riscontri positivi a valle delle passate interazioni. Di conseguenza, le relazioni collaborative di lunga data richiedono una forma di governance molto diversa rispetto alle relazioni appena avviate dai partner: nel primo caso, le parti potranno contare su un elevato grado di fiducia, e non necessiteranno di meccanismi di salvaguardia rispetto a comportamenti opportunistici del partner; nel secondo caso, invece, la scarsa o nulla conoscenza dei partner richiederà che la relazione sia governata anche attraverso la formalizzazione, ad esempio, di standard qualitativi, obiettivi congiunti, compiti definiti per tutte le parti in causa.

9.2 Le relazioni tra imprese della filiera automotive italiana

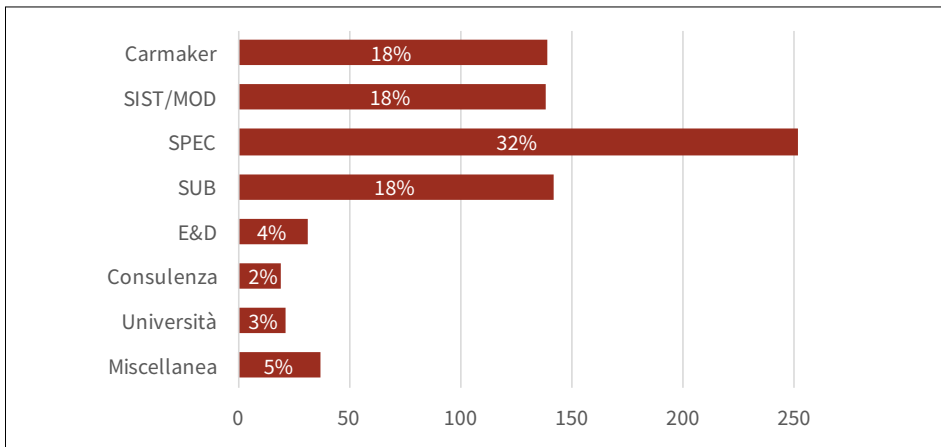
Come evidenziato al paragrafo precedente, le relazioni tra imprese sono un veicolo importante per il raggiungimento di risultati in termini di competitività e innovazione delle imprese. Per tale ragione, nelle ultime tre edizioni, l'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana ha sviluppato un focus specifico per analizzare e monitorare i comportamenti inter-organizzativi delle imprese, verificandone i risultati in termini di performance innovativa.

Il questionario dell'edizione 2018 ha proposto ai rispondenti una sezione espressamente dedicata all'analisi delle tre principali (in termini di impatto sul proprio business) relazioni inter-organizzative sviluppate dalla propria impresa nel passato triennio. A questa sezione hanno risposto 363 imprese di cui 278 hanno descritto le proprie tre relazioni collaborative più significative per la propria impresa, 27 hanno indicato due relazioni, e 58 rispondenti hanno indicato una sola relazione importante, per un totale di 946 relazioni analizzate. Nei paragrafi che seguono, si propone una panoramica dei principali risultati dell'indagine.

9.2.1 Le caratteristiche dei partner

Per indagare le relazioni inter-organizzative, i rispondenti sono stati invitati ad indicare le ragioni sociali delle imprese e organizzazioni con cui avessero instaurato le relazioni più rilevanti per il proprio business. Tali nomi sono stati codificati e catalogati attraverso la ricerca di informazioni e ulteriori dati secondari utili per l'individuazione dell'ambito di attività dei partner indicati dai componentisti italiani.¹ I risultati indicano come la grande maggioranza dei partner delle imprese rispondenti sia operante nell'industria automotive, ai diversi livelli della catena di fornitura. Tuttavia, il 5% delle relazioni indicate sono nell'ambito della ricerca universitaria e privata. Un ulteriore 5% di relazioni appartiene ad una categoria mista, entro la quale si contano imprese di gestione delle risorse umane, di servizi IT, di altri settori industriali.

Figura 9.1 I partner delle relazioni inter-organizzative

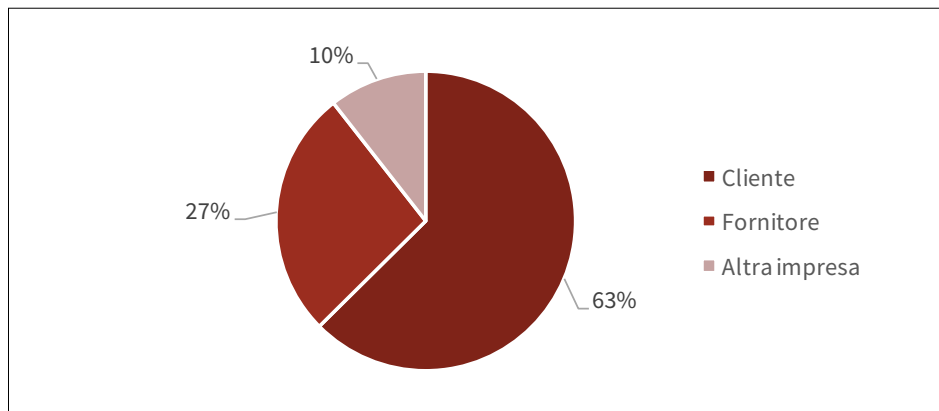


Fonte: Maffini, L. (2018) su dati dell'Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Successivamente, i rispondenti all'indagine sono stati invitati ad indicare se le relazioni più significative per il proprio business, instaurate nel triennio 2015-2017, coinvolgessero un proprio cliente, un proprio fornitore, o altre imprese appartenenti a settori diversi o in posizioni simili della filiera. Tale informazione permette di costruire un primo quadro relativo all'architettura della rete verticale della filiera automotive italiana, caratterizzano le relazioni inter-organizzative anche sulla base della loro direzionalità.

¹ Tale attività è stata svolta dal dott. Lorenzo Maffini nell'ambito dell'elaborato *L'Open Innovation nel settore automobilistico: una prospettiva delle relazioni inter-organizzative nei produttori di componentistica automotive italiani*.

Figura 9.2 I partner delle relazioni inter-organizzative

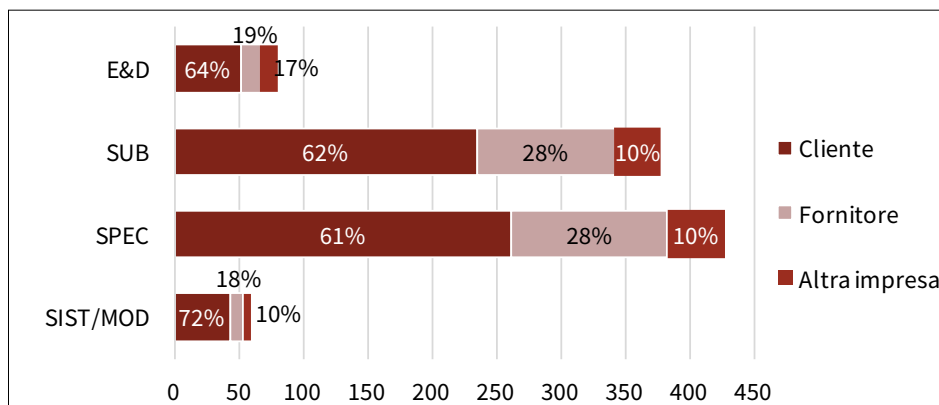


Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

I risultati dell'indagine evidenziano come il 63% delle relazioni collaborative più significative instaurate dalle aziende della componentistica siano con un cliente, il 27% con un fornitore, e il 10% con altre imprese. Le relazioni di filiera sono quindi quelle dominanti, mentre le relazioni collaborative di tipo orizzontale risultano invece una quota minoritaria.

In termini assoluti, gli specialisti sono coloro che hanno riportato il numero più alto di relazioni (oltre 400, quasi la metà del campione analizzato), seguiti dai subfornitori (378 relazioni) con i quali rappresentano l'85% delle relazioni analizzate.

Figura 9.3 I partner delle relazioni per tipologia di attività



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Le imprese appartenenti alla categoria degli Engineering & Design sono quelle che, in termini relativi, evidenziano una maggiore rilevanza delle collaborazioni con imprese appartenenti ad altri settori o collocate in posizioni simili della filiera, mentre sistemisti e modulist si caratterizzano per un peso maggiore delle relazioni con i clienti, confermando le aspettative rispetto alle specificità delle rispettive attività. Se per gli E&D la collaborazione con imprese appartenenti ad altri settori, o con altri studi o professionisti del settore è una pratica più diffusa e assume un ruolo chiave nella competitività delle imprese stesse, per gli assemblatori di moduli e sistemi le relazioni di collaborazione centrali per il proprio business rimangono quelle con i propri clienti per quasi 2/3 del campione, confermando la criticità delle relazioni *downstream*. Tra gli specialisti, però, solo il 50% è posizionato al primo livello di fornitura, individuando nei propri clienti i carmaker. Il potere contrattuale, quindi, non risulta concentrato esclusivamente in quest'ultimi; senz'altro però tali dati, insieme alla rappresentazione della composizione del campione dei rispondenti in termini di posizione nella catena di fornitura presentata alla tabella 9.1, conferma la concentrazione di tale potere contrattuale ai vertici della filiera.

Tabella 9.1 Posizionamento lungo la catena di fornitura dei partner delle relazioni

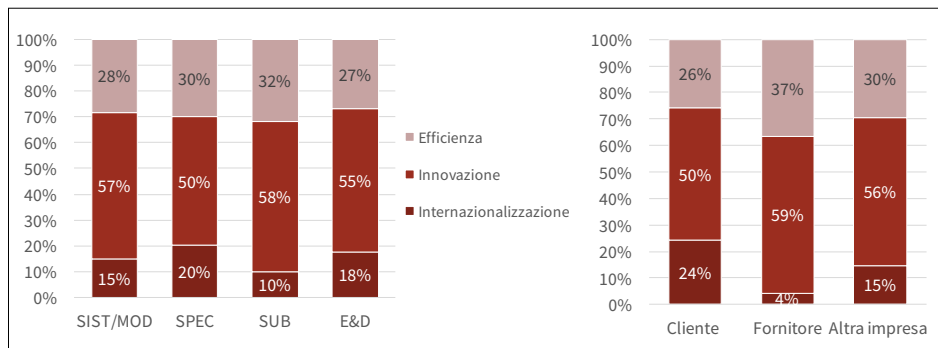
	Cliente	Fornitore	Altra impresa
Tier I	34%	37%	42%
Tier II	45%	45%	36%
Tier III	14%	11%	13%
Tier IV e oltre	7%	7%	9%
Totale	100%	100%	100%

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

9.2.2 Gli obiettivi delle relazioni

Come anticipato alla precedente sezione, gli elementi interessanti nell'analisi degli obiettivi sono principalmente due: gli aspetti descrittivi, che permettono di delineare il quadro delle relazioni inter-organizzative in termini dei risultati attesi dai partner delle relazioni, e gli aspetti organizzativi, relativi alla scelta dei partner di instaurare relazioni di tipo focalizzato o di tipo diversificato.

Figura 9.4 Gli obiettivi delle relazioni

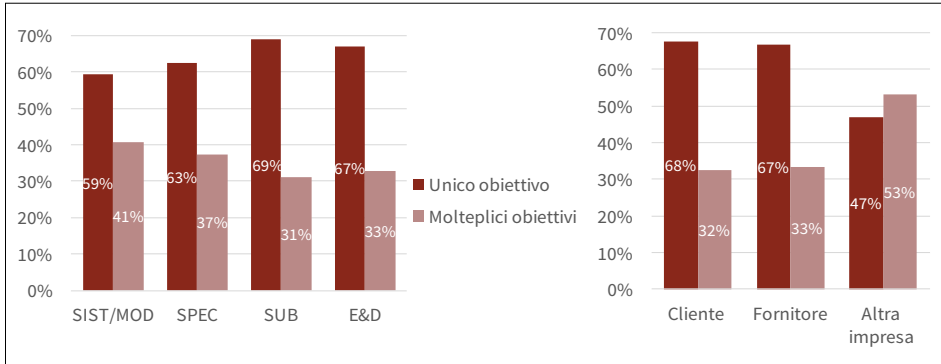


Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

L'obiettivo perseguito dalla grande maggioranza del campione dei rispondenti, attraverso l'attivazione di relazioni di collaborazione, è quello dell'innovazione: attività congiunte di R&S, innovazione di prodotto, e innovazione di processo. L'obiettivo di fare innovazione congiunta, è quello caratterizzante circa il 60% delle relazioni con un proprio fornitore, seguito dal 37% di relazioni attivate per perseguire obiettivi di efficienza (acquisizione congiunta di risorse, abbattimento dei costi di produzione). L'obiettivo dell'internazionalizzazione è perseguito da circa il 20% degli specialisti, la categoria che dimostra il maggior interesse per tale attività collaborativa. Il 24% delle relazioni avviate con un cliente, è volta allo sviluppo di progetti di internazionalizzazione, mentre solo un quarto delle relazioni *downstream* è volta alla ricerca dell'efficienza.

Tali risultati evidenziano che, da un lato, vi siano differenze sfumate tra categorie di imprese in termini di obiettivi perseguiti attraverso le relazioni inter-organizzative, mentre emergono differenze significative se si guarda alla direzionalità di tali collaborazioni: stante l'innovazione come obiettivo principale di tutti i tipi di direzionalità, nelle relazioni verticali a valle si perseguono equamente obiettivi di efficienza e internazionalizzazione; nelle relazioni verticali a monte si persegue quasi esclusivamente l'efficienza; nelle relazioni orizzontali vi è un terzo delle relazioni orientate alla riduzione dei costi, affiancate da una quota del 15% di relazioni attivate al fine di entrare in nuovi mercati geografici.

Figura 9.5 Relazioni focalizzate e diversificate



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Rispetto al tema della focalizzazione delle relazioni, i dati evidenziano come la grande maggioranza delle relazioni verticali sia di tipo focalizzato: i rispondenti dichiarano di aver avviato relazioni orientate al perseguimento di un obiettivo specifico. Per contro, le relazioni di tipo orizzontale sono invece equamente suddivise tra relazioni focalizzate e diversificate, evidenziando la diversa natura di queste collaborazioni, che nascono e vengono sviluppate tra imprese appartenenti ad altri settori, o anche tra competitor, per perseguire obiettivi ad ampio spettro.

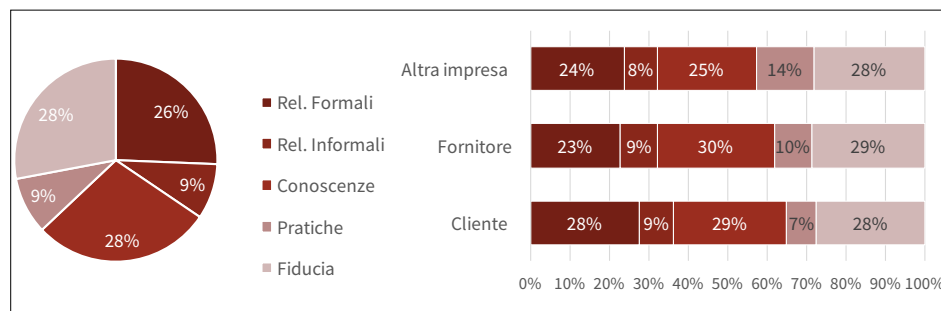
9.2.3 Il grado di formalizzazione

Il tema governance delle relazioni inter-organizzative, ed in particolare dei meccanismi di coordinamento adottati, è al centro di un dibattito che cerca di individuare se vi siano dei pattern ricorrenti che aiutino a spiegare la performance delle collaborazioni tra imprese. Si ritiene quindi utile fornire un primo quadro descrittivo sui meccanismi di coordinamento maggiormente adottati dalle imprese della filiera automotive italiana. Circa un quarto dei rispondenti sceglie di governare le proprie relazioni attraverso meccanismi formali (ad esempio, contratti di breve o lungo periodo), in modo trasversale alle tre categorie (con una leggera differenza per le relazioni con i propri clienti, che raggiungono circa il 30% delle risposte). Al contrario, solo il 10% dei rispondenti basa i propri progetti collaborativi interaziendali su rapporti informali (accordi verbali, conoscenze personali, ecc.).

Tuttavia, la fiducia si dimostra un aspetto molto importante per le relazioni inter-organizzative, e circa un terzo dei rispondenti dichiara di avere elevata fiducia nei propri partner. Infatti, tali relazioni, circa nel 30% dei casi, richiedono lo scambio e la condivisione di conoscenze, informazioni tecniche ed operative comuni.

Dal punto di vista operativo, solo il 10% del totale delle relazioni è stato gestito attraverso la realizzazione di strutture organizzative condivise, quali dei team, delle task force, o dei comitati. Tale percentuale cresce fino al 14% per le relazioni di tipo orizzontale, mentre cala fino al 7% per le relazioni con i clienti.

Figura 9.6 Meccanismi di coordinamento delle relazioni



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

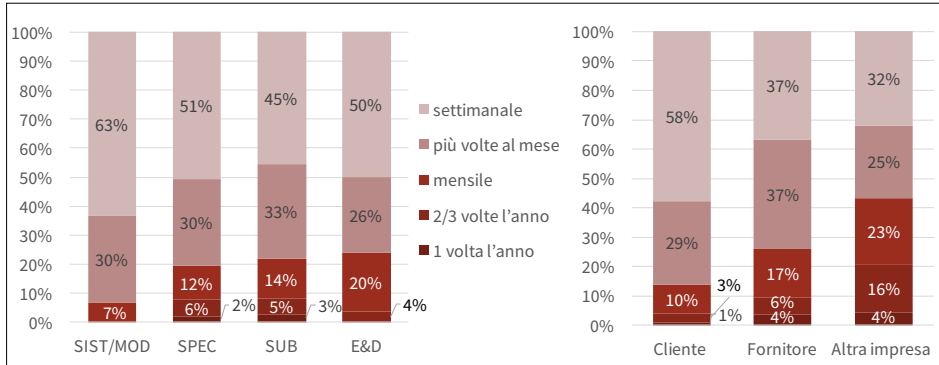
Sembra emergere dunque che le relazioni collaborative attivate con imprese appartenenti ad altri settori o posizionate a livelli simili della catena di fornitura si distinguano in modo significativo dalle relazioni verticali, non solo per la loro minor focalizzazione, ma anche per un'organizzazione del lavoro congiunto più flessibile e integrata.

9.2.4 La frequenza delle interazioni

La caratteristica delle interazioni presa in considerazione dal lavoro di ricerca è quella della frequenza delle interazioni tra i partner: tale aspetto è spesso interpretato dalla letteratura come una proxy dell'intensità della relazione, ovvero della vicinanza tra i partner.

I risultati evidenziano come la categoria dei sistemisti e modulist sia particolarmente coinvolta da relazioni intense e di vicinanza con i propri partner, che per il 63% dei casi richiedono un'interazione settimanale. Al contrario, la categoria dei subfornitori mostra una minore incidenza delle relazioni intense e frequenti con i propri partner sul totale delle relazioni inter-organizzative della categoria.

Figura 9.7 Frequenza delle interazioni tra i partner



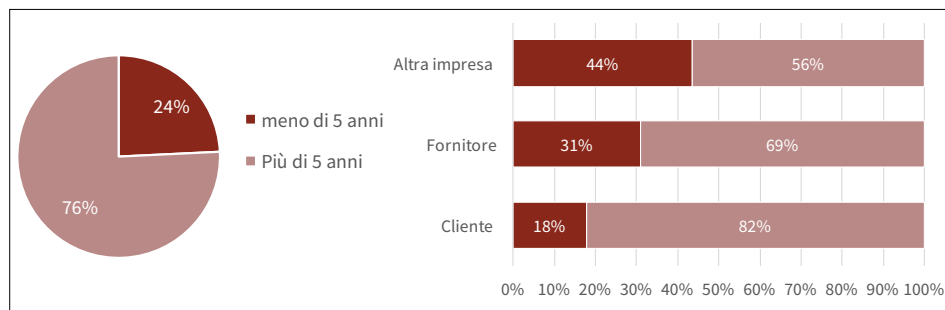
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Anche l’analisi dell’intensità delle relazioni per tipologia di partner fa emergere risultati interessanti: la direzionalità, *upstream* o *downstream*, dell’interazione cambia in modo considerevole l’intensità della relazione: quasi il 90% delle relazioni con i propri clienti prevedono un’interazione molto frequente, di più volte al mese; il 60% di queste, un’interazione settimanale. Al contrario, le relazioni con i propri fornitori vedono un’interazione frequente nel 74% dei casi, di cui solo il 37% richiede un’interazione settimanale.

Nuovamente, tali risultati sottolineano quanto emerso in precedenza: l’architettura della filiera automotive, costituita da un network verticale, enfatizza molto la rilevanza delle relazioni verticali, ed in particolare aumenta la centralità delle fasi finali della catena di fornitura.

9.2.5 La durata delle relazioni

L’esperienza delle imprese in termini di collaborazioni inter-organizzative è una variabile rilevante per due tipi di risultati: da un lato, la descrizione della filiera in termini di relazioni consolidate o meno; dall’altro, la rappresentazione di un insieme di imprese con più o meno esperienza nella gestione delle relazioni inter-organizzative, che richiedono numerosi investimenti in termini relazionali e organizzativi.

Figura 9.8 La durata delle relazioni

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

I risultati forniscono una descrizione della filiera intessuta di relazioni molto consolidate, che durano da oltre 5 anni per oltre il 75% dei casi. Una differenza netta emerge, inoltre, se si confrontano le relazioni per tipologia di partner: l'82% delle relazioni con i clienti dura da oltre 5 anni, percentuale che scende al 69% per i fornitori, e al 56% per le altre imprese. Tale situazione sottolinea come sul fronte dei fornitori via sia una maggiore dinamicità e flessibilità, mentre sul fronte delle relazioni con i clienti (che, si ricorda, corrispondono ai livelli più a valle della catena, e quindi più vicini al carmaker) le relazioni inter-organizzative instaurate sono per la quasi totalità di lunga data.

9.3 L'innovazione nelle imprese della componentistica

Le attività di innovazione sono al centro della competitività del settore automotive che, più di altri settori, è caratterizzato da un grande dinamismo tecnologico. Inquadrare quindi la situazione delle attività di innovazione realizzate dalla componentistica automotive italiana è fondamentale per capire lo stato di salute dell'industria, non solo attuale, ma soprattutto in prospettiva: le imprese che investono in innovazione, infatti, avranno una maggiore probabilità di rimanere competitive ed essere capaci di rispondere alle sfide tecnologiche che si presenteranno in futuro (si vedano i capp. 10 e 11 del presente volume).

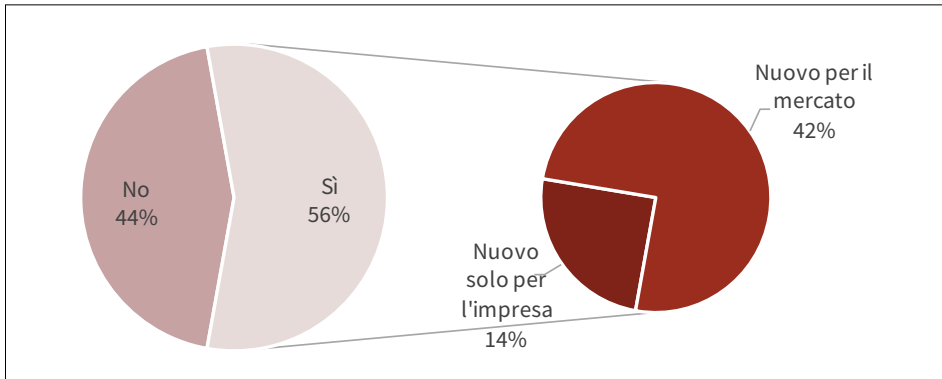
Le attività di innovazione si distinguono in *innovazione di prodotto*, con la quale qui si intende l'introduzione sul mercato di un prodotto nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso, ecc; e *innovazione di processo*, con la quale si intende l'adozione di un processo (processo di produzione, sistema logistico, metodo di distribuzione di prodotti o altre attività di supporto alla produzione) nuovo o significativamente migliorato.

Prodotti e processi non devono necessariamente essere nuovi per il mercato in cui opera l'impresa; è infatti sufficiente che risultino nuovi per l'impresa che li introduce. Inoltre, possono essere sviluppati dall'impresa stessa in autonomia, dall'impresa in collaborazione con altre imprese o istituzioni, oppure affidate in outsourcing ad altre organizzazioni.

9.3.1 L'innovazione di prodotto

Il 56% delle imprese rispondenti all'indagine ha dichiarato di aver introdotto almeno un nuovo prodotto nel triennio 2015-2017, percentuale in lieve calo rispetto ai risultati della precedente edizione dell'osservatorio, in cui si era registrato un 58%. Tali prodotti innovativi sono per la grande maggioranza prodotti nuovi per l'intero mercato di riferimento, mentre solo il 14% (sul 56% totale) riguarda l'introduzione di prodotti nuovi solo per l'impresa che li ha introdotti.

Figura 9.9 Il tipo di innovazione di prodotto



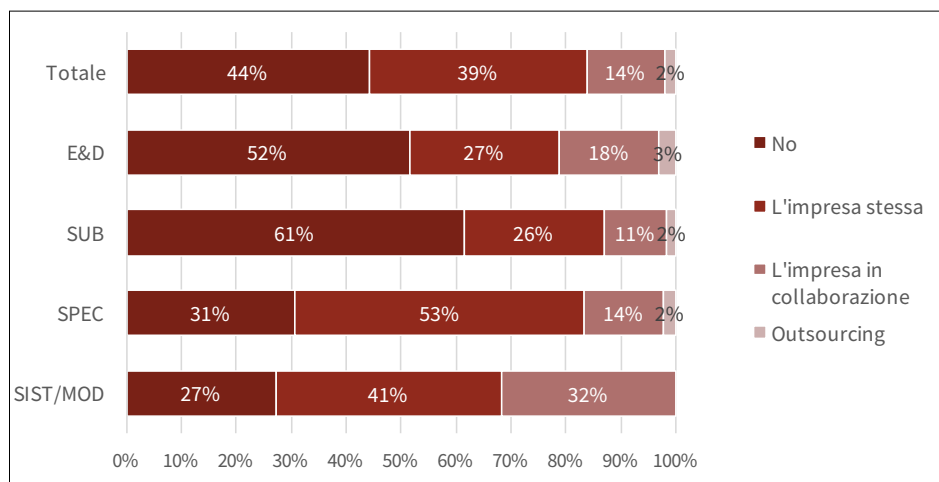
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Gli innovatori, tra tutte le categorie, risultano essere gli assemblatori di moduli e sistemi, che per il 73% hanno introdotto almeno un nuovo prodotto nel mercato. I subfornitori, invece, sono la categoria meno innovatrice, con solo il 39% dei rispondenti che dichiara di aver realizzato almeno un'innovazione di prodotto nel triennio precedente.

Per quanto riguarda le modalità di innovazione, il 39% dei rispondenti dichiara di aver realizzato le proprie innovazioni in autonomia, ovvero il 71% di coloro che hanno realizzato almeno una innovazione; tra tutti gli innovatori, solo il 26% ha realizzato le proprie innovazioni attraverso la collaborazione con altre imprese o istituzioni.

Tra le diverse categorie di attività, spiccano gli specialisti, che per 53% ha realizzato almeno un'innovazione in-house, mentre gli assemblatori di moduli e sistemi registrano la percentuale più alta di innovazioni realizzate in collaborazione con altre organizzazioni, quali imprese, università, o altre istituzioni di ricerca: il 32% dei rispondenti, e il 44% tra coloro che hanno realizzato almeno una innovazione.

Figura 9.10 Le modalità di innovazione di prodotto



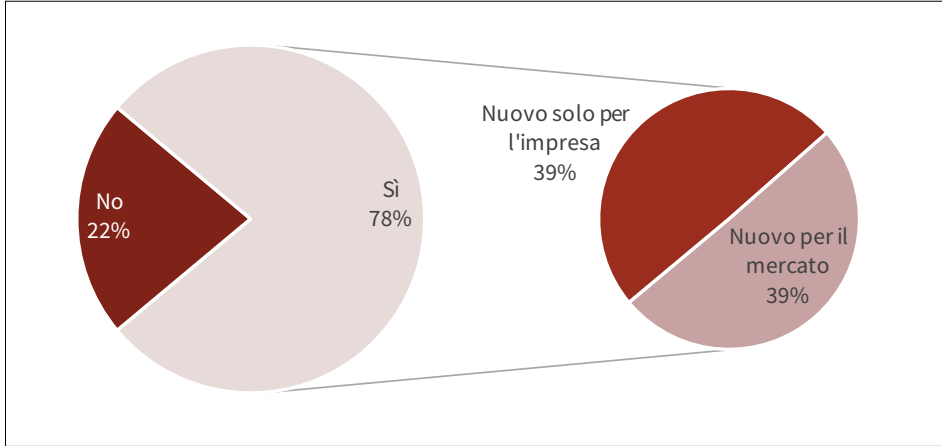
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Rispetto alla passata edizione dell'Osservatorio, si riduce leggermente la percentuale di imprese che realizzano le proprie innovazioni in totale autonomia: dal 74% dell'edizione 2017, passiamo ad un 71% dell'edizione 2018. Il segnale è quindi positivo, in quanto suggerisce che le imprese della componentistica stiano aprendo i propri confini per cercare di sfruttare le opportunità di innovazione che derivano dalla collaborazione con altri soggetti, appartenenti alla filiera e non.

9.3.2 L'innovazione di processo

La percentuale di rispondenti che ha realizzato almeno una innovazione di processo è pari al 78%, in aumento di quattro punti percentuali rispetto all'edizione 2017 dell'Osservatorio. Delle innovazioni di processo realizzate, metà sono innovazioni nuove per l'intero mercato, mentre metà sono innovazioni solo per l'impresa rispondente.

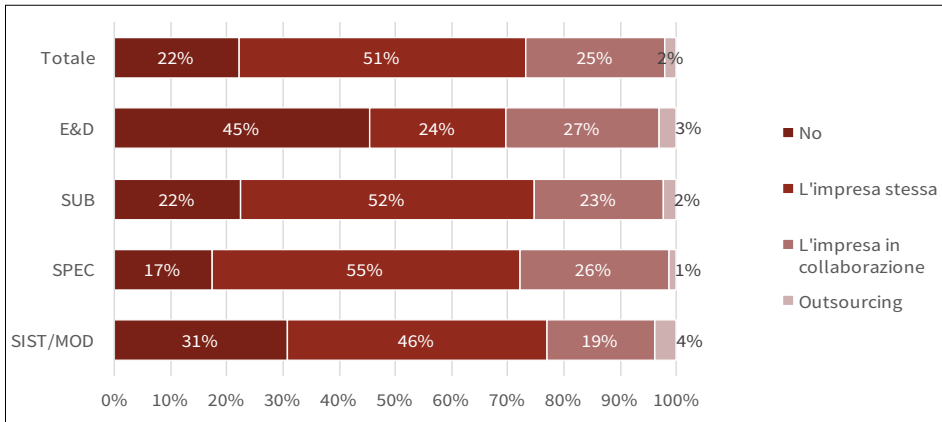
Figura 9.11 Il tipo di innovazione di processo



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Tra le categorie, gli specialisti si confermano la categoria più innovatrice, seguita in questo caso dai subfornitori (che per il 78% dichiara di aver introdotto almeno una innovazione di processo). Gli E&D, invece, risultano la categoria più esposta sul fronte dell'innovazione collaborativa (27%), ma con percentuali molto simili agli specialisti (26%), e ai subfornitori (23%).

Figura 9.12 Le modalità di innovazione di processo



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018

Per quanto riguarda le modalità di innovazione, sul totale dei rispondenti che ha introdotto almeno una innovazione di processo nell'ultimo triennio, il 66% l'ha realizzata autonomamente, mentre il 32% in collaborazione con altre imprese. Anche in questo caso, come per l'innovazione di prodotto, scende leggermente la quota di imprese che sviluppa l'innovazione di processo in-house, che nella passata edizione si era attestata intorno al 69%. Tra le categorie, i subfornitori sono quella che vede tra gli innovatori il maggior numero di innovazioni realizzate in collaborazione con altri soggetti: il 50% del totale, contro il 67% realizzato in autonomia. Per le altre categorie, invece, circa un terzo degli innovatori ha collaborato con altre organizzazioni per realizzare le proprie innovazioni.

Complessivamente, i risultati mostrano un andamento positivo rispetto alle modalità di innovazione, anche se i livelli complessivi di imprese che hanno introdotto innovazioni nel triennio 2015-2017 è leggermente diminuito rispetto al triennio 2014-2016 indagato alla precedente edizione dell'Osservatorio. Nella prossima sezione si discuteranno i risultati di un'analisi di regressione che cerca di indagare con maggior dettaglio l'associazione tra le relazioni collaborative tra imprese e i risultati in termini di performance economica e performance innovativa.

9.4 Collaborare per competere: i risultati dell'indagine

L'analisi descrittiva dei risultati ha permesso di offrire una panoramica complessiva della situazione delle imprese della componentistica partecipanti all'edizione 2018 dell'Osservatorio sui fronti delle relazioni inter-organizzative e dell'innovazione. Per approfondire l'analisi della relazione che sussiste tra lo sviluppo di relazioni inter-organizzative e performance d'impresa, sono state realizzate due analisi di regressione: la prima, una regressione lineare, sulla variabile di fatturato per l'anno 2017 delle imprese rispondenti; la seconda, una regressione logistica, su un'altra importante misura di performance, quella dell'innovazione. I risultati sono riportati nelle seguenti tabelle 9.2 e 9.3.

L'obiettivo di tali analisi è quello di investigare il legame tra lo sviluppo di relazioni collaborative tra imprese, e i risultati economici o di innovazione delle imprese stesse.

Tabella 9.2 Risultati dell'analisi di regressione lineare sulla variabile 'Fatturato 2017'

Variabili	Fatturato
	b/se
Attività (rispetto a E&D)	
Sistemisti/Modulisti	0.612*** (0.21)
Specialisti	0.314*** (0.06)
Subfornitori	0.305*** (0.06)
Posizione catena	-0.097*** (0.01)
Addetti totali	0.667*** (0.05)
Export	-0.041 (0.03)
Appartenenza Gruppo	0.193*** (0.02)
Addetti Laureati	0.025 (0.02)
Addetti R&S	-0.001 (0.03)
Fatturato R&S	0.006 (0.05)
R&S Nuovi trend	0.087*** (0.02)
Brevetti	0.062*** (0.02)
Innovatione di prodotto	0.005 (0.02)
Innovatione di processo	0.028* (0.02)
Rete d'impresa	0.027 (0.03)
Relazioni collaborative (rispetto a Coll. Cliente)	
Coll. Fornitore	-0.079* (0.04)
Coll. Altra impresa	-0.125** (0.06)
Obiettivi diversificati	0.088** (0.04)
Ob. Innovazione	-0.002 (0.02)
Ob. Efficienza	0.025 (0.02)
Ob. Internazionalizzazione	-0.015 (0.02)
Relazione di lunga data	0.036** (0.02)
Interazioni frequenti con il partner	-0.045** (0.02)
_cons	-0.305*** (0.05)
n. osservazioni =	792
F(23,768) =	20.75
Prob > F =	0.000
R-squared =	0.7042

L'analisi della variabile di performance economica sul fatturato 2017 dei rispondenti, è stata realizzata inserendo come variabili esplicative della performance economica, oggetto del focus della presente analisi, le variabili relative alle caratteristiche dei partner, agli obiettivi focalizzati e diversificati, alla durata della relazione, e all'intensità della relazione. Le variabili di controllo sono quelle tradizionalmente utilizzate dalla letteratura, e riguardano le caratteristiche specifiche dell'impresa relative all'attività, alla posizione nella catena di fornitura, alle dimensioni in termini di addetti, e altre variabili di grandezza economica. Inoltre, vista la rilevanza

dell'attività di innovazione svolta dalle imprese per le performance delle imprese economiche, anche i risultati innovativi sono stati inseriti nell'analisi come elemento di controllo.

Come suggerito dai risultati presentati in tabella 9.2, le relazioni inter-organizzative giocano un ruolo significativo nello spiegare la performance d'impresa, in quanto le variabili relative alle caratteristiche dei partner, agli obiettivi, alla durata della relazione, e all'intensità dell'interazione sono tutte significative. Dall'analisi dei dati emerge che le relazioni verticali portano le imprese della componentistica ad ottenere performance superiori rispetto alle relazioni orizzontali (per le quali tuttavia è doveroso sottolineare che il risultato potrebbe essere negativamente influenzato dalla bassa numerosità del campione appartenente a questa categoria), ed in particolare le relazioni downstream. Le imprese che hanno relazioni di lunga data, e costruite attorno ad un set di obiettivi diversificati, registrano performance superiori rispetto alle altre. Tuttavia, una elevata intensità di tali relazioni (con un'alta frequenza di interazione tra i partner), impatta negativamente sulla performance delle imprese.

Per quanto riguarda il ruolo delle attività innovative nell'influenzare la performance d'impresa, i dati confermano chiaramente che le attività che investono in innovazione hanno ottenuto un fatturato significativamente superiore. In particolare, aver depositato brevetti e aver introdotto delle innovazioni di processo nell'ultimo triennio ha impattato positivamente sui risultati aziendali. Un risultato molto interessante riguarda l'aver investito una parte del fatturato di R&S su ricerche sui nuovi trend tecnologici del settore: la relazione con la performance d'impresa è positiva e significativa.

Per approfondire ulteriormente questo risultato, e metterlo in relazione con il tema delle relazioni inter-organizzative, è stata realizzata un'analisi di regressione logistica, i cui risultati sono presentati alla tabella 9.3.

In questo caso la variabile dipendente è una variabile che assume valore '1' qualora l'impresa abbia realizzato almeno un'innovazione di prodotto o processo nel triennio 2015-2017, valore '0' in caso negativo. Il modello di regressione logistica indaga quali siano i fattori che significativamente influenzano la probabilità che l'impresa riesca ad ottenere un risultato positivo in termini di innovazione. Oltre alle variabili di controllo già richiamate in precedenza, sono state inserite come variabili indipendenti per indagare il tema di nostro interesse le variabili relative alle caratteristiche del partner, agli obiettivi diversificati e focalizzati sull'innovazione, sulla durata della relazione, e sulla sua intensità.

In questo caso, emerge come la probabilità di ottenere da parte delle imprese una performance positiva sul fronte dell'innovazione, dipenda esclusivamente dall'avviare relazioni molto focalizzate sull'obiettivo di svolgere progetti congiunti in questo cambio. La variabile relativa agli obiettivi diversificati, infatti, non risulta essere significativa, così come le variabili relative ai partner, alla durata, e all'intensità della relazione.

Viene invece confermato il risultato relativo alla ricerca e sviluppo sui nuovi trend di settore: chi ha investito una percentuale del proprio fatturato in questa attività, ha avuto una performance innovativa migliore rispetto a chi non l'ha fatto.

Tabella 9.3 Risultati dell'analisi di regressione logistica sulla variabile 'Performance innovativa dell'ultimo triennio'

Variabili	Fatturato
	b/se
Attività (rispetto a E&D)	
Sistemisti/Modulisti	0.783 (0.56)
Specialisti	-0.246 (0.56)
Subfornitori	-1.858*** (0.62)
Posizione catena	-0.092 (0.13)
Fatturato	-0.512 (0.54)
Addetti totali	8.535* (4.46)
Export	0.401*** (0.13)
Appartenenza Gruppo	-0.062 (0.15)
Addetti Laureati	-0.087 (0.12)
Addetti R&S	0.176 (0.19)
Fatturato R&S	0.059 (0.21)
R&S Nuovi trend	0.343** (0.15)
Brevetti	0.268 (0.18)
Rete d'impresa	0.105 (0.12)
Relazioni collaborative (rispetto a Coll. Cliente)	
Coll. Fornitore	0.325 (0.29)
Coll. Altra impresa	0.426 (0.43)
Ob. Innovazione	0.346** (0.14)
Obiettivi diversificati	0.076 (0.14)
Relazione di lunga data	-0.175 (0.12)
Interazioni frequenti con il partner	0.110 (0.12)
_cons	2.505*** (0.61)
n. osservazioni =	810
LR chi2(18) =	144,41
Prob > chi2 =	0.0000
Log likelihood =	-2762005
Pseudo R2 =	0.2072

9.5 Considerazioni conclusive

L'analisi descrittiva e di regressione logistica condotta sui dati raccolti con l'edizione 2018 dell'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana hanno fornito un quadro articolato sulla situazione delle imprese rispondenti sui temi delle relazioni inter-organizzative e dell'innovazione. Le relazioni di collaborazione avviate dalle imprese ricadono per la quasi totalità nell'ambito dell'industria automotive, anche se un numero non irrilevante di relazione è attivato nell'ambito della ricerca pubblica e privata. L'obiettivo maggiormente perseguito da tali relazioni è quello di avviare progetti di innovazione congiunti: tale obiettivo si dimostra cruciale per il raggiungimento di performance innovative positive da parte delle singole imprese. L'analisi ha infatti dimostrato che le relazioni inter-organizzative, se focalizzate sugli obiettivi di innovazione, sono associate con una più alta probabilità di realizzare un'innovazione di prodotto e/o di processo. Le relazioni inter-organizzative di lunga durata e con obiettivi diversificati, invece, sembrano condurre a più generali risultati positivi in termini di performance economica, ai quali è associata anche una relazione positiva da parte di chi ha realizzato innovazione e ricerca nell'ambito dei nuovi trend di settore.

Se dunque l'innovazione e le relazioni inter-organizzative continuano a confermarsi un elemento chiave per la competitività delle imprese della componentistica italiana, i risultati in termini di variazione rispetto alla passata edizione dell'Osservatorio sono solo parzialmente incoraggianti: da un lato, è aumentata l'apertura delle imprese verso la collaborazione; dall'altro, però, meno imprese hanno portato avanti in modo positivo attività innovative.

La strada imboccata, quindi, sembra quella giusta; il passo successivo sarà una più decisa attività di investimento nell'ambito della ricerca e sviluppo.

Bibliografia

- Ahuja, Gautam; Soda, Giuseppe; Zaheer, Akbar (2012). «The Genesis and Dynamics of Organizational Networks». *Organization Science*, 23(2), 434-48. DOI 10.1287/orsc.1110.0695.
- Barney, Jay (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, Bruce R.; Harrison, Jeffrey S. (2000). «Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships». *Journal of Management*, 26(3), 367-403. DOI 10.1177/014920630002600302.
- Brass, Daniel J.; Galaskiewicz, Joseph; Greve, Henrich R.; Tsai, Wenpin (2004). «Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective». *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Burt, Ronald S. (2004). «Structural Holes and Good Ideas». *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-99. DOI 10.1086/421787.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Dyer, Jeffrey H. (1997). «Effective Interim Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximise Transaction Value». *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-56. DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z.
- Dyer, Jeffrey H.; Hatch, Nile W. (2006). «Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships». *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-19. DOI 10.1002/smj.543.
- Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998). «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage». *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-79.
- Freeman, Christopher (1991). «Networks of Innovators: a Synthesis of Research Issues». *Research Policy*, 20(5), 499-514. DOI 10.1016/0048-7333(91)90072-X.
- Gargiulo, Martin; Benassi, Mario (2000). «Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital». *Organization Science*, 11(2), 183-196. DOI 10.1287/orsc.11.2.183.12514.
- Gilson, Ronald J.; Sabel, Charles F.; Scott, Robert E. (2009). «Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration». *Columbia Law Review*, 109(3), 431-502.
- Gulati, Ranjay; Gargiulo, Martin (1999). «Where Do Interorganizational Networks Come From?». *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-93. DOI 10.1086/210179.
- Inkpen, Andrew C.; Tsang, Eric W.K. (2005). «Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer». *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-65.

- Jarillo, J. Carlos (1988). «On Strategic Networks». *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Kilduff, Martin; Tsai, Wenpin (2003). *Social Networks and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Moretti, Anna (2017). *The Network Organization. A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Moretti, Anna; Zirpoli, Francesco (2017). «L'innovazione delle imprese della componentistica automotive: risorse interne e relazioni tra imprese». *Sociologia del lavoro*, 147.
- Owen-Smith, Jason; Powell, Walter W. (2004). «Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community». *Organization Science*, 15(1), 5-21. DOI 10.1287/orsc.1030.0054.
- Podolny, Joel M.; Page, Karen L. (1998). «Network Forms of Organization». *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Powell, Walter W. (1990). «Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization». *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, Walter W.; Koput, Kenneth W.; Smith-Doerr, Laurel (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45.
- Powell, Walter W.; White, Douglas R.; Koput, Kenneth W.; Owen-Smith, Jason (2005). «Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences». *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-205. DOI 10.1086/421508.
- Provan, Keith G.; Fish, Amy; Sydow, Jörg (2007). «Interorganizational Networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks». *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Smith-Doerr, Laurel; Powell, Walter W. (2005). «Networks and Economic Life». Smelser, Neil J.; Swedberg, Richard (eds.), *Russell Sage Foundation*. Princeton: Princeton University Press, 379-402
- Wasserman, Stanley; Faust, Katherine (1994). *Social network analysis: Methods and applications*, vol. 8. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitford, Josh; Zirpoli, Francesco (2014). «Pragmatism, Practice, and the Boundaries of Organization». *Organization Science*, 25(6), 1823-39. DOI 10.1287/orsc.2014.0919.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1979). «Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations». *Journal of Law and Economics*, 22(2), 29.
- Zirpoli, Francesco; Camuffo, Arnaldo (2009). «Product Architecture, Inter-Firm Vertical Coordination and Knowledge Partitioning in the Auto Industry». *European Management Review*, 6(4), 250-64. DOI 10.1057/emr.2009.25.

