

Le politiche per la competitività dei sistemi produttivi campani.

**Mappatura delle reti
e analisi degli strumenti
al fine di rafforzare
l'azione amministrativa**



**LE POLITICHE PER LA COMPETITIVITÀ
DEI SISTEMI PRODUTTIVI CAMPANI.
MAPPATURA DELLE RETI E ANALISI
DEGLI STRUMENTI AL FINE DI RAFFORZARE
L'AZIONE AMMINISTRATIVA**



UniorPress
Napoli 2021

UniorPress

Via Nuova Marina 59, 80133 Napoli



This work is licensed under a Creative Commons
Attribution 4.0 International License

Questo volume è disponibile in accesso aperto al sito:
<http://www.fedoabooks.unina.it/index.php/fedoapress>

ISBN 978-88-6719-202-1

Indice

I Sezione – Introduzione	4
1. Obiettivo Generale del Progetto (OGP)	4
2. Le fasi del progetto	5
3. La metodologia	7
 II Sezione – L’Attuazione	
I. Il fenomeno reti in Italia: vantaggi competitivi e analisi delle performance. Una verifica empirica in Campania	8
1. Definizione di rete: riferimenti bibliografici e letteratura	8
2. Il fenomeno rete in Campania.....	17
3. Il contratto di rete nei settori campani di eccellenza: Automotive, Aerospazio, Agrifood, Economia circolare.....	21
4. Le performance delle reti in Campania: un confronto nazionale	23
5. Conclusioni.....	29
Riferimenti bibliografici.....	31
 II. Le reti per l’innovazione in Campania: Benchmarking internazionale	32
1. Reti per l’innovazione: il modello concettuale.....	32
2. I sistemi locali di innovazione.....	33
3. Le reti tematiche.....	36
4. Policy di intervento relative alle reti per l’innovazione campane	52
 III. Mappatura delle reti formali ed informali	56
1. Una classificazione delle reti formali	56
2. I principali risultati emersi dall’analisi della letteratura	57
3. I driver per la classificazione delle reti informali	61
4. La mappatura GIS dei cluster campani	64
5. Principali risultati	65
6. Possibili indirizzi per l’innovazione del sistema territoriale campano: criticità e direzioni future	75
Riferimenti bibliografici.....	78

IV. Le reti e l'internazionalizzazione delle PMI: il caso del consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala Campana DOP	79
1. L'influenza delle reti di imprese nei processi di internazionalizzazione delle PMI	79
2. Le tipologie di reti: aspetti definitivi	80
3. Il consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP	81
4. Un'indagine esplorativa sul consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP	84
Riferimenti bibliografici e sitografici.....	87
 V. Il Technology Transfer nelle strutture reticolari di impresa. Analisi di un caso di successo	89
1. Il Technology Transfer: cenni introduttivi	89
2. I meccanismi di valorizzazione dell'innovazione	90
3. Il Technology Transfer nel settore dell'aerospazio: il caso Ali Scarl	92
4. Conclusioni.....	95
Riferimenti bibliografici e sitografici.....	97
 VI. I cluster nel settore della bioeconomia in Italia: Il case study del Friuli Venezia Giulia Agrifood & Bioeconomy Cluster	98
1. Il concetto di bioeconomia.....	98
2. La bioeconomia in Italia: i principali indicatori.....	99
3. Il caso del Parco Alimentare FVG – Agrifood & Bioeconomy Cluster Agency.....	101
Riferimenti bibliografici.....	102
 VII. Le reti di imprese per la competitività sui mercati esteri: il consorzio «Tradizione Italiana – Italian Food Tradition».....	103
1. Introduzione.....	103
2. Le reti per l'internazionalizzazione commerciale delle PMI.....	104
3. Pianificazione e disegno della ricerca	107
4. Il consorzio Tradizione Italiana	109
5. Conclusioni.....	117
Riferimenti bibliografici.....	118
 VIII. Politiche industriali e strumenti: contratti di rete e contratti di sviluppo.....	120

1. Gli incentivi alle imprese manifatturiere in Italia: un focus sui contratti di rete e sui contratti di sviluppo.....	120
2. Le imprese campane che hanno aderito ai contratti di rete	124
3. I contratti di sviluppo.....	130
4. I contratti di sviluppo in forma singola	133
5. I contratti che sostengono le aggregazioni di imprese	135
6. Conclusioni.....	138
Riferimenti bibliografici.....	141
Risultati generali e suggerimenti per le politiche di sviluppo regionale	142

I Sezione – Introduzione

1. Obiettivo Generale del Progetto (OGP)

Il progetto intende fornire, attraverso i risultati della ricerca, conoscenze e strumenti operativi atti a supportare l'ente regionale nell'analisi delle politiche pubbliche e delle strategie nazionali e sovranazionali a sostegno della competitività dei sistemi produttivi della Campania.

La crisi finanziaria che ha colpito l'economia mondiale ha accresciuto le difficoltà competitive delle aziende manifatturiere, richiedendo ai governi europei, nazionali e regionali di coordinarsi e adoperarsi per individuare azioni di accompagnamento che si coniughino con quelle di mercato. Ciò motiva l'interesse che sta suscitando la riscoperta della politica industriale, con una rinnovata attenzione scientifica che si intreccia alla più concreta e urgente esigenza di aiutare i policy-makers ad individuare incentivi e strumenti adeguati alle sfide produttive, occupazionali e tecnologiche emergenti negli attuali scenari. Negli ultimi anni, usando anche la leva della politica di coesione europea, si è cercato di consolidare un quadro programmatico in grado di valorizzare soprattutto il contributo delle reti di imprese al sistema economico, con gli incentivi agli investimenti che, oltre a mirare al miglioramento delle performance delle singole imprese, si sono concentrati su quelle più complessive del sistema territoriale, nel tentativo di rafforzare forme di cooperazione e/o di creare ex-novo filiere, aggregazioni e consorzi tra le aziende. In questa direzione, è ridiventato cruciale il problema della "scala" dimensionale e istituzionale su cui vanno ripensate le politiche per l'industria, laddove la crescita economica e la qualità del lavoro dipendono in misura crescente dai contesti socio-istituzionali e dalla capacità di generare convenienze localizzative.

I risultati del progetto che si presentano nei capitoli successivi, frutto delle indagini condotte dalle unità di ricerca partecipanti, hanno ricostruito una mappa conoscitiva delle reti formali e informali tra le imprese presenti in Campania, con lo scopo di valutare le modalità più idonee ad attuare interventi finalizzati alla loro valorizzazione e al rafforzamento della competitività del sistema produttivo. In particolare, l'analisi delle potenzialità di sviluppo delle reti di imprese regionali, analizzate quando possibile in chiave di sistemi locali di innovazione, è un utile stimolo per creare una maggiore integrazione tra le politiche di sviluppo dell'Assessorato alle attività produttive e quelle dell'Assessorato alla ricerca e innovazione, individuando linee guida per l'attivazione di circuiti virtuosi di trasferimento di conoscenze

scientifiche e tecnologiche. In questo quadro, un contributo significativo emerge anche dall'indagine sui contratti di rete e di sviluppo, che dimostrano come la cooperazione, soprattutto tra le piccole e medie imprese, diventa una leva per superare il problema delle dimensioni aziendali e per valorizzare le risorse produttive ed umane dei territori. Infine, la raccolta e la sistematizzazione scientifica di informazioni circa il funzionamento di sistemi locali di innovazione a livello internazionale offre agli uffici competenti la possibilità di ampliare il repertorio di *best practice* a disposizione, da utilizzare nel progettare e implementare le future misure a supporto delle reti di impresa.

2. Le fasi del progetto

L'OGP è stato realizzato individuando specifici sotto-obiettivi (SO), attribuiti alle Università partecipanti al Tavolo, che hanno collaborato alle differenti fasi del progetto, il cui coordinamento scientifico è stato affidato all'Università degli Studi di Napoli Federico II (Coordinatrice Prof.ssa Paola De Vivo). La ricerca è stata condotta attraverso le 4 Fasi di seguito descritte.

La **Fase 1** (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Responsabile Unità di ricerca Prof. Antonio Ricciardi – e Università degli Studi di Napoli Parthenope – Responsabile Unità di ricerca Prof. Michele Simoni) è stata dedicata alle forme di cooperazione e competizione che si sviluppano tra le reti di imprese, con specifica attenzione a *se e come* queste possano divenire un vantaggio competitivo rispetto ai processi di internazionalizzazione, innovazione e formazione. Essa è stata concepita per offrire alla Regione una mappa conoscitiva della realtà territoriale campana, al fine di orientare le policy regionali e settoriali in modo mirato e adeguato alle esigenze delle imprese e dei territori. Questa fase si articola in due sotto-obiettivi che hanno consentito di realizzare una prima disamina inerente le criticità/opportunità riscontrate nell'analisi delle reti di imprese: 1) *Analisi di best practices a livello internazionale di reti di imprese per lo sviluppo di sistemi locali di innovazione altamente competitivi*. 2) *Analisi delle dinamiche di sviluppo e rafforzamento di un sistema locale di innovazione campano*. Questa parte del lavoro è stata propedeutica alla costruzione di una mappa ragionata di quanto esiste in Campania in materia di reti.

Nella **Fase 2** (Università degli Studi di Salerno – Responsabile dell'Unità di ricerca Prof.ssa Maria Ciasullo) l'interesse è stato indirizzato verso la ricostruzione della presenza di reti di imprese formali ed informali già esistenti in regione, anche attraverso una disamina delle filiere lunghe e corte costituite o in via di formazione. L'obiettivo si rintraccia nella necessità di rilevare le peculiarità e le criticità che caratterizzano le aggregazioni reticolari

campane al fine di offrire una massa critica di informazioni che possa rappresentare un utile cruscotto per la messa a punto di politiche regionali complesse. Delle politiche indirizzate non solo a favorire lo sviluppo di mercato delle suddette reti, ma anche a renderle meno fragili e più stabili. Partendo dalla caratterizzazione delle relazioni tra imprese e considerando la tipizzazione del sistema di accordi che regolano i meccanismi di cooperazione e coordinamento dell'azione congiunta, si è inteso giungere ad una classificazione condivisa dei possibili modelli di rete e, per tale via, realizzare una mappatura delle reti di imprese operanti in Regione Campania. Nell'ambito di questa Fase sono stati esaminati quei fattori in grado di rendere una rete di imprese l'alternativa strategica al rafforzamento competitivo delle Pmi.

La Fase 3 (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli – Responsabile dell'Unità di ricerca Prof. Mario Sorrentino – e Università degli Studi del Sannio – Responsabile dell'Unità di ricerca Prof. Riccardo Resciniti) è stata dedicata allo studio di specifici casi e di buone pratiche, italiane ed estere, utili a fare emergere come una determinata rete di attori pubblici e privati può sostenere a livello territoriale lo sviluppo delle Pmi. L'obiettivo è stato quello di identificare e analizzare casi di successo di reti – intese nel senso più ampio, anche di filiere – che hanno consentito alle piccole e medie imprese di aumentare la loro competitività sui mercati nazionali e internazionali. Sono stati considerati sia i modelli di reti sostanzialmente paritarie costituite da attori di dimensione minore, sia quelli centrati sul ruolo di “traino” svolto da big player, locali o internazionali, presenti sul territorio regionale o comunque in grado di fungere da fattore di sviluppo del sistema industriale locale. Durante la Fase 3 si è studiato il processo di internazionalizzazione delle reti di imprese attraverso l'analisi delle capacità di mercato in relazione ai modelli di organizzazione di imprese e territoriali.

La Fase 4 (Università degli Studi di Napoli Federico II – Responsabile dell'Unità di ricerca Prof.ssa Paola De Vivo) si è caratterizzata per aver prodotto una accurata ricognizione degli incentivi e strumenti di politica industriale a livello nazionale e regionale. La ricostruzione degli interventi pubblici per il settore industriale ha permesso una precisa mappatura delle misure e delle risorse finanziarie concesse ed erogate. Per la regione Campania, l'analisi si è incentrata sui contratti di rete e di sviluppo, inquadrandone le dimensioni, i territori e le caratteristiche principali. Si è poi svolta un'indagine sul campo che ha riguardato l'impatto sull'economia regionale di tali strumenti di intervento che rappresentano un segmento della programmazione regionale atta a sostenere i sistemi produttivi nella competizione globale. Il lavoro di ricerca è

stato focalizzato sui processi d'implementazione di questi strumenti di politica economica, al fine di evidenziarne le criticità e potenzialità.

3. La metodologia

La metodologia utilizzata per l'intero progetto di ricerca si articola all'interno di due principali momenti di approfondimento.

Il primo, di carattere esplorativo e teso alla sistematizzazione delle conoscenze accumulate in materia, dedicato allo studio della letteratura scientifica di riferimento, con il fine di comprendere dinamiche, meccanismi di riproduzione e ruolo strategico delle reti di impresa. Oltre la letteratura scientifica, ha occupato un ruolo importante nell'indagine la raccolta e la condivisione di numerosi documenti pubblici di programmazione, report aziendali e dati statistici reperiti da fonti secondarie. Dei materiali funzionali alla classificazione delle tipologie di rete, alla spiegazione delle forme di aggregazione aziendale, alla disamina di determinate partnership pubblico-privato e alla riflessione inerente i sistemi regionali dell'innovazione.

Una seconda fase della ricerca, invece, è stata incentrata sulla realizzazione di *case-studies*, ritenuti centrali per la comprensione delle dinamiche aggregative che interessano i settori oggetto d'indagine (agroalimentare, aerospaziale, automotive e packaging) e sulla somministrazione di interviste in profondità a testimoni privilegiati (imprenditori, managers, consulenti e funzionari pubblici). In questo caso l'obiettivo è stato quello di cogliere le principali determinanti – economiche, organizzative e procedurali – in grado di accrescere la comprensione di reti di successo dentro e fuori i confini regionali. Infine, le interviste semi-strutturate sono state impiegate per la costruzione di quadri interpretativi utili all'approfondimento degli esiti delle principali linee di policy, introdotte sia dal legislatore nazionale che da quello regionale.

La raccolta e l'analisi dei dati, quantitativi e qualitativi, ha posto per lo più la regione Campania al centro di un'analisi economica, istituzionale e di policy trasversale sul piano disciplinare, anche se alcuni tasselli dell'indagine hanno travalicato i confini regionali per meglio contestualizzare evidenze e trend in una più ampia cornice analitica nazionale e sovranazionale.

Nelle pagine che seguono si presentano i principali risultati emersi dall'attività di ciascun gruppo di ricerca, tenuto conto che il filo conduttore del lavoro ha riguardato, in definitiva, una concettualizzazione delle reti di imprese (tipologie, radicamento, modelli cooperativi, ecc.) e una mappatura dei contratti di rete e di sviluppo. Il fine ultimo del lavoro si rintraccia, oltre che nel bisogno di fare avanzare la conoscenza scientifica, nella concreta esigenza di sostenere i policy-makers nella costruzione di politiche a sostegno delle reti di impresa.

II Sezione – L’attuazione

I. Il fenomeno reti in Italia: vantaggi competitivi e analisi delle performance. Una verifica empirica in Campania

Antonio Ricciardi, Beniamino Sacco, Anna D’Ascenzio¹

1. Definizione di rete: riferimenti bibliografici e letteratura

Nel mercato globale, il successo dell’azienda è sempre più legato alla capacità di intraprendere e gestire strategie e alleanze collaborative. Al riguardo, le reti di imprese possono costituire una modalità organizzativa efficace attraverso la quale le aziende possono aumentare i loro vantaggi competitivi (Das & Teng 2000; Huggins 2001; Ahmad & Kitchen 2008; Håkansson, Ford, Gadde, Snehota e Waluszewski 2009).

In questa prospettiva, le iniziative in cooperazione tendono a garantire effettivi vantaggi alle imprese coinvolte, quali, ad esempio:

- conseguire economie di scala e sviluppare capacità di internazionalizzazione (Hanna & Walsh 2008; Accetturo, Giunta, & Rossi 2011; Agostino, Giunta, Nugent, Scalera & Trivieri 2015; Brouthers, Nakos & Dimitratos 2015);
- acquisire un’adeguata massa critica e il know-how necessario per innovare la propria dotazione tecnologica (McEvily & Chakravarthy 2002; Cefis & Marsili 2005; Santarelli e Vivarelli 2007) e migliorare le competenze del personale necessarie a sviluppare soluzioni innovative in relazione a prodotti e/o processi specifici (Teece 1986; Gulati 2007);
- condividere standard produttivi e tecnologici, strumenti e linguaggi comuni (Gronum, Verreyne & Kastle 2012; Bonti, Cori & Palazzolo 2012; Dooley, Kenny & Cronin 2016; Linton & Solomon 2017).

Una rete di imprese è «un insieme di aziende, giuridicamente autonome, che si impegnano a realizzare congiuntamente la produzione e/o a condividere investimenti in R&S, formazione e marketing» (Ricciardi 2003). Queste aziende volontariamente condividono conoscenze ed esperienze (Lechner,

¹ Università Suor Orsola Benincasa. Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, Antonio Ricciardi è autore del par. 1, Beniamino Sacco dei par. 2 e 4, mentre Anna D’Ascenzio ha curato il par. 3.

Dowling & Welpé 2006; Parker 2008) e possono impegnarsi a realizzare investimenti congiunti nonché a coprodurre, adottare strategie di marketing condivise e perseguire insieme ricerca e sviluppo di prodotti o mercati (Huggins 2001). L'essenza di queste reti strategiche collaborative è che diverse aziende si impegnano in un progetto comune (Håkansson & Snehota 1995), sfruttando le loro complementarità senza perdere la loro autonomia giuridica, economica o decisionale.

Nonostante le forti interdipendenze, le reti sono elastiche, nel senso che i singoli partner possono fuoriuscire senza mettere a rischio il funzionamento della rete stessa: altri partner si inseriscono, altri rapporti si sviluppano mantenendo intatto dal punto di vista funzionale il sistema di attività. Accanto ad un nucleo stabile di imprese connesse tra loro da legami forti, si avvicinano altre imprese che per il fatto stesso di sviluppare nei confronti delle prime relazioni più deboli mutano nel tempo senza arrecare alcun pregiudizio all'aggregazione. In tal senso la rete è contemporaneamente stabile e mutevole. La rete conseguentemente è dinamica, nel senso che si modifica nel tempo per l'inclusione di nuovi partner o l'esclusione di altri in base a scelte di convenienza individuali e di gruppo (Ricciardi, 2003).

L'organizzazione in rete rappresenta uno strumento adeguato soprattutto per le piccole e medie imprese che possono, in tal modo, superare i limiti legati alla dimensione. Infatti, il modello organizzativo reticolare consente alle Pmi in rete di:

- implementare strategie e operare sui mercati con la competitività di un'impresa medio-grande (Dyer & Singh 1998) senza sacrificare la loro autonomia e flessibilità (Williamson, 1996; Cafaggi, 2008; Gardet & Fraiha 2012; Laperche & Liu 2013; Anderson, 2013); organizzandosi in reti di imprese, le Pmi possono ottenere i vantaggi delle grandi imprese senza scambiare le partecipazioni o impegnarsi in consorzi, fusioni e / o incorporazioni;
- accedere facilmente alle catene del valore globali (Accetturo, Giunta, & Rossi 2011; Giunta 2014; Agostino, Giunta, Nugent, Scalera e Trivieri 2015);
- aumentare significativamente la produttività e sviluppare prodotti di alta gamma in produzioni tipiche del "Made in Italy" (Stoian, Rialp & Dimitratos 2017);
- conseguire migliori performance (Gulati & Higgins 2003; Zaheer & Bell 2005) e, conseguentemente, migliorare il merito di credito rispetto alle imprese "isolate" (Tommaso 2009; Pastore 2009; Ricciardi 2016). Evidentemente, le reti di imprese presentano, oltre che vantaggi, anche rischi. Tali sono, ad esempio:

- l'eccessiva dipendenza dall'impresa leader: quando quest'ultima entra in crisi compromette la sopravvivenza di tutte le altre (Ricciardi, 2003);
- i comportamenti opportunistici delle imprese partner: appropriazione di conoscenze sviluppate in maniera congiunta per ottenere benefici individuali (Das, 2004);
- le divergenze degli obiettivi e le asimmetrie dei contributi apportati dai singoli partner che compromettono la stabilità della rete (Depperu, 1995).

Inoltre, ulteriori rischi sono connessi agli effetti della perdita del controllo e del coordinamento delle attività cedute ai partner (Håkansson & Snehota, 1995). Il decentramento di una specifica area di attività, infatti, comporta inevitabilmente una perdita di know-how difficilmente recuperabile soprattutto quando quel processo è interessato da intense innovazioni tecnologiche.

La rete di imprese quale tipologia di alleanza tra le imprese ha attirato l'attenzione a livello europeo poiché le Pmi rappresentano il 98,8% delle imprese che operano nel settore delle attività non finanziarie nell'UE-28 e impiegano il 67% della forza lavoro. Quasi tutte (93%) sono microimprese che impiegano meno di 10 addetti (Commissione europea 2017). Riconoscendo l'importanza economica, strategica e sociale delle micro, piccole e medie imprese, sono state individuate a loro favore diverse politiche e azioni, tra cui il programma Horizon 2020 e lo Small Business ACT per l'Europa. Queste iniziative promuovono la collaborazione e le reti commerciali tra imprese, consorzi di ricerca e istituzioni all'interno e all'esterno dell'Europa fornendo sostegno finanziario alle imprese che desiderano cooperare e creare reti.

Considerati, da un lato, i vantaggi che possono derivare dall'operare in rete soprattutto per le imprese di ridotte dimensioni e, dall'altro lato, le specificità del tessuto imprenditoriale caratterizzato dalla prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, in Italia è stata introdotta una specifica disciplina del contratto di rete. Con D.L. 10 febbraio 2009 n. 5/2009, art. 3, co. 4 ter (convertito nella L. 9 April 2009 No. 33 successive modifiche) è stato introdotto e disciplinato il contratto di rete.

Primo in Europa, il legislatore italiano ha regolato il contratto di rete e ha permesso la formalizzazione di numerose relazioni di cooperazione preesistenti incoraggiando la creazione di nuove reti (Ricciardi 2003, 2010, 2013; Ricciardi, Cardoni & Tiacchi 2014). Sebbene le imprese partecipanti dispongano di un'ampia autonomia negoziale nel definire le modalità di collaborazione in rete, il modello contrattuale italiano prevede due diversi tipi di reti: reti-contratto (ex D.L. No. 5/2009 convertito nella L. 33/2009) e reti-soggetto (ex

L.134/2012 e L. 221/2012). Tra questi, i partner possono scegliere e adottare quello che meglio si adatta alle specifiche esigenze.

Le reti-contratto si caratterizzano per una struttura organizzativa semplificata in base alla quale le imprese si impegnano ad attuare il programma di rete e gli atti compiuti nell'esecuzione di tale programma producono i loro effetti direttamente in capo ai partecipanti alla rete, sia dal punto di vista giuridico che fiscale.

Le reti-soggetto, invece, prevedono una struttura più complessa (dotazione di un fondo patrimoniale separato ascrivibile alla rete, operatività di un organismo di gestione comune, registrazione del contratto nel registro delle Imprese) dal momento che la rete in quanto tale costituisce un nuovo soggetto, dotato di autonomia giuridica e soggettività tributaria (Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 20 / E del 18/06/2013) indipendente rispetto alle singole imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete.

I contratti di rete aziendale spesso rappresentano un'evoluzione di relazioni preesistenti sviluppate tra imprese che sono diventate più complesse nel tempo. Le reti possono evolversi da relazioni informali e non pianificate a quelle pianificate e più strutturate. In questi casi, le aziende partner possono avere legami forti rispetto a quelli deboli tra le imprese coinvolte in reti meramente contrattuali (Hoang & Antoncic 2003). Considerata questa evoluzione, la rete può rappresentare una valida soluzione al problema dimensionale del sistema produttivo italiano in quanto è stato osservato che essa spesso evolve nel gruppo di imprese (Fig.1).

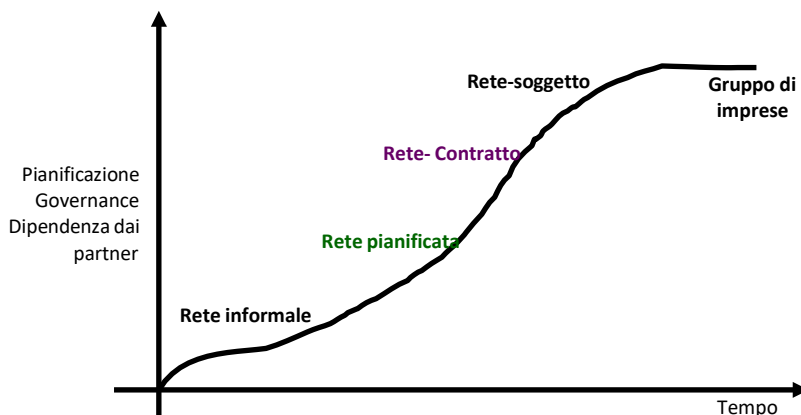


Figura 1 – Il ciclo di vita delle reti di imprese.

Fonte: Ricciardi (2016).

Le reti di imprese sono state ampiamente studiate in ricerche accademiche e lavori empirici negli ultimi trent'anni sotto diverse prospettive. Gli studi si sono focalizzati sulle forme e le caratteristiche delle relazioni interorganizzative (Grandori & Soda 1995; Todeva 2006); sulle motivazioni che inducono le imprese ad adottare strategie di cooperazione (Child & Faulkner 1998); sui risultati conseguiti attraverso queste strategie (Alter & Hage 1993; Podolny & Page 1998; Dyer & Singh 1998; Huxham & Vangen 2005; Zineldin & Dodourova 2005).

Tuttavia, pochi studi hanno analizzato i processi interni delle reti di imprese e la loro struttura formale di governance (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai 2004; Hibbert, Huxham & Smith Ring 2008).

Il sistema di governance della rete impatta direttamente sul grado di stabilità ed efficienza della rete. Al riguardo, infatti, la stabilità e l'efficienza di una rete dipendono fondamentalmente da cinque fattori: le motivazioni; il grado di fiducia che si riesce ad instaurare tra i partner; lo scambio di informazioni e di conoscenze; il sistema di pianificazione; la presenza di un manager di rete (Fig. 2).

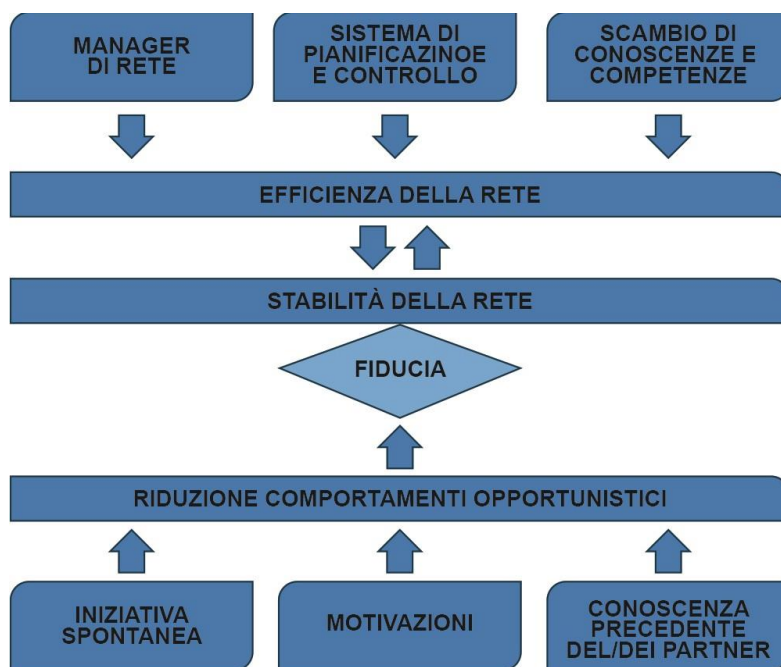


Figura 2 – Efficienza e stabilità della rete di imprese.

FONTE: *Ns elaborazione.*

In funzione delle motivazioni possiamo valutare il grado di stabilità delle reti. Quando la rete nasce per iniziativa (spontanea) di un'impresa leader che individua un'idea progettuale e attorno ad essa coinvolge partner motivati e la finalità principale è quella di migliorare la competitività di tutti i partecipanti alla rete, in questo caso la rete è più stabile e duratura (**reti spontanee**). Viceversa, quando non c'è un'idea progettuale che parte spontaneamente dalle imprese della rete ma è indotta da istituzioni esterne (enti territoriali, professionisti, ecc.) allora il grado di stabilità della rete è ridotto e aumentano le probabilità di insuccesso (**reti indotte**). Infine, se le motivazioni che inducono alla costituzione di una rete si fondano quasi esclusivamente sull'opportunità di ottenere benefici fiscali e/o di acquisire finanziamenti pubblici allora la rete diventa molto instabile e inefficiente (**rete artificiale**).

Le reti di imprese sono generalmente caratterizzate dall'assenza di un sistema di pianificazione e controllo e, al riguardo, alcuni Autori ritengono che «l'essenza distintiva di tale modello organizzativo sembra risiedere proprio in quel "come se vi fosse", nel senso che la pianificazione delle fasi di creazione del valore è appunto virtuale o ipotetica» (Faedo & Farinet, 1999: 41). Tuttavia, nei rari casi in cui se ne rileva la presenza, si osserva una sopravvivenza della rete mediamente più lunga.

Rispetto ai sistemi di gestione della rete un ruolo fondamentale è svolto dal manager di rete. Il manager di rete ha il compito di contribuire all'elaborazione delle strategie, dei piani e delle iniziative dell'organizzazione, cura l'analisi dei bisogni degli associati, promuovendone il conseguimento degli obiettivi imprenditoriali, contribuisce alla difesa degli interessi della rete nei confronti dei terzi. Inoltre deve saper favorire la crescita della rete attraverso la collaborazione tra imprese e promuovere l'innovazione tra i diversi nodi della rete. Deve, pertanto, possedere spiccate competenze nella gestione di progetti complessi e forti capacità di governo delle relazioni, mediazione e coordinamento tra interessi non sempre convergenti, e di soluzione dei problemi (Pastore, Ricciardi & Tommaso, 2019c).

1.1 Il fenomeno rete in Italia

Secondo gli ultimi dati del Registro delle imprese, al 3 novembre 2019 i contratti di rete stipulati sono pari a 5.804 (di cui 855 a soggettività giuridica e 4.949 reti contratto) e coinvolgono 34.480 imprese. Con riferimento alla distribuzione territoriale, le regioni che presentano un maggior numero di imprese coinvolte sono, nell'ordine, Lazio, Lombardia, Veneto, Toscana, Campa-

nia, Emilia-Romagna e Puglia (Tab.1) con il 75% localizzato nel Nord e Centro Italia (Tab.2).

ABRUZZO	1094
BASILICATA	330
CALABRIA	685
CAMPANIA	2599
EMILIA-ROMAGNA	2168
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1607
LAZIO	8830
LIGURIA	865
LOMBARDIA	3558
MARCHE	896
MOLISE	81
PIEMONTE	1513
PUGLIA	2023
SARDEGNA	672
SICILIA	1042
TOSCANA	2335
TRENTINO-ALTO ADIGE	585
UMBRIA	766
VALLE D'OSTA	85
VENETO	2746

Tabella 1 – Imprese che hanno stipulato un contratto di rete, divise per regione, dati al 3 novembre 2019.

Fonte: Registro Imprese delle Camere di Commercio.

Aree geografiche	N. imprese	Percentuale su totale imprese
Nord	13.127	38,07%
Centro	12.827	37,20%
Sud	6.812	19,76%
Isole	1.714	4,97%
ITALIA	34.480	100,00%

Tabella 2 – Imprese che hanno stipulato un contratto di rete. Distribuzione per area geografica, dati al 3 novembre 2019.

Fonte: Ns elaborazione su dati Registro Imprese delle Camere di Commercio.

Dai dati raccolti si rileva (Fig.3) la prevalenza delle 'reti contratto' rispetto alle 'reti soggetto' (4.949 vs 855) ed un ridimensionamento dei tassi di crescita passati dal 122% (2012/2013) al 15% (2017/2018).

Con riferimento ai settori (Fig.4), sulla base dei Codici Ateco delle attività economiche, i settori di appartenenza delle imprese in rete sono principalmente: Agricoltura (19%; 6.347 imprese), Manifattura (16%; 5.557 imprese) e Commercio (15.7%; 5.378 imprese).

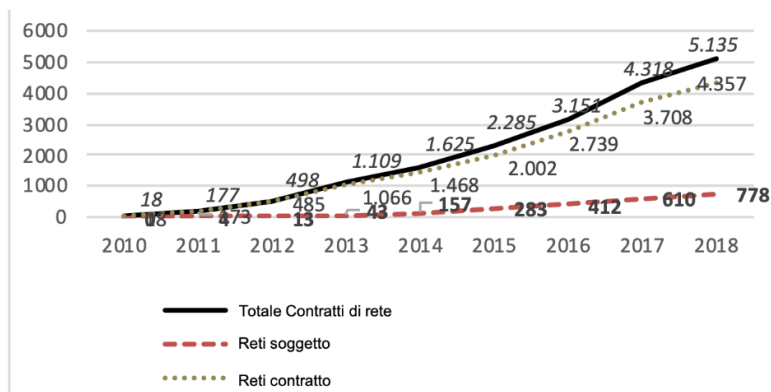


Figura 3 – Contratti di rete di imprese in Italia. Anni 2010-2018.

Fonte: Ns elaborazione su dati RetImpresa-Infocamere.

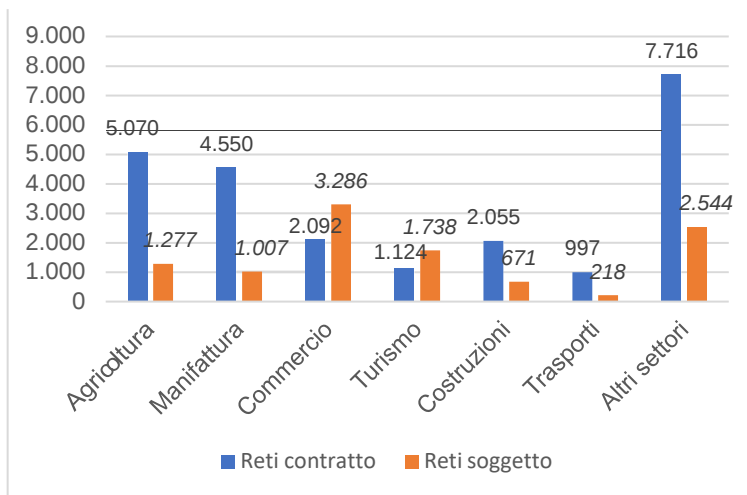


Figura 4 – Imprese partecipanti a contratti di rete per settore economico e tipologia di contratto. Anno 2018.

Fonte: Ns elaborazione su dati RetImpresa-Infocamere.

I numeri sui contratti di rete, seppure in costante aumento dal 2010 (anno di applicazione della legge), sono piuttosto contenuti: solo lo 0,78% delle imprese operanti in Italia ha stipulato un contratto di rete.

Inoltre, verifiche empiriche condotte nelle regioni del Mezzogiorno (Ricciardi, Pastore & Tommaso, 2019b, 2019c)² hanno rilevato che il fenomeno delle reti è sovradimensionato rispetto alla realtà esistente. In particolare, non tutte le reti di imprese costituite sottoforma di contratto sono operative: una significativa divergenza è stata rilevata tra il numero di contratti di rete che risultano nel Registro delle imprese e il numero di contratti di rete risultati attivi/operativi. In particolare, di tutti i contratti di rete registrati nel Sud Italia (escluse le isole) (769, tra reti soggetto e reti contratto) solo il 13%, pari a 101 reti, risulta dall'indagine effettivamente operativo. Tra le reti con soggettività giuridica (94) solo il 28% (26) sono reti attive; una tendenza analoga è stata registrata per le reti contratto (675): solo l'11% (75) è realmente attivo (Fig. 5).

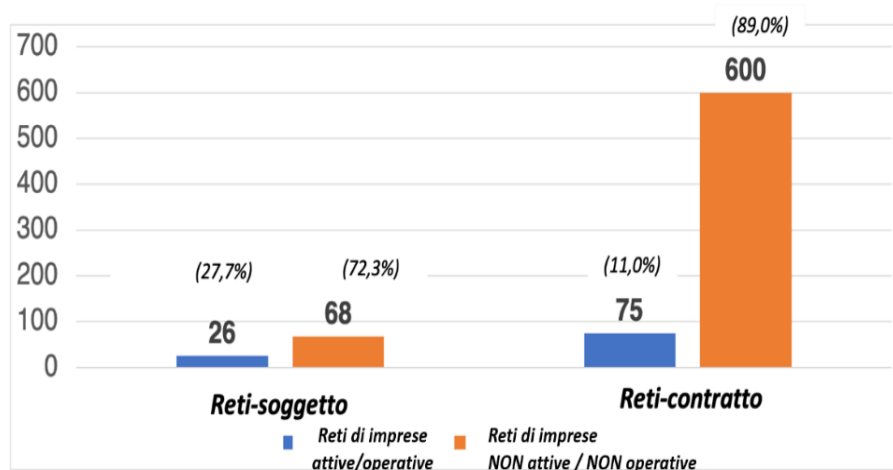


Figura 5 – Contratti di rete attivi/operativi nel Sud Italia.

Fonte: *Ns elaborazione.*

²La verifica empirica è stata condotta su 755 reti-contratto e 94 reti-soggetto con prevalenza di imprese del Sud Italia. Si è proceduto a identificare le reti effettivamente attive e operative rilevando per ciascuna rete: l'esistenza di un sito web pubblico dedicato e il suo aggiornamento più recente; la presenza sui social media; la presenza di almeno un recapito telefonico diretto della rete sul proprio sito web; la disponibilità sul web di notizie e informazioni recenti sulle attività della rete. L'applicazione di questi criteri all'elenco iniziale ha condotto all'identificazione di 101 contratti di rete classificabili come attivi / operativi.

Nell'ambito delle 101 reti di imprese risultate operative prevalgono le reti costituite da imprese operanti in settori ad alta tecnologia che collaborano nella promozione e realizzazione di attività di innovazione. Inoltre, nella maggior parte di queste reti si rileva la presenza di un manager di rete che oltre a gestire operativamente e strategicamente l'aggregazione di imprese, orienta i processi di innovazione e digitalizzazione della rete e indirizza le singole imprese in un percorso di crescita e di competitività sempre più internazionale.

2. Il fenomeno rete in Campania

Secondo i dati del Registro delle imprese, al 3 marzo 2019 i contratti di rete stipulati in Campania sono pari a 478 di cui 433 reti contratto e 45 reti soggetto e coinvolgono un totale di 2.570 imprese (Tab. 3). Le imprese campane coinvolte in un contratto di rete rappresentano lo 0,74% delle imprese operanti nella regione Campania³.

Su un totale di 784 reti Soggetto in Italia al 3 marzo 2019, la Campania ne rappresenta il 5,74%, mentre su un totale di 4.503 reti Contratto, la Campania ne rappresenta il 9,61%.

Province	N. Contratti di Rete Soggetto	N. Imprese	N. Contratti di Rete Contratto	N. Imprese
Avellino	8	139	38	234
Benevento	1	12	37	233
Caserta	7	77	78	239
Napoli	19	99	179	534
Salerno	10	238	101	765
Totale	45	565	433	2005
Totale contratti di rete		478	Totale imprese	2570

Tabella 3 – I contratti di rete in Campania al 3 marzo 2019.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Con riferimento alla distribuzione territoriale, la provincia che presenta un maggior numero di contratti di Rete Soggetto è Napoli, con oltre il 42% dei contratti stipulati in Campania, mentre la provincia di Salerno riesce a coin-

³ Totale di 345.353 imprese campane (dati Istat 2019). Le imprese coinvolte nelle reti soggetto rappresentano lo 0,16% sul totale imprese campane, mentre le imprese coinvolte nelle Reti Contratto sono pari allo 0,58%.

volgere un maggior numero di imprese, ovvero il 42% circa di quelle appartenenti a un contratto di Rete Soggetto.

Al contrario della provincia di Salerno, la provincia di Napoli, presenta la media più bassa per ciò che concerne il numero di imprese appartenenti ad ogni singolo contratto di Rete Soggetto.

Per quanto riguarda i settori economici, la Rete Soggetto è stata utilizzata in Campania, soprattutto per la costituzione di studi professionali e di consulenza. Sono ben 9 i contratti registrati su un totale di 45. Gli altri due settori maggiormente coinvolti con 7 contratti ciascuno, sono il Turismo e il settore Salute, in particolare, attraverso la collaborazione di diversi laboratori di analisi diagnostica.

Da notare anche la presenza di contratti di rete in settori come la logistica e trasporto e nel settore automotive (Tab.4).

Settori economici Rete Soggetto	N. Contratti reti soggetto Campania
Studi di consulenza e attività professionali	9
Turismo	7
Salute (Lab. Analisi e settore farmaceutico)	7
Agricoltura	5
Trasporti e logistica	4
Automotive	3
Biotecnologie	2
Certificazione di qualità	1
Edilizia	1
Tessile	1
Finanziario (Confidi)	1
Atri settori	4
Totale	45

Tabella 4 – I settori economici delle reti soggetto campane.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Anche per la Rete Contratto la provincia di Napoli è la più rappresentativa con il 41% del totale e così come per le reti soggetto, la provincia di Salerno riesce a coinvolgere un maggior numero di imprese, pari al 38% circa del

totale. Nelle reti contratto, però, la media di appartenenza di imprese per ogni singolo contratto è più omogenea tra le provincie; Salerno, Benevento e Avellino presentano una media simile, così come Napoli e Caserta.

Per quanto riguarda i settori economici delle 433 reti contratto, quello dei servizi è maggiormente rappresentato, seguito da quello industriale manifatturiero (Tab. 5).

Settori economici Rete Contratto	N. Reti Contratto Campania
Servizi	194
Industria / Manifatturiero	111
Agricoltura	59
Commercio	37
Turismo	15
Altri settori	17
Totale	433

Tabella 5 – *I settori economici delle Reti Contratto campane.*

Fonte: Ns. Elaborazione.

Nello specifico, il settore dei servizi conferma la prevalenza dei contratti di rete nell'ambito delle attività professionali e degli studi di consulenza con 72 contratti di rete e 54 contratti legati al settore della salute e dell'erogazione di servizi sanitari; 30 contratti vengono registrati anche per l'erogazione di servizi legati al turismo.

Per quanto riguarda il settore industriale manifatturiero, sui 111 contratti di rete, i più rappresentativi sono i 37 contratti legati all'edilizia e alle costruzioni, 23 alle Industrie alimentari, 16 nella metallurgia, 11 nel tessile, pelle e abbigliamento e 10 nel settore automotive.

Le reti soggetto attive in Campania: una verifica empirica

L'analisi empirica svolta ha l'obiettivo di identificare il numero di contratti di rete attivi, con particolare attenzione alle reti soggetto e alle performance aziendali delle imprese appartenenti.

Per Rete Soggetto attiva (Tab.6) si intende la rete dotata di propria personalità giuridica che soddisfi le seguenti due condizioni:

1. Partita IVA attiva
2. ultimo bilancio depositato anno 2017

Totale reti soggetto Campane	N. 45
Totale reti soggetto Attive	N. 32
Totale reti soggetto Inattive	N. 13

Tabella 6 – *Le reti Soggetto attive.*

Fonte: Ns. Elaborazione.

L'analisi ha evidenziato 13 reti soggetto inattive, in quanto presentano la partita iva cessata e/o in liquidazione. Alcune reti soggetto non hanno presentato il bilancio nel 2017, per cui sono state ritenute non operanti.

Mentre nelle province di Avellino e Caserta le reti soggetto sono più stabili ed operative, in quelle di Napoli e Salerno si rileva un maggior numero di cessazioni di attività (Tab.7).

Province	N. reti soggetto	N. reti soggetto Attive	N. Imprese Coinvolte reti soggetto Attive
Avellino	8	7	136
Benevento	1	1	12
Caserta	7	6	72
Napoli	19	11	45
Salerno	10	7	228
Totale	45	32	493

Tabella 7 – *Le reti soggetto attive per provincia e numero di imprese.*

Fonte: Ns. Elaborazione

Delle 32 reti soggetto Attive solo 26 hanno presentato il bilancio nel 2017; 5 reti soggetto sono state costituite nel 2018 e non hanno ancora presentato il loro primo bilancio d'esercizio e 1 Rete Soggetto è stata costituita il 30

novembre 2017 e sebbene non abbia presentato la sua situazione patrimoniale, da ricerche effettuate su Internet risulterebbe attiva e utilizzerebbe il marchio della Rete d'Impresa, come strumento comunicativo univoco per le imprese appartenenti alla rete.

3. Il contratto di rete nei settori campani di eccellenza: Automotive, Aerospazio, Agrifood, Economia circolare

A partire dall'idea di Made in Italy come prodotto che incorpora «quel concetto di «bello e ben fatto» che da sempre caratterizza il prodotto locale (nella moda e non solo), l'eccellenza produttiva diviene senso comune e quindi sinonimo di sinergia organizzativa, creatività, competenza e professionalità produttiva.

In Campania, nel 2018, i comparti automotive, aerospazio e alimentare hanno prodotto oltre 3 miliardi di euro di valore aggiunto, contribuendo alla creazione di quasi la metà del valore aggiunto di tutta la manifattura regionale (44,2%) con 55.736 addetti (Tab. 8).

Campania	Unità locali		Valore aggiunto (migliaia di euro)		Occupati	
Annualità	2010	2018	2010	2018	2010	2018
Industria alimentare	7.377	6.293	1.329.460	1.748.000	32.879	34.523
Automotive	1.512	1.490	514.626	499.000	13.683	11.861
Aerospazio	738	580	1.413.570	816.000	10.757	7.334
Totale	11.637	10.381	3.259.666	3.065.018	59.329	55.736

Tabella 8 – Valore aggiunto dei comparti automotive, aerospazio e alimentare.

Fonte: Dati elaborati da Istat 2010-2018.

Il contratto di rete in Campania, nei tre settori di riferimento⁴, appare essere uno strumento scarsamente utilizzato: 899 hanno sottoscritto uno dei 373 contratti relativi a una o più fasi di trasformazione alimentare, nei settori dell'aereo-spazio e dell'automotive.

⁴ Le reti d'eccellenza per i 4 settori economici di riferimento sono state selezionate individuando in esse almeno un'impresa con almeno un codice Ateco 2007 a carattere manifatturiero. Le reti dell'Aerospazio sono state individuate a partire dal codice attività: C_30_Fabbricazione di altri mezzi di trasporto; reti Automotive sono state individuate a partire dal codice: C_29_Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi. Le reti dell'Agrifood sono state individuate codice C_10_Industrie Alimentari.

Analizzando il ricorso alla rete nel settore agroalimentare si rileva una maggiore applicazione nell'agricoltura tradizionale e nell'allevamento, mentre risulta limitato nella silvicoltura, pesca e agrifood.

Le reti agrifood con almeno un'impresa campana risultano essere 29, tra queste, 14 presentano una partecipazione inferiore alle 10 unità aziendali, 9 contano tra le 10 e le 20 unità aziendali. In 5 tra queste, si contano contratti di rete animate da una media di 30 imprese e solo la rete Copagri di Salerno raggiunge 136 partner; 14 reti sono state costituite nel 2018, di queste solo 5 hanno una localizzazione provinciale e sono formate da meno di 4 unità aziendali. La Rete Campania Bio è l'unico network che si è dotato di una rete-soggetto, conta 30 imprese concentrate nella bassa Irpinia tutte operanti nella trasformazione dei prodotti agricoli locali.

Le reti automotive⁵ risultano per lo più di piccole dimensioni per numero di addetti, ma con classi di fatturato medio-alte. In Campania le reti di settore risultano essere 6 (animate da 53 imprese). Quattro di esse hanno carattere nazionale, due di esse esprimono soggettività giuridica e presentano un'estensione contrattuale superiore alla media, contando una media di 18 unità per contratto di rete. Quarantadue imprese (79%) operano nel settore della manifattura, 10 nel settore dei servizi (vendita e logistica) e solo una impresa si occupa di costruzione. La Rete Impresa Automotive Campania risulta l'unica rete locale ad avere soggettività giuridica e patrimoniale. Costituitasi nel 2016 (da 2 imprese) pur non avendo mai prodotto comunicazioni a carattere promozionale risulta come nel caso del contratto della Rete Automotive (rete animata da FCA Italy spa con altre 17 imprese nazionali) attiva. Quattro delle sei reti del settore risultano completamente inattive, tra queste: la Rete Automotive Italia. Essa risulta la prima rete del settore in Italia (2011), nata per impulso di Confindustria Basilicata risulta inizialmente animata dalla ditta Tecnologie Galvaniche s.r.l con il supporto di 4 imprese operanti nel territorio campano, ma di fatto non è mai stata operativa.

Il settore aerospaziale conta in Campania 7 reti d'impresa (animate da 37 imprese), di queste 15 operano nel settore manifatturiero, 15 nel settore dei servizi, e 7 nel campo della ricerca e dello sviluppo industriale. Risultano attive quattro reti su sette.

Nel 2014 si costituiscono le prime due reti del settore: Ritam e Polo Europeo microfusioni aerospaziali (POEMA). Poema e Prime si presentano come reti dotate di soggettività giuridica e autonomia patrimoniale. Le imprese

⁵Le reti d'impresa costituite a livello regionale nel settore automotive risultano essere 47, di queste 5 hanno soggettività giuridica. Hanno esclusivamente carattere nazionale, e contano un totale di 125 imprese, imprese collocate nelle regioni dell'Emilia-Romagna, del Piemonte, della Liguria, e della Lombardia.

EMA, Tecnologica s.r.l e Mosaico partecipano anche alla Rete Ritam attiva anch'essa dal 2014. La rete che ha carattere esclusivamente regionale, è animata da 7 imprese (5 di esse operano nei servizi e 2 nel settore manifatturiero) tutte orientate alla ricerca nel campo delle tecnologie applicate ai motori del sistema aeronautico. Il contratto di rete Prime vede come azienda mandataria ALI (Aerospace Laboratory for Innovative Components s.c.a.r.l) pur non avendo mai prodotto comunicazioni a carattere promozionale ha avviato nel 2015 la sperimentazione di due brevetti e conta su clienti del calibro di: ESA, Agenzia spaziale italiana e la stessa CIRA.

In merito alle reti "sostenibili e ambientali" in Campania sono state individuate solo 6 reti (animate da 35 aziende). Il dato locale risulta essere nettamente inferiore rispetto al dato nazionale. Dal punto di vista regionale, delle 28 imprese che partecipano alle reti, 11 sono impegnate nel settore manifatturiero, 8 nei servizi, 4 nel settore della costruzione e 5 in agricoltura. La scarsa diffusione del tema della sostenibilità ambientale nei contratti di rete a carattere locale trova ulteriore riscontro empirico anche nella Regione Campania. Delle sei reti esistenti (formalmente costituite tra il 2011 e 2018), due risultano essere animate da aziende in liquidazione, una terza rete è in parte oggetto di procedura fallimentare. I contratti attivi risultano essere quelli attivati da: Rete Cometa (2018) e Rete Packaging Sostenibile 100% Campania.

4. Le performance delle reti in Campania: un confronto nazionale

La misurazione delle performance delle reti è resa possibile grazie all'analisi di bilancio e degli indici maggiormente predittivi delle performance aziendali (Ricciardi, 2019). La verifica empirica si è concentrata sulle reti soggetto, unica forma di rete obbligata a depositare il bilancio. Sono stati analizzati i bilanci di tutte le reti soggetto italiane e messi a confronto con quelli della regione Campania. La prima fase della ricerca è finalizzata a verificare quanti contratti di Rete Soggetto sul territorio nazionale sono attivi.

Per Rete Soggetto attiva si intende la rete dotata di propria personalità giuridica che soddisfi le seguenti due condizioni:

1. Partita IVA attiva
2. ultimo bilancio depositato almeno anno 2018⁶

⁶ Un'analisi effettuata, prendendo come punto di riferimento l'anno 2017, come ultimo bilancio depositato e visualizzato dalla banca dati AIDA, evidenziava n. 116 reti soggetto potenzialmente attive, di cui 11 in stato di liquidazione e 3 inattive nel 2019.

Dai dati del registro delle imprese al 3 ottobre 2019, in Italia risultano registrati 846 contratti di Rete Soggetto, di cui 80 reti soggetto costituite nel 2019 e che non hanno ancora presentato il loro primo bilancio d'esercizio. Da Banca Dati AIDA si riscontrano i bilanci per gli anni successivi al 2017 di sole 101 reti soggetto, pari al 11,94% del campione nazionale e che risultano avere la partita IVA attiva⁷.

Delle 101 reti soggetto potenzialmente attive:

- n. 5 reti soggetto con presenza di dati di bilancio risultano in liquidazione;
- n. 3 reti soggetto risultano inattive nell'anno 2019;
- Pertanto, l'analisi di bilancio è stata svolta su **n. 93 reti soggetto Attive pari al 11% delle reti soggetto italiane.**

Da una prima lettura dei bilanci si evidenziano alcune delle voci maggiormente significative. Il fatturato complessivo espresso dalle reti soggetto Italia supera di poco i 50 mln. di euro; si fa presente che 36 delle 93 reti soggetto attive con almeno 1 bilancio presentato (38,70%) non hanno registrato alcun fatturato (Tab. 9).

N. reti soggetto	Fatturato
40	Nessun fatturato
33	< 50.000 euro
12	Tra 50.001 e 250.000 euro
7	Tra 250.001 e 1.000.000 euro
6	Tra 1.000.001 e 2.500.000 euro
1	3.664.618 euro
1	4.118.415 euro
1	4.743.052 euro
1	22.323.477 euro
102	51.383.729 euro

Tabella 9 – Il fatturato delle reti soggetto Italia.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Al netto delle 4 reti soggetto che presentano dati sopra i 3,5 mln. di euro, per i restanti 89 contratti di Rete Soggetto, il fatturato complessivo è di circa 16,5

⁷ N. 102 reti soggetto presentano bilanci fino al 2017, mentre di n. 643 reti soggetto non è presente alcun bilancio presentato.

mln di euro, per una media a contratto di circa 188.000 euro di fatturato annuo e il 73% del campione presenta un fatturato nullo o inferiore ai 50.000 euro.

Per quanto riguarda gli utili d'impresa registrati in bilancio, 61 delle 93 reti soggetto attive, pari al 65,6% del campione, hanno registrato perdite o utili pari a zero e 26 reti soggetto non hanno registrato utili sopra i 10 mila euro (Tab.10).

N. Imprese	Utile
51	Perdita
16	Utile = 0
29	Utile < 10.000,00 euro
4	10.001 < utile < 50.000 euro
1	57.860 euro
1	90.245 euro

Tabella 10 – *L'utile delle reti soggetto in Italia.*

Fonte: Ns. Elaborazione.

L'analisi empirica prosegue con la riclassificazione di bilancio e con la verifica dei valori degli indici finanziari più significativi. L'obiettivo è quello di verificare lo "stato di salute" delle reti soggetto (tabella 11).

Indice di Indebitamento	<i>Capitale Investito Patrimonio Netto</i>	Misura la Patrimonializzazione dell'Azienda
Indice di Struttura	<i>Capitale Proprio + debiti a m/l termine Immobilizzazioni nette</i>	Misura la capacità dell'azienda di saper far fronte in maniera equilibrata agli investimenti in immobilizzazioni
Indice di Liquidità Corrente	<i>Attivo Circolante Passivo Circolante</i>	<i>Esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni nel breve periodo con i flussi di cassa di breve periodo generati dalle attività circolanti, comprese le disponibilità di magazzino (Scorte).</i>
Indice di Liquidità Immediata	<i>(Attivo Circolante – Scorte di Magazzino) Passivo Circolante</i>	<i>Esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni nel breve periodo con i flussi di cassa di breve periodo generati dalle attività circolanti al netto delle disponibilità di magazzino (Scorte).</i>

Tabella 11 – *Indici di bilancio finanziari.*

Fonte: Ns. Elaborazione.

Il quadro che emerge dall'analisi degli indici di bilancio evidenzia un alto livello di indebitamento per la maggior parte delle reti soggetto, con dei valori registrati per lo più nel range di "rischio default". Ciò prefigura uno scarso utilizzo delle risorse patrimoniali delle imprese appartenenti alle reti e un utilizzo predominante di capitali di terzi e nello specifico di debiti vs. fornitori e vs. istituti di credito. Per quanto riguarda l'attivo immobilizzato, l'indice di struttura evidenzia nella metà delle reti, un'adeguata copertura degli investimenti con corrispettivi finanziamenti sul medio lungo periodo. Si fa presente, però, che le reti soggetto non presentano elevati livelli di investimenti immobilizzati, per cui l'analisi del valore dell'indice di struttura nella maggior parte dei casi analizzati perde di significatività.

Per ciò che concerne, invece la copertura dei debiti a breve, l'indice di liquidità corrente evidenzia circa il 75% delle reti in un range di "rischio default"⁸. Relativamente all'indice di liquidità immediata, quest'ultimo evidenzia nel 40% dei casi un valore all'interno del range di "rischio default" e/o "non calcolabile", per cui emerge un probabile rischio di non riuscire a onorare gli impegni con i fornitori e gli istituti di credito nel breve periodo (Tab. 12).

Indici Finanziari n. 93 reti soggetto Attive				
	Situazione ottimale	Alert	Rischio Default	Non Calcolabile
Indice di Indebitamento	35	6	51	1
Indice di Struttura	49	1	14	29
Indice di liquidità corrente	16	7	56	14
Indice di liquidità Immediata	40	17	22	14

Tabella 12 – Valori degli indici finanziari delle reti soggetto Italia.

Fonte: Ns. Elaborazione.

La stessa analisi è stata svolta per la **Campania** e anche in questo caso sono stati confermati i dati emersi dalla ricerca in ambito nazionale. Il fatturato complessivo espresso dalle reti soggetto Campania supera di poco gli 8 mln.

⁸ Alcuni indici non sono calcolabili, in quanto non sono presenti le voci di bilancio necessarie per la loro determinazione.

di euro; delle 32 reti soggetto attive in Campania⁹, solo 26 hanno presentato almeno 1 bilancio e solo per queste è stato possibile svolgere l'analisi di bilancio. Circa la metà (12 su 26) delle reti soggetto attive con almeno 1 bilancio presentato non hanno registrato alcun fatturato e in generale il 73% non supera i 50.000 euro di fatturato annuo, in linea con il dato nazionale (tabella 13).

N. reti soggetto	Fatturato
12	Nessun fatturato
4	< 15.000 euro
3	Tra 15.001 e 50.000 euro
3	Tra 50.001 e 100.000 euro
1	444.524 euro
1	755.303 euro
1	2.434.061 euro
1	4.118.415 euro
26	8.116.721 euro

Tabella 13 – Il fatturato delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Per ciò che concerne gli utili d'impresa, il 77% del campione presenta perdite d'esercizio o assenza di utili e solo 6 contratti di rete presentano utili, ma inferiore ai 6.000 euro (tabella 14).

N. reti soggetto	Utile
13	Perdita
7	Utile = 0
6	Utile < 6.000,00 euro

Tabella 14 – Utile delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

⁹ Elaborazione analisi al 3 marzo 2019 – Banca Dati Registro Imprese.

La riclassificazione dei bilanci e il calcolo degli indici finanziari (tabella 15) sulle reti soggetto campane rispecchia i valori nazionali e le considerazioni fatte in precedenza, ovvero di bilanci con un alto livello di indebitamento, bassi livelli di investimento di lungo periodo e totale assenza di scorte di magazzino.

Indici Finanziari n. 26 reti soggetto Attive				
	Situazione ottimale	Alert	Rischio Default	Non Calcolabile*
Indice di Indebitamento	10	1	9	6
Indice di Struttura	11		2	13
Indice di liquidità corrente	4	1	14	7
Indice di liquidità Immediata	13	2	4	7

Tabella 15 – Valori degli indici finanziari delle reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Da un confronto dei dati tra Italia e Campania, emerge un alto coefficiente di correlazione. La Campania rispecchia l'andamento dei dati a livello nazionale, esprimendo dei risultati molti simili, così come evidenziato dalla tabella 16.

Indicatori	n. 26 reti soggetto	Alert – Default Non Calcolabile	n. 93 reti soggetto	Alert - Default Non Calcolabile
Indebitamento	Campania	61,53%	Italia	62,36%
Struttura		57,69%		47,31%
Liq. Corrente		84,61%		82,79%
Liq. Immediata		50,00%		56,99%
Fatturato < 50.000 euro		73,07%		69,89%
Utile = 0 o Perdita		76,92%		65,59%

Tabella 16 – Reti soggetto Italia vs Reti soggetto Campania.

Fonte: Ns. Elaborazione.

Se andiamo ad analizzare la somma dei valori nei range “alert, rischio default, non calcolabile” in Campania e in Italia gli scostamenti sono minimi ed evidenziano le stesse criticità in precedenza analizzate. Infine, dai bilanci delle reti soggetto emergono alcune voci di maggior interesse e che invitano a spunti di riflessione:

- Crediti vs. Clienti
- Debiti vs. Fornitori
- Scorte di magazzino

L’attivo Circolante è composto nella quasi totalità dei casi dal 90% di crediti vs. Clienti. Si segnala una totale assenza di disponibilità e quindi di scorte di magazzino. Non sono presenti investimenti in Ricerca e Sviluppo e/o investimenti in Capannoni, Attrezzature, Macchinari. Nei bilanci analizzati non sono presenti voci di bilancio relativi al costo del personale. La totale assenza di utili, di investimenti in immobilizzazioni e risorse umane, fanno protendere per una totale mancanza di visione strategica di lungo periodo.

5. Conclusioni

La struttura portante del sistema economico e produttivo italiano è rappresentata dalle imprese di piccole e medie dimensioni: il 95% delle imprese attive è costituito da microimprese (meno di 10 addetti) e solo lo 0,1% impiega più di 250 addetti. Le Pmi, tuttavia, presentano insufficienti livelli di competitività dovuti, principalmente, alla loro ridotta capacità di fare innovazione e di penetrare i mercati internazionali. Tali limiti possono essere superati, oltre che attraverso processi di crescita dimensionale, anche mediante l’attivazione di relazioni con altre imprese. Il modello organizzativo della rete consente ad un insieme di Pmi di operare sul mercato con la forza di un’azienda di medio-grandi dimensioni. Il legislatore, disciplinando le reti di imprese, ha permesso la formalizzazione delle reti di imprese preesistenti e sottolineato la strategicità di tale modello organizzativo incentivando la costituzione di nuove reti. Attraverso il contratto di rete, le imprese, anche localizzate su territori geograficamente distanti, senza rinunciare alla propria autonomia, possono aggregarsi per condividere conoscenza, realizzare insieme progetti di ricerca e sviluppo, di marketing, di formazione del personale, di internazionalizzazione, condividere risorse professionali. Inoltre, considerati gli effetti positivi della partecipazione alla rete sulle performance economiche (aumento del fatturato, aumento degli investimenti, riduzione dei costi), le imprese organizzate in rete possono vedere migliorare il loro merito di credito rispetto alle imprese che operano isolatamente.

Tuttavia, i numeri sui contratti di rete, seppure in costante aumento dal 2010 (anno di stipula del primo contratto), non sono soddisfacenti e solo lo 0,78% delle imprese operanti in Italia ha colto l'opportunità di costituire una rete di imprese mediante la stipula di un contratto. Inoltre, molti dei contratti di rete stipulati riguardano, di fatto, reti artificiali.

Infatti, verifiche empiriche condotte nelle regioni del Mezzogiorno (Ricciardi, Pastore & Tommaso, 2019b, 2019c) hanno rilevato che il fenomeno delle reti è sovradimensionato rispetto alla realtà esistente. In particolare, di tutti i contratti di rete registrati (769, tra reti soggetto e reti contratto) solo il 13%, pari a 101 reti, risulta, dall'indagine, effettivamente operativo. In questa prospettiva è stato verificato che anche in Campania il fenomeno reti è sovradimensionato. In particolare, per quanto riguarda le reti soggetto, 13 si sono rivelate inattive e delle 32 reti attive solo 26 (57,77%) hanno presentato almeno un bilancio. Infine l'analisi delle performance è piuttosto deludente sia a livello nazionale che a livello di regione Campania: il 70% del campione presenta perdite d'esercizio e assenza di utili e solo 6 reti soggetto presentano utili, ma inferiori a 6.000 euro; i principali indici finanziari rilevano situazioni di alert o addirittura di default.

Occorre, pertanto, fare una riflessione sulle cause che contribuiscono al fallimento o al successo delle reti. A riguardo, anche dai risultati delle verifiche empiriche condotte in questa ricerca, si rileva che la stabilità della rete dipende:

- a) dalle motivazioni alla base della loro costituzione e quindi sono molto stabili le reti se sono spontanee (promosse da un'impresa leader), mentre sono precarie se indotte cioè stimulate dall'alto su iniziativa di enti pubblici o organizzazioni imprenditoriali e estremamente instabili se artificiali cioè quando la costituzione è funzione della partecipazione a ottenere esclusivamente finanziamenti e/o agevolazioni fiscali.
- b) La stabilità delle reti è funzione della presenza di un manager di rete che garantisca imparzialità nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento e di governo della rete, capace di proporre ed implementare strategie e soprattutto di stimolare e gestire l'innovazione all'interno della rete e a trasferirla ai singoli partner.
- c) La stabilità della rete è funzione anche della composizione della diversificazione delle imprese partners che siano leader, attive e partecipative.

I risultati di questo studio potrebbero fornire indicazioni per gli attori che sostengono e incentivano la costituzione di reti di imprese. In particolare, si ritiene che incentivi e finanziamenti indirizzati indistintamente a tutte le reti non siano efficaci per migliorare la competitività del sistema produttivo. Si dovrebbe, invece, supportare la costituzione e lo sviluppo di quelle reti che prevedano un

adeguato sistema di governance con una composizione diversificata dei partner, la presenza di un manager di rete, una verifica delle motivazioni alla base della costituzione. Inoltre, per le reti soggetto la verifica dei risultati di bilancio rappresenta un efficace riferimento per misurare le performance delle reti.

Riferimenti Bibliografici

- [1] Cai, J., & Szeidl, A., Interfirm relationships and business performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1229-1282, 2018.
- [2] Laurell, H., Achtenhagen, L., & Andersson, S., The Changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 113-140, 2017.
- [3] Linton, J. D, & Solomon, G., Technology, innovation, entrepreneurship and the small business – Technology and innovation, 2017.
- [4] Pastore P., Ricciardi A. & Tommaso S., "Contractual Networks: An Organizational Model to Reduce the Competitive Disadvantage of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Europe's Less Developed Regions. A Survey in Southern Italy", di Pastore P., Tommaso S., Ricciardi A., in *International Entrepreneurship and Management Journal* (Springer US Publisher), 2019b, in corso di stampa.
- [5] Pastore P., Ricciardi A., Tommaso S., "Le reti di imprese: un'opportunità per lo sviluppo dell'innovazione nelle Pmi. Il ruolo del manager di rete", in Culasso F., Pizzo M. (a cura di), *Identità, innovazione e impatto dell'azienalismo italiano. Dentro l'economia digitale. Atti del XXXIX Convegno Nazionale AIDEA 2019*, Torino: Università degli Studi di Torino Collane@UniTo, 2019c.
- [6] Ricciardi A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, Franco Angeli, 2003.
- [7] Ricciardi A., "Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese", in Airoidi G, Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (Eds.), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*. Milano: Egea, 2010.
- [8] Ricciardi A., "Crediti deteriorati e piccola dimensione delle imprese: l'opportunità delle reti", *Rassegna Economica*, 1, pp.41-73, 2016.
- [9] Ricciardi A., Cardoni A., Tiaci L., "Strategic Context, Organizational Features and Network Performances: A Survey on Collaborative Networked Organizations of Italian SMEs", in Amarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. (eds.), *Collaborative Systems for Smart Networked Environments, IFIP Advances in Information and Communication Technology*, Springer Berlin Heidelberg, Vol. 434, pp.534-545, 2014.
- [10] Williamson O. E., *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, 1996.

II. Le reti per l'innovazione in Campania: Benchmarking internazionale

Michele Simoni, Gaetano Musella, Ilaria Tutore, Adele Parmentola, Rosa Caiazza, Andrea Caporuscio, Franco Calza¹

1. Reti per l'innovazione: il modello concettuale

Lo studio delle reti che hanno come principale obiettivo lo sviluppo di innovazioni di prodotto, di processo e organizzative (reti per l'innovazione) si è avvalso di una metodologia di *benchmarking*, attraverso cui specifici casi di successo internazionali sono stati confrontati con la realtà del territorio campano, al fine di identificare linee guida e *best practice* utili per l'azione amministrativa.

L'analisi si è focalizzata su diversi aspetti quali:

- la struttura della rete, in termini di caratteristiche e ruoli degli attori che vi partecipano;
- i risultati raggiunti e i fattori critici di successo dei casi analizzati;
- le differenze tra le reti per l'innovazione internazionali e quelle campane;
- le possibili linee di intervento, utili a rafforzare le reti per l'innovazione della regione.

Lo studio ha evidenziato un modello di funzionamento delle reti per l'innovazione di successo che è articolato su due livelli:

- il primo livello è rappresentato dai Sistemi Locali di Innovazione (SLI), che attraverso il coinvolgimento di università e centri di ricerca, imprese e start-up e enti pubblici e *policy maker* rappresentano il sistema che promuove, abilita, e sostiene reti per l'innovazione tematiche su scala ridotta;
- le reti tematiche, che a secondo della filiera settoriale in cui operano assumono configurazioni diverse e rappresentano il network collaborativo attraverso cui i processi di innovazione sono concretamente attuati. Nello specifico vengono distinte 4 tipologie di reti tematiche relative ai settori chiave dell'economia campana:
 - le reti per l'innovazione *Orchestrator-Driven*, tipiche del settore automotive, incentrate su un'impresa leader;

¹ Università degli Studi di Napoli Parthenope. Il par. 1 è stato curato da Miche Simoni, il par. 2 da Gaetano Musella (a) e Michele Simoni (b), il 3.1. da Ilaria Turone, il 3.2 da Adele Parmentola, il 3.3. da Rosa Caiazza, il 3.4. da Andrea Caporuscio, infine il par. 4 da Franco Calza.

- le reti per l'innovazione *Knowledge-Based*, tipiche del settore *aerospace*, in cui i centri di ricerca e gli assemblatori di primo livello svolgono un ruolo chiave;
- le reti per l'innovazione *Territorial-Oriented*, tipiche del settore *agri-food*, in cui le relazioni orizzontali tra le imprese sono fondamentali;
- le reti per l'innovazione *Sustainability-Oriented*, in larga diffusione nel settore del packaging, che si fondano su processi circolari di riutilizzo dei materiali di scarto.

I due livelli sono strettamente interdipendenti, in quanto il sistema locale di innovazione è necessario per alimentare i processi di nascita e sviluppo delle reti tematiche e per garantire le condizioni ottimali affinché tali reti operino con successo. Le reti tematiche sono necessarie per realizzare nel concreto l'innovazione e per legittimare, attraverso risultati positivi, l'intero sistema locale. L'utilizzo di politiche mirate e di strumenti efficaci di stimolo delle reti per l'innovazione, richiede che tali strumenti tengano conto delle peculiarità che, nello SLI, le diverse reti tematiche hanno.

Per quanto concerne lo studio degli SLI, in chiave di benchmarking internazionale è stato analizzato, attraverso una ricerca empirica svolta sul campo, il sistema locale di innovazione Brainport di Eindhoven, considerato dalla stampa economica il nuovo modello di Silicon Valley.

Per quanto concerne le reti tematiche sono stati analizzati i casi relativi a: Cluster de la Industria d'Automocio de Catalunya per l'automotive, Aviation Cluster Hamburg per l'aerospace, la Food Valley olandese per l'agrifood ed il Symbiosis Industrial Park di Kalundborg e la piattaforma Carlsberg Circular Economy nell'ambito dell'economia circolare e del packaging.

2. I sistemi locali di innovazione

Benchmark internazionale: Il Brainport ecosystem di Eindhoven

Il Brainport ecosystem di Eindhoven è considerato attualmente uno dei sistemi locali di innovazione (SLI) di maggior successo al mondo, al punto da essere considerato una nuova Silicon Valley. L'ecosistema nasce negli anni 90 dalla crisi delle due principali aziende del territorio, DAF e Philips, e oggi mostra risultati in termini di produttività e capacità di innovare tra i più alti d'Europa.

Ad oggi Eindhoven si contraddistingue per la sua dinamicità, con un'economia in forte espansione fondata su centri di ricerca, università e Pmi.

Le ragioni del successo possono essere attribuite al modello adottato per la gestione del sistema locale di innovazione di Eindhoven in cui le diverse tipologie di attori ossia università, istituzioni e imprese (modello della tripla elica) collaborano in maniera continuativa per definire le linee strategiche di

sviluppo dell'innovazione tecnologica, progettare strumenti per l'implementazione di tali linee strategiche, monitorare i risultati.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali del Brainport ecosystem di Eindhoven.

Brainport ecosystem di Eindhoven
Struttura dell'ecosistema
Brainport Foundation: È l'istituzione centrale rispetto alla definizione delle priorità, la fissazione degli obiettivi e la redazione di un'agenda, e rispecchia l'approccio della tripla elica. Alla fondazione partecipano: <i>Governo sindaco Eindhoven</i> (chairman del board) <i>Sindaci di:</i> Helmond, Best e Veldhoven (membri del board) <i>Università:</i> rappresentanti di University of Eindhoven, Helmond, Tillburg (membri) <i>Imprese:</i> rappresentanti di Philips Electronics Benelux; ASML, Huijbregts Group, VanBerlo Group Brainport Development Agency: È l'agenzia di sviluppo che si occupa della formulazione delle strategie, dello sviluppo e coordinamento dei diversi progetti di innovazione. Favorisce l'accesso ad infrastrutture comuni per la R&S e agevola il processo di commercializzazione di nuovi prodotti. Inoltre, funge da catalizzatore di nuove idee e supporta i processi di internazionalizzazione attraverso la gestione del brand e l'organizzazione di eventi. Monitora i risultati dell'ecosistema. Campus tecnologici: Sono delle strutture che ospitano delle imprese e centri di ricerca omogenei dal punto di vista degli ambiti tecnologici in cui svolgono attività di ricerca applicata. Pertanto, i campus tecnologici rappresentano il raccordo tra le politiche per lo sviluppo, la ricerca universitaria e la commercializzazione in forma di prodotti e servizi delle nuove tecnologie. Sei campus principali operano nel Brainport ecosystem: <i>Food-tech Brainport:</i> È il distretto specializzato nello sviluppo di tecnologie innovative per l'agricoltura e la trasformazione alimentare. <i>Brainport Industry Campus:</i> È il distretto dedicato allo sviluppo e l'applicazione di tecnologie innovative per il manufacturing. <i>High Tech Campus Eindhoven:</i> È il distretto specializzato nelle innovazioni nei settori Health, Energy e Smart Environments. Offre lab multi-purpose su di un'area attrezzata di 25 mila metri quadrati. <i>Strijp-S/T:</i> È il design-district di Eindhoven, situato in un ex-impianto Philips, si contraddistingue per la vivacità del contesto. Offre tra l'altro una varietà di spazi per il tempo libero finalizzati a favorire la nascita di collaborazioni creative di tipo spontaneo. <i>TU/e Campus:</i> È il talent and technology district di Eindhoven, si contraddistingue per essere il punto di contatto tra l'Università e le imprese. Offre agli studenti dei laboratori attrezzati per lo sviluppo di prototipi. <i>Automotive Campus:</i> È uno dei centri più all'avanguardia in Europa per lo sviluppo di tecnologie per la smart and green mobility. Offre una serie di infrastrutture condivise per il collaudo dei prototipi.
Attività chiave per il funzionamento dello SLI
Diffusione e rafforzamento di una cultura della collaborazione: L'ecosistema di Brainport si fonda su una cultura della collaborazione che viene alimentata attraverso continui eventi e momenti di incontro volti a facilitare lo scambio di idee e la realizzazione di partnership.

Definizione delle sfide tecnologiche basate su un'agenda condivisa: L'ecosistema di Brainport orienta le sue attività di innovazione in funzione di precise sfide tecnologiche identificate sulla base di un'analisi delle competenze trasversali presenti nel territorio e di una valutazione dei trend tecnologici a livello globale. Le sfide sono declinate dai diversi attori in termini di competenze da formare, problemi da risolvere attraverso nuovi prodotti e servizi, politiche di incentivo da attuare.

Gestione integrata dei diversi progetti di innovazione: L'ecosistema di Brainport adotta una gestione unitaria e coordinata dei diversi progetti attraverso una task-force di facilitatori. I progetti vengono rinnovati attraverso una logica di pianificazione dinamica che tiene conto dei risultati ottenuti.

Monitoraggio della performance dell'ecosistema: L'ecosistema è dotato di un sistema di monitoraggio che prevede la rilevazione annuale (a tendere trimestrale) delle performance dell'ecosistema, utilizzando 40 indicatori relativi a cinque temi people, technology, business, international e basics.

Fattori critici di successo

Fattori culturali: L'ecosistema di Eindhoven è caratterizzato da una elevata propensione degli attori alla collaborazione.

Fattori istituzionali: Gli attori della tripla elica sono coinvolti in maniera diretta e partecipano alle scelte principali sullo sviluppo dello SLI.

Fattori strategico decisionali: Le fasi di definizione e implementazione delle strategie di sviluppo e promozione dell'innovazione sono fortemente collegate e gestite in maniera coordinata e unitaria da un team di facilitatori.

Fattori relazionali: L'agglomerazione di attori chiave rispetto a tematiche omogenee di sviluppo agevola i processi di innovazione.

Le aree di miglioramento dello SLI campano in relazione al benchmark Brainport

Il sistema locale di innovazione campano attualmente si fonda su una strategia che identifica i settori prioritari attraverso il criterio delle Smart Specialization. Presenta a livello territoriale una estrema varietà di modalità aggregative tra imprese ed altri attori che nasce da processi di sviluppo storicamente diversi nei vari settori. In particolare, tre dei quattro settori analizzati, presentano filiere con livelli significativi di agglomerazione (automotive, aerospace, agrifood) mentre uno (packaging) si presenta in forma dispersa (Figura 1).

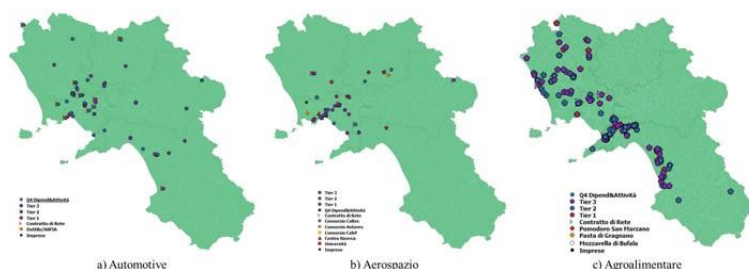


Figura 1

Il caso del Brainport ecosystem di Eindhoven consente di identificare alcune aree prioritarie su cui intervenire per rafforzare lo SLI campano.

	Gap rispetto al benchmark internazionale	Possibili best practice
Livello culturale	Limitata propensione, rispetto al benchmark di riferimento a considerare la collaborazione il miglior strumento per aumentare la competitività di ciascun attore.	Organizzazione di eventi e momenti di incontro volti a stimolare la cultura della collaborazione
Livello istituzionale	Livelli ancora limitati, rispetto al benchmark, di condivisione di conoscenze, allineamento delle priorità, definizione delle modalità di collaborazione tra gli attori della tripla elica.	Creazione di modalità atte ad agevolare l'allineamento delle agende dei principali attori del territorio.
Livello strategico-decisionale	Rispetto al benchmark, minore attenzione alle opportunità di sviluppo e di innovazione per gli attori del territorio derivanti dai principali trend tecnologici a livello globale, e minore tempestività nel riaggiornare le strategie di innovazione nella regione alla luce dei rapidi cambiamenti di scenario.	Adozione di modalità di aggiornamento dinamico del quadro delle opportunità e degli obiettivi di innovazione per lo SLI campano derivante dai trend tecnologici. Creazione di strumenti in grado di monitorare sistematicamente i risultati raggiunti dallo SLI ed i cambiamenti in atto.
Livello relazionale	Rispetto al benchmark internazionale, tendenza a creare reti le cui dinamiche non sempre sono adeguate ad affrontare sfide tecnologiche di lungo periodo.	Utilizzo di strumenti atti ad incentivare la formazione di aggregazioni che tengano conto delle peculiarità strutturali delle reti in ogni settore e ne rafforzino la capacità di sviluppare innovazione.

3. Le reti tematiche

3.1 Le reti per l'innovazione Orchestrator-Driven dell'automotive

Benchmark internazionale: cluster automotive della Catalogna (CIAC)

Il cluster CIAC (Cluster de la Industria d'Automocio de Catalunya) nasce nel 2013 per la coesione e la cooperazione tra le imprese della regione appartenenti alla filiera. E' gestito da un'associazione no-profit finanziata attraverso i contributi delle aziende, i cui principali obiettivi sono: la promozione della competitività delle imprese automotive catalane; la diffusione di progetti innovativi in grado di migliorare il posizionamento dell'industria automotive spagnola.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali del Cluster de la Industria d'Automocio de Catalunya (CIAC).

Cluster de la Industria d'Automocio de Catalunya (CIAC)
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: La Catalogna rappresenta uno dei maggiori hub europei per la ricerca e sviluppo e l'ingegneria in ambito <i>automotive</i>, nonché centro di riferimento per soluzioni IT e sviluppo di software. Il cluster <i>automotive</i> della Catalogna (CIAC) è composto da 204 membri, di cui 148 Pmi e 15 tra centri di ricerca ed Università. Al cluster fanno parte i centri di sviluppo di Seat e Nissan e le unità di ingegneria dei fornitori di primo e secondo livello della filiera. La gestione dei progetti di innovazione è facilitata da una piattaforma digitale. Localizzazione: Regione della Catalogna, Spagna. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Il cluster riceve il supporto del governo regionale Generalitat de Catalunya. Imprese chiave: Le aziende promotrici del cluster, SEAT, NISSAN, GESTAMP, FICOLSA e DOGA, insieme con IDIADA, SIEMENS e RELATS si occupano di gestire il cluster attraverso un'associazione no-profit. Università/Centri di ricerca: Nell'area sono presenti 15 tra centri di ricerca e sviluppo ed università
<i>Principali risultati</i>
Il cluster è impegnato in numerosi progetti di innovazione, specialmente focalizzati sulle seguenti sfide tecnologiche: • industrial opportunities in electromobility and environmental challenges; • industry 4.0 technologies for automotive: additive Manufacturing, 3D printing, big data, blockchain, Intelligent Storage. La piattaforma digitale per la gestione di tali progetti ha aggregato 5.300 users attivi (2018), con un incremento dell'86% di imprese coinvolte e un totale di 46 progetti approvati.
<i>Fattori critici di successo</i>
Fattori Culturali: Il cluster promuove la propensione all'innovazione e alla collaborazione dei suoi partecipanti, anche attraverso eventi come il MÍTING D'AUTO', un evento annuale che ospita tutti i membri del cluster, premiando i leader del settore. Fattori Istituzionali: Il cluster beneficia del supporto della Generalitat de Catalunya. Fattori strategico/decisionali: Il cluster definisce le direttrici strategiche di sviluppo dell'industria <i>automotive</i> della regione orientando l'attività dei numerosi centri di ricerca aziendali ed universitari. Inoltre, coordina le decisioni degli attori circa gli approvvigionamenti proponendosi come centrale d'acquisto. Fattori relazionali: Il CIAC collabora con altri cluster nazionali e internazionali di settore e non (ad esempio Enterprise Europe Network). Organizza e partecipa a meeting intercluster nazionali (ad esempio cluster CEAGA) ed internazionali (ad esempio regione Lombardia) per identificare opportunità di business e definire accordi di collaborazione circa specifiche sfide tecnologiche agevolati dalla posizione geografica e da una efficiente rete dei trasporti.

Contesto campano: Il distretto del trasporto Campano DATTILO

L'industria *automotive* rappresenta il primo comparto tra quelli dei mezzi di trasporto nella regione Campania. Nella regione sono localizzate sia grandi

multinazionali, come la FCA con la sua sede di Pomigliano D'Arco, sia una costellazione di Pmi che operano, in qualità di fornitori di 1°, 2° e 3° livello. A tali imprese si aggiunge un piccolo ma vitale sistema di startup, spin-off accademici, intermediari dell'innovazione.

Il Distretto DATTILO ad alta tecnologia previsto dal documento RIS3 sulle Smart Specialization include i principali soggetti industriali presenti in Campania per ciascun settore dei trasporti nella filiera non solo Automotive, ma anche Ferroviaria e Logistica. La natura multisettoriale del distretto, sorto con l'intento di potenziare lo sviluppo di innovazioni per il settore del trasporto in generale, limita però le potenzialità che potrebbero generarsi da una gestione specializzata del cluster *automotive*.

Nel seguito sono riportate nel dettaglio le diverse caratteristiche del Distretto ad alta Tecnologia (DATTILO).

Distretto ad alta Tecnologia (DATTILO)
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: Il Distretto ad Alta tecnologia DATTILO si focalizza sull'intero comparto del trasporto e pertanto non è specializzato solo nell'<i>automotive</i>. Opera come società consortile a responsabilità limitata con quote di partecipazione paritetiche tra la filiera <i>automotive</i> e ferroviaria (38% ciascuna) e con una partecipazione della filiera logistica pari al 10%. Il rimanente 14% è attribuito agli enti pubblici di ricerca della regione. Localizzazione: Il settore <i>automotive</i> risulta avere una elevata eterogeneità spaziale sebbene sia presente un'importante concentrazione di imprese nella provincia di Napoli. In tal senso gioca un ruolo fondamentale la presenza del grande gruppo FIAT/FCA attorno a cui gravitano numerose piccole realtà da essa dipendenti. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Il governo regionale fornisce linee guida attraverso l'identificazione delle aree di Smart Specialization. Non partecipa o fornisce un supporto diretto al distretto. Imprese chiave: Per la filiera <i>automotive</i> le imprese non partecipano direttamente alla società consortile ma attraverso l'ANFIA, associazione di categoria, che raccoglie i principali produttori di veicoli stradali tra cui grandi gruppi presenti sul territorio come FIAT e Adler. Università/Centri di ricerca: Al distretto partecipano due centri di ricerca regionali ossia i centri di competenza regionali sui trasporti (TEST-Technology Environment Safety Transport) e sull'ICT (CeRICT-Centro Regionale di Ricerca per l'Information and Telecommunication Technologies), Crdc Tecnologie.
<i>Principali risultati</i>
Il distretto ha sviluppato diversi progetti focalizzati sulle seguenti sfide tecnologiche e d'innovazione: • hybridized composite and powertrain system for Europe 2020; • formazione di ricercatori per la fabbricazione e la progettazione di materiali compositi ibridi per il settore automobilistico; • metodologie e tecnologie innovative per un approccio integrato alla sicurezza del veicolo; • formazione: frontiere della sicurezza automobilistica; • borgo 4.0. Dalla sua costituzione il distretto è costantemente impegnato nella partecipazione a bandi o nella presentazione di progetti di ricerca, sviluppo e formazione a livello ministeriale e regionale.

<i>Punti di Debolezza</i>
Culturali: Le imprese del distretto mostrano una scarsa propensione alla collaborazione soprattutto su tematiche relative all'innovazione. Istituzionali: Il Distretto ad Alta Tecnologia comprende diverse filiere. Manca pertanto una efficace valorizzazione delle peculiarità della filiera <i>automotive</i>. Strategico/ decisionali: Le istanze dei singoli attori della filiera all'interno del cluster sono filtrate dall'associazione ANFIA. La mancata specializzazione del DAT ne limita la visione strategica e la capacità di intercettare in maniera specifica i trend di cambiamento e le potenzialità di sviluppo di un settore in profonda trasformazione quale l'<i>automotive</i>. Relazionali: La collaborazione tra le imprese si sviluppa prevalentemente in senso longitudinale e lungo la catena di fornitura, con rapporti più frequenti con fornitori e clienti e minore collaborazione con i centri di ricerca, le società di consulenza e i laboratori universitari. Se da un lato questo agevola la cospecializzazione dei produttori e le relazioni all'interno della supply-chain, dall'altro il permanere generalizzato di queste pratiche rischia di limitare il potenziale innovativo delle imprese e la capacità di trasformare nuove sfide tecnologiche in prodotti e servizi innovativi e competitivi.

Gap e best practice

L'analisi comparativa con il benchmark internazionale evidenzia la presenza di gap a tutti i livelli di analisi. Per questo motivo si suggeriscono sei best practice per l'adozione di strumenti di intervento mirati.

	Gap rispetto al benchmark internazionale	Possibili best practice
Livello culturale	Propensione alla collaborazione con altre imprese del cluster, potenzialmente concorrenti, largamente inferiore rispetto a quella rilevata nel benchmark internazionale.	Realizzazione di investimenti comuni da parte del cluster (per esempio centri di R&S) in grado di generare iniziative sinergiche.
Livello istituzionale	Mancanza a livello regionale di un cluster <i>automotive</i> specializzato, a differenza di quanto rilevato nel benchmark internazionale di riferimento.	Valorizzazione delle peculiarità delle imprese <i>automotive</i> del territorio attraverso la creazione di un cluster regionale di settore e separato dagli altri comparti del trasporto. Realizzazione di una politica di comunicazione specifica, in grado di aumentarne la visibilità a livello nazionale ed internazionale.
Livello strategico-decisionale	Mancanza di meccanismi che stimolino le Pmi a partecipare a iniziative di innovazione di lungo termine legate alle sfide tecnologiche prioritarie del settore dell' <i>automotive</i> , a differenza di quanto rilevato nel benchmark internazionale.	Creazione di una governance del cluster a partecipazione diretta delle imprese attraverso forme di rappresentatività delle istanze delle Pmi operanti come fornitori di secondo e terzo livello.
Livello relazionale	Rispetto al benchmark, prevalenza di progetti guidati dalle esigenze delle imprese più grandi e orientati	Valorizzazione del ruolo dei diversi consulenti che lavorano con le im-

	da logiche finanziarie di sfruttamento degli incentivi e dei benefici esistenti invece che da traguardi di innovazione di lungo periodo.	prese del settore in ottica di promozione dell'innovazione e stimolo all'aggregazione di attori diversi con particolare attenzione alle Pmi ed ai centri di ricerca nonché le università regionali. Realizzazione di una piattaforma, che funga da base dati dei soggetti che intendono operare nella filiera e <i>tool</i> per il lancio di call relative a specifiche sfide tecnologiche di lungo periodo con la partecipazione delle Pmi.
--	--	---

3.2 Le reti per l'innovazione Knowledge-based dell'aerospace

Benchmark internazionale: l'Aviation Cluster di Amburgo

Il cluster nasce nel 2001 con l'intento di stimolare l'aggregazione e la collaborazione tra le imprese presenti nel settore aerospaziale tedesco, ed intercettare il fenomeno della frammentazione della value-chain a livello globale, attraendo nuovi partner nella regione. Il cluster ha al suo vertice l'Aviation Board, nel quale vengono sviluppate, con un approccio trasversale ed inclusivo, le strategie future legate soprattutto all'innovazione, che vengono implementate e monitorate da l'Hamburg Aviation Services.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali dell'Aviation Cluster di Amburgo.

Hamburg Aviation Cluster
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: Il cluster raggruppa la maggior parte delle attività del settore aerospaziale, dalla progettazione alla produzione, passando per le fasi di collaudo e di manutenzione. È composto da 300 imprese di cui 159 Pmi e 7 università. Localizzazione: Il cluster si estende negli Stati Federali di Amburgo, Bassa Sassonia e Schleswig, la maggior parte delle imprese è concentrata nell'area metropolitana di Amburgo. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: L'Aviation Coordination Commission del Senato di Amburgo sostiene il processo di sviluppo del cluster fornendo finanziamenti e consulenza. Il governo fornisce infrastrutture comuni a vantaggio di tutti gli attori (es. infrastrutture per R&S) e nel 2008 attraverso un finanziamento di 40 milioni di euro ha stimolato la collaborazione orizzontale tra le Pmi e i centri di ricerca riducendone la dipendenza dai Prime Contractor. Imprese chiave: Airbus e Lufthansa Technik sono i due Prime Contractor del cluster le cui scelte hanno un'influenza fondamentale su tutti gli altri membri. Le Pmi del cluster sono in larga parte subfornitori relativamente ai sistemi idraulici dell'aereo, le componenti interne della cabina e le strumentazioni per la misurazione ed il controllo del velivolo. Università e centri di ricerca: Le quattro università pubbliche (Helmut University di Schmidt, Università di Amburgo per le Scienze Applicate, Politecnico di Amburgo e Università

di Amburgo) operano in sinergia con le imprese locali offrendo percorsi formativi coerenti con le aree di specializzazione del cluster.
<i>Principali risultati</i>
Il cluster è fortemente cresciuto soprattutto grazie allo sviluppo di Airbus che a livello mondiale ha superato Boeing come principale produttore mondiale di aerei. Tale processo di crescita è stato accompagnato da una forte spinta all'innovazione.
<i>Fattori critici di successo</i>
Fattori Culturali: Il cluster si caratterizza per una forte propensione alla collaborazione tra imprese collegate da relazioni verticali di filiera che arrivano a coinvolgere anche le Pmi. Grazie alle policy promosse dal governo centrale si sta sviluppando anche una cultura che favorisce la collaborazione orizzontale tra le Pmi.
Fattori Istituzionali: Il governo stimola l'aggregazione intra cluster e tra i cluster diversi favorendo lo sviluppo di attività trasversali. I sindacati hanno un ruolo determinante nelle decisioni aziendali.
Fattori strategico/decisionale: Il processo strategico/decisionale è fortemente orientato dalla presenza in loco del Prime Contractor che indica le traiettorie di sviluppo tecnologico e di mercato.
Fattori relazionali: Il cluster estende le sue relazioni su scala globale. La presenza di Airbus rende Amburgo il centro di questa rete di alleanze con attori che operano anche in mercati esteri.

Contesto campano: Il Distretto Aerospaziale Campano (DAC)

L'industria aerospaziale campana ha una lunga tradizione guidata anche dalla presenza di una ricerca di eccellenza nel settore. A differenza della componente "spazio" in cui l'attività di ricerca prevale ed è caratterizzata da innovazioni radicali sviluppate attraverso una rete globale, la parte aeronautica del settore è per lo più firm-oriented e si caratterizza per relazioni che hanno carattere di filiera che ruotano alla presenza di grandi imprese di rilevanza internazionale tra le quali, Leonardo, GE Aviation, Alitech e numerose Pmi spesso caratterizzate da livelli elevati di specializzazione. La filiera aerospaziale campana dal 2012 è strutturata nel distretto Aerospaziale della Campania (DAC) attraverso la forma giuridica di società consortile a responsabilità limitata.

Nel seguito sono riportate nel dettaglio le diverse caratteristiche del Distretto Aerospaziale della Campania (DAC).

Distretto dell'Aerospazio Campano (DAC)
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: Il Distretto dell'Aerospazio Campano (DAC) è caratterizzato da un network di grandi imprese attorno a cui ruotano i centri di ricerca legati all'Università Federico II, che hanno un ruolo centrale rispetto alla creazione di innovazione, e una serie di Pmi dotate di know-how fortemente specialistico. Il DAC opera in tre comparti: il settore aeronautico, il settore dello aerospazio e il settore della difesa. Il distretto è costituito da 142 imprese tra cui 12 di grandi dimensioni, e 130 Pmi.

Localizzazione: Il settore aerospazio mostra una forte agglomerazione di imprese nella provincia di Napoli nella zona di Pomigliano. La particolare struttura del settore in Campania, incentrata sulla sub-fornitura delle piccole realtà verso i grandi gruppi quali Leonardo ed Avio S.p.A., condiziona le scelte di localizzazione delle imprese. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Il governo regionale svolge per lo più un ruolo di finanziatore attraverso i progetti POR. Ha finanziato la nascita del DAC e ha identificato l'aerospazio come settore chiave della Smart Specialization Strategy della Regione. Nonostante la riconosciuta rilevanza del settore a livello strategico, il governo regionale non partecipa o fornisce un supporto diretto al distretto lasciando la guida del settore alle grandi imprese. Imprese chiave: Leonardo, GE Aviation, Alitech, Avio S.p.A. Università/Centri di ricerca: I principali centri di ricerca sono 12, tra cui: CIRA, CNR, ENEA.
Principali risultati
Il DAC ha promosso lo sviluppo di nuovi stream tecnologici, realizzato progetti di formazione di profili professionali specializzati, e creato collaborazioni con partner internazionali. Il DAC ha rafforzato il potere contrattuale rispetto agli altri interlocutori del settore nell'ambito della partecipazione a bandi europei e nuovi progetti legati a Industria 4.0.
Punti di Debolezza
Culturali: Il cluster è caratterizzato da una cultura dell'innovazione diffusa prevalentemente tra le imprese più grandi. Per contro le Pmi tendono ad avere un approccio di tipo reattivo rispetto ai trend tecnologici e a innovare soltanto a fronte di richieste specifiche provenienti dai prime contractor. Ciò produce un effetto lock-in che limita le potenzialità innovative del distretto. Istituzionali: Gli investimenti della Regione nel DAC soffrono per la mancanza di un coordinamento tra diversi cluster italiani dell'aerospazio nonostante questi appartengano tutti alla rete CTNA (Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio). Strategico/ decisionali: L'innovazione nel settore aerospazio richiede cicli lunghi di sviluppo che a volte mal si conciliano con l'orizzonte temporale più breve di alcuni strumenti di supporto e di incentivazione e con gli interessi di breve periodo di alcuni attori del distretto. Relazionali: Il DAC mostra alcune difficoltà a stabilire relazioni durature con altri cluster e/o attori internazionali, mantenendo spesso una posizione periferica rispetto alla value-chain globale dell'aerospazio.

Gap e best practice

L'analisi comparativa con il benchmark internazionale evidenzia la presenza di gap a tutti i livelli di analisi. Per questo motivo si suggeriscono sei best practice in grado di orientare efficacemente la scelta di strumenti di intervento mirati.

	Gap rispetto al benchmark Internazionale	Possibili best practice
Livello culturale	Rispetto al benchmark, eccessivo effetto lock-in, legato alla propensione a sviluppare innovazione solo in funzione delle traiettorie identificate dalle imprese più grandi.	Adozioni di strumenti che promuovano sfide tecnologiche di lungo periodo e prevedano la partecipazione di centri di ricerca, università e soprattutto Pmi. Promozione di una maggiore collaborazione tra le Pmi anche al fine di ridurre l'eccessiva dipendenza dalle grandi imprese e favorire l'apertura internazionale e verso altri settori.

Livello istituzionale	Mancanza di coordinamento a livello nazionale tra i vari distretti dell'aerospazio rispetto a quanto rilevato nel benchmark internazionale del cluster tedesco.	Adozione di strumenti volti ad incentivare processi decisionali e collaborazioni con altri cluster appartenenti ad altre regioni.
Livello strategico-decisionale	Mancanza del Prime Contractor, presente invece nel benchmark internazionale, che aumenta la dipendenza del distretto campano dalle imprese presenti in altri cluster internazionali.	Adozione di strumenti volti ad incentivare le collaborazioni con altri cluster internazionali.
Livello relazionale	Relazioni eccessivamente supply-chain oriented rispetto a quanto rilevato nel benchmark internazionale, che limitano le potenzialità di innovazione delle Pmi campane.	Creazione di un Aerospace Campus sul modello di quelli adottati nel Brainport Ecosystem (es. High-tech Campus). Creazione di una piattaforma di collaborazione tra le Pmi.

3.3 Le reti per l'innovazione Territorial-oriented dell'agrifood

Benchmark internazionale: La Food Valley Olandese

La Food Valley olandese è un cluster, localizzato nell'area della Gheldria, che promuove la collaborazione tra i diversi attori dell'agrifood con l'intento di aumentare la competitività delle imprese attraverso l'innovazione.

La rete è caratterizzata dalla presenza dell'Università di Wageningen che funge da incubatore di startup, e da laboratorio per la sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche per l'agrifood quali serre hi-tech, modelli di vertical farm indoor, fattorie sperimentali. Il Sistema Agricolo di Innovazione della Food Valley si fonda su una fitta rete di relazioni tra imprese poste a diversi livelli della filiera finalizzata a:

- sviluppare nuove conoscenze;
- diffondere tali conoscenze tra gli attori;
- facilitare la sperimentazione commerciale di nuove soluzioni;
- agevolare il finanziamento dei processi di innovazione.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali della Food Valley.

Food Valley
Struttura della rete
Descrizione: La Food Valley è un'agglomerazione di imprese che tendono a creare reti auto organizzate attraverso cui vengono diffuse conoscenze, condivise risorse e attratti finanziamenti. Nell'insieme si contano circa 4000 imprese. Localizzazione: Lo sviluppo dell'agrifood olandese è supportato dall'attività della Wageningen University & Research, localizzata nella più orientale Gheldria, al centro di quella che è stata definita Food Valley.

Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Il governo non svolge azioni di supporto particolari rispetto alla Food Valley. Imprese chiave: La Food Valley olandese ospita 12 delle maggiori multinazionali dell'agroalimentare che hanno grossi impianti di produzione, centri di ricerca e sviluppo o il quartier generale europeo. Tra queste si possono annoverare Cargill, Heinz, Monsanto, Danone, Mars, Unilever che insieme alle altre di minore dimensione producono il 10% del PIL. Università/Centri di ricerca: In base ai ranking internazionali, l'Università di Wageningen è il miglior ateneo al mondo per le scienze agrarie. L'università combina la ricerca accademica con le esigenze commerciali dell'industria attraverso una serie di istituti di ricerca che si occupano di innovazione applicata al settore dell'agrifood.
<i>Principali risultati</i> La Food Valley oltre a vantare risultati eccellenti nell'export di prodotti alimentari, si caratterizza per un'intensa attività di innovazione. Circa il 10% delle esportazioni complessive è rappresentato da strumenti tecnologici e Know-how nel campo dell'agricoltura e dell'orticoltura. L'area Demokwekerij-Westland è centro leader nell'innovazione per la tecnologia applicata alle serre attraverso iniziative di ricerca, esposizione e condivisione della conoscenza.
<i>Fattori critici di successo</i> Fattori culturali: Il successo della Food Valley si fonda principalmente su una cultura della collaborazione diffusa tra tutti gli attori, pubblici e privati. Gli attori collaborando riescono ad ottenere continue innovazioni, che migliorano la loro individuale capacità competitiva. Fattori Istituzionali: Dal punto di vista istituzionale, i policy-maker sono costantemente attenti ad allineare le leggi e i regolamenti di sviluppo locale alle possibilità offerte a livello europeo e globale. Fattori strategico/decisionali: La strategia di sviluppo locale si fonda su politiche volte alla risoluzione di problemi di coordinamento e coerenza (es. regionale-nazionale-europeo o tecnologico-politiche di innovazione settoriale). Le politiche di sviluppo sistemico sono volte a coinvolgere gli attori in un processo di apprendimento ed autogoverno. Tale processo risulta basato sulla capacità di monitorare costantemente i progressi rispetto agli obiettivi di trasformazione e sviluppare una strategia di adattamento ai trend in corso. Fattori relazionali: Dal punto di vista relazionale, il successo della Food Valley si fonda sulla capacità degli attori di apprendere, innovare o utilizzare le risorse disponibili, identificare bisogni e sviluppare strategie condivise. Tale successo nasce, quindi, dalla capacità degli attori di lavorare in rete per creare e diffondere innovazioni tecnologiche e non-tecnologiche.

Contesto campano: la filiera dell'agro Nocerino-Sarnese

L'area dell'agro Nocerino-Sarnese rappresenta un esempio che consente di identificare i tratti tipici della variegata offerta agroalimentare della regione:

- presenza di filiere lunghe;
- presenza di organizzazioni territoriali (consorzi) volte soprattutto alla valorizzazione delle produzioni tipiche (prodotti DOP);
- tendenza delle imprese ad adottare nuove tecnologie preesistenti piuttosto che sviluppare innovazione e ad agire in maniera individuale.

Nel seguito sono riportate nel dettaglio le diverse caratteristiche della filiera dell'agro Nocerino-Sarnese.

La filiera dell'agro Nocerino- Sarnese	
<i>Struttura della rete</i>	
Descrizione: L'Agro Nocerino-Sarnese comprende imprese che prevalentemente appartengono alla filiera della trasformazione del pomodoro. La filiera risulta molto lunga e non si caratterizza, data anche la natura del settore, per la partecipazione dei suoi membri ad un processo condiviso di creazione dell'innovazione. I singoli partecipanti alla filiera piuttosto tendono a porsi come adottanti di innovazioni sviluppate in altri contesti e commercializzate a livello nazionale o internazionale. Localizzazione: La Campania è da sempre fra le più produttive regioni d'Europa di agro-food. Per quanto riguarda le imprese che trasformano pomodoro, ed in particolare San Marzano, vi è una forte agglomerazione nella specifica area dell'Agro Nocerino-Sarnese che si estende tra 30 comuni distribuiti tra le province di Napoli e Salerno. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Il governo regionale attua policy volte a promuovere e supportare distretti agroalimentari rurali o di qualità. Imprese chiave: La struttura reticolare della filiera dell'agro Nocerino-Sarnese non è caratterizzata dalla presenza di specifiche imprese chiave. La rete per l'innovazione richiede non solo la presenza delle imprese della filiera ma anche quelle di filiere collegate quali l'industria meccanica, l'industria degli imballaggi in diversi materiali, stampa e grafica, analisi chimiche, industriali e merceologiche. Università/Centri di ricerca: In Campania le università e gli istituti di ricerca, di natura prevalentemente pubblica, sono focalizzati sulla ricerca e mostrano una limitata propensione a svolgere ricerca applicata, attività di consulenza e iniziative di coordinamento collegamento tra attori singoli ed associazioni (Confindustria, Confartigianato, Consorzi di settore).	
<i>Principali risultati</i>	
Sul territorio Campano sono presenti diverse filiere di eccellenza caratterizzate da reti molto lunghe. L'Agro Nocerino-Sarnese presenta aziende rilevanti in termini di volumi di produzione e vendita, e spesso eccellenti per quanto riguarda la qualità dei prodotti. Tali aziende stentano ad organizzarsi in forma di rete attorno a progetti di sviluppo di innovazioni.	
<i>Punti di debolezza</i>	
Culturali: Le imprese che operano ai vari livelli della filiera sono prevalentemente concentrate sull'attività core del loro business. Ciò deriva da una cultura fortemente individualista ed un approccio di sfiducia verso forme di collaborazione più strutturate e costanti nel tempo. Questo atteggiamento ostacola la richiesta di innovazioni a supporto dell'attività delle imprese di settore, la diffusione e lo scambio di conoscenze, la creazione di legittimità, l'orientamento della ricerca, la mobilitazione delle risorse. Istituzionali: Le policy volte a stimolare processi di aggregazione delle imprese in distretti rurali e/o di qualità hanno sortito effetti non rilevanti in termini di promozione dello sviluppo di innovazioni. Strategico/ decisionali: Il processo strategico- decisionale appare frammentato e caratterizzato da uno scarso livello di allineamento tra i diversi attori. In particolare, le università ed i centri di ricerca appaiono poco inclini a rappresentare un elemento di collegamento tra imprese, policy-maker e gruppi di interesse sociale (Confindustria, Confartigianato, Ordine dei dottori commercialisti, Consorzi di settore). Ciò rappresenta una strutturale debolezza nella creazione, diffusione e trasferimento di conoscenza a livello sistemico. Relazionali: Nella filiera mancano meccanismi di coordinamento tra fornitori di input innovativi, reti multiple di agricoltori e dettaglianti e altre reti auto-organizzate.	

Gap e best practice

L'analisi comparativa con il benchmark internazionale evidenzia la presenza di gap a tutti i livelli di analisi. Per questo motivo si suggeriscono quattro best practice in grado di orientare efficacemente la scelta di strumenti di intervento mirati.

	Gap rispetto al benchmark Internazionale	Possibili best practice
Livello culturale	Scarsa cultura della partnership e, a differenza di quanto rilevato nel benchmark internazionale, percezione della collaborazione come elemento che riduce la competitività delle imprese.	Adozione di misure volte a diffondere una cultura dell'innovazione fondata su logiche non solo di competizione ma soprattutto di collaborazione.
Livello istituzionale	Scarsa convergenza tra gli interessi dei diversi attori del territorio che partecipano ai processi di innovazione, rispetto a quanto emerge dall'analisi del benchmark internazionale.	Definizione di sfide tecnologiche e di traiettorie di sviluppo di innovazione dell'agrifood campano con il coinvolgimento di università e centri di ricerca.
Livello strategico-decisionale	Limitata propensione all'innovazione delle forme aggregative promosse dalla Regione, quali distretti rurali e di qualità a differenza di quanto avviene nella Food Valley.	Definizione di strumenti che coinvolgano le forme aggregative presenti sul territorio in qualità di soggetti in grado di promuovere lo sviluppo e/o l'adozione di innovazioni a livello soprattutto di Pmi.
Livello relazionale	Rispetto al benchmark, mancanza di attori che agiscano da promotori di progetti di innovazione in grado di coinvolgere attori diversi della filiera superando le difficoltà relazionali esistenti.	Identificazione e valorizzazione di figure in grado di svolgere il ruolo di broker per l'innovazione.

3.4 Circular Economy e le reti per l'innovazione Sustainability-Oriented del settore packaging

Nel corso degli ultimi decenni lo sfruttamento, l'impiego e la gestione delle risorse naturali, sono al centro di una necessaria riprogrammazione che ponga rimedio all'insorgere della scarsità delle risorse stesse. Un tema complementare che merita risposte immediate, è l'accumulo e la gestione dei rifiuti. L'idea di "*Circular Economy*", nasce con l'obiettivo di fornire una migliore alternativa al modello di sviluppo economico dominante, il cosiddetto "*take, make and dispose*". Tale approccio si fonda su un principio di tipo lineare, secondo il quale la produzione è raffigurabile attraverso un flusso unidirezionale, che va dalle materie prime al prodotto finito, passando per il processo di trasformazione.

Al contrario, riorganizzare il processo industriale come un percorso di tipo circolare, significa reintrodurre all'interno del sistema produttivo, rifiuti e scarti di lavorazione che, trattati in un certo modo, possano essere risorsa per lo stesso o un altro processo industriale. L'elemento della circolarità offre almeno due vantaggi:

- l'efficienza economica del processo produttivo attraverso il riutilizzo degli scarti;
- il minor impatto ambientale garantendo una maggiore sostenibilità del sistema.

Le linee di intervento innovative per l'implementazione della circular economy possono essere studiate sotto tre livelli:

- impiego efficiente dei materiali;
- estensione della vita utile dei prodotti o parti di essi;
- riprogettazione di prodotti e processi produttivi eco-efficienti.

I benefici raggiunti attraverso strategie circolari possono essere sintetizzati e raggruppati nel seguente schema:

Benefici Ambientali	Benefici Economici	Benefici Strategico-organizzativi
Riduzione consumo materie prime; Riduzione emissioni gas; Riduzione inquinamento falda acquifera;	Riduzione costi di smaltimento; Riduzione costi approvvigionamento materie prime;	Sviluppo sinergie; Supply-chain integrata; Piattaforme per la condivisione di informazioni;

I Symbiosis Industrial Park sono distretti industriali nei quali le linee di intervento sopra descritte vengono implementate da una serie di imprese fortemente interconnesse. La prossimità geografica garantisce la possibilità di scambiare flussi di rifiuti, acqua ed energia, reintroducendoli nel processo produttivo di una o più imprese. Gli eco-parchi industriali sono la forma più estrema di circolarità, poiché non coinvolgono un numero ristretto di attori, e non rivoluzionano solo uno o pochi aspetti tecnico-produttivi.

Benchmark internazionale: Kalundborg Symbiosis Industrial Park

Il Symbiosis Industrial Park di Kalundborg nasce in Danimarca in maniera del tutto spontanea alimentato dal sistema di relazioni delle imprese presenti e il sostegno del governo locale.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali del Kalundborg Symbiosis Industrial Park.

Kalundborg Symbiosis Industrial Park
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: Il distretto industriale è fondato sul principio che ogni rifiuto debba entrare nel ciclo produttivo di un altro membro, creando esternalità positive ambientali ed economiche. Il reintegro totale avviene per i flussi di: acqua, rifiuti ed energia che vengono monitorati mediante una piattaforma digitale, e movimentati attraverso una conduttura lunga 12 Km. Le imprese presenti sono undici e appartengono ai settori industriali chimico, farmaceutico e petrolchimico. Localizzazione: Il distretto è localizzato a Kalundborg, cittadina industriale sul mare situata, a 110 Km ad ovest di Copenhagen. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Kalundborg Kommune si occupa di favorire e supportare iniziative di coesione e cooperazione tra tutti i membri del distretto. Inoltre, gestisce le infrastrutture per il monitoraggio e la somministrazione delle utilities. Imprese chiave: L'impresa centrale del distretto è la Novonordisk, leader mondiale per la produzione di insulina. La Gyproc si distingue tra le imprese per il larghissimo uso di materie riciclate (85%) nella produzione di cartongesso. Università/Centri di ricerca: Il principale centro di ricerca presente nel distretto è quello della Novonordisk. Non sono presenti università a Kalundborg.
<i>Principali risultati</i>
Il sistema di Kalundborg, grazie alla realizzazione di innovazioni di processo ispirate dalle logiche della circular economy, consente di ottenere un risparmio complessivo di 24 milioni di euro annui in termini di costi diretti. Inoltre, innesca una serie di esternalità positive sul territorio quantificate in una riduzione di 14 milioni di euro annui. In termini ambientali il distretto industriale ha ridotto le emissioni di CO₂ di 635.000 tonnellate per anno. Grazie al sistema di tubazioni interconnesse il risparmio di acqua è quantificabili in 3,6 milioni di m³ annui. Grazie al reintegro dell'energia dei processi industriali vengono risparmiati 100 GWh di energia ogni anno. Il riciclo consente di reintegrare rifiuti per 87 mila tonnellate all'anno.
<i>Fattori critici di successo</i>
Fattori Culturali: Il distretto si caratterizza per una forte propensione alla cooperazione, apertura, fiducia e uguaglianza, tra gli attori (Symbiosis Mindset). Inoltre, i membri del distretto condividono una certa sensibilità verso le tematiche ambientali. Fattori Istituzionali: Gli organi di governo del distretto hanno un grado di coordinamento elevato che, insieme ad una bassa burocratizzazione, consente di delineare rapidamente le strategie di sviluppo future. Fattori strategico/decisionali: Il distretto industriale è composto da un numero non troppo elevato di attori contraddistinti da una forte unità di intenti che si traduce in una rapida e flessibile identificazione delle linee strategiche. Fattori relazionali: Ogni attore del sistema agisce in maniera solidale, grazie a una propensione alla collaborazione che agevola le innovazioni di processo e l'adattamento reciproco tra i membri del distretto.

Benchmark internazionale: Carlsberg Circular Community

Carlsberg attraverso un progetto denominato “Carlsberg Circular Community” ha creato una piattaforma digitale volta a promuovere, tra i suoi partner,

sia lo sviluppo di materiali riciclabili sia processi produttivi che riutilizzino diverse tipologie di rifiuti secondo le logiche produttive “*cradle to cradle*”.

Le iniziative gestite attraverso la piattaforma si configurano in maniera flessibile attraverso iniziative che vanno dall’educazione/formazione al ripensamento complessivo di singoli processi o intere aree produttive.

Nel seguito sono riportate le caratteristiche principali della Carlsberg Circular Community.

Carlsberg Circular Community
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: Carlsberg Circular Community system è una piattaforma digitale, creata con l’obiettivo di attrarre partner a livello globale per ottimizzare il riciclo degli imballaggi e sviluppare soluzioni innovative per il packaging ecosostenibile. La Community promuove quattro aree di intervento: ottimizzazione degli input, efficientamento della raccolta degli imballaggi, sensibilizzazione dei consumatori e il riutilizzo circolare dei materiali. Localizzazione: Carlsberg Circular Community adotta una piattaforma digitale che le consente di agire su scala globale. In questa maniera può sviluppare progetti molto differenti tra di loro, confrontandosi con molteplici problematiche locali. La piattaforma è gestita dalla sede danese della Carlsberg. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: La Carlsberg Circular Community, in collaborazione con i governi locali e nazionali, supporta lo sviluppo e l’implementazione di modelli circolari. Imprese chiave: Le imprese chiave variano a seconda dell’iniziativa. Ecopax e Rexam sono due esempi di imprese del settore chimico e del packaging che hanno collaborato alla creazione di contenitori ecosostenibili. Tesco Polonia, azienda appartenente alla GDO, è stata coinvolta in un progetto di recupero degli imballaggi. Università/Centri di ricerca: Università Tecnica della Danimarca ed Epea Germany sono i due partner permanenti, che collaborano alla selezione e lo sviluppo di nuovi progetti per la creazione di nuovi materiali ecosostenibili.
<i>Principali risultati</i>
I risultati del progetto riguardano la riduzione dell’impatto ambientale di Carlsberg. Dal 2010 ad oggi sono aumentate del 39% le vendite di birra Carlsberg in contenitori riutilizzabili, sono state ridotte le emissioni di CO2 del 17% ed il 20% dell’energia necessaria agli impianti di Carlsberg proviene da pannelli fotovoltaici. Tra i principali progetti di successo della piattaforma si può menzionare “<i>The green fibre bottle</i>”, un’innovazione di prodotto, sviluppata nel 2015 in collaborazione con EcoXpac e l’Università Tecnica della Danimarca, finanziata dal fondo governativo danese Innovation Fund Denmark. Si tratta di una bottiglia composta al 100% di fibre naturale e biodegradabili.
<i>Fattori critici di successo</i>
Fattori culturali: Il motto della Carlsberg Circular Community “<i>rethink reduce reuse and recycle</i>” sintetizza le linee d’azione per diffondere la cultura della circolarità. Circular mindset in Carlsberg Group, è un’approccio tipico nella cultura scandinava caratterizzato dalla sensibilità verso l’ambiente e l’apertura mentale. Fattori istituzionali: Carlsberg Community è un progetto su scala mondiale. In tal senso la struttura flessibile, consente di implementare iniziative molto differenti in contesti diversi tra loro dal punto di vista istituzionale.

Fattori strategico/decisionali: Carlsberg definisce gli aspetti principali della strategia, dettando l'agenda degli obiettivi futuri da raggiungere. La struttura è agile e flessibile e si adatta di volta in volta agli obiettivi specifici di progetto.

Fattori relazionali: Trattandosi di una Community, l'aspetto relazionale è caratterizzato dalla comunanza di intenti e dalla adesione spontanea ai singoli obiettivi di progetto.

Contesto campano: La filiera del Packaging in Campania: il caso "Rete 100% Campania"

Nella regione Campania esiste una solida filiera del macero e dell'imballaggio. Le aziende presenti insistono per lo più nel territorio Salernitano con qualche eccellenza anche nel Napoletano.

Per quanto concerne il recupero degli imballaggi la Regione Campania è riuscita a reintegrare nel ciclo produttivo nel 2018 187.307 tonnellate di carta e cartone da imballaggio con un incremento del 2,5% (Fonte COMIECO) rispetto all'anno precedente. Il tasso di crescita è in linea con quello delle altre regioni italiane, tuttavia l'indice di raccolta pro-capite (32,1%kg per abitante) rivela la possibilità di migliorare la capillarità della raccolta e il coinvolgimento di tutti i cittadini. Le Province di Avellino e Benevento sono quelle maggiormente virtuose nella raccolta di carta e cartone da imballaggio, mentre Napoli e Salerno presentano entrambe i più alti tassi di crescita rispetto al 2018.

Rete 100% Campania è un esempio di processo circolare di filiera sviluppato da un gruppo di aziende virtuose della provincia di Salerno.

Nel seguito sono riportate nel dettaglio le diverse caratteristiche della filiera del Packaging Rete 100%Campania.

Rete 100%Campania
<i>Struttura della rete</i>
Descrizione: La rete 100% Campania è un progetto di filiera, nato nel 2013 con l'intento di aggregare le imprese che condividono l'esigenza di innovare il processo secondo linee strategiche ecocompatibili. Infatti, tutte le aziende che compongono la rete, seguono un'idea di innovazione sostenibile per gli impianti, i processi ed i prodotti. Localizzazione: Nella regione Campania esiste una solida filiera del macero e dell'imballaggio. Le aziende della Rete100% Campania insistono per lo più nel territorio Salernitano in particolare nelle aree limitrofe al Comune di Nocera Inferiore. Ruolo del Governo centrale e/o periferico: Nessuno soggetto pubblico è direttamente coinvolto nella rete, tuttavia il Ministero dell'ambiente è partner in alcune iniziative della filiera. Imprese chiave: L'attività della rete è strutturata intorno a poche imprese che coprono l'intero processo di filiera: Antonio Sada & Figli produttore di cartoni, Cartesar produttore di carta derivata esclusivamente dal macero, Sabox produttore di imballaggi, Sada Packaging unità produttiva di folding carton del gruppo Sada, Greener Italia azienda di consulenza per le strategie sostenibili, Formapaerta azienda di arredamenti.

Università/Centri di ricerca: Nella rete, non sono presenti centri di ricerca o Università. Tuttavia, l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa collabora con la rete per la formazione di green manager. Inoltre, è stata sviluppata una partnership con IED (Istituto Europeo di Design).
Principali risultati
Il progetto Rete 100% Campania, attraverso l'implementazione del modello a ciclo chiuso, ha consentito di accrescere la quantità di rifiuti da imballaggio riciclata del 50% dal 2013 con 200 mila ton/anno nel 2018. Il volume di affari della filiera si attesta a 120 milioni di euro, con un impatto occupazionale che al 2019 conta 350 dipendenti direttamente coinvolti nella rete.
Punti di Debolezza
Culturali: Il progetto di filiera è supportato dall'iniziativa di un numero esiguo di partner. Questo è dovuto anche all'assenza di una predisposizione alla collaborazione ed una scarsa sensibilità alle tematiche ambientali. Istituzionali: Non vi sono organi di governo presenti nella struttura decisionale, con il rischio che il policy maker possa risultare distante rispetto ai meccanismi della filiera. Strategico/ decisionali: I processi innovativi sono ancorati alle esigenze delle sole imprese che compongono la rete. La mancanza dei centri di ricerca e delle Università può costituire un gap, nella formulazione di traiettorie di sviluppo tecnologico di lungo periodo. Relazionali: Le logiche di economia circolare sviluppate da Rete 100% Campania sono circoscritte al solo settore del packaging. Le relazioni di partnership stentano ad estendersi ai settori contigui o a quelli a monte (per esempio settore chimico) e a valle (per esempio settore della trasformazione alimentare).

Gap e best practice

L'analisi comparativa con il benchmark internazionale evidenzia la presenza di gap a tutti i livelli di analisi. Per questo motivo si suggeriscono cinque *best practice* in grado di orientare efficacemente la scelta di strumenti di intervento mirati.

	Gap rispetto al benchmark internazionale	Possibili best practice
Livello culturale	Mancanza di una condivisione diffusa di principi e valori rispetto alle tematiche dell'economia circolare, rispetto a quanto emerso dal benchmark internazionale.	Adozione di campagne di sensibilizzazione come misure di medio lungo termine.
Livello istituzionale	Rispetto al benchmark internazionale, mancanza di un orchestrator che si occupi della promozione dei progetti legati alle tematiche dell'economia circolare.	Creazione di un'agenzia per il coordinamento ed implementazione dei processi circolari con la partecipazione dei vari soggetti portatori di interessi diversi (es. Regione, Università, associazione consumatori).
Livello strategico-decisionale	Difficoltà a coinvolgere nella definizione delle strategie di sviluppo relative all'economia circolare i vari attori del territorio a differenza di quanto accade nei benchmark analizzati. Limitata capacità degli strumenti di sostegno all'economia circolare di adattarsi alle molteplici e varie esigenze degli attori del territorio.	Adozione di misure di incentivo flessibili ed in grado di supportare diversi modelli di economia circolare. Adozione di strumenti che favoriscano la concentrazione di imprese in aree predeterminate (es. ZEST, ex ASI) con l'intento di sviluppare Eco industrial park.

Livello relazionale	Mancanza di fenomeni aggregativi intersettoriali che consentano di superare anche i limiti dimensionali di investimento, a differenza di quanto evidenziato nei casi di benchmark internazionali.	Adozione di misure volte a incentivare, anche attraverso infrastrutture digitali, l'incontro tra domanda ed offerta di scarti industriali al fine di promuovere il loro reintegro nei processi produttivi.
----------------------------	---	--

4. Policy di intervento relative alle reti per l'innovazione campane

La ricerca svolta ho consentito di individuare alcuni fattori critici di successo ed alcune opportunità per il rafforzamento delle reti per l'innovazione campane.

Dallo studio dei casi internazionali emergono due dati di fondo:

- la progettazione ed implementazione di strumenti efficaci di stimolo ed incentivazione delle reti per l'innovazione dipende in stretta misura da un processo più ampio che, a livello di sistema locale di innovazione, riguarda:
 - l'identificazione delle sfide tecnologiche prioritarie della regione;
 - l'allineamento degli obiettivi chiave degli attori del territorio, che concorrono ai processi di innovazione;
 - la capacità di diffondere, tra tali attori, le logiche e le modalità con cui le reti possono e debbono operare.
- gli strumenti di stimolo ed incentivazione non possono prescindere dalle peculiarità, in termini di caratteristiche e dinamiche di funzionamento delle reti che operano nei diversi settori chiave dell'economia regionale. L'analisi, in particolare, ha consentito di identificare quattro tipologie diverse di rete, che, nei casi di successo internazionale, sono alla base di efficaci ed efficienti processi di sviluppo delle innovazioni. Per ognuna di queste tipologie di rete occorre pensare a strumenti ed intervento basati su logiche e *best practices* diverse.

A livello di SLI alcune possibili policy di intervento, che sono emerse dalla ricerca, sono riportate nel seguito.

Sistema Locale di Innovazione (SLI) della Campania	
<i>Policy di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
Realizzazione di laboratori tematici su possibili sfide tecnologiche per lo SLI	Organizzazione di workshop e momenti di strategic thinking (organizzati eventualmente con il supporto delle università) sugli scenari di sviluppo possibili per la Campania, finalizzati alla promozione e rafforzamento di una cultura della collaborazione. Ogni laboratorio si focalizzerà sulle opportunità per la regione legate ai principali trend tecnologici a livello globale, attraverso il coinvolgimento di imprese, start-up, istituzioni locali e centrali, università e centri di ricerca.

Creazione di una struttura di governance del SLI	Adozione di meccanismi di coordinamento leggeri, tra i diversi attori del territorio, coinvolti nei processi di innovazione, ossia: centri di ricerca e università, grandi imprese, Pmi e start-up, enti territoriali (trippla elica). Tale strumento di coordinamento dovrebbe agevolare l'allineamento degli obiettivi di tali attori relativamente alla ricerca e sviluppo tecnologico, all'adozione di nuove tecnologie nei processi produttivi e nei prodotti delle imprese campane, alla formazione di risorse umane con competenze adeguate alle nuove sfide.
Sviluppo di un rolling plan focalizzato sulle sfide tecnologiche della regione	Utilizzo di uno strumento di pianificazione dinamica, che sia sufficientemente flessibile da adattarsi in maniera rapida al cambiamento degli scenari tecnologici internazionali e che: • definisca, tra le tecnologie emergenti, quelle su cui la Regione vuole puntare; • metta a sistema i diversi strumenti regionali relativi alla ricerca, all'innovazione, alle start-up ed all'industria, relativamente alle sfide tecnologiche individuate; • identifichi, in maniera puntuale, le ricadute, per ciascuno dei settori chiave dell'economia regionale, in termini di innovazioni raggiungibili nel breve e nel medio termine; • definisca strumenti di incentivazione differenziati in funzione delle peculiarità delle reti tematiche di innovazione in ciascuno dei settori chiave per la Regione. Il rolling plan dovrebbe essere redatto con il coinvolgimento degli attori presenti nella governance del SLI e aggiornato con cadenza annuale.
Realizzazione di un osservatorio sui risultati raggiunti dal SLI campano	Creazione di un osservatorio (eventualmente con il coinvolgimento delle università e degli uffici statistici regionali e nazionali) finalizzato a monitorare i risultati ottenuti dal SLI campano con cadenza minima annuale.

Anche a livello di reti tematiche settoriali, dal confronto con i casi internazionali di successo, sono emerse alcune possibili policy.

Per il settore dell'automotive le principali policy sono riportate nel seguito.

Rete Orchestrator-Driven – Settore Automotive	
<i>Policy di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
Promozione della nascita di un cluster regionale focalizzato solo sull'automotive	Previsione e riconoscimento a livello regionale di un cluster specifico dell'automotive a partecipazione diretta delle imprese e non delle associazioni. Supporto alla promozione del cluster campano dell'automotive attraverso un brand e l'accreditamento a livello nazionale ed internazionale.
Predisposizione di iniziative di formazione ed empowerment per figure di consulente per l'innovazione	Realizzazione (eventualmente in collaborazione con le università) di iniziative formative volte a trasformare i soggetti che attualmente offrono consulenza alle imprese per la partecipazione a bandi regionali di finanziamento in consulenti per l'innovazione in grado di stimolare l'aggregazione di attori del territorio e la realizzazione di progetti mirati di innovazione.

Emanazione di bandi di finanziamento legati a specifiche sfide tecnologiche e costruiti per aumentare la varietà degli attori coinvolti	Predisposizioni di bandi che siano tematizzati rispetto alle sfide tecnologiche che la Regione ha individuato come prioritarie nel settore dell'automotive. Previsione di meccanismi aggregativi che incentivino la creazione di reti con la partecipazione di una impresa orchestrator, affiancata da Pmi fornitrici di secondo e terzo livello, imprese di settori complementari e, laddove necessario, centri di ricerca. Predisposizione di una piattaforma digitale ad hoc del cluster per agevolare la partecipazione in forma aggregata ai bandi e fornire supporto ai consulenti per l'innovazione.
--	---

Per il settore dell'aerospace le principali policy sono riportate nel seguito.

Rete Knowledge Based – Settore Aerospace	
<i>Policy di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
Promozione e supporto alla nascita di un Aerospace Campus sul modello di quelli europei	Incentivazione e co-finanziamento della nascita di un Campus nel quale le imprese del cluster, soprattutto le Pmi, e i centri di ricerca regionali (es. CIRA) svolgano attività di ricerca applicata sulle tecnologie individuate dalla Regione come sfide tecnologiche prioritarie per il settore.
Promozione di una piattaforma di collaborazione tra Pmi	Predisposizione di finanziamenti destinati alle Pmi volti a promuovere la collaborazione orizzontale tra le imprese riducendone la dipendenza dalla grande impresa e favorendone l'apertura internazionale e intersettoriale.
Emanazione di bandi costruiti per coinvolgere attori anche di altri cluster aerospaziali italiani	Predisposizioni di bandi che siano tematizzati rispetto alle sfide tecnologiche che la Regione ha individuato come prioritarie nel settore dell'aerospace. Previsione, nei bandi, di meccanismi aggregativi che incentivino la creazione di reti in cui siano coinvolte le Pmi della regione e i centri di ricerca e le imprese del settore sia a livello regionale sia di altri cluster aerospaziali nazionali.
Emanazione di bandi di finanziamento costruiti per coinvolgere attori anche di altri cluster internazionali	Predisposizioni di bandi che siano tematizzati rispetto alle sfide tecnologiche che la Regione ha individuato come prioritarie nel settore dell'aerospace. Previsione di meccanismi aggregativi che incentivino la creazione di reti in cui siano coinvolte le principali imprese della regione, in partnership con le Pmi del territorio, ed in collegamento sia con i centri di ricerca nazionali ed internazionali sia con i grandi assemblatori e/o fornitori di primo livello internazionali.

Per il settore dell'agrifood le principali policy sono riportate nel seguito.

Rete Territorial - Oriented – Settore Agrifood	
<i>Policy di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
Predisposizione di iniziative di formazione ed empowerment per figure di broker dell'innovazione	Realizzazione (eventualmente in collaborazione con le università) di iniziative formative volte a riqualificare alcune figure professionali già operanti nel settore e collegate ai consorzi agro-industriali nell'ottica di far nascere una rete di broker dell'innovazione. Ruolo di tali broker è promuovere la cultura della collaborazione tra gli attori del settore, avviare processi di innovazione, facilitare l'adozione di nuove tecnologie.

Emanazione di bandi costruiti per promuovere la nascita di aggregazioni su tematiche specifiche di innovazione sia in ottica di sviluppo sia di adozione di nuove tecnologie	Predisposizioni di bandi che siano tematizzati rispetto alle sfide tecnologiche che la Regione ha individuato come prioritarie nel settore dell'agrifood. Previsione di meccanismi aggregativi che incentivino da un lato la collaborazione delle imprese del settore con i centri di ricerca regionali e dell'altro l'adozione in forma congiunta di nuove tecnologie a mettere a disposizione delle Pmi. Utilizzo dei consorzi e dei broker dell'innovazione come strumenti per promuovere la collaborazione tra imprese e per stimolarne la propensione all'innovazione.
---	---

Per il settore della circular economy e del packaging le principali policy sono riportate nel seguito.

Rete Sustainability - Oriented – Settore Circular/Packaging	
<i>Policy di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
Promozione e supporto alla nascita di aggregazioni territoriali basate su legami di circolarità	Incentivazione e co-finanziamento di iniziative volte a realizzare, in aree circoscritte e selezionate (quali per esempio aree ZEST o ex aree ASI), meccanismi di riutilizzo di materiali di scarto/risulta, acque reflue e/o riscaldate, surplus energetici al fine di incrementare la circolarità di sistema. Predisposizione, in fase iniziale, di esperimenti prototipali su aree particolarmente adatte all'economia circolare in maniera da avere casi esemplari di sistemi simbiotici a livello campano.
Realizzazione di una piattaforma digitale per l'incontro tra domanda e offerta relative a scarti delle lavorazioni industriali	Messa in opera di una piattaforma digitale, gestita dalla Regione, volta a creare un mercato digitale degli scarti delle lavorazioni industriali a beneficio delle Pmi e delle grandi imprese del territorio ed aperto ad operatori di altri territori italiani. Attraverso la piattaforma le imprese possono offrire scarti delle proprie lavorazioni utili ad altre imprese o acquistarli come input produttivi. Previsione di iniziative di promozione della piattaforma digitale presso le imprese del territorio.
Emanazione di bandi costruiti per incentivare lo sviluppo e/o l'adozione di nuove tecnologie volte al riutilizzo di materiali di risulta	Predisposizioni di bandi che siano tematizzati rispetto alle sfide tecnologiche che la Regione ha individuato come prioritarie nel settore dell'economia circolare e, in modo specifico, del packaging. Previsione di meccanismi incentivanti per il finanziamento dello sviluppo di innovazioni o dell'adozione di nuove tecnologie che facilitino il riutilizzo di materiali di risulta o scarti industriali. Collegamento di tali meccanismi incentivanti con l'utilizzo della piattaforma digitale.

III. Mappatura delle reti formali ed informali

Ciasullo Maria, Delli Paoli Angela, Maione Gennaro, Grimaldi Mara¹

1. Una classificazione delle reti formali

A partire dall'analisi delle peculiarità e delle differenze emerse tra le varie forme aggregative disciplinate dalla legge nazionale e regionale è stata effettuata una classificazione delle forme aggregative articolate su due tipi di classificazione, una normativa ed una basata sull'identificazione dei principali driver per la formazione dei meccanismi reticolari. Dal punto di vista normativo, le principali variabili individuate sono: a) Omogeneità produttiva: appartenenza ad un comune comparto produttivo; b) Autonomia giuridica: mantenimento confini giuridici-proprietari di impresa; c) Prossimità geografica: appartenenza ad una medesima area territoriale (o attiguità).

Dal punto di vista dei meccanismi formativi delle reti, le variabili identificate sono: a) Scopo di rete: transazionale (economicità e costi) o relazionale (accrescimento conoscenza, innovazione, know-how); b) Grado di formalizzazione: grado di istituzionalizzazione (giuridico-legale) della rete (presenza di contratto di rete o di relazione). A partire dai 5 criteri di classificazione innanzi identificati e facendo uso del mapping - tecnica che consente di formulare una classificazione basata su due variabili principali, suddivise in due diversi "gradi" (alto-basso) dalla cui intersezione derivano 4 quadranti derivanti dall'unione delle caratteristiche delle due macro-variabili nel loro grado alto/basso - sono proposti tre mapping: Primo mapping (Figura 1): distingue le forme aggregative per omogeneità produttiva (stesso-diverso settore) e per autonomia giuridica (bassa o alta);



Figura 1 – Mapping per omogeneità produttiva e autonomia giuridica.

¹ Università degli Studi di Salerno. Il lavoro è frutto di una riflessione comune del gruppo di ricerca.

Secondo mapping (Figura 2): classifica i diversi tipi di rete sulla base dell'omogeneità produttiva (stesso-diverso settore) e sulla prossimità geografica (bassa-alta); Terzo mapping (Figura 3): ottenuto dall'intersezione della variabile "scopo di rete", ovvero dalla finalità dell'aggregazione, che può nascere in base al solo criterio dell'economicità o in base alla volontà di acquisire conoscenza e stimolare innovazione, e della variabile "grado di formalizzazione".

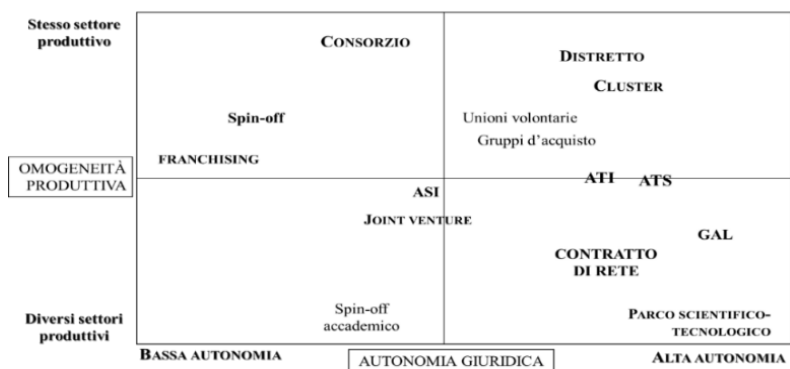


Figura 2 – Mapping per omogeneità produttiva e prossimità geografica.

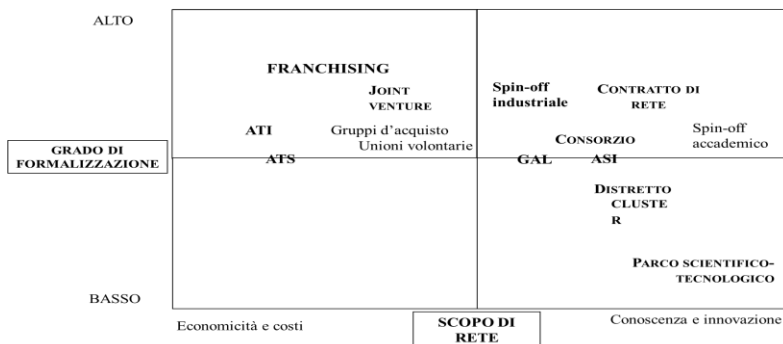


Figura 3 – Mapping per grado di formalizzazione e scopo di rete.

2. I principali risultati emersi dall'analisi della letteratura

Al fine di identificare i criteri di classificazione per la mappatura e l'analisi delle reti formali e informali è stata condotta una review della letteratura nazionale ed internazionale. Attraverso una prospettiva di analisi di sintesi sono

stati costantemente mediati due punti di vista: macro, teso a ricostruire l'approccio di studio e l'orientamento adottato nella definizione dei meccanismi formativi e di coordinamento delle reti; micro, teso ad esplorare i *driver* chiave che promuovono le collaborazioni tra imprese e i principali obiettivi perseguiti mediante l'instaurazione di tali forme aggregative. La revisione della letteratura ha adottato in entrambi i casi la metodologia PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis) ^[1] che consente di pervenire ad un soddisfacente grado di accuratezza metodologica ^[2] nonché replicabilità e trasparenza della ricerca. I contributi inseriti nel campione finale (133 articoli di matrice nazionale e 236 di matrice internazionale) sono stati classificati allo scopo di ottenere una sistematizzazione in termini di: 1) tipi di approcci: filoni di letteratura che hanno affrontato il tema delle reti; 2) driver e caratteristiche di formazione, descrizione e analisi dei meccanismi formativi e di coordinamento delle reti.

Con riferimento al punto 1) i quattro macro-approcci identificati dall'analisi sono: Economia aziendale; Knowledge Management; Management strategico; Visione relazionale. Gli studi nel campo dell'economia aziendale esplorano i meccanismi strutturali di formazione delle reti (sviluppo dimensionale, opportunismo, benefici individuali) e forniscono la definizione delle modalità reticolari (*equity-non equity*) o centrate-non centrate. All'interno vi rientra il filone normativo, ovvero l'insieme di studi tesi ad indagare la valutazione dell'efficacia ed efficienza dei vari tipi di aggregazione in base alle forme contrattuali e ai vincoli da esse derivanti (minore e o maggiore grado di autonomia). I contributi presenti all'interno del filone *Knowledge Management* hanno per oggetto lo sfruttamento dei caratteri di eterogeneità e mobilità-condivisione delle risorse in rete per generare nuova conoscenza e potenziale innovazione. All'interno vi sono i lavori sul capitale sociale, incentrati sullo studio dell'efficienza allocativa determinata dall'uso del capitale sociale per il miglioramento delle azioni dei partner, mediante la diffusione delle informazioni e la riduzione della ridondanza informativa. L'efficienza adattativa, invece, è determinata dall'uso del capitale sociale per il contenimento dei comportamenti opportunistici e la riduzione delle attività di monitoraggio sui partner. I contributi nell'ambito del management strategico analizzano il processo strategico di formazione delle reti ed il decision-making collettivo che si sviluppa in esse, articolato in fasi sequenziali: a) definizione della visione condivisa; b) comunicazione, formazione e definizione delle finalità; c) pianificazione e programmazione; d) feedback e apprendimento. A questo filone è possibile ascrivere gli studi sulla governance, che identificano una pluralità di soggetti decisori e i meccanismi di consenso strategico da questi attuati quale condizione per allineare le visioni strategiche e definire l'elaborazione di comuni valori, programmi al fine di tenere conto del

carattere dinamico delle forme reticolari. Infine, la visione relazionale si sofferma sullo studio dei driver di creazione e mantenimento delle relazioni e dei soggetti (multi-stakeholder) che co-creano valore all'interno di una rete (punto di vista interattivo-esperienziale). All'interno di tale prospettiva è possibile trovare studi sull' *approccio sistemico* che osserva in particolare le relazioni e le stratificazioni reticolari nei vari livelli di contesto nonché i driver di co-evoluzione e sopravvivenza. La Fig. 4 sintetizza il mapping descritto.

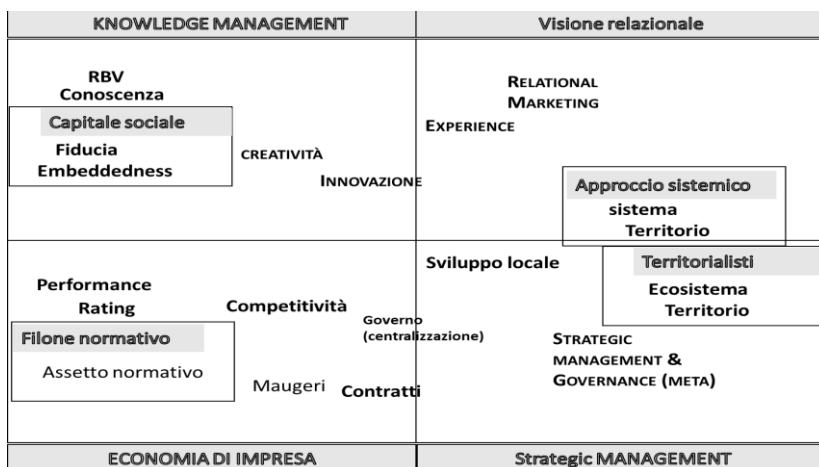


Figura 4 – Mapping degli approcci di ricerca sulle reti di impresa.

Con riferimento al punto 2), al fine di ottenere una categorizzazione in base ai driver per la formazione delle reti, sono state identificate due macro-variabili, ciascuna suddivisa in altrettante sotto-categorie: 1) prospettiva di osservazione micro-macro alla formazione delle reti; 2) approccio strutturalista-comportamentale alla qualificazione dei meccanismi reticolari.

La prima variabile si suddivide in: Micro-livello di analisi o "actor-level": focalizzato sulla ricerca dei costi e benefici della partecipazione all'aggregazione per la singola impresa; Macro-livello di analisi o "whole level": benefici per l'aggregazione nel suo complesso. All'interno della seconda variabile, il filone strutturalista prevede l'analisi di: attori, strumenti, metodologie, sistemi informativi per la misurazione e il controllo delle performance a livello di aggregazione e a livello di singola impresa partecipante. Vi è una qualificazione statica del governo, studiato in termini di distribuzione di ruoli, funzioni, poteri tra le imprese appartenenti all'aggregazione. Vi è poi una focalizzazione sui comportamenti opportunistici per spiegare i fallimenti delle collaborazioni [3].

Il filone comportamentale focalizza lo studio della fiducia relazionale quale meccanismo di coordinamento e stabilità delle relazioni aggregative [4], delle competenze relazionali per il governo strategico del network, indirizzato all'acquisizione di vantaggi competitivi per la singola impresa.

I driver dell'approccio strutturale possono essere individuati nei seguenti:

- dimensioni della rete: numerosità degli attori e dei legami che si instaurano tra di essi. La dilatazione dell'ampiezza dell'aggregazione ha la sua motivazione strategica nella ricerca di vantaggi in termini di incremento dei volumi delle attività congiunte, di esplorazione di nuove opportunità, di aumento dei flussi di informazione e conoscenza;
- densità delle relazioni: rilevazione della frequenza delle interazioni tra partner, che riguarda il livello di coordinamento nello svolgimento delle attività economiche condivise e si ripercuote sul miglioramento della trasparenza informativa e della qualità dei flussi di conoscenze trasferite;
- centralizzazione: posizione degli attori, determinata da due aspetti: a) spaziale (vicinanza/lontananza dall'impresa focale); b) dominanza (network focali/network paritetici);
- composizione qualitativa: omogeneità/eterogeneità tra i partner (ad esempio la dimensione delle imprese, l'integrazione tecnico-produttiva, l'affinità strategica, la dotazione di risorse, l'ambito competitivo di riferimento).

I driver dell'approccio comportamentale sono:

- aspetto evolutivo: legato allo sviluppo relazionale, alla stabilità delle relazioni- conversione della relazione da duale a scambi socio-economici consolidati;
- grado di intensità: legami forti e deboli (fiducia);
- dissolvenza delle reti: dipendenza dalle relazioni.

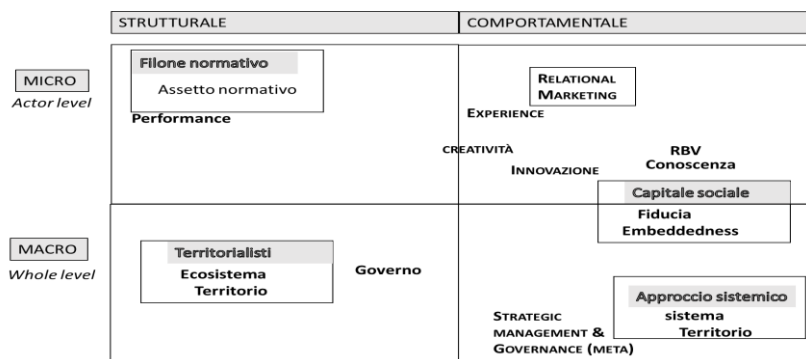


Figura 5 – Mapping dei contributi per tipi di driver identificati.

3. I driver per la classificazione delle reti informali

Combinando le analisi condotte sulla letteratura nazionale ed internazionale ed in particolare approfondendo l'analisi dei network in ambito B2B [5] [6] è stato possibile distinguere i diversi driver o meccanismi di formazione delle reti informali, dunque meccanismi di coordinamento delle relazioni nelle forme aggregative di impresa non regolamentate.

- 1) Livello *intra-organizzativo*, distinto in due macro-componenti:
 - Componente umana-cognitiva (aspettative- comportamento -abilità personali interazione- creatività, flessibilità);
 - Componente imprenditoriale: leadership, creatività della leadership.
- 2) Livello *inter-organizzativo*, che comprende tre diverse componenti:
 - Componente culturale conoscitiva;
 - Componente relazionale: sfera interattivo- comunicativa (trasparenza);
 - Capitale sociale e condivisione di norme.
- 3) Livello *"meta"*, livello di coordinamento di sottosistemi e sovra-sistemi, riferito alla sfera della Governance, che tendenzialmente è di tipo diffuso e basata sul decentramento decisionale e sulla reciproca interdipendenza tra sistemi e fondata su un corpo di governo che agisce da armonizzatore di relazioni.

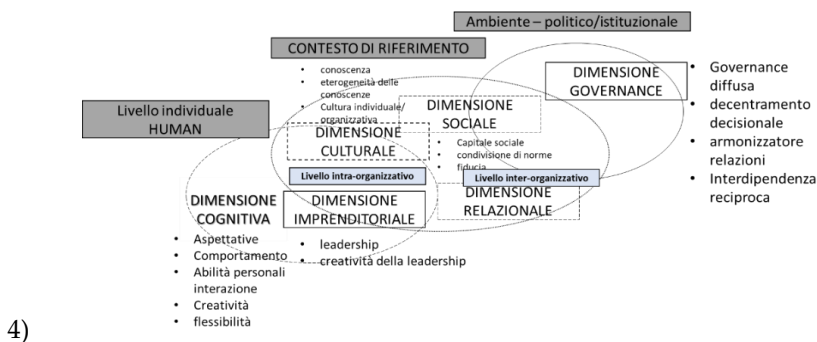


Figura 6 – Caratteristiche e driver relazionali delle reti informali.

La dimensione cognitiva ed imprenditoriale (livello intra) possono essere ascritte ad una sfera individuale, mentre la dimensione culturale, sociale e relazionale si riferiscono ai rapporti tra imprese e sistemi (inter-organizzativo) dunque ad un livello interazionale. Infine, il livello collettivo si riferisce alla governance quindi ad un organo che garantisca la coerenza delle azioni rispetto alle norme, valori, credenze del sistema socio-economico di riferimento.

La sfera imprenditoriale riguarda i processi di negoziazione e di mutuo adattamento tra i partner, ovvero, in situazioni di ostilità più marcate, mediante l'esercizio della leadership da parte del soggetto più forte e la revisione dei rapporti di forza all'interno dell'aggregazione per la definizione di un nuovo equilibrio. La sfera comunicativa ha a che fare con la trasparenza informativa, commisurata all'intensità dello scambio informativo tra gli attori.

Infine, la sfera sociale può essere suddivisa in diverse sotto-dimensioni:

- commitment: disponibilità all'impiego di risorse per lo svolgimento di attività comuni e di promessa reciproca di continuità dei processi interattivi;
- la propensione all'adattamento reciproco per migliorare il coordinamento tra gli attori e per la riduzione del grado di dipendenza reciproca: mediare tra elevata dipendenza dalle risorse altrui e il totale controllo (posizione dominante);
- la fiducia reciproca, come collante delle relazioni e approssimazione dell'impegno trasfuso nella cooperazione, e l'opportunismo che condizionano l'intensità dei legami ed esercitano forti ripercussioni sulla gestione dei processi interattivi.

L'analisi della letteratura ha permesso pertanto di distinguere i diversi meccanismi di formazione delle reti informali, definibili come dei driver *soft* o meccanismi di coordinamento delle relazioni nelle forme aggregative di impresa non esplicitamente formalizzate tramite contratti ma nate sulla spinta di fattori relazionali bottom-up. Difatti, a testimonianza della rilevanza delle relazioni come elemento scatenante della formazione delle reti informali, tra i vari contributi analizzati, è possibile evidenziare che i lavori che hanno più pesantemente contribuito all'identificazione dei driver *soft* provengono dall'ambito del relationship marketing, dal filone dell'*Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP) e dal campo della business network analysis nel contesto B2B. Da una rielaborazione di tali studi, si è pervenuti all'identificazione di due macro-variabili, a loro volta suddivise in due diverse sotto-categorie di classificazione, dalla cui intersezione è possibile derivare i diversi tipi di driver:

- 1) Prospettiva di osservazione: suddivisa in livello *micro*, riferito ai fattori intra-organizzativi o "individuali" relativi agli obiettivi particolaristici dei membri interni ad una rete, e livello *macro*, riferito ad aspetti che considerano l'impresa o la rete nel suo complesso;
- 2) Scopi di rete: riferiti ai motivi per i quali le imprese sono spinte a costituire una rete di impresa, suddivisi in obiettivi transazionali (legati al perseguimento di efficienza, di migliori performance o al risparmio di costi e alla ripartizione dei rischi) o relazionali (legati alla volontà di costituire una rete per l'accrescimento della conoscenza, o per lo sviluppo di potenziale innovativo).

Dall'intersezione delle due macro-variabili e dall'elaborazione del mapping (Figura 7) sono stati derivati i seguenti driver:

- 1) *performance*, legato alla volontà di costituire una rete per innalzare la competitività (livello micro-transazionale);
- 2) *governance* (livello macro-transazionale), in riferimento alla necessità di un organo che garantisca la coerenza delle azioni dei vari membri del network rispetto alle norme, valori, credenze del sistema di riferimento;
- 3) *conoscenza* (livello micro-relazionale), componente correlata allo scambio delle risorse individuali possedute da ciascuna impresa e dai differenti membri all'interno del network;
- 4) *esperienza* (livello micro/macro-relazionale), dimensione legata al profilo interazionale e allo scambio di risorse "in uso" tra i membri della rete, posta a metà tra la sfera micro e quella macro poiché coinvolge sia i singoli membri che l'intera rete;
- 5) *innovazione* (livello macro-relazionale): concerne la volontà di formare un assetto reticolare per far sì che lo scambio di conoscenze tra imprese e attori apporti nuove conoscenze a livello di sistema, che favoriscono lo sviluppo di pratiche, regole, servizi o prodotti innovativi;
- 6) *strategic management*, (livello macro-relazionale): sottolinea la necessità di un coordinamento della rete di tipo diffuso e basato sulla reciproca interdipendenza tra sistemi e su di un corpo di governo che agisce da armonizzatore di relazioni;
- 7) *capitale sociale* (livello macro-relazionale): comprende meccanismi quali commitment e fiducia reciproca, che agiscono da meccanismo costitutivo e da collante delle relazioni informali, grazie al quale si punta al contenimento dei possibili comportamenti opportunistici.



Figura 7 – I driver soft delle reti informali.

4. La mappatura GIS dei cluster campani

4.1. Obiettivi cognitivi

Lo studio sperimenta l'applicazione in ambiente GIS di una procedura per l'individuazione empirica di concentrazioni industriali statisticamente significative basata su tecniche di correlazione e clustering spaziale. L'ipotesi su cui si basa l'applicazione di procedure di clusterizzazione spaziale affonda le sue basi in un complesso di teorie riconducibile all'approccio dei cluster [7]. L'agglomerazione di imprese a livello locale, la localizzazione delle stesse e l'operare di economie esterne costituiscono i fattori chiave delle teorie dello sviluppo economico locale, tutte accomunate da un modello definito endogeno perché fondato su forme di organizzazione territoriale dello sviluppo a base locale e trainato dalla capacità del territorio di autosostenersi per tramite della commistione di fattori economici e non (es. capitale sociale, fiducia, cultura, storia, tradizioni, etc.). I modelli endogeni di sviluppo si differenziano da quelli esogeni per il ruolo attivo che il locale è in grado di svolgere all'interno dei processi dello sviluppo interpretato in relazione alla varietà delle risorse e degli attori che caratterizzano i diversi luoghi, nonché alla capacità di azione collettiva degli attori locali. L'ipotesi di fondo è l'associazione tra localizzazione e concentrazione di attività produttive in un determinato contesto territoriale e l'esistenza di fattori denominati economie esterne locali. Queste ultime, possono essere relative alla dotazione infrastrutturale, alla presenza di risorse naturali, alla disponibilità di manodopera specializzata, alla prossimità ai mercati di rifornimento e di sbocco, alla compresenza di altri settori produttivi interconnessi, di fornitori e di attività terziarie specializzate. Dunque la concentrazione delle imprese in determinati luoghi può essere intesa come la manifestazione di un complesso sistema di interdipendenze spaziali che concorrono nel tempo alla costruzione di un articolato sistema di relazioni orizzontali e verticali il quale a sua volta può contribuire ad accrescere sinergicamente la capacità di attrazione delle economie esterne dell'area.

Il lavoro è articolato in 3 step. Oltre alla ricostruzione dei sistemi produttivi campani (step 1), per esplorare l'esistenza di sistemi locali di conoscenza e innovazione, il lavoro esamina la distribuzione territoriale dei servizi ad alta intensità di conoscenza o servizi all'innovazione (step 2). La scelta di concentrarsi su tali servizi deriva dalla considerazione del ruolo che essi rivestono nell'acquisizione e diffusione delle conoscenze e nel trasferimento tecnologico, entrambi presupposti di innovazione e competitività. Il modo in cui tali servizi si aggregano in relazione ai sistemi produttivi identificati allo step 1, può contribuire alla caratterizzazione dei cluster. Nell'ulteriore step 3 è analizzata la distribuzione territoriale delle grandi imprese (con un numero di dipendenti superiore a 249) per verificare l'esistenza di imprese guida.

4.2 Metodologia

La fonte dati è rappresentata dal Censimento generale dell'industria e dei servizi dal quale sono stati estratti i dati relativi agli addetti e alle unità locali per codice ATECO e il database AIDA. I settori ATECO sono stati ricodificati coerentemente con gli obiettivi cognitivi. Una prima ricodifica ha riguardato i settori manifatturieri. Si è lavorato inoltre alla ricostruzione delle filiere di gestione rifiuti, del comparto culturale, turistico e delle costruzioni. Una terza ricodifica ha riguardato il terziario e ha previsto l'aggregazione dei servizi ad alta intensità di conoscenza considerando 15 tipi di servizi: telecomunicazioni, produzioni di software, consulenza informatica, elaborazione dati, hosting, servizi d'informazione, attività professionali e di direzione aziendale, attività di ricerca e sviluppo, attività di design specializzate. La scelta di queste categorie della classificazione Ateco è derivata dalla considerazione sia della letteratura sul tema [8] che delle specificità territoriali che hanno portato all'inserimento tra i servizi all'innovazione delle categorie relative alle attività di design specializzate.

Lo studio ha utilizzato *spatial statistics tools* per identificare strutture geografiche nella distribuzione delle informazioni relative al numero di unità locali di particolari settori e al numero di dipendenti di particolari servizi per l'innovazione. Inoltre, per quantificare la dipendenza spaziale sono stati utilizzati diversi indici, tutti basati su una combinazione di statistiche volte a rilevare la prossimità spaziale tra due luoghi e coefficienti di correlazione tra i valori della variabile scelta nei due luoghi.

5. Principali risultati

Tra i settori produttivi la maggiore clusterizzazione si riscontra nel comparto alimentare, della chimica e farmaceutica, tessile e pelle e metallurgia. Tali comparti si organizzano in piccoli cluster disconnessi. Tra questi il comparto con una maggiore diffusione territoriale che vede coinvolte tutte le province della Regione è quello dell'agroalimentare che quindi è stato ulteriormente esplorato ricorrendo al database AIDA. Esso mostra più degli altri un sistema interconnesso di imprese piuttosto che aggregati isolati. Si ipotizza pertanto che per esso la localizzazione assuma un ruolo chiave nella costruzione del vantaggio competitivo nonché nell'accrescimento complessivo dell'area geografica e delle sue capacità interne di sviluppo. Inoltre, tale cluster assume un rilievo chiave nell'economia regionale, vantando molte produzioni con marchi riconosciuti a livello nazionale e internazionale: tra le carni il vitellone bianco dell'Appennino Centrale (IGP), tra i formaggi il caciocavallo silano (DOP), la mozzarella di bufala campana (DOP), il provolone del monaco (DOP), la ricotta di bufala Campana (DOP), tra gli oli l'olio extra vergine di oliva Cilento, Colline dell'Ufta, Colline Salernitane, Penisola Sorrentina

(DOP), tra i prodotti ortofrutticoli il carciofo di Paestum (IGP), la castagna di Montella (IGP), il fico bianco del Cilento (IGP), il limone Costa d'Amalfi (IGP), il limone di Sorrento (IGP), il marrone di Roccadaspide (IGP), la melannurca (IGP), la nocciola di Giffoni (IGP), il pomodoro del Piennolo del Vesuvio (DOP) e il pomodoro San Marzano dell'Agro Nocerino Sarnese (DOP), tra le paste la pasta di Gragnano (IGP) (Cfr. fig. 8).

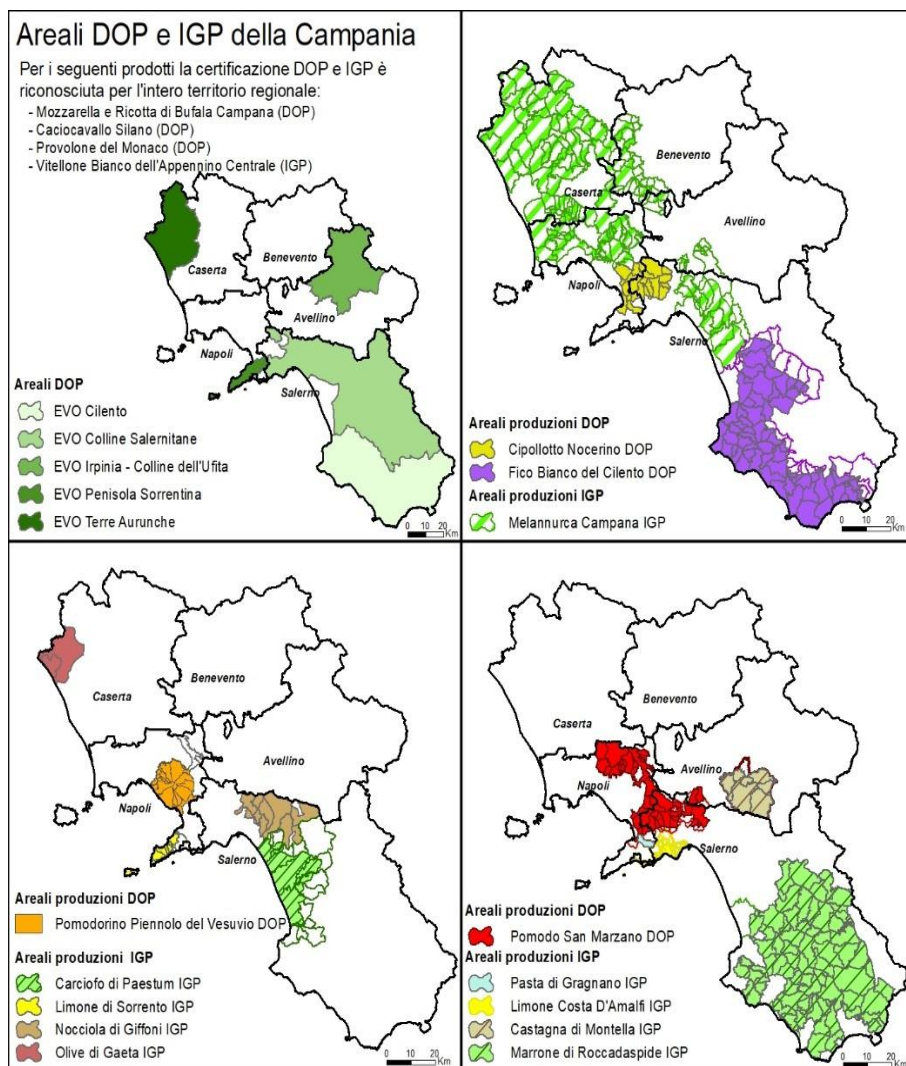


Figura 8 – Areali DOP e IGP della Campania.

In questo comparto, diverse sono le aree di specializzazione. In particolare, il nocerino-sarnese, territorio a cavallo tra Napoli e Salerno comprendente i comuni di Angri, Nocera inferiore, Pagani, Sarno e Scafati, si caratterizza per il pomodoro e si organizza in modo verticale lungo la filiera produttiva governata da La Doria con la presenza prossima di altre realtà consolidate come Cirio, Petti, La Fiammante, La Torrente, Attianese, Giaguaro, Ingino, Princes. L'area vesuviana si caratterizza per la pasta. Quella della pasta è una storia di tradizioni consolidate e rafforzate nel tempo che oggi si impongono nel mercato grazie ad aziende che hanno puntato sulla qualità del prodotto, la varietà dei formati e la lavorazione dei trafilati in bronzo. In quest'area di particolare interesse è il consorzio Gragnano che include vari pastifici: Garofalo, Di Martino, Liguori, Pastificio dei Campi, la Fabbrica della pasta di Gragnano, tra gli altri. Il Casertano e la Piana del Sele si distinguono per l'allevamento delle bufale e la produzione di mozzarella di bufala anch'esse formalizzate in forme consortili che hanno ottenuto il riconoscimento del marchio DOC. Il consorzio ha avuto il merito di promuovere innovazioni tecnologiche nell'allevamento delle bufale e nella produzione di mozzarella, di normare la produzione stabilendo standard e procedure e attivare processi di valutazione e monitoraggio, di riunire gli sforzi di marketing, ottenendo così un marchio di denominazione di origine controllata (DOC). Tuttavia, le strategie delle imprese che aderiscono al consorzio sembrano divergere: alcune puntano alla diversificazione ampliando la produzione alla carne di bufale, altre stringono legami con grandi imprese alimentari per accedere alla grande distribuzione organizzata, altre ancora puntano su legami orizzontali locali, con conseguente indebolimento del consorzio e aumento della competizione interna. Anche il vino campano punta sulla produzione di qualità (Cfr. figg. 9 e 10). Un tessuto frammentato in piccole realtà, unite però dai wine-makers che mediano le relazioni tra piccoli produttori, arricchendo il capitale relazionale di questo comparto e contribuendo ad un allargamento della base produttiva che ora vanta una trentina di tipologie di vino di cui 15 DOC: Aversa, Campi Flegrei, Capri, Casavecchi di Pontelatone, Castel San Lorenzo, Cilento, Costa d'Amalfi, Falanghina del Sannio, Falerno del Massiccio, Galluccio, Irpinia, Ischia, Penisola Sorrentina, Sannio, Vesuvio, 4 DOCG: Greco di Tufo, Fiano, Taurasi, Aglianico del Taburno, 10 IGT: Campania, Benevento, Catalanese del Monte Somma, Colli di Salerno, Epomeo, Roccamontefina, Terre del Volturno, Dugenta, Paestum, Pompeano. Tra le più grandi aziende: Feudi di San Gregorio, Telaro, MaviDrink, RZ1, Russo, San Paolo, Montesole, la Guardiense. La provincia con la maggiore estensione di vigneti è Benevento seguita da Avellino. Più che in altri comparti la localizzazione sembra acquisire un'importanza fondamentale nell'agroalimentare e il territorio diviene centrale nelle dinamiche economico-produttive di questo comparto in

quanto depositario di tradizioni, saperi e conoscenze localizzate. Sebbene tutte le produzioni agroalimentari citate – pomodoro, mozzarella, pasta – costituiscano dei sistemi locali di imprese importanti per l'economia regionale, la produzione della pasta sembra costituire più degli altri un cluster fondato sulla specificità territoriale che nel tempo si è ampliato a nuove imprese locali condividendo con queste conoscenze tacite e contestuali, ma si è contemporaneamente chiuso alle imprese non locali impedendo a queste l'accesso alla conoscenze specifiche territoriali. Non si può dire lo stesso nel caso della mozzarella in cui imprese del consorzio hanno stretto alleanze con grandi produttori alimentari nazionali come la Galbani, con il rischio di disperdere il capitale territoriale.

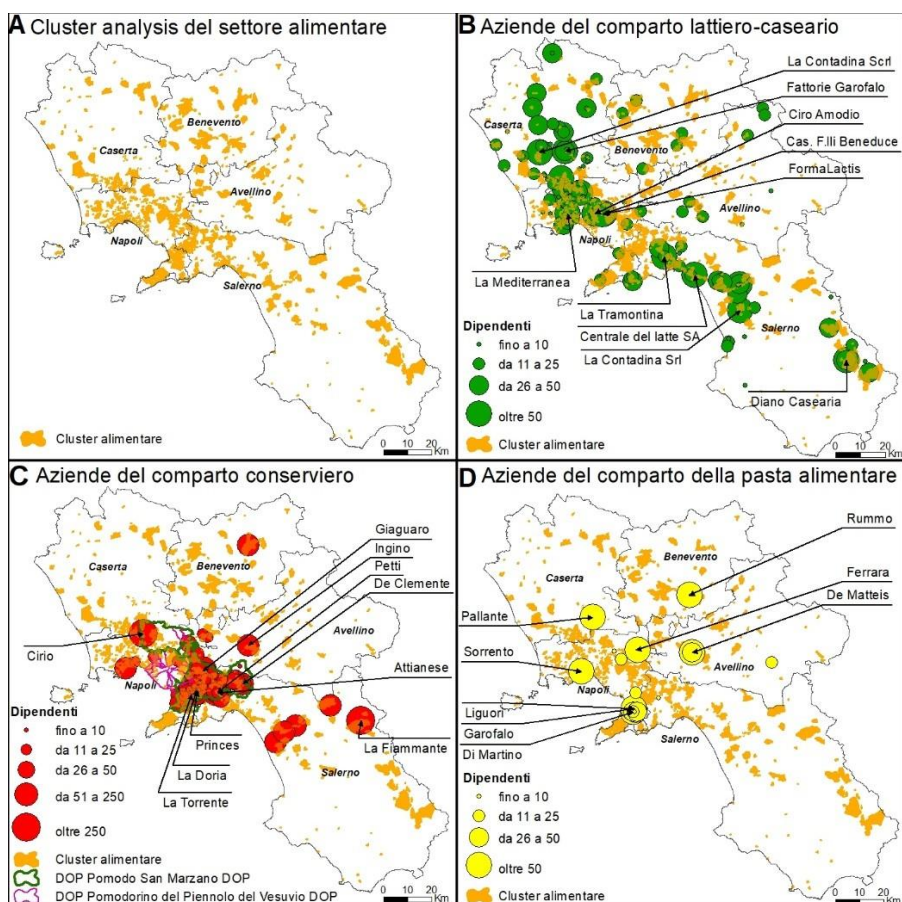


Figura 9 – Analisi dei principali comparti dell'Alimentare.

La confezione di capi di abbigliamento e la realizzazione di articoli in pelle (prevalentemente calzature) caratterizza i territori a ridosso del Casertano (Grumo Nevano-Aversa Trentola Ducenta, Sant'Agata dei Goti-Casapulla, San Marco dei Cavoti) e alle pendici del Vesuvio. Nel comparto tessile e conciario si riscontra una forte concentrazione nell'area vesuviana in particolare nei comuni di Ottaviano, Palma Campania, San Giuseppe Vesuviano, Striano e Terzigno intorno a quello che è il distretto di San Giuseppe Vesuviano riconosciuto dalla Regione Campania nel 1997.

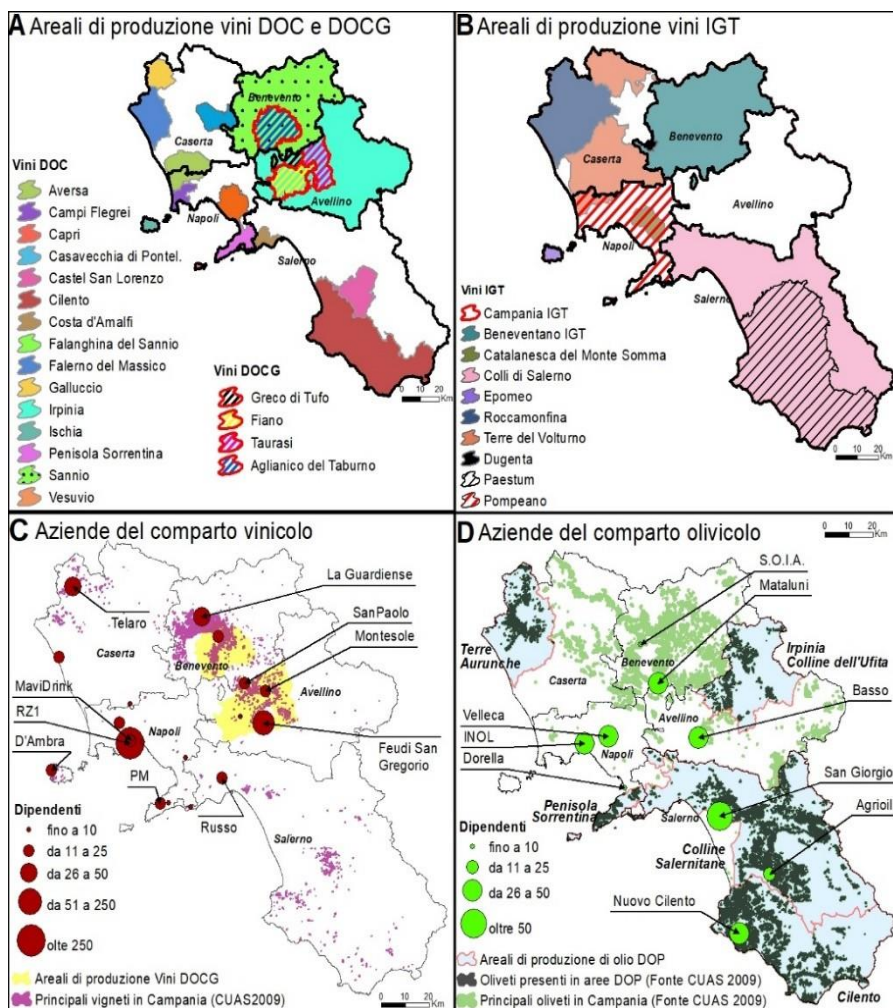


Figura 10 – Comparti vinicolo e olivicolo.

Altro cluster riconoscibile è quello del distretto di Solofra area produttiva strategica per la concia che nel 2009 ha anche ricevuto l'attestazione di APO (Ambito Produttivo Omogeneo) dal Comitato Ecolabel-Ecoaudit. Il cluster non mostra una grande estensione forse a seguito del ridimensionamento degli ultimi anni, del cambiamento nella geografia delle reti di produzione e della conseguente dispersione delle competenze e dei saperi tradizionali a favore delle grandi imprese internazionali. Un cambiamento che non è stato fronteggiato con la transizione verso segmenti di mercato di nicchia, qualitativamente superiori, la costruzione di un'identità di marca che facesse leva sull'antica tradizione sartoriale campana, quella dei grandi lanifici, della produzione di cotone e lino, della lavorazione della canapa e della seta, dell'artigianato della calzatura (Cfr. Fig. 11A).

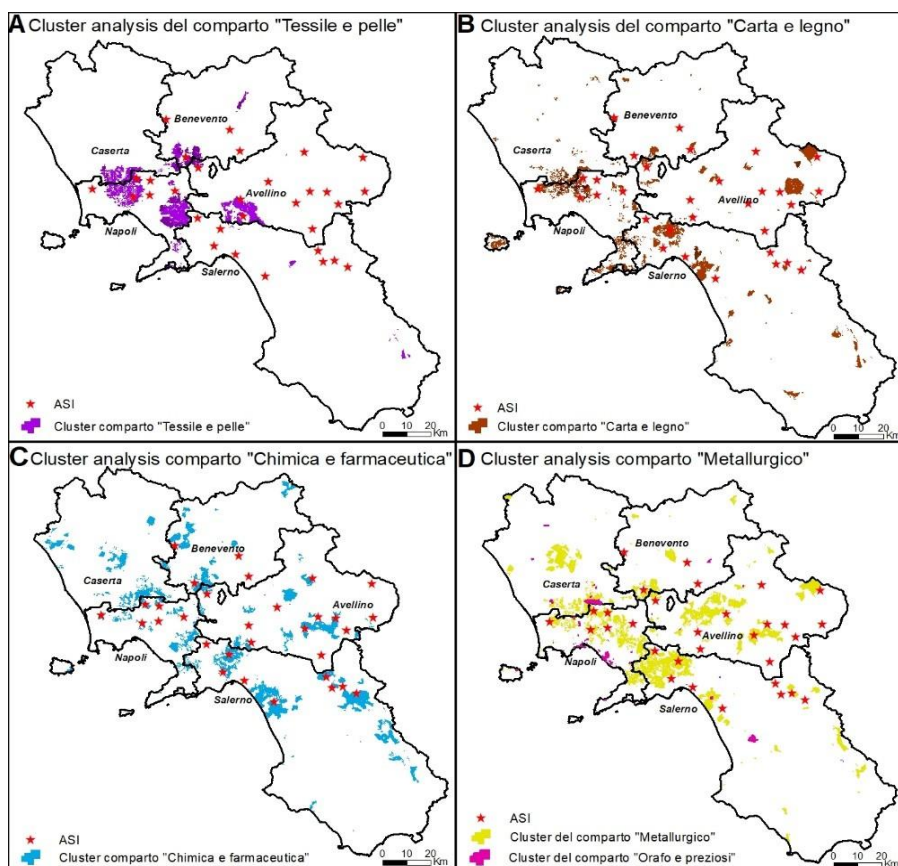


Figura 11 – Cluster analysis tessile e pelle, Legno e carta, chimica e farmaceutica, metallurgia.

Nella metallurgia (Cfr. fig. 11D) emerge una certa clusterizzazione nell'area casertana e napoletana probabilmente attribuibile rispettivamente al polo produttivo Il Tarì di Marcianise, alla produzione orafa napoletana e del corallo a Torre Annunziata. L'orafa e i preziosi sono un caso di rete top down, oggetto di diversi interventi: il Tarì e il consorzio Oromare. Il Tarì nasce in difesa e competizione con le imprese orafe napoletane e propone un sistema fra piccole e medie imprese per accentrare e condividere la tradizione orafa attraverso la condivisione di uno spazio di produzione, formazione, commercializzazione e internazionalizzazione. Il consorzio Oromare nasce con l'obiettivo di superare la competizione nel settore dei preziosi raggruppando le imprese localizzare nei distretti di Torre del Greco, Napoli e Marcianise.

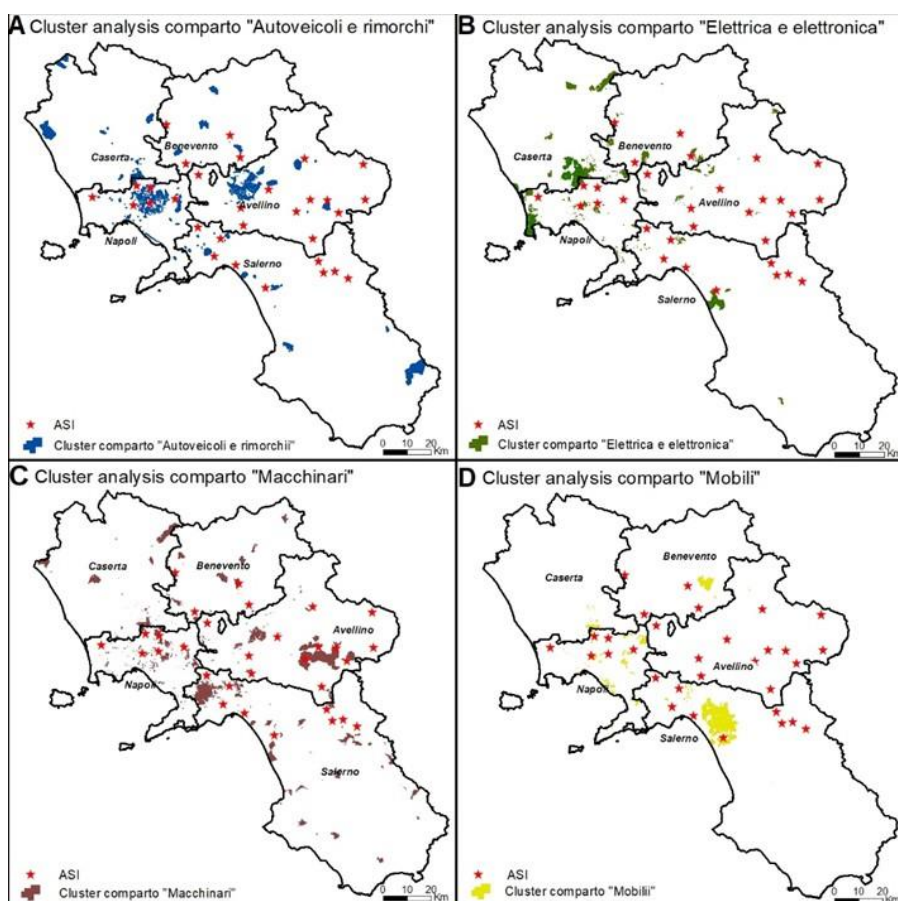


Figura 12 – Cluster analysis autoveicoli e rimorchi, elettrica e elettronica, macchinari, mobili.

Una certa clusterizzazione si riscontra anche nella nautica permettendo di individuare due cluster nell'area che va da Sorrento a Torre del Greco (Cfr. Fig 13A) e nell'aerospazio concentrato in particolare tra Pomigliano e Casoria e Nola, nel cui ambito opera anche il DAC, Distretto Aerospaziale Campano, finalizzato all'internazionalizzazione, formazione professionale e innovazione che vede la partecipazione di 22 grandi imprese, 18 centri di ricerca e università e 109 Pmi. Tutti gli altri comparti produttivi assumono una configurazione spaziale entropica disperdendosi in modo aleatorio sul territorio regionale. In particolare, si nota una certa concentrazione in corrispondenza delle Aree di Sviluppo Industriale (ASI), reti artificiali top down, non tale però da assumere le sembianze di cluster.

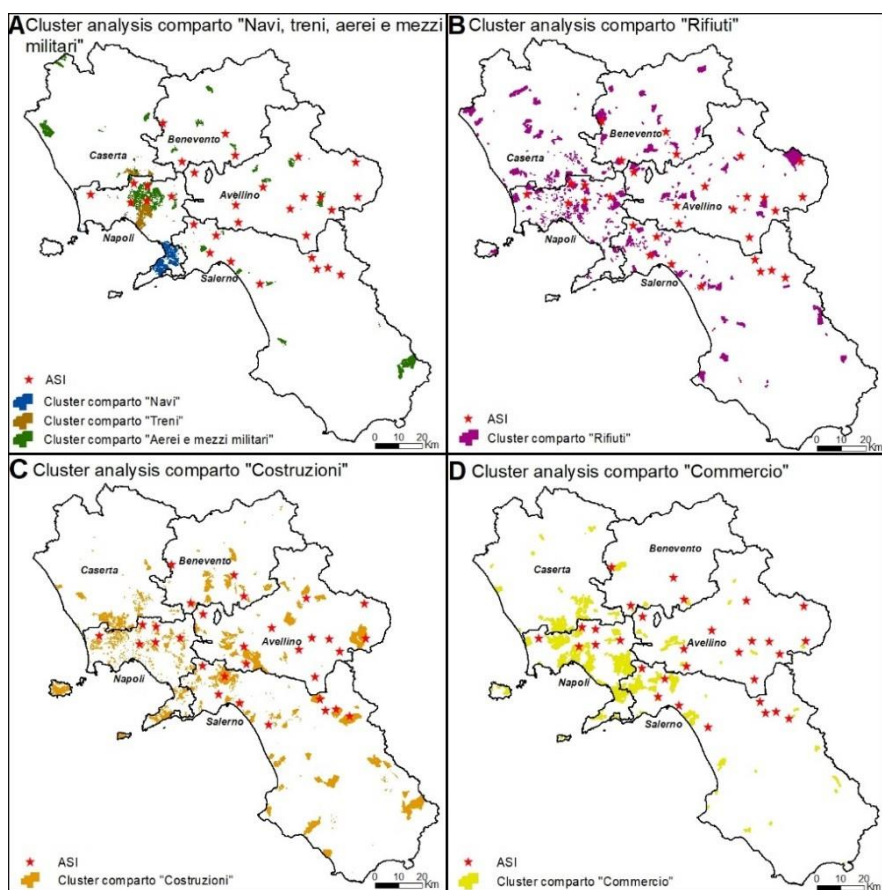


Figura 13 – Cluster analysis Navi, treni, aerei e mezzi militari, rifiuti, costruzioni, commercio.

Al fine di individuare le caratteristiche del territorio campano, il lavoro analizza la distribuzione dei servizi ad alta intensità di conoscenza attraverso una unità di analisi di tipo territoriale. Essi rappresentano gli elementi fondamentali del processo innovativo rivestendo un ruolo significativo nella diffusione e nel trasferimento di conoscenze e tecnologie (Andersen et al., 2000) e nella ricerca delle soluzioni più adeguate per la risoluzione di problemi complessi. Possono essere quindi considerati come una rete privata infrastrutturale di conoscenza complementare a quella pubblica delle università e centri di ricerca. L'analisi della distribuzione di questi servizi evidenzia uno squilibrio più marcato che in altri settori. Tali servizi risultano localizzati dove c'è una concentrazione di grandi imprese a dimostrazione di un modello allocativo dei servizi all'innovazione molto concentrato in poche aree, schiacciato sul sistema urbano di Napoli. Ciò potrebbe derivare dal fatto che la domanda di servizi innovativi proviene prevalentemente da imprese di grandi dimensioni dell'area metropolitana di Napoli o che gran parte di questi servizi proviene da funzioni interne a queste stesse imprese (Cfr. Fig. 14B). La presente analisi restituisce un quadro delle agglomerazioni geografiche e specializzazioni che caratterizzano aree del territorio regionale permettendo di evidenziare le vocazioni e le specificità territoriali (Cfr. Figura 15). Per analizzare la capacità dei comuni campani di attrarre attività economiche è stato costruito un indice di attrazione economica dei comuni dal rapporto tra il numero dei diversi tipi di attività economiche presenti nel comune e il totale delle attività economiche. L'indice può variare tra 0 (assenza di attrazione) e 1 (massima attrazione). Come si può notare dalla Fig. 14C i comuni con un indice di attrazione più elevato presentano una persistente contiguità spaziale collocandosi su di un'ampia fascia costiera che dal confine con il Lazio giunge fino ai primi comuni costieri del Cilento. La fascia costiera con una maggiore attrazione economica insiste in particolare sul Napoletano e la piana del Sele, nella fascia che viene definita di concentrazione. L'indice di attrazione economica riconferma il dualismo regionale già evidente a livello demografico, insediativo, infrastrutturale, sociale e economico tra una Campania costiera e una interna. La Campania costiera, caratterizzata da una più alta densità demografica, ricchezza economica e infrastrutturale, livelli più alti di istruzione rispetto a quella interna appare anche la scelta insediativa di una disparità di attività economiche. Si assiste alla presenza di un modello monocentrico che ruota intorno all'aggregazione di attività economiche intorno ai centri maggiori rendendo marginali in termini di distribuzione delle attività economiche le aree interne e contribuendo così ad incrementare lo squilibrio demografico e insediativo già esistente.

6. Possibili indirizzi per l'innovazione del sistema territoriale campano: criticità e direzioni future

Alla luce dei risultati complessivi della ricerca condotta, il perno ed al tempo stesso il fine ultimo delle collaborazioni tra imprese all'interno di cluster e distretti è rappresentanto dalla creazione congiunta di valore, frutto della sinergia derivante: 1) da un cruciale orientamento strategico (*strategia*); 2) dalla gestione ottimale delle risorse in vista dell'ottenimento di accresciute *performance*; 3) da legami fiduciari tra mondo delle imprese, istituzioni, non-profit e società civile; 4) dallo sviluppo di outcome innovativi che vadano dall'innovazione tecnologica e di prodotto, fino all'innovazione di processo e all'innovazione sostenibile. Il valore ultimo generato deve essere duraturo nel tempo, quindi sostenibile, alienarsi alle esigenze della comunità e condurre allo sviluppo nel tempo di innovazione. Si perviene, pertanto, ad un modello di sintesi (Figura 16) che possa indirizzare le reti di impresa verso la comprensione delle strategie e dei driver più adeguati per l'incremento della competitività.

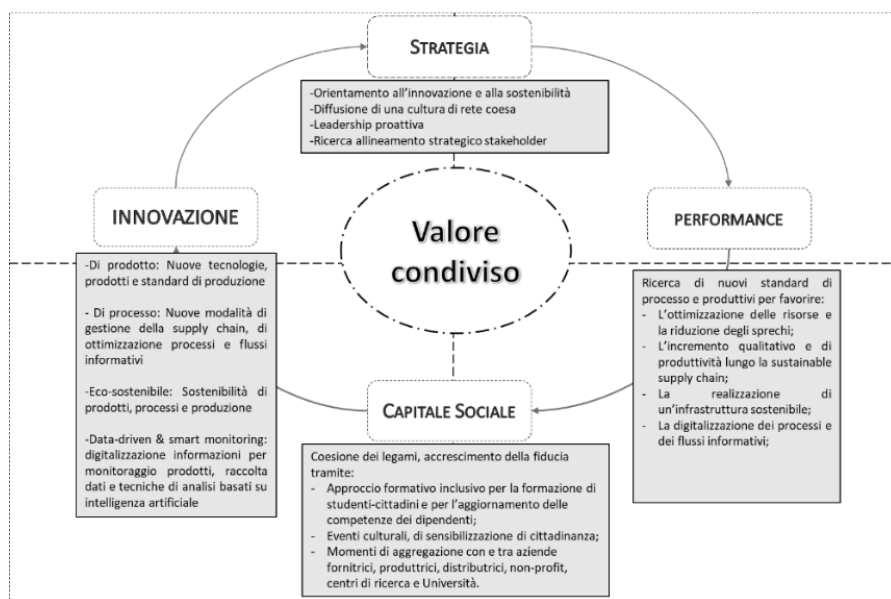


Figura 16 – Un modello per le reti di impresa.

La prima dimensione (*strategia*) consiste nell'adozione di un orientamento votato all'innovazione e alla sostenibilità e nella diffusione di una cultura di rete coesa (altrettanto innovativa e sostenibile) che presti continua attenzione

al risparmio energetico e alla minimizzazione dell'impatto nei cicli di trasformazione, produzione e consumo, all'utilizzo consapevole delle risorse ambientali per contribuire alla crescita del territorio. I driver principali identificati quale leva per la diffusione di tale cultura sono l'adozione di comportamenti proattivi, di previsione delle esigenze del mercato e dei consumatori tramite la continua proposta di standard innovativi, e l'allineamento strategico dei differenti stakeholder di rete alla ricerca di un percorso di crescita condiviso. Il primo obiettivo è perseguito tramite la ricerca continua di performance eccellenti (dimensione 2, *performance*), mentre il secondo è realizzato tramite la ricerca di legami duraturi fondati sull'incremento della fiducia (dimensione 3, *capitale sociale*). La proposta di nuovi standard in termini di performance (dimensione 2) riguarda l'innovazione di prodotto e processo e l'adesione a nuove consuetudini o prassi dettate dalle esigenze del mercato e della società (digitalizzazione dei processi, uso dei Big data analytics e adesione a principi di economia circolare e Industria 4.0). In generale, tale accresciuta capacità di relazione facilita la condivisione delle conoscenze e l'apprendimento organizzativo basato sullo scambio attivo di conoscenze mirato all'apprendimento continuo per lo sviluppo di capacità innovative in una logica di co-evoluzione (dimensione 4, *innovazione*).

L'applicazione dei risultati riportati ad un contesto complesso come quello campano rivela l'esigenza, per le imprese della regione, di puntare su tre asset strategici, da promuovere e sostenere in ottica di miglioramento continuo come leve chiave per l'innovazione: le relazioni, le competenze, le tecnologie. Si tratta di tre aspetti critici all'interno del contesto campano, che sembra difettare storicamente dell'adozione di una mentalità proattiva orientata alla condivisione e alla collaborazione.

In primis, competere collaborando potrebbe essere il primo passo da intraprendere per generare nuova conoscenza tramite relazioni strategiche che garantiscano non più soltanto il semplice scambio delle competenze ma che generino un know-how strategico derivante dalla sinergia di realtà imprenditoriali che non condividono soltanto l'appartenenza al medesimo territorio, ma altresì allo stesso sistema di valori e alla stessa cultura di riferimento. In tal modo, l'innovazione diviene l'esito di virtuosi progetti congiunti, creando risultati superiori a quelli ottenibili singolarmente dalle imprese o dalla semplice "somma" delle conoscenze non efficacemente poste a sistema.

L'analisi condotta permette infatti di evidenziare che le relazioni inter-organizzative, se focalizzate su finalità ed obiettivi condivisi (di innovazione, ma anche di sostenibilità e sviluppo sociale) sono associate ad una più elevata probabilità di realizzare innovazioni, tanto di prodotto e di processo quanto sociali. Le relazioni di lunga durata e caratterizzate da strategie di sviluppo e

obiettivi diversificati sembrano condurre a più generali risultati positivi in termini di performance, specie per quanto riguarda le imprese che realizzano innovazione congiunta con il mondo della ricerca nell'ambito dei nuovi trend di settore. Se, dunque, le relazioni continuano a confermarsi un elemento chiave per la competitività delle imprese, l'influenza di queste ultime sul pieno sviluppo del potenziale innovativo non è sempre immediato, ma va associato all'apertura delle imprese verso una reale collaborazione, verso l'allineamento delle strategie, della cultura, dei valori e degli intenti. La scarsa collaborazione, tuttavia, costituisce tuttora un tratto distintivo delle imprese della regione. Tale limite può essere contrastato mediante la stretta connessione con il mondo della ricerca, puntando sulla già elevata qualità delle competenze maturate nella forte specializzazione per generare un patrimonio conoscitivo ancora più unico e difficilmente imitabile, poiché sostenuto da un tessuto relazionale e socio-culturale coeso.

Per ciò che concerne l'attrazione di nuovi talenti quale leva per l'accrescimento delle competenze, le imprese dovrebbero maturare la capacità e la volontà di investire sulle risorse umane nel lungo termine, obiettivo spesso ostacolato dalle condizioni economiche e retributive precarie che caratterizzano la regione. Nello specifico, la predominanza di piccole e medie imprese sul territorio locale rende l'investimento nelle persone ancor più difficile. Contenere un simile problema potrebbe essere possibile tramite la collaborazione con le Università al fine di instaurare rapporti duraturi con la comunità studentesca e formare giovani con competenze sempre più specializzate e flessibili, cercando al tempo stesso di colmare il divario tra ricerca scientifica e mondo del lavoro tramite l'offerta di competenze pratiche e di concrete esperienze lavorative di tirocinio.

Infine, il rapporto con le nuove tecnologie sembra essere un ulteriore fattore critico da adoperare strategicamente per il sostegno delle politiche innovative. Tuttavia, spesso vi è uno scollamento non soltanto tra la dichiarazione di intenti e le reali pratiche avviate, ma altresì tra l'uso di strumenti tecnologici e la reale capacità da parte delle imprese di saperli impiegare a supporto della creazione del vantaggio competitivo. Ad esempio, condividere contenuti sui social può risultare efficace solo se affidati a personale competente che inglobi tali operazioni all'interno di una più ampia strategia di personalizzazione del contatto diretto coi clienti e che la raccordi con le altre strategie e tattiche di impresa. Ancora, usare tecniche di analisi basate sui Big Data raccogliendo e analizzando i molteplici dati in ingresso attraverso sensori, intelligenza artificiale e machine è una condizione necessaria ma non sufficiente per la messa in pratica di comportamenti innovativi. Difatti, c'è bisogno di predisporre figure competenti dotate di skills metodologiche,

manageriali e tecniche che garantiscano la trasformazione dei dati raccolti in conoscenza e, quindi, valore. Non si tratta soltanto di adoperare le tecnologie smart frutto della trasformazione digitale in corso, ma di supportare il loro utilizzo realmente “smart” tramite l’affidamento della gestione dei dati a persone in grado di analizzarli in linea con gli obiettivi strategici perseguiti dalla rete, dotati di una certa sensibilità metodologica che consenta di poter realizzare efficientemente il complesso processo di trasformazione dei dati raccolti a partire da fonti eterogenee in insights e, dunque, reale innovazione.

Riferimenti bibliografici

- [1] D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, D. G. Altman, “Linee guida per il reporting di revisioni sistematiche e meta-analisi: il PRISMA Statement”, *PLoS Med*, 6 (7), e1000097, 2009.
- [2] D. Denyer, D. Tranfield, *Producing a systematic review. The Sage handbook of organizational research methods*: 671-689, 2009.
- [3] G. Lorenzoni, “L’evoluzione degli studi sulle strategie d’impresa” in *Sinergie*, (27): 1992.
- [4] R. Gulati, F. Wohlgezogen, Zhelyazkov, P., “The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances” in *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583, 2012.
- [5] H. Håkansson, I. Snehota, “No business is an island: The network concept of business strategy” in *Scandinavian Journal of Management*, 5(3): 187-200, 1989.
- [6] K. Möller, A.M. Halinen, “Relationship marketing theory: its roots and direction” in *Journal of Marketing Management*, 16(1-3): 29-54, 2000.
- [7] F. Izzo, “Reti, cluster e processi di innovazione: il caso Campania” in *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania* (F. Izzo, A. Ricciardi, eds), Milano: FrancoAngeli, 11-284, 2006.
- [8] B.A. Lundvall, S. Borrás, *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, DGXII, Commission of the European Union, mimeo, 1997.

IV. Le reti e l'internazionalizzazione delle Pmi: Il caso del consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala Campana DOP

Massimiliano Farina Briamonte, Diego Matricano, Alessandro Augurio, Mario Sorrentino¹

1. L'influenza delle reti di imprese nei processi di internazionalizzazione delle Pmi

Nell'ambito degli studi sui processi di internazionalizzazione delle imprese un ruolo di primo piano è assegnato alle reti di imprese (o business network). I primi studi sul tema si sono soffermati sull'insieme delle relazioni che le imprese instaurano tra loro [1] [2] [3]. Attraverso queste relazioni, infatti, le imprese che intraprendono processi di internazionalizzazione possono superare la *liability of foreignness*, che si traduce in maggiori costi e maggiori difficoltà che i nuovi entranti sono chiamati a fronteggiare nelle fasi di entry nei mercati esteri [4] [5] [6].

Una consistente parte della letteratura, poi, si è focalizzata sul ruolo che le reti di impresa giocano nei processi di internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese – Pmi. In questo caso, infatti, i business network aiutano le imprese a fronteggiare non solo le criticità legate alla *liability of foreignness*, ma anche quelle riconducibili alla *liability of smallness* che – come è noto - dipende dalla ridotta dimensione aziendale. Sfruttando le reti di imprese, le Pmi mirano ad accelerare l'espansione all'estero [7] [8], a facilitare il riconoscimento di opportunità internazionali e la selezione dei mercati [9], ad acquisire maggiore conoscenza dei mercati esteri oggetto di interesse [10], ad abbassare i costi ed i rischi derivanti dall'entrata in nuovi contesti ed, infine, a facilitare la creazione di nuovi rapporti nella fase post entry [7] [9].

Con il passare del tempo, gli studiosi hanno evidenziato una serie di fattori che influenzano positivamente la relazione tra internazionalizzazione e performance di impresa. Questi fattori sono: 1) la predisposizione di programmi di sostegno da parte dei *policy maker* [11] [12]; 2) la partecipazione a fiere [13]; e 3) la creazione di strutture preposte al rafforzamento e alla tutela del prodotto [14] [15]. Sono questi dei fattori importanti da considerare quando si analizza il ruolo delle reti nei processi di internazionalizzazione.

¹ Università degli Studi della Campania "L. Vanvitelli". Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, Mario Sorrentino è autore del par. 1, Diego Matricano è autore del par. 2, Massimiliano Farina Briamonte è autore del par. 3 e Alessandro Augurio è autore del par. 4.

A questo punto dell'analisi, si ritiene opportuno procedere con un'analisi delle tipologie di reti utili al prosieguo dello studio.

2. Le tipologie di reti: aspetti definitivi

L'importanza delle reti di impresa è indiscussa in un contesto come quello italiano dominato dalla presenza di Pmi. Secondo i dati ISTAT (2017) [16], la assoluta prevalenza delle imprese italiane (99,39%) annovera meno di 50 dipendenti. Per tali imprese, in aumento a causa della progressiva disintegrazione delle grandi imprese verticalizzate, le aggregazioni in forma reticolare rappresentano una risposta alle criticità che caratterizzano tipicamente i contesti produttivi costituiti da realtà aziendali di ridotte dimensioni [17].

Una delle forme reticolari più diffuse nel nostro Paese, di rilevanza non solo economica ma altresì sociale, è rappresentata dai distretti industriali [18] [19] [20] [21]. Questi agglomerati sono inquadrabili come una particolare tipologia di rete di imprese in cui la contiguità territoriale rappresenta l'elemento caratterizzante [21]. Il tema del distretto è stato affrontato in primo luogo da Marshall (1925) [22], che ha messo in risalto la scomposizione dei processi produttivi fra più imprese di piccola dimensione, localizzate in un medesimo territorio e specializzate in determinate fasi della produzione. All'interno del distretto, che assume una dimensione meso (tra micro e macro) [21], si crea un'*atmosfera industriale* che permette di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Partendo da tali assunti, Becattini [18] ha focalizzato la propria attenzione sugli aspetti sociali che caratterizzano il distretto, definendolo come un'entità socio-territoriale composta da una popolazione di imprese e da una comunità di persone. La comunità locale, infatti, è caratterizzata da un sistema di valori condivisi *"che si esprimono in termini di etica del lavoro e dell'attività, della famiglia, della reciprocità del cambiamento"* [18]. Tali valori sono un requisito necessario per la nascita e per il funzionamento del distretto [23].

L'interesse per i distretti ha portato a diverse classificazioni fondate su aspetti quali la dimensione del network, la dimensione delle singole imprese o l'intensità delle relazioni. Le tipologie più comuni [24] di distretti sono:

- distretti orizzontalmente diversificati (le Pmi sono specializzate in una determinata fase di produzione di un medesimo prodotto);
- distretti nati dai processi di disintegrazione delle grandi imprese;
- distretti basati su relazioni gerarchiche (una grande impresa al centro e una pluralità di sub-appaltatori minori);
- distretti nati da complementarità di conoscenze (Silicon Valley);
- distretti nati da accidenti storici (distretto dell'auto di Detroit).

Oltre alla connotazione geografica, gli attori economici dei distretti hanno dato importanza anche alle strutture giuridiche (consorzi, contratti di rete, società consortili) utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Le strutture giuridiche preposte al controllo della qualità degli input e del corretto svolgimento della produzione, ad esempio, aiutano a prevenire comportamenti scorretti (*moral hazard*) e a rafforzare/consolidare il ruolo della rete [25].

Nel prosieguo si è deciso di approfondire il caso del consorzio della mozzarella di bufala campana DOP [26]. Attraverso l'analisi di questo caso si intende, in ultima analisi, valutare la relazione eventualmente esistente tra l'appartenenza delle imprese al consorzio e le performance conseguite, con particolare riferimento alla capacità esportativa delle Pmi analizzate.

3. Il consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP

3.1. Struttura e dati

Il distretto della mozzarella di bufala campana DOP si colloca tra i primi venti per crescita e redditività nella classifica stilata dallo studio Intesa San Paolo; risulta altresì il secondo fra le aree distrettuali del Mezzogiorno [26]. Nel 2018 il consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP, considerando solo le aziende che possono utilizzare tale marchio, ha registrato un fatturato complessivo alla produzione pari a 577 milioni di euro ed un valore della produzione comprensivo dell'indotto pari ad 1,2 miliardi di euro [27]. La produzione DOP all'anno 2018 ammonta a 49.398 tonnellate di mozzarella [28] e risulta localizzata in prevalenza all'interno delle province di Caserta (62%) e di Salerno (30%), ed in misura minore nella provincia di Napoli e nel basso Lazio [28] occupando, a livello complessivo, circa 11.200 addetti incluso l'indotto [27].

Con riferimento all'internazionalizzazione, l'analisi dei dati rivela che il 32,71% della produzione DOP (2017) [28] è destinata all'estero. I principali Paesi di destinazione sono Germania, Francia, Gran Bretagna, Spagna, Stati Uniti, Svizzera e Paesi Bassi.

Le imprese del consorzio risultano essere caratterizzate da una maggiore redditività e solidità patrimoniale [27]. Il margine lordo medio dei caseifici certificati, calcolato come rapporto tra il risultato prima delle imposte in relazione al fatturato aziendale, risulta essere pari al 6,3% ovvero un valore superiore rispetto alla media generale delle Pmi italiane, pari al 4,9% [27]. Parimenti, la solidità patrimoniale delle imprese distrettuali riferita all'anno 2016, espressa dal rapporto tra oneri finanziari netti e fatturato, è pari allo 0,5% ed è inferiore al valore medio riferito alle Pmi italiane (circa lo 0,6%) [27]. La filiera

di produzione della mozzarella di bufala DOP è caratterizzata da tre fasi: approvvigionamento, trasformazione e vendita (Fig. 1) [27].



Figura 1 – Filiera del Distretto della Mozzarella (Rapporto Svimez, 2019).

Il primo stadio della filiera è rappresentato dalla produzione del latte. Tra i fornitori figurano anche i produttori dei macchinari necessari per la trasformazione del latte in mozzarella. Il numero delle aziende agricole impegnate nell'anno 2018 nelle attività di allevamento delle bufale è pari a 1338 unità [29]. Ben 335.000 capi bufalini sono allevati nell'ambito del sistema di certificazione DOP. Gli allevamenti sono sottoposti a stringenti controlli da parte del consorzio (si veda paragrafo successivo) e da parte delle stesse imprese [30]. Accade spesso che le aziende impegnate nella trasformazione siano integrate a monte (controllando direttamente gli allevamenti).

La fase di trasformazione del latte in mozzarella ed altri derivati è svolta dalle aziende casearie. Le aziende acquistano il latte che, dopo numerosi controlli, viene pastorizzato. Successivamente, il latte viene trasformato nel prodotto finale. Il passaggio finale prima della distribuzione consiste nella certificazione dei sigilli DOP e mozzarella di bufala [31].

Lo stadio finale della filiera si caratterizza per il coinvolgimento di numerosi attori impegnati nella distribuzione: i venditori all'ingrosso, i venditori al dettaglio, gli operatori della ristorazione, gli erogatori dei servizi assicurativi, finanziari, di vendita e di trasporto [27]. Per quanto riguarda le fasi distributive, i produttori sono impegnati direttamente nella distribuzione del prodotto finito attraverso propri punti vendita ovvero in maniera indiretta mediante accordi con grandi imprese della distribuzione.

3.2. Le attività svolte

Lo studio prosegue ora con la ricostruzione delle attività del consorzio oggetto di analisi. A tal fine è stato intervistato il Dott. Gennaro Testa, responsabile del settore promozione del consorzio.

Il consorzio per la tutela della mozzarella di bufala campana DOP è stato creato nel 1981 per svolgere le attività di *vigilanza, tutela, valorizzazione e promozione* della mozzarella. Il consorzio ha l'obiettivo primario di rilasciare la certificazione DOP al fine di ridurre i rischi di contraffazione del prodotto. Esso rappresenta uno dei pochi esempi di "associazionismo spontaneo" rinvenibile nel Sud Italia volto a creare un sistema di maggiore cooperazione, interazione e fiducia tra imprese concorrenti [25].

I caseifici consorziati al mese di ottobre 2019 sono 80 [28]. Per quanto concerne le aziende agricole impegnate nell'allevamento delle bufale, i soci allevatori che partecipano al Consorzio risultano 77. Il consorzio si occupa innanzitutto di attività di tutela e vigilanza che riguardano tutte le fasi della filiera ovvero dall'allevamento delle bufale fino alla vendita al consumatore finale. Tali attività sono rivolte alle aziende agricole e casearie che utilizzano il marchio DOP. La certificazione DOP viene rilasciata alle imprese allevatrici e trasformatrici che ne hanno fatto richiesta, solo dopo aver superato un lungo iter che certifica il rispetto degli standard produttivi previsti dal disciplinare della produzione (disponibile sul sito del consorzio). Al rilascio della certificazione il consorzio attua un costante monitoraggio delle aziende consorziate affinché l'utilizzo del marchio DOP avvenga sempre nel rispetto del disciplinare. Come dichiarato dal responsabile della Promozione, *"le attività di tutela e vigilanza del marchio DOP sono svolte per mezzo di agenti vigilatori e possono prevedere anche sanzioni e sequestri in caso frodi o inadempimenti da parte dei soci"*. Tali attività di vigilanza avvengono anche per mezzo di collaborazioni con altri consorzi dell'agroalimentare. Il consorzio ha stipulato un accordo con il Consorzio del Provolone Valpadana DOP [32] che mette a disposizione propri agenti di tutela per effettuare controlli a campione sull'etichettatura e sulla commercializzazione della Mozzarelle di bufala campana DOP nelle aree del nord Italia. Un patto di collaborazione più esteso per lo svolgimento di azioni di monitoraggio congiunto in Europa è stato poi stipulato con i consorzi del Parmigiano Reggiano DOP, Grana Padano DOP, Aceto Balsamico di Modena IGP e Prosciutto di Parma DOP [28]. Infine nell'agosto del 2019, il Consorzio ha stipulato un accordo con lo statunitense "consortium of common food names", sempre finalizzato alla protezione della qualità del prodotto negli USA.

Le collaborazioni non sono limitate ad interazioni con altri consorzi e non riguardano solo le attività di tutela. Il Consorzio partecipa all'Associazione Formaggi Italiani DOP e IGP (AFIDOP) che raggruppa i Consorzi di tutela dei formaggi a denominazione protetta [33]. Inoltre, esso collabora con altre importanti reti dell'agrifood come l'Organizzazione Nazionale degli Assaggiatori di

Formaggio e la rete Slow Food. Il consorzio svolge importanti attività promozionali in collaborazione con i Consolati dei Paesi esteri dove la mozzarella è maggiormente esportata, come gli Stati Uniti [35].

Per quanto concerne l'implementazione delle attività dirette alle aziende, esse sono perlopiù attività di formazione e informative. Il consorzio, come riportato dal responsabile dell'ente, il Dott. Testa, *“svolge anche attività di formazione sia di tipo tecnico che di marketing”*. Infatti, esso è stato accreditato dalla Regione Campania come ente di formazione risultando il primo del genere nel Sud Italia per quanto riguarda il settore lattiero caseario [34]. Le attività di tipo tecnico sono rivolte alla *“formazione della figura del casaro ovvero l'operatore impegnato nella realizzazione della attività di trasformazione della materia prima in mozzarella”*. Le attività di marketing, invece, sono mirate allo sviluppo di competenze del tipo web-marketing utili per le aziende casearie interessate alla creazione e alla gestione di siti web. Il consorzio svolge, poi, una funzione informativa verso le aziende consorziate.

Le attività di export delle imprese consorziate beneficiano indirettamente delle attività promozionali svolte dal consorzio, come quelle accennate precedentemente, nonché della visibilità che il marchio DOP riesce ad ottenere in virtù della partecipazione dell'ente – in quanto membro dell'Associazione Formaggi Italiani DOP e IGP (AFIDOP) – ad eventi internazionali come le fiere dell'agrofood. Come sottolineato dal responsabile del settore della Promozione, per le imprese casearie *“tali fiere si rivelano delle importanti occasioni per attivare e consolidare contatti internazionali funzionali all'espansione delle attività di export”*. Dall'intervista al Dott. Testa si può quindi evincere che il consorzio è impegnato fattivamente in diverse attività finalizzate a rafforzare e/o consolidare il ruolo della rete.

4. Un'indagine esplorativa sul consorzio di tutela della mozzarella di bufala campana DOP

L'analisi esplorativa ha l'obiettivo di valutare la capacità del consorzio di supportare l'internazionalizzazione dei caseifici ad esso aderenti. Al fine di valutare una possibile relazione tra la partecipazione al consorzio e gli effetti sull'export, si è proceduto a confrontare la composizione geografica del fatturato delle aziende aderenti al consorzio con quello delle non aderenti.

L'analisi parte con la rilevazione di tutte le imprese casearie produttrici di mozzarella di bufala e con l'acquisizione di tutte le informazioni relative all'articolazione geografica del fatturato negli ultimi quattro anni [36]. In particolare, la ricerca si riferisce alle imprese lattiero-casearie che operano nelle province di Caserta e di Salerno e, limitatamente ai comuni espressamente indicati, nelle province di Napoli, Benevento, Frosinone, Latina, Roma, Isernia e Foggia. Dall'analisi risultano 445 aziende che, complessivamente, generano

un volume d'affari pari 1.138 euro mln. Del totale delle imprese distrettuali, 80 (18%) aderiscono al Consorzio mentre 365 (82%) sono esterne allo stesso (dati aggiornati al 03/10/2019). L'adesione al consorzio è quindi un'opzione scelta da una minoranza di imprese. La maggioranza delle stesse preferisce svolgere l'attività senza utilizzare il marchio DOP (Tabella 1).

Aziende	Numero	Percentuale
Aziende Consorziate	80	18,43%
Aziende non Consorziate	354	81,56%
Totale aziende del distretto	434	100%

Tabella 1 – *Distribuzione delle aziende distrettuali.*

Con l'intento di osservare le dinamiche di export interne ed esterne al consorzio, sulla base di un criterio dimensionale riferito ai ricavi, si è proceduto all'analisi delle aziende con un fatturato pari ad almeno 1 milione di euro. Le aziende selezionate sono risultate 168 (40% delle aziende distrettuali) ed il relativo fatturato di 987 euro mln è senza dubbio rappresentativo di oltre l'86% del fatturato distrettuale (1.138 euro mln). Le 168 aziende oggetto di analisi sono state successivamente suddivise fra interne ed esterne al consorzio e, per ognuna di esse, si è determinata l'incidenza media del fatturato domestico e del fatturato export, pervenendo ad un dato medio di sintesi riferibile alle aziende consorziate e non. I dati elaborati si riferiscono a quelli rinvenibili dai bilanci ufficiali riferiti agli ultimi 4 esercizi (periodo 2014 – 2017) in ragione dell'obbligo di riportare in Nota Integrativa l'articolazione geografica del fatturato aziendale ai sensi dell'art. 2427 n.10.

Dai dati emerge che 22 imprese su 168 espongono le informazioni previste, che in quanto obbligatorie ai sensi di legge, sono assumibili come presenza di fenomeni di export. In relazione alla composizione geografica del fatturato aziendale, si evince che le aziende esportatrici appartenenti al consorzio hanno un fatturato medio estero pari al 26,31% del totale dei ricavi mentre per quelle esterne questo dato si attesta al 15,91% (tabella 2).

Aziende	Campione	Esportatrici (valore assoluto)	Esportatrici (valore %)	Ricavi medi export (valore %)
Aziende interne	36	11	30,56%	26,31%
Aziende esterne	132	11	8,33%	15,91%
Totale	168	22		

Tabella 2 – *Incidenza dell'export sul fatturato delle aziende distrettuali di maggiori dimensioni interne ed esterne al consorzio.*

Dall'analisi esplorativa sopra riportata emerge che:

- l'esportazione risulta assente in una quota elevata (86,90%) delle imprese distrettuali, esterne o interne al consorzio che siano (solo 22 imprese su 168 esportano);
- le imprese esportatrici consorziate (30,56%) sono più numerose delle imprese non consorziate (8,33%);
- l'incidenza del fatturato medio export delle imprese consorziate (26,31%) è superiore rispetto alle imprese non consorziate (15,91%).

In base a quanto riportato sembra potersi affermare che appartenere al consorzio può generare un effetto positivo in termini di *attitudine all'export*. L'appartenenza al consorzio può essere utile all'internazionalizzazione delle Pmi sia per la certificazione DOP rilasciata sia per le iniziative promosse (fiere, attività promozionali varie). Tuttavia, sembra che le performance esportative delle imprese consorziate siano suscettibili di miglioramenti.

La tabella che segue, partendo dalle iniziative già poste in essere dal consorzio, individua ulteriori possibili nuove attività che lo stesso consorzio e/o i *policy maker* locali potrebbero definire e implementare. Nella individuazione delle attività si è tenuto conto in parte dello studio della SRM (2013) ^[37] che analizza i più importanti distretti agroalimentari. Tra le iniziative definibili dal *policy maker* va sottolineata in particolare la costituzione di una società - con funzione di trading company - dedicata all'export dei prodotti, così come rilevato nel caso della società consortile "Tradizione Italiana", di cui al capitolo settimo del presente volume.

Attività Consortili	Attività già in essere	Attività da integrare
Tutela/promozione del marchio DOP	X	
Export (promozione/centro servizi)		X
Centro servizi logistica		X
Fiere per conto del Consorzio		X
Costituzione società x export		X
Fiere nell'ambito AFIDOP	X	
Corsi di formazione tecnica	X	
Corsi di formazione marketing	X	

Tabella 3 – *Ipotesi di sviluppo delle attività consortili a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.*

Riferimenti bibliografici e sitografici

- [1] J. Johanson, L. G. Mattson, "Internationalization relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach, *International studies of management & organization*, 17 (1): 34 – 48, 1988.
- [2] R. E. Miles, C. C. Snow, (1992), "Causes of failure of network organizations", *California management review*, 34 (4): 53-72, 1992.
- [3] S. Chetty, D. B. Holm, "Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International business review*, 9 (1): 77 – 93, 2000.
- [4] D. Sharma, J. Johanson, "Technical consultancy in internationalization", *International marketing review*, 4 (4): 20 – 29, 1987.
- [5] J. Johanson, J. E. Vahlne, "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of management studies*, 40 (9): 1411 – 1431, 2009.
- [6] S. Zaheer, "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, 38 (2): 341 – 363, 1995.
- [7] N. E. Coviello, H. J. Munro, "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development", *European journal of marketing*, 29 (7): 49 – 61, 1995.
- [8] N. E. Coviello, H. J. Munro, "Network relationships and the internationalization process of small software firms", *International business review*, 6 (4): 361 – 386, 1997.
- [9] P. Ellis, A. Pecotich, "Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises", *Journal of market research*, 28 (1): 119 – 131, 2001.
- [10] F. Fukuyama, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press, 1995.
- [11] M. Y. Haddoud, P. Jones, R. Newbey, "Export promotion programmes and SME's performance: exploring the network promotion role", *Journal of small business and enterprise development*, 24 (1): 68 – 87, 2017.
- [12] X. Wang, A. Chen, H. Wang, S. Li, "Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs", *Journal of business economics and management*, 18 (1): 131 – 145, 2017.
- [13] N. Evers, J. Knight, "Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective", *International marketing review*, 25 (5): 544 – 562, 2008.
- [14] P. Bryla, "The impact of EU accession of the marketing strategies of Polish food companies", *British food journal*, 114 (8): 1196 – 1209, 2012.
- [15] L. Klemman, A. Abdulai, M. Buss, "Certification and access to export markets: adoption and return on investment of organic-certified pineapple farming in Ghana", *World development*, 64: 79 – 92, 2014.
- [16] Fonte ISTAT.
- [17] A. Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano: Franco Angeli, 2003.
- [18] G. Becattini, "Riflessione sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", *Stato e mercato*, 25 (1): 111 – 128, 1989.
- [19] F. Belussi, "Local systems, industrial districts and institutional networks: towards a new evolutionary paradigm of industrial economics?", *European planning studies*, 4 (1): 5 – 26, 1996.
- [20] M. H. Lazerson, G. Lorenzoni, "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source", *Industrial and corporate change*, 8 (2): 235 – 266, 1999.
- [21] C. Mazzoni, *Le relazioni impresa-settore-mercati*, Roma: Carocci, 2007.
- [22] A. Marshall, *Principles of economics. An introductory volume*, Londra: Macmillan, 1925.
- [23] G. Becattini, *Il Distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino: Rosenberg & Selier, 2000.

- [24] G. Bottazzi, G. Dosi, G. Fagiolo, "Sulla onnipresenza delle economie di agglomerazione e le loro diverse determinanti: alcune note" in *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali* (A. Quadrio Curzio, M. Fortis, eds), Bologna: il Mulino, 2002.
- [25] A. Flora, "La Filiera della Mozzarella di Bufala: Un Laboratorio dello Sviluppo Locale", *QA La questione agraria*, 1: 81 – 114, 2002.
- [26] Direzione studi e ricerche – Intesa SanPaolo, "Economia e finanza dei distretti industriali", *Rapporto annuale*, 10, Dicembre 2017.
- [27] Svimez, "Rapporto su mozzarella bufala DOP", Conferenza stampa – Palazzo della Borsa, 20 Giugno 2019 (lnx.svimez.info).
- [28] www.mozzarelladop
- [29] G. Dell'Orefice, "Made in Italy: intesa storica con gli USA per tutelare la mozzarella DOP", *Il Sole 24 Ore*, 9 Agosto 2019 (www.ilsole24ore.com).
- [30] www.cilentospa.it
- [31] www.caseificiocevino.com
- [32] www.provolonevalpadana.it
- [33] www.afidop.it
- [34] www.ruminantia.it
- [35] La Repubblica, "Napoli, festa al Consolato USA per l'anniversario dell'Indipendenza Americana", 27 Giugno 2019 (www.napoli.repubblica.it).
- [36] Fonte database AIDA. Dati disponibili da <https://aida.bvdinfo.com>
- [37] Studi e ricerche per il Mezzogiorno, "La Filiera Agroalimentare", *Un sud che innova e produce*, 2, 2013.

V. Il Technology Transfer nelle strutture reticolari di impresa. Analisi di un caso di successo

Alessandro Augurio, Diego Matricano, Massimiliano Farina Briamonte, Mario Sorrentino¹

1. Il Technology Transfer: cenni introduttivi

Le dinamiche competitive dei mercati inducono le imprese alla costante acquisizione di nuove conoscenze e tecnologie ed alla continua ricerca di *asset* tangibili e intangibili che, se non presenti all'interno dell'azienda, determinano il presupposto per il trasferimento tecnologico – TT [1].

Nel corso del tempo, il fenomeno del TT è stato osservato da differenti prospettive riconducibili agli studi di economia, antropologia, management e ingegneria [2]. In generale, è ampiamente condivisa l'idea secondo cui il TT è un processo intenzionale che determina interazione mirata tra due o più entità, durante la quale la tecnologia resta inalterata o si incrementa per effetto del trasferimento di uno o più componenti della stessa [3]. In termini più specifici, una delle definizioni maggiormente accreditate è quella di Bozeman (2000) [4] che per *technology transfer* intende il processo che consente il passaggio di una tecnologia da un'organizzazione detentrica delle innovazioni scientifiche e tecnologiche (*donor*) ad un'altra organizzazione imprenditoriale (*recipient*). Per il *donor* gli aspetti critici concernono l'individuazione dei potenziali destinatari, a cui va aggiunta la capacità di comunicare le funzioni svolte dalla tecnologia e di appropriarsi del valore della tecnologia trasferita; per il *recipient*, l'efficacia del TT dipende, in buona misura, dalla qualità del know-how tecnologico posseduto nonché dai processi di apprendimento avviati all'interno dell'organizzazione.

In termini organici, il processo di TT può intendersi come processo bi-direzionale che implica una relazione tra gli attori e la cui efficacia dipende altresì dai contesti e dai linguaggi utilizzati dai soggetti coinvolti. Gli aspetti essenziali in cui si articola il processo di TT sono cinque:

- caratteristiche del soggetto trasferente (*transfer agent*);
- caratteristiche del veicolo con cui avviene il TT (*transfer medium*);
- caratteristiche dell'oggetto del trasferimento (*transfer object*);
- caratteristiche del soggetto ricevente (*transfer recipient*);

¹ Università degli Studi della Campania "L. Vanvitelli". Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, Diego Matricano è autore del par. 1, Massimiliano Farina Briamonte è autore del par. 2, Alessandro Augurio è autore del par. 3 e Mario Sorrentino è autore del par. 4.

- caratteristiche della domanda di mercato oggetto del trasferimento (*demand environment*).

Le attività riconducibili alla fase di recepimento (*transfer recipient*) della nuova tecnologia risultano particolarmente critiche per il successo del TT. Tali attività sono condizionate dalla capacità di recepimento e adattamento dell'organizzazione destinataria della tecnologia. In tal senso assume rilievo il concetto di *absorptive capacity* delle conoscenze e delle tecnologie prodotte all'esterno dell'impresa, capacità che a sua volta è funzione della dotazione *preesistente* di conoscenze collegate a quelle da acquisire [5].

L'evoluzione nel tempo delle dinamiche aziendali e dei contenuti delle tecnologie utilizzate ha portato ad interpretare e sistematizzare i processi di TT nella prospettiva della Knowledge Based Economy - KBE [6] [7] [8]. Tale prospettiva reinterpreta il TT in chiave di trasferimento della conoscenza di un sistema aperto al conseguente scambio, non limitandosi alle ipotesi di trasferimento di una determinata tecnologia da una unità ben definita all'altra, ma intendendo il TT come un'interazione continua da cui si innesca uno scambio sistematico multidirezionale [9] [10]. Alla luce di ciò risulta evidente come il buon esito dei processi di TT sia condizionato dalla qualità delle relazioni e dalle competenze di cui dispongono gli attori coinvolti nel processo di TT [11].

2. I meccanismi di valorizzazione dell'innovazione

La letteratura relativa al TT si è focalizzata anche sullo studio dei meccanismi attraverso cui esso avviene. In modo particolare, gli studiosi hanno individuato tre fattori che influiscono sulla scelta dei meccanismi più opportuni per realizzare processi di TT. I tre fattori sono:

- il contesto entro il quale avviene il TT;
- le finalità delle attività di trasferimento;
- la tipologia delle innovazioni da trasferire.

In merito al primo fattore, il TT può avvenire in due differenti tipologie di contesti. La tecnologia può essere trasferita tra due imprese differenti (*between*) oppure fra le Strategic Business Units - SBU di una stessa organizzazione (*within*) [9]. Risultano subito chiare le differenze tra i processi di TT che coinvolgono differenti imprese e quelli che coinvolgono differenti ambiti organizzativi di una stessa impresa.

Per quanto concerne il secondo fattore, ovvero quello relativo alle finalità del TT, questo può mirare a due diversi obiettivi: la *creazione* di nuova tecnologia da trasferire mediante lo svolgimento di attività di sviluppo tecnologico; o la *diffusione* degli output dell'attività innovativa, che viene sfruttata commercialmente attraverso meccanismi come i brevetti e le licenze [3] [9]. Le attività volte

alla *creazione* di nuova tecnologia, che richiedono spesso il contributo di molteplici attori specializzati (come ad esempio le imprese fornitrici di macchinari ed attrezzature, i centri di R&S ed i laboratori, le imprese produttrici di software), si avvalgono di svariati strumenti contrattuali che vanno da forme più semplici, come le attività di consulenza e di outsourcing, ad accordi più strutturati, che includono la creazione di consorzi di R&S, di collaborazioni di vario tipo e di start-up [3]. Inoltre, il TT finalizzato alla creazione di nuova tecnologia tende spesso a manifestarsi in network dedicati e concentrati fisicamente, come accade con una certa frequenza nei settori high-tech [12] [13]. In tali settori l'intensificazione delle relazioni tra i diversi attori impegnati nelle attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) contribuisce a ridurre il grado di formalizzazione delle collaborazioni che possono strutturarsi come accordi del tipo "*handshake*" nei quali predomina l'elemento della fiducia [12]. Talvolta, a causa della complessità delle attività di TT, è previsto l'intervento di ulteriori attori (i *technology broker*), che forniscono servizi dedicati che vanno dalla consulenza al training [14] [15].

La *diffusione* della tecnologia, invece, avviene sia nell'ambito del *market for technologies*, mediante il rilascio di licenze, brevetti e nuovi prodotti, che attraverso l'implementazione di attività divulgative come le pubblicazioni scientifiche e l'organizzazione di workshop [3]. Spesso vengono definiti accordi più strutturati, come i *Build Operate Transfer* (BOT) e le *joint venture*, al fine di creare una maggiore interazione tra il trasferente e il ricevente [9].

Partendo dalla distinzione tra il processo di creazione della tecnologia e la diffusione degli output della ricerca, Autio e Laamanen (1995) [3] classificano i meccanismi di TT in tre gruppi. Il primo comprende tutti i servizi utili alla creazione di nuova tecnologia (processi-servizi). Il secondo gruppo si riferisce, invece, ai meccanismi organizzativi che consentono il raggiungimento del medesimo obiettivo (processi-organizzazione). Il terzo gruppo, infine, comprende le modalità di diffusione degli output della ricerca (output). Si veda al riguardo la Tabella 1.

Processi-servizi	Processi-organizzazione	Output
- Attività di consulenza; - Contratti di Ricerca; - Progetti di Ricerca; - Condivisione risorse (laboratori); - Scambio di studenti; - Servizi informativi; - Programmi formativi post-universitari	- Start up; - Consorzi di R&S; - Join Venture; - Incubatori; - Centri di innovazione; - Parchi di ricerca; - Centri di eccellenza; - contratti di rete; - Contratti di Sviluppo; - Broker	- Brevetti; - Licenze; - Pubblicazioni scientifiche; - Seminari, congressi; - Database di ricerca; - Build Operate Transfer

Tabella 1 – Meccanismi di TT. Adattamento da Autio e Laamanen (1995).

Come già detto, la scelta dei meccanismi di TT è collegata alla tipologia dell'innovazione da trasferire (il terzo fattore sopra citato).

Generalmente si verificano due casi. Se il TT riguarda innovazioni incrementalmente introdotte in nuovi mercati e le imprese non possiedono le competenze complementari di marketing o di produzione necessarie per competere, allora spesso la valorizzazione dei risultati delle attività innovative avviene mediante la vendita della tecnologia agli *incumbent*, le grandi imprese che operano nel mercato. Se invece il TT riguarda innovazioni radicali, le imprese tendono invece a stipulare alleanze strategiche con gli altri attori in modo da combinare risorse provenienti da più fonti [16].

Allo scopo di operare un approfondimento su un caso di TT, nel paragrafo che segue verranno analizzate le attività di TT di *Aerospace Laboratory for Innovative Components* - Ali Scarl, una società consortile campana impegnata nelle attività di R&S all'interno del settore aerospaziale che rappresenta, sia a livello nazionale che internazionale, un indiscusso caso di successo.

3. Il Technology Transfer nel settore dell'aerospazio: il caso Ali Scarl

3.1 La società consortile Ali Scarl

La società consortile Ali Scarl, costituita da 17 Pmi, nasce nel 2006 per promuovere la ricerca, lo sviluppo, la realizzazione e la commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate [17]. Essa ha sede a Napoli e fa parte del Distretto Aerospaziale Campano (DAC) del quale possiede una quota pari al 2%. Ad oggi la società partecipa a diversi progetti di ricerca per un ammontare complessivo di investimenti pari a 5ML di euro. La Tabella 2 mostra le principali informazioni sulla società consortile [17].

Caratteristiche principali	
Numero di Imprese	17
Principali Clienti	ESA, ASI, CIRA
Fatturato (2018)	1ml euro
Ordini (2018)	1,5ml euro

Tabella 2 – Informazioni su Ali Scarl. Fonte: www.aliscarl.it.

L'analisi e la descrizione delle reti attivate e dei meccanismi di TT adottati dalla società consortile sono il risultato di una serie di interviste dirette ai vertici di Ali Scarl e ad alcune delle principali imprese consorziate (Euro Soft srl e SRSED srl), nonché di un'intensa attività di ricerca bibliografica e web-

based. Le interviste hanno consentito, innanzitutto, di descrivere il funzionamento della società consortile nonché le modalità attraverso le quali le imprese che ne fanno parte operano.

Ali Scarl svolge il ruolo di capofila promuovendo la partecipazione ai progetti di ricerca ritenuti di interesse per la società consortile e i soci. Come affermato dal presidente della società consortile, il Dott. Giovanni Squame, per ogni progetto vengono identificati i potenziali partner da coinvolgere tra le imprese del consorzio. Il criterio è quello delle *“competenze che [le imprese consorziate] posseggono e che rispondono alle particolari esigenze richieste previste per la realizzazione di quel progetto”*. Ogni azienda del consorzio è specializzata in uno dei seguenti campi: componentistica e meccanica di precisione, sviluppo di tecnologie ICT, sistemi elettronici complessi, design e automazione industriale, sviluppo di software e analisi strutturali, servizi di formazione.

Successivamente, una volta che il progetto è avviato, Ali Scarl *“coordina i lavori, fornisce gli input necessari per indirizzare il lavoro collettivo, verifica lo stato di avanzamento dei lavori, gestisce i rapporti con l'ente governativo e/o con i partner esterni alla consortile nonché provvede alla gestione delle dinamiche commerciali e finanziarie. Ali Scarl si occupa, in modo particolare, di ottenere dalle banche le anticipazioni sul credito che le piccole aziende non riuscirebbero ad ottenere”*. In tal modo le Pmi consorziate riescono a superare una delle principali barriere del settore aerospaziale, ossia quello degli ingenti investimenti di capitale necessari per lo sviluppo dei prodotti aerospaziali.

Dall'intervista emerge la presenza di una rete verticale, meno gerarchica rispetto ai classici studi relativi all'aerospazio riportati in letteratura [13], in quanto coordinata da un organismo al vertice e caratterizzata da una forte suddivisione dei compiti tra le imprese consorziate. In riferimento a quest'ultimo aspetto, il presidente della società consortile ha utilizzato l'espressione di *“lavoro di gruppo”* in base al quale *“ciascuna società svolge un determinato compito in funzione delle proprie competenze”* le quali risultano, come affermato dall'Ing. Giovanni D'Aniello di SRSED, *“già ampiamente sviluppate prima ancora dell'entrata della società nel consorzio”*. L'attività di TT è diretta verso l'esterno e, per quanto concerne lo sfruttamento commerciale dei risultati dell'attività innovativa, le imprese colgono i *“benefici derivanti dai risultati delle attività di ricerca attraverso Ali”* (come affermato dall'Ing. Giovanni D'Aniello di SRSED). La Scarl svolge un ruolo centrale nella fase di ricerca di nuove opportunità di business e della commercializzazione dei risultati dell'attività di ricerca. Come affermato dal Dott. Squame *“tutte le aziende della consortile, eccetto una, prima di consorziarsi, operavano solo nel comparto aeronautico. La partecipazione ad Ali Scarl ha consentito alle società di entrare anche nel business aerospaziale. La società consortile influisce positivamente sulla valorizzazione e sullo sfruttamento della ricerca a vantaggio delle imprese consorziate”*.

Si può affermare che, entrando nella società consortile, le imprese hanno innanzitutto diversificato il proprio business penetrando in un nuovo comparto, quello aerospaziale. In secondo luogo, partecipando ad un *“circuito che permette di entrare in contatto con un’ampia platea di potenziale clienti”*, come ricordato dall’amministratore unico di Euro Soft, il Dott. Marcello Ciobbo, le imprese consorziate riescono ad accedere a numerose opportunità imprenditoriali sfruttando, attraverso il ruolo della consortile, in maniera più proficua i risultati delle attività di ricerca svolte.

3.2 Le attività di Technology Transfer di Ali Scarl

Attualmente Ali Scarl è coinvolta in diversi progetti di ricerca relativi allo sviluppo di innovazioni tecnologiche aerospaziali.

Il principale progetto della società consortile è IRENE (l’acronimo sta per Italian Re-Entry Nacelle), una piattaforma satellitare modulare con capacità di rientro. Al momento il progetto si trova allo stadio prototipale ed il lancio è previsto per novembre 2020. Per il suo sviluppo è stato utilizzato lo strumento del contratto di rete, chiamato *“PRIME”*, il primo adoperato nell’ambito del settore aerospaziale [18]. Il contratto di rete nasce per coordinare la realizzazione di un processo complesso relativo alla realizzazione della capsula, la cui implementazione ha richiesto l’intervento di più attori, sia interni (otto Pmi consorziate) che esterni alla società consortile. Tale progetto ha avuto inizio circa dieci anni fa e si caratterizza per una precisa ripartizione degli investimenti in programma. Il 50% è finanziato dalle stesse imprese partecipanti mentre la restante parte è coperta da ASI, ESA e MISE [17].

IRENE presenta grandi prospettive in termini di opportunità di commercializzazione. Al riguardo l’ing. Francesco Punzo di Ali Scarl ha ipotizzato *“numerosa possibilità di sfruttamento della tecnologia. Come tutti i prodotti aerospaziali la vera fonte di commercializzazione è, infatti, rappresentata dalle numerose ricadute tecnologiche. Inoltre Ali Scarl sta anche vagliando l’ipotesi di realizzare ulteriori capsule [in piccolo numero] sul modello IRENE”*. Attualmente, la realizzazione di IRENE ha già generato tre domande di brevetto che sono state depositate tra il 2015 ed il 2016. Le domande si riferiscono rispettivamente al servomeccanismo di apertura per piattaforme aerospaziali e componentistica, all’utilizzo di un materiale a base di silice in applicazioni aerospaziali e al deceleratore per corpi in fase di atterraggio sempre nell’ambito aerospaziale. Per quanto concerne il servomeccanismo ed il materiale a base di silice, Ali Scarl ha individuato molteplici possibilità di applicazione industriale nell’immediato futuro. Il servomeccanismo potrà essere applicato nell’ambito *“della componentistica per la movimentazione delle antenne aerospaziali, dei sistemi di rientro*

dallo spazio, dei sistemi di decelerazione e dei sistemi di apertura di componentistica per mini e micro satelliti” [19]. Va poi evidenziato che per la gestione della commercializzazione del servomeccanismo, Ali Scarl ha costituito una apposita start-up, Space Factory, che si occuperà dello sfruttamento industriale del brevetto.

Il materiale progettato per IRENE non è destinato solo alla realizzazione *“dei dispositivi di frenatura dei corpi in fase di rientro”* [19] in ambito aerospaziale, ma anche in ambito aeronautico e perfino per la realizzazione di *“strutture abitanti e non su siti extraterrestri”* [19].

Le innovazioni sviluppate nel corso della progettazione di IRENE e l’esperienza maturata nel campo della progettazione dei meccanismi aerospaziali di rientro hanno consentito ad Ali Scarl di partecipare ad ulteriori progetti ricollegabili al *landing* degli apparecchi aerospaziali. La società consortile, infatti, partecipa ai seguenti progetti:

- Space Mail e Breaking System for Spacecraft, iniziativa che coinvolge anche l’ESA;
- Small Mission to Mars (SMS), che coinvolge una rete di numerosissimi attori per la realizzazione di sottosistemi di *landing* da utilizzare per una futura missione su Marte;
- Dirigibile a Pilotaggio Remoto, commissionato dalla consorziata Intecs Solutions;
- Sistema di Discesa Controllata e Atterraggio di Precisione (SISDA).

Parallelamente a tali progetti, la società consortile è impegnata nella erogazione di servizi di monitoraggio a supporto delle attività della protezione civile attraverso lo sfruttamento delle tecnologie satellitari e delle capacità di elaborazione dati delle imprese consorziate. La società consortile è impegnata nel monitoraggio dell’inquinamento dei fiumi, dei siti archeologici sottomarini, delle discariche abusive, delle correnti marine nonché nel tracciamento dei container all’interno delle navi.

4. Conclusioni

Dalla descrizione del caso Ali Scarl emerge che in un contesto come quello aerospaziale, caratterizzato da un’elevata complessità tecnologica, non solo le attività di R&S, ma anche lo sfruttamento e la commercializzazione dei risultati di tali attività, necessitano di una struttura reticolare. Tale affermazione risulta ancora più evidente nel momento in cui le imprese coinvolte sono Pmi, come nel caso specifico di Ali Scarl. Le imprese consorziate beneficiano dell’esistenza di una struttura in grado non solo di aggirare le elevate barriere

del settore aerospaziale (relative in particolare alla spesa in R&S e allo standard tecnologico elevato), ma anche di garantire la partecipazione a nuovi progetti e di promuovere la commercializzazione delle tecnologie prodotte. In tal senso Ali Scarl individua le migliori possibilità di applicazione industriale della tecnologia aerospaziale ed i meccanismi più opportuni per avviare processi di TT facendo in modo che molte delle attività di TT (attuali e future) si colleghino alla piattaforma satellitare IRENE.

Al fine di ottenere una mappatura completa dei meccanismi di trasferimento adoperati da Ali Scarl, viene di seguito utilizzato il framework di Autio e Laamanen (1995) ^[3] che, come descritto in precedenza (Tabella 1), classificano le dimensioni dei processi di TT in tre gruppi: i servizi utili alla creazione di nuova tecnologia (processi-servizi); i meccanismi organizzativi che consentono il raggiungimento dell'obiettivo stesso (processi-organizzazione) e le modalità di diffusione degli output della ricerca (output).

Dalla ricostruzione dell'esperienza analizzata emerge che i meccanismi di TT più strutturati sono utilizzati nell'ambito delle attività di *creazione* di nuova tecnologia come visto nel caso dell'utilizzo del contratto di rete PRIME per la realizzazione della piattaforma satellitare IRENE e dell'operazione diretta alla ricostituzione del centro di ricerca Mars Center (uno dei più importanti centri di R&S aerospaziali in Italia, la cui proprietà appartiene a Space Factory). Per quanto concerne invece la *diffusione* della tecnologia (output della ricerca), i principali output sono rappresentati dalla capsula IRENE e dai tre brevetti registrati. La commercializzazione di una delle innovazioni brevettate è stata, come detto, affidata ad una apposita start-up, Space Factory.

Infine, per quanto concerne le numerose attività di monitoraggio (attività a supporto delle attività della protezione civile attraverso lo sfruttamento delle tecnologie satellitari e delle capacità di elaborazione dati delle imprese consorziate), esse sono riconducibili ai servizi utili alla *creazione* di nuova tecnologia e rappresentano un tipico esempio di sfruttamento industriale della tecnologia in ambiti diversi da quello aerospaziale.

In sede conclusiva si può affermare che la ricerca ha permesso di individuare delle *best practices* relative ai meccanismi di TT utilizzati all'interno dell'aggregato reticolare Ali Scarl che potrebbero essere utili a fornire indicazioni ai *policy maker* regionali. La società consortile oggetto di esame si è rivelata un efficace strumento per il coordinamento delle attività di creazione e di trasferimento dei risultati delle attività di R&S condotte in un settore caratterizzato da elevata complessità e diversificazione tecnologica spinta. L'indagine ha confermato che la partecipazione delle Pmi a network innovativi necessita del coordinamento di una struttura centrale capace di interfacciarsi con il mondo esterno sia per l'individuazione di nuove opportunità di business

che per l'identificazione delle modalità più opportune attraverso le quali realizzare il TT. Le politiche volte ad incentivare l'aggregazione di Pmi ad elevata innovazione attraverso la costituzione di società consortili possono, dunque, rappresentare una valida opzione per agevolare il TT in quei contesti territoriali nei quali le singole imprese presentano limitate capacità di investimento e di commercializzazione delle innovazioni.

Riferimenti bibliografici e sitografici

- [1] D. J. Teece, "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research policy*, 15 (6): 285 – 305, 1986.
- [2] E. Geisler, "Technology transfer: Toward mapping the field, a review, and research directions", *The journal of technology transfer*, 18 (3/4): 88 – 93, 1993.
- [3] E. Autio, T. Laamanen, "Measurement and evaluation of technology transfer: Review of technology transfer mechanisms and indicators", *International journal of technology management*, 10 (7/8): 643 – 664, 1995.
- [4] B. Bozeman, "Technology transfer and public policy: A review of research and theory", *Research policy*, 29 (4/5): 627 – 655, 2000.
- [5] W. M. Cohen, D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, 35 (1): 128 – 152, 2000.
- [6] A. W. Sazali, R. C. Raduan, U. Jegak, A. Haslinda, "A review on the technology transfer models, knowledge-based and organizational learning models on technology transfer", *European journal of social sciences*, 10 (4): 550 – 564, 2011.
- [7] E. S. Rebentisch, M. Ferretti, "A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint ventures", *Journal of engineering and technology management*, 12 (1/2): 1 – 25, 1995.
- [8] D. V. Gibson, K. Niwa, "Knowledge-based technology transfer", *Proceedings of the Portland international conference on managing engineering and technology*, 503 – 509, 1991.
- [9] F. Amesse, P. Cohendet, "Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy", *Research policy*, 30 (9): 1459 – 1478, 2001.
- [10] A. Gunsel, "Research of effectiveness of technology transfer from a knowledge based perspective", *Procedia – Social and behavioral science*, 207: 777 – 785, 2015.
- [11] A. W. Sazali, A. Haslinda, U. Jegak, C. R. Raduan, "Evolution and development of technology transfer models and the influence of knowledge-based view and organizational learning on technology transfer", *Research journal of international studies*, 12: 79 – 91, 2009.
- [12] W. W. Powell, K. W. Koput, L. Smith-Doerr, "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative science quarterly*, 41 (1): 116 – 145, 1996.
- [13] J. Niosi, M. Zhegu, "Aerospace clusters: Local or global knowledge spillovers?", *Industry and innovation*, 12 (1): 5 – 29, 2005.
- [14] C. Verbano, K. Venturini, "Technology transfer in the Italian space industry: Organizational issues and determinants", *Management research review*, 35 (3/4): 272 – 288, 2012.
- [15] S. Amico Roxas, G. Piroli, M. Sorrentino, "Efficiency and evaluation analysis of a network of Technology Transfer brokers", *Technology Analysis & Strategic Management*, 23 (1): 7–24, 2011.
- [16] F. Cesaroni, A. Di Minin, A. Piccaluga, "Exploration and exploitation strategies in industrial R&S", *Creativity and innovation management*, 14 (3): 222 – 232, 2005.
- [17] Fonte www.aliscarl.it.
- [18] Repubblica, "Irene: Lancio entro il 2018", 28/02/2018.
- [19] Ali, "IRENE – Italian Re-Entry Nacelle", *Rivista Ali*, 5: 2 – 4, Dicembre 2016.

VI. I cluster nel settore della bioeconomia in Italia: Il case study del Friuli Venezia Giulia Agrifood & Bio-economy Cluster

Mario Ossorio, Diego Matricano, Mario Sorrentino¹

1. Il concetto di bioeconomia

Ad oggi, non esiste una definizione ampiamente condivisa di bioeconomia e ciò è dovuto a diversi motivi. In primo luogo, il concetto di bioeconomia è relativo a qualcosa in divenire. Le istituzioni sono attualmente impegnate nel tentativo di traghettare l'economia basata sui combustibili fossili verso una *bio-based economy*. Vi è poi da aggiungere che il dibattito sul tema si presta ad essere esaminato da più prospettive: tecnologica, economica, ingegneristica, biologica, politica. Le diverse angolazioni da cui esaminare il tema ne accrescono inevitabilmente il disagio definitorio [1].

In prima battuta, la bioeconomia richiama i concetti di economia ed ecologia messi in relazione con il tema dello sviluppo sostenibile [2]. Secondo la Commissione Europea [3], la bioeconomia *“comprende la produzione di risorse biologiche rinnovabili e la trasformazione di tali risorse e dei flussi di rifiuti in prodotti a calore aggiunto quali alimenti, mangimi, bioprodotto e bioenergie”* (p. 3). Da un punto di vista operativo, nel 2012 la stessa Commissione Europea [3] ha specificato i settori che rientrano nella bioeconomia: agricoltura, silvicoltura, pesca, produzione alimentare, produzione di pasta di carta e carta, più i comparti dell'industria chimica, biotecnologica ed energetica.

La recente letteratura sulla bioeconomia prende spunto proprio dalla constatazione della esauribilità di talune risorse. Per McCormick e Kautto [4] la bioeconomia è *“an economy where the basic building blocks for materials, chemicals and energy are derived from renewable biological resources, such as plant and animal sources”* (p. 2590). Albrecht e Ettling [5] (2014) considerano la bioeconomia come un approccio che si sforza di limitare le conseguenze negative che l'economia ha sull'ambiente. Utilizzando il concetto di biomassa, Staffas et al. [6] definiscono la bioeconomia come *“l'uso delle biomasse e della conversione delle biomasse per le attività economiche produttive”* (p. 2764), mentre De Besi e McCormick [7], partendo

¹ Università degli Studi della Campania “L. Vanvitelli”. Il lavoro è frutto della collaborazione tra gli Autori; tuttavia, Mario Ossorio è autore dei paragrafi 1 e 2, Diego Matricano è autore del paragrafo 3 e Mario Sorrentino ha coordinato e rivisto il capitolo in fase di lavorazione e di stesura finale.

dalla citata definizione di McCormik e Kautto, specificano che la bioeconomia implica un'evoluzione dalle risorse fossili e la conversione di biomassa rinnovabile in prodotti alimentari, biocarburanti e prodotti *bio-based*.

Il tentativo di intercettare tutti gli aspetti suddetti si deve a Bugge et al. [8] (2016) i quali propongono tre visioni di bioeconomia:

- una *bio-technology vision*, dove gli obiettivi di crescita economica e occupazione sono prioritari rispetto a quelli ambientali;
- una *bio-resource vision*, dove gli obiettivi di crescita economica sono temperati da quelli legati alla sostenibilità;
- una *bio-ecology vision*, che esalta gli obiettivi legati alla sostenibilità senza tralasciare la crescita economica e l'occupazione.

Lo studio di Hernandez et al. [1], poi, ha il merito di aver sistematizzato la letteratura relativa alla bioeconomia, individuando i contributi che adottano la prospettiva delle scienze sociali e raggruppandoli rispetto ai principali macro-argomenti trattati (bioenergia, bio-medicina, agricoltura, ciclo dei rifiuti e modelli di *governance*).

2. La bioeconomia in Italia: i principali indicatori

Il "settore" della bioeconomia è nella fase di introduzione. Le imprese che operano in questo settore, e soprattutto i policy makers interessati a fare in modo che la bioeconomia si diffonda e raggiunga lo sviluppo avanzato, devono agire per definire e organizzare l'offerta di prodotti della bioeconomia e al contempo creare una certa consapevolezza tra i potenziali consumatori.

In riferimento al 2017, i settori componenti il comparto bioeconomico italiano hanno generato una produzione pari a 328 miliardi di euro e hanno occupato poco più di due milioni di persone. Il valore della produzione del comparto in esame rappresenta 10,1% del totale dell'economia italiana, mentre il peso degli occupati nei settori bioeconomici è pari al 7,7% del totale dell'economia del nostro Paese [9]. Confrontando i dati relativi al biennio 2016-2017, il valore della produzione è cresciuto dell'1,9%, trainato principalmente dai settori dei prodotti farmaceutici biobased (+6,7%), dell'agricoltura, silvicoltura e pesca (+3%) e alimentare (+1,2%). Il dato sugli occupati ha mostrato una crescita piuttosto limitata, pari allo 0,2%: a fronte di alcuni settori il cui andamento nel biennio è stato pressoché stabile (es.: industria del legno e tessile), è da segnalare che il settore alimentare è cresciuto dell'1,6% e che il settore agricolo ha mostrato una contrazione – seppur lieve – pari al -0,9% (Tabella 1).

Effettuando un'analisi sul decennio 2008-2017, emerge che il valore della produzione della bioeconomia è cresciuto di quasi il 14%, passando da 288 a 328 miliardi di euro (Figura 1). Nello stesso decennio, peraltro, gli occupati del comparto bioeconomico hanno fatto registrare una contrazione (-4,7%), passando da 2,1 a 2 milioni di unità [9]. In termini di incidenza, il valore della produzione sul totale della produzione dell'economia italiana aumenta dall'8,8% al 10,1% mentre il valore degli occupati si riduce dall'8,5% al 7,7% (Figura 1).

Vista la rilevanza che il comparto della bioeconomia sta assumendo anche in Italia, si è deciso di analizzare un caso studio che potesse rilevare aspetti utili ed interessanti sul ruolo che le reti di imprese hanno nella bioeconomia in Italia.

	2016	2017	Δ%	2016	2017	Δ%
Agricoltura, silvicoltura, pesca, di cui:	56.273	57.965	3	920	912	-0,9
1) Agricoltura	52.967	ND		852	ND	
2) Silvicoltura	1.570	ND		40	ND	
3) Pesca e acquacoltura	1.737	ND		28	ND	
Alimenti, bevande e tabacco	132.620	134.204	1,2	443	450	1,6
Industria del legno	12.969	13.295	2,5	104	104	0,0
Industria della carta	22.329	22.731	1,8	71	72	1,4
Industria Tessile di cui:	16.240	16.444	1,3	75	76	1,3
1) Tessile bio-based	9.160	9.162	0,0	53	53	0,0
2) Concia	7.080	7.282	2,9	23	23	0,0
Prod. farmaceutici bio-based	14.076	15.022	6,7	35	36	2,9
Prodotti chimici bio-based	3.107	3.112	0,2	7	7	0,0
Biocarburanti	139	169	21,6	ND	ND	
Bioenergia	2.248	2.035	-9,5	2	2	0,0
Gomma-Plastica bio-based	1.633	1.689	3,4	7	7	0,0
Abbigliamento di cui:	32.324	32.804	1,5	199	200	0,5
1) Abbigliamento bio-based	11.152	11.357	1,8	79	79	0,0
2) Calzature/pelletteria	21.171	21.448	1,3	120	121	0,8
Mobili bio-based	9.370	9.642	2,9	57	58	1,8
Ciclo idrico	11.845	12.120	2,3	45	46	2,2
Gest/Rec biodegradabili	6.692	6.804	1,7	42	43	2,4
Totale Bioeconomia	321.863	328.036	1,9	2.008	2.013	0,2
Totale economia	3.145.886	3.232.951	2,8	24.826	25.113	1,2
Valore % bioeconomia su totale economia	10,2	10,1	-1,0	7,7	7,7	0,0

Tabella 1 – La bioeconomia in Italia: valore della produzione e occupazione. Fonte: Elaborazione da La Bioeconomia in Europa, 5° Rapporto (Intesa-SanPaolo-Federchimica-Assobio-tech) [9].

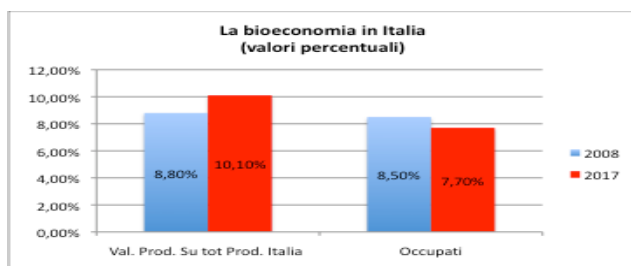


Figura 1 – La bioeconomia in Italia: valore della produzione e occupati in termini percentuali.
Fonte: Elaborazione da [9].

3. Il caso del Parco Alimentare FVG – Agrifood & Bioeconomy Cluster Agency

Il Parco Alimentare FVG – Agrifood & Bioeconomy Cluster Agency è un’Agenzia impegnata nello sviluppo dei cluster agroalimentari e della bioeconomia che opera nella Regione del Friuli Venezia Giulia. In termini pratici, la finalità di questa agenzia consiste nell’individuare i cluster presenti sul territorio e nel favorire l’aggregazione condividendo obiettivi (in particolare, crescita del fatturato e dell’occupazione) e strategie per raggiungerli.

L’Agenzia è stata creata proprio nel Friuli Venezia Giulia per via di alcune caratteristiche territoriali che sono legate alla bioeconomia:

- la regione ha una forte vocazione rurale e una quota significativa del territorio è destinato a coltivazioni seminate (cereali, oleaginose etc...) i cui residui possono essere impiegati come materie prime per produzioni bio-based;
- la regione è caratterizzata da un’estesa superficie boschiva, solo parzialmente sfruttata;
- la regione dispone di numerose zone costiere e lagunari da cui si possono estrarre alghe per la produzione di biomasse.

Le suddette caratteristiche del territorio hanno portato alla creazione di diversi cluster (ciascuno con una propria finalità) che l’Agenzia cerca di coordinare. La bioeconomia, ovviamente, è il *fil rouge* che unisce i cluster già presenti nella regione. Nonostante gli obiettivi perseguiti da ciascun cluster, l’Agenzia opera in vista di un obiettivo ultimo comune: lo sviluppo del territorio (inteso come crescita del fatturato e dell’occupazione). A tal proposito, un aspetto interessante riguarda la strategia di sviluppo “allineata”. I soggetti

(economici, istituzionali, di ricerca ed altri ancora) presenti nei cluster perseguono contemporaneamente i propri obiettivi e quelli del cluster a cui appartengono. Allo stesso modo, i cluster che aderiscono all'Agenzia perseguono contemporaneamente i propri obiettivi e quelli dell'Agenzia. Ciò implica che il perseguimento di un fine ultimo (da parte del cluster o dell'Agenzia) non debba necessariamente essere in contrasto o diverso dal fine perseguito da chi ne fa parte (rispettivamente i soggetti economici, istituzionali, di ricerca ed altri o i cluster). I diversi livelli di pianificazione strategica non si escludono tra loro. Al contrario, essi possono – forse sarebbe opportuno dire devono – combinarsi tra loro.

L'esperienza del Parco Alimentare FVG insegna che a livello regionale è opportuno sia avere una visione d'insieme di tutti i cluster presenti in un territorio ed operanti in uno stesso settore sia operare con l'intento di indirizzare le attività di tutti i cluster verso un fine comune (crescita del fatturato e dell'occupazione). Questo, è bene sottolinearlo, non vuol dire un'ingerenza nelle decisioni e nelle attività di ogni cluster. Al contrario, questo richiede un'attenta definizione di una strategia allineata capace di combinare obiettivi diversi.

L'esperienza del Parco Alimentare FVG si aggiunge ad altre iniziative di sviluppo di cluster nel campo della bioeconomia avviate in altre regioni di Italia dal policy maker nazionale ^[10], e si colloca nell'ambito di uno sforzo diretto ad organizzare l'offerta di prodotti della bioeconomia.

Riferimenti bibliografici

- [1] A. Sanz-Hernández, E. Esteban, and P. Garrido, "Transition to a bioeconomy: Perspectives from social sciences", *Journal of Cleaner Production*, 224: 107 – 119, 2019.
- [2] F. D., Vivien, M. Nieddua, N. Befortc, R. Debrefa, and M. Giampietrod, "The Hijacking of the Bioeconomy", *Ecological Economics*, 159: 189 – 197, 2019.
- [3] Commissione Europea, L'innovazione per una crescita sostenibile: una bioeconomia per l'Europa, Bruxelles, 2012.
- [4] K. McCormick, and N. Kautto, "The bioeconomy in Europe: An overview", *Sustainability*, 5(6): 2589 – 2608, 2013.
- [5] K. Albrecht, and S. Ettling, "Bioeconomy strategies across the globe", *Rural*, 21(3): 10 – 13, 2014.
- [6] L. Staffas, M. Gustavsson, and K. McCormick, "Strategies and policies for the bioeconomy and bio-based economy: An analysis of official national approaches", *Sustainability*, 5(6): 2751 – 2769, 2013.
- [7] M. De Besi, and K. McCormick, "Towards a bioeconomy in Europe: National, regional and industrial strategies", *Sustainability*, 7(8): 10461 – 10478, 2015.
- [8] M. M. Bugge, T. Hansen, and A. Klitkou, "What is the bioeconomy? A review of the literature", *Sustainability*, 8(7): 691 – 702, 2016.
- [9] La Bioeconomia in Europa, 5° Rapporto, Intesa-SanPaolo-Federchimica-Assobiotech, 2019.
- [10] M. Sorrentino, "Lo sviluppo della bioeconomia in Italia e nel Mezzogiorno", in *Un Sud che innova e produce. La filiera farmaceutica e delle scienze della vita*, Giannini editore, 293-315, 2016.

VII. Le reti di imprese per la competitività sui mercati esteri: il consorzio “Tradizione Italiana – Italian Food Tradition”

Riccardo Resciniti, Mario D’Arco, Giuseppe Mastropietro, Orlando Biele¹

1. Introduzione

La competitività delle imprese si misura con riferimento ai contesti internazionali, sia nella prospettiva della crescita sui mercati esteri, sia in quella relativa alla difesa da possibili minacce derivanti da grandi imprese straniere che possono appropriarsi di quote del mercato nazionale. Nel caso delle piccole e delle medie la questione assume particolare gravità in quanto la dimensione ridotta rende più difficile accedere ai mercati esteri, soprattutto quelli più attrattivi e spesso più lontani. Inoltre, le imprese migliori, guadagnando visibilità internazionale, sono di frequente preda degli stessi processi acquisitivi [1].

Il tema, che conduce inesorabilmente a quelli della crescita dimensionale e delle forme cc.dd. “intermedie” (tra gerarchia e mercato) degli accordi, in Italia è quanto mai di attualità e richiede risposte dirimenti circa le stesse possibilità di (sopravvivenza e) sviluppo dell’industria nazionale. Questo capitolo lo affronta focalizzandosi sul versante delle esportazioni, in particolare, sull’utilità che può avere la “rete” come strumento per potenziare la capacità d’internazionalizzazione commerciale delle piccole e medie imprese.

Il concetto di rete è inteso nel senso più ampio, a prescindere dalla natura (proprietaria o non proprietaria, verticale o orizzontale, formale o informale), dalla tipologia contrattuale (vi possono rientrare, tra le varie forme, sia la rete, sia il consorzio) e da ogni altro criterio classificatorio dei rapporti tra imprese su cui ci si sofferma nel prossimo paragrafo e in altri capitoli del volume. Il focus è piuttosto sui benefici, da un lato, e sulle criticità, dall’altro, delle relazioni di collaborazione organizzate in funzione dell’internazionalizzazione commerciale per le imprese che non hanno la dimensione per competere sui mercati esteri. Il fine ultimo è fornire policy utili per possibili interventi del decisore pubblico a sostegno del territorio.

¹ Università degli Studi del Sannio. Il capitolo è il risultato del lavoro congiunto di tutti gli autori. Tuttavia, ai fini dell’attribuzione delle singole parti, il [paragrafo 1 è di](#) Riccardo Resciniti, [coordinatore della ricerca](#), i paragrafi 2.1 e 2.2 di Giuseppe Mastropietro, i paragrafi 2, 3, 3.1, 3.2, 4, 4.1, 4.2, 4.3, e 4.4 di Mario D’Arco, il paragrafo 4.2.1 di Orlando Biele; il 5 infine di Riccardo Resciniti e Mario D’Arco. Gli autori esprimono un ringraziamento a Valentina Aufiero per il contributo dato alla fase di raccolta delle informazioni.

L'analisi è compiuta con l'ausilio del caso di studio del Consorzio "Tradizione Italiana – Italian Food Tradition" (di seguito Tradizione Italiana), che rappresenta, in un settore trainante in Campania come quello alimentare, un esempio di successo per la progettazione e la realizzazione di una rete. Al caso è dedicato il paragrafo quarto. I paragrafi due e tre introducono rispettivamente una breve analisi della letteratura sulle reti di impresa e il processo di ricerca e la metodologia utilizzata. Il quinto e ultimo paragrafo trae le conclusioni e suggerisce le principali implicazioni manageriali e di policy.

2. Le reti per l'internazionalizzazione commerciale delle Pmi

Con il termine internazionalizzazione si vuole indicare l'espansione geografica dell'attività economica o produttiva di un'impresa al di fuori del proprio mercato nazionale. Più nello specifico, coerentemente alle finalità prima descritte, questo capitolo è focalizzato sul processo di internazionalizzazione delle Pmi, inteso come strategia commerciale che può essere *orientata ai "volumi"*, ovvero ad ampliare attraverso l'esportazione il mercato di vendita per conseguire economie di scala o per compensare la saturazione del mercato domestico, e/o *alla "differenziazione"*, ovvero ad ampliare geograficamente nuove nicchie di mercato con prodotti fortemente caratterizzati, utilizzando adeguati canali distributivi e investendo in attività di branding e di comunicazione [2].

È da sempre noto che le imprese minori, e quelle italiane non fanno eccezione, risultano essere meno pronte ad affrontare i processi d'internazionalizzazione a causa della dimensione, della mancanza di una struttura solida e della ridotta mole di risorse a disposizione. Soltanto le medie imprese più strutturate hanno dimostrato una certa capacità di presidio dei mercati esteri [3] [4] [5].

Per superare le limitazioni e le barriere dimensionali, che spesso le caratterizzano e che ostacolano i processi di internazionalizzazione, le Pmi italiane possono anche far leva sulla capacità di interazione sociale posta in essere dagli imprenditori stringendo relazioni con altre imprese presenti sul territorio domestico. Sfruttando le possibili sinergie produttive, organizzative e commerciali – dall'integrazione dell'offerta all'accesso ai canali esteri – le singole imprese che entrano a far parte di una rete possono acquisire tutte quelle risorse e conoscenze che, altrimenti, dovrebbero apprendere e sviluppare in maniera autonoma con tempi e costi molto maggiori.

Da un punto di vista teorico questo processo di internazionalizzazione rientra nel campo della *Network Theory*. Diversamente dal modello della Scuola di Uppsala [6], basato su una visione gerarchica (il processo è pianificato dal soggetto economico dell'impresa) e a stadi (l'internazionalizzazione avviene gradualmente seguendo una sequenza unidirezionale e fissa di fasi), la più recente teoria dei *network* (rete) presuppone che il fattore determinante dell'internazionalizzazione risieda nel sistema di relazioni (interpersonali e interaziendali) nel quale l'impresa è inserita.

2.1 Le reti di imprese: concetti chiave

Il concetto di network è stato portato all'attenzione nella letteratura economica e manageriale da Thorelli nel 1986, il quale lo definisce come "l'insieme di due o più organizzazioni impegnate in una relazione di lungo termine"² [7, p. 37]. Grandori e Soda sottolineano come una rete sia "una modalità di organizzare l'attività economica attraverso rapporti di coordinazione e cooperazione tra imprese"³ [8, p. 184]. Più nello specifico, Soda puntualizza che il concetto di rete implica: "(1) la presenza di almeno due entità o attori metodologicamente definibili come nodi [...]; (2) l'autonomia degli attori, che deve esplicarsi non solo giuridicamente ma in assenza di qualsiasi forma di direzione unitaria [...]; (3) la condizione di interdipendenza sotto cui devono trovarsi le imprese; (4) la presenza di meccanismi di governo delle relazioni basati sul collegamento, l'influenza reciproca, la cooperazione e i processi negoziali" [9, pp. 34-35 e p. 142].

In senso lato le reti di imprese possono essere definite come un "insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e in qualche caso su contratti, che si impegnano, attraverso investimenti congiunti, a realizzare un'unica produzione, attività di marketing, di formazione, di R&S" [10, p. 3].

Se ci focalizziamo sul grado di formalizzazione della relazione fiduciaria, ovvero la presenza o l'assenza di un negozio giuridico che regoli i rapporti tra le imprese aggregate, è possibile individuare due macro tipologie di aggregazioni: aggregazioni informali e aggregazioni formali [11] (**Tabella 1**). In quelle del primo tipo, le imprese si uniscono non per effetto di atti negoziali ma per effetto degli stretti rapporti produttivi, economici e finanziari che caratterizzano le loro relazioni.

Aggregazioni informali			Aggregazioni formali
Fondate su legami tecnico-produttivi - reti di subfornitura - distretti industriali - costellazioni	Fondate su legami personali - gentlemen's agreement - city of communities of interests	Fondate su legami finanziari - realtà che sorgono sulla base della dipendenza che si instaura tra una impresa finanziata e quella che di questa è la finanziatrice	Fondate su contratti - joint venture - gruppi di impresa - trust - consorzi - contratti di franchising - associazioni temporanee tra imprese (ATI) - contratti di rete

Tabella 1 – Classificazione delle aggregazioni aziendali (Fonte: Nostra elaborazione).

² Trad. it. nostra.

³ Trad. it. nostra.

In questo capitolo, le reti sono considerate nella loro accezione più ampia, quale aggregazione di imprese collegate da finalità comuni. In tale ambito, particolare attenzione meritano le reti consortili. Il consorzio, disciplinato dall'art. 2602 del Codice civile, è un accordo formale mediante il quale "più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese". Dal punto di vista strutturale, la principale peculiarità del consorzio consiste nella creazione di un'organizzazione comune cui è demandato il compito di dare esecuzione al contratto, assumendo e attuando le opportune decisioni.

I consorzi possono essere progettati per raggiungere obiettivi strategici differenti, come ad esempio lo sviluppo internazionale delle imprese, soprattutto di minori dimensioni.

2.2 Principali vantaggi del consorzio per l'internazionalizzazione

Come stabilito nell'Art. 42 della legge n. 134 del 2012, "I consorzi per l'internazionalizzazione hanno per oggetto la diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi delle piccole e medie imprese nonché il supporto alla loro presenza nei mercati esteri anche attraverso la collaborazione e il partenariato con imprese estere."

Grazie alle relazioni istituite attraverso la rete consortile, le imprese hanno la possibilità di utilizzare alcune risorse dei loro partner e sviluppare le competenze e capacità per avviare e ampliare le proprie attività internazionali. In questa ottica, l'internazionalizzazione dipende dal "set di relazioni all'interno della rete piuttosto che da risorse e capacità specifiche dell'impresa"⁴ [12, p. 227].

I consorzi per l'internazionalizzazione possono essere distinti in due tipi: i *consorzi promozionali* (o di servizi) e quelli *di vendita* (denominati anche operativi o funzionali). I primi non effettuano operazioni di acquisto e di vendita in proprio, ma si focalizzano sulla fornitura di servizi generali a supporto e a integrazione dell'attività esportativa delle imprese consorziate, come ad esempio partecipazione a mostre e fiere internazionali, azioni pubblicitarie sui mercati esteri, promozione e organizzazione di visite di operatori esteri, ricerche di mercato, e attività di consulenza. I consorzi di vendita, al contrario, si occupano anche della commercializzazione sui mercati esteri dei prodotti delle imprese consorziate, apponendo eventualmente agli stessi un marchio consortile [12].

Tra i principali punti di forza del consorzio per l'internazionalizzazione vanno evidenziati:

- il maggiore potere contrattuale che hanno le imprese che operano in rete nei confronti di organismi pubblici e istituti bancari;

⁴ Trad. it. nostra.

- la possibilità da parte delle imprese consorziate di attivare proficui processi di *learning by doing* [13].

Il limite principale di questa tipologia di rete riguarda il divieto di distribuzione degli avanzi e degli utili di esercizio di ogni genere e sotto qualsiasi forma alle imprese consorziate, anche nel caso in cui il consorzio venga sciolto. Il consorzio deve inoltre possedere un fondo consortile interamente sottoscritto attraverso il versamento di una quota di partecipazione.

L'efficacia del consorzio dipende infine da alcuni elementi di omogeneità a livello finanziario e strutturale-organizzativo delle imprese che decidono di associarsi. L'omogeneità finanziaria dovrebbe evitare che le difficoltà di un'impresa socia possano pregiudicare la posizione e l'immagine delle altre imprese consorziate.

3. Pianificazione e disegno della ricerca

Il problema della ricerca che sta alla base del presente lavoro è legato alla comprensione dei vantaggi che le Pmi italiane possono ottenere nei processi di internazionalizzazione nel momento in cui decidono di costituire o di aderire a una rete di imprese su base regionale, inter-regionale o nazionale. Allo stesso tempo sono state analizzate anche le principali cause che portano un'impresa a uscire da una rete. Esplorare il fenomeno delle reti di imprese in maniera olistica permette, infatti, di individuare delle *best practices* replicabili da altri attori socio-economici e politici in specifici settori industriali e contesti territoriali.

Per gli obiettivi prefissati, come metodologia di ricerca è stata scelta quella del *case study*, in quanto lo studio di realtà complesse e dinamiche quali sono le reti di imprese si coniuga bene con questo approccio metodologico. Il caso di studio consente di analizzare fenomeni specifici, ovvero difficili da racchiudere attraverso leggi universali e generalizzanti, con un grado di profondità spesso non offerto da altri metodi.

Nello specifico il *case study* "basandosi su un procedimento induttivo di indagine [...] esplora il fenomeno nella sua situazione naturale e utilizza molteplici metodi per raccogliere, interpretare, comprendere, spiegare e estrarre il significato da essi; [...] è un multi-metodo in focus che studia i fatti nelle loro condizioni naturali, tentando di cogliere il senso del fenomeno e interpretandolo" [14, p. 12].

3.1 La raccolta dei dati

L'unità di analisi empirica selezionata per il *case study* è Tradizione Italiana, società consortile operante nel settore agro-alimentare. L'individuazione di questo caso di studio è giustificata da diverse ragioni di seguito descritte. Innanzitutto, si tratta di una rete di imprese costituita in Campania,

ma che riunisce al suo interno, come vedremo in maniera approfondita nel corso di questa ricerca, anche imprese di altre regioni italiane, sia meridionali che settentrionali. In secondo luogo, le imprese consorziate operano nel settore agro-alimentare, ovvero una delle aree di business trainanti dell'economia italiana. Per facilitare la raccolta delle informazioni è stato seguito un preciso protocollo. Nella prima fase di ricerca, sono stati raccolti dati secondari inerenti alla struttura di Tradizione Italiana. A tal fine è stato esaminato lo statuto del consorzio, dalla cui lettura è stato possibile inquadrare con esattezza le imprese consorziate, nonché identificare le attività previste nell'oggetto sociale. Nella seconda fase si è proceduto con una indagine *field* utilizzando la tecnica dell'intervista semi-strutturata. L'intervista, atta prevalentemente a rilevare la perseguibilità degli obiettivi di internazionalizzazione, è stata somministrata al responsabile dell'aggregazione, ai rappresentanti delle imprese aderenti alla rete consortile, ai rappresentanti delle imprese uscite dalla rete.

La rete consortile Tradizione Italiana è attualmente costituita da sedici imprese (vedi **Tabella 2**).

Denominazione dell'impresa	Tipologia di prodotto commercializzato
"La Doria" - S.p.A.	Pomodori pelati, conserve di pomodoro, sughi pronti, legumi in scatola e succhi di frutta
Kimbo S.p.A.	Caffè
V.Besana S.p.A.	Nocciole, frutta secca, semi, cioccolato e snack
Pastificio Di Martino Gaetano & F.lli S.p.A.	Pasta
Fattorie Garofalo Soc. Coop. Agr.	Mozzarella di bufala e filiera bufalina
D&D Italia S.p.A.	Sottoli e sottaceti, olive, sughi e pesti
Villa Matile S.S.	Vino
Acetificio Marcello De Nigris S.R.L.	Aceto, aceto balsamico e condimenti
Basso Fedele & Figli S.R.L.	Olio
Fresystem S.p.A.	Pasticceria surgelata, dolce e salata
Rago Soc. Coop. Agr.	Insalate
Selezione Casillo S.R.L.	Farine e semola
Siciliani S.p.A. - Industria lavorazione carne	Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne
General Fruit S.R.L.	Concentrati di frutta, basi per cocktails
GIAS - Gruppo industriale e alimentari	Verdure e piatti pronti surgelati
Di Leo Pietro S.p.A.	Biscotti e tarallini

Tabella 2 – Attuale compagine della Società Consortile Tradizione Italiana (Fonte: Nostra elaborazione).

Sei imprese consorziate sono state coinvolte nella ricerca: La Doria S.p.A., Pastificio Di Martino Gaetano & F.lli S.p.A., D&D Italia S.p.A., Basso Fedele & Figli S.r.l., Fresystem S.p.A., e V. Besana S.p.A. Tra le imprese uscite dalla rete consortile è stata oggetto di analisi Strega Alberti Benevento S.p.A. Le interviste sono state somministrate sia direttamente in presenza, sia telefonicamente, con la durata rispettivamente di circa 30 minuti e di circa 60 minuti.

3.2 Analisi dei dati

I dati collazionati sono prevalentemente testi. Pertanto, al fine di analizzarli e interpretarli si è proceduto con una *content analysis*, ovvero una tecnica per analizzare le unità della comunicazione scritta, verbale o visiva [15]. Nello specifico, è una tecnica di ricerca che ha lo scopo di rendere valide e riproducibili le inferenze fatte sul contenuto di un testo. L'obiettivo principale è ottenere una descrizione sintetica e ampia di un dato fenomeno attraverso la creazione di concetti o categorie [16].

Alla *content analysis* delle trascrizioni delle interviste si è aggiunta una *Social Network Analysis* (SNA). Si tratta di un insieme di metodologie, sviluppate inizialmente negli studi sociometrici [17], focalizzate sulla misurazione degli attributi degli attori della rete e delle caratteristiche delle relazioni [18]. Tale approccio di ricerca permette di studiare le strutture sociali attraverso il calcolo matriciale e di rappresentarle tramite grafi [19]. La SNA è stata effettuata sulla base dei dati raccolti attraverso una domanda a risposta multipla presente nella traccia dell'intervista.

4. Il consorzio Tradizione Italiana

Tradizione Italiana è stato costituito sotto forma di società consortile a responsabilità limitata. Essa non ha scopo di lucro ed esercita attività di "ottimizzazione delle politiche commerciali verso l'estero delle imprese socie appartenenti al settore agroalimentare". La società, attiva dal 31 ottobre 2012, è attualmente partecipata dalle sedici imprese elencate in precedenza nella **Tabella 2**. Analizzando la rete consortile secondo una prospettiva diacronica è possibile notare non solo come il suo assetto sia variato nel corso del tempo in termini di consorziati, ma anche come le strategie di business delle imprese appartenenti al Consorzio si siano evolute e diversificate rispetto ai primi anni di vita.

Per quanto riguarda i cambiamenti inerenti alla compagine consortile, è utile sottolineare che tutte le imprese del nucleo fondante⁵ e dei primi ampliamenti sono campane, questo perché le famiglie di imprenditori avevano tra

⁵ Il nucleo fondatore della Società Consortile Tradizione Italiana comprendeva le seguenti attività imprenditoriali campane: "La Doria" S.P.A., Pastificio G. Di Martino e F.lli S.P.A., D&D Italia S.P.A., Ferrarelle S.P.A., V. Besana S.P.A., Acetificio Marcello De Nigris S.R.L., Café do Brasil oggi Kimbo S.P.A., Fattorie Garofalo Società Cooperativa Agricola, Latteria Sorrentina - ICCA S.P.A., Villa Matilde S.S., Strega Alberti Benevento S.P.A., e Fresystem S.P.A.

loro una conoscenza diretta e una fiducia reciproca che non era solo imprenditoriale ma anche personale, a testimonianza della rilevanza dell'aspetto fiduciario sin dalla fase costitutivo-progettuale.

Nel corso del tempo sono entrate a far parte della Società Consortile anche imprese non campane, come ad esempio l'impresa pugliese Siciliani S.p.A., la calabrese GIAS S.p.A., la lucana Di Leo Pietro S.p.A. e la lombarda General Fruit S.r.l. Tra le imprese uscite dal consorzio figurano Strega Alberti Benevento S.p.A., Latteria Sorrentina - ICCA S.p.A., Ferrarelle S.p.A., e Industria Olearia Biagio Mataluni S.r.l. Allo stato attuale, la Tradizione Italiana copre sedici comparti merceologici all'interno del settore agroalimentare. Ciascun comparto è attribuito in via esclusiva a una singola impresa. I canali serviti sono sia quello *retail* che quello *food service*.

Focalizzandoci sulle strategie di business e il modo in cui sono cambiate a livello diacronico (vedi **Figura 1**), Tradizione Italiana non si è limitata a svolgere unicamente attività di promozione commerciale delle eccellenze agroalimentari

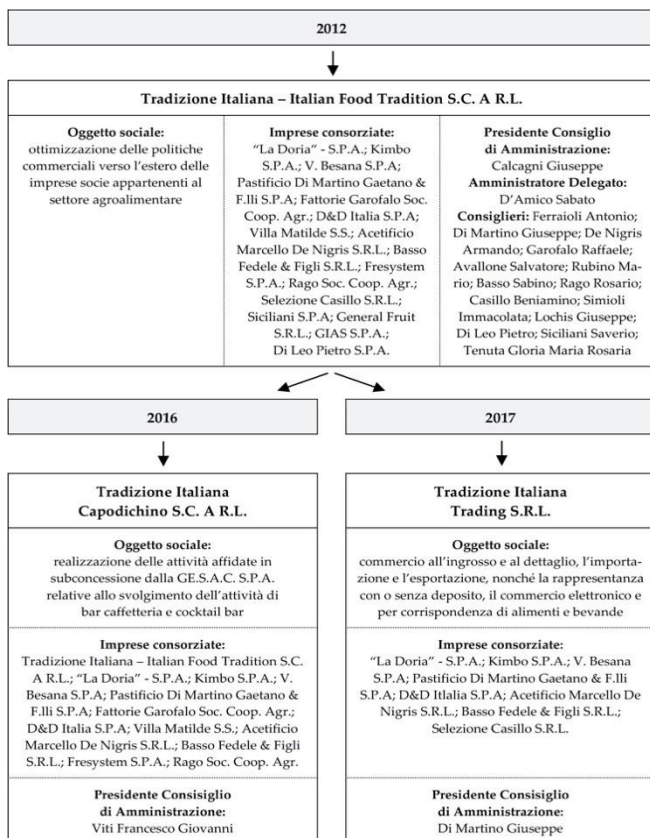


Figura 1 – Sviluppo diacronico e situazione attuale della Società Consortile Tradizione Italiana (Fonte: Nostra elaborazione).

italiane sui mercati esteri, ma ha costituito, insieme ad altre undici imprese già appartenenti alla rete, la società consortile a responsabilità limitata “Tradizione Italiana Capodichino”. Tale società senza fini di lucro è operativa dall’11 marzo 2016 e ha per oggetto la realizzazione delle attività affidate in subconcessione dalla GE.S.A.C. S.p.A. (Gestione Servizi Aeroporti Campani) relative allo svolgimento dell’attività di bar caffetteria e cocktail bar.

Tradizione Italiana, non potendo assumere nessun rischio commerciale, è affiancata dal novembre 2017 dalla “Tradizione Italiana Trading S.r.l.”. All’interno di questo nuovo *player*, che ha per oggetto il commercio all’ingrosso e al dettaglio, l’importazione e l’esportazione, nonché la rappresentanza con o senza deposito, il commercio elettronico e per corrispondenza di alimenti e bevande, sono confluite solo otto delle sedici imprese consorziate, proprio perché la componente di “rischio” è alta e la visione del progetto non è condivisa da tutti, soprattutto per quelle imprese che commercializzando prodotti freschi non considerano la Cina un mercato target.

L’assetto della società consortile Tradizione Italiana è pertanto *vario*, poiché nel tempo ha diversificato il proprio raggio di azione non limitandosi unicamente alla promozione sui mercati esteri dei prodotti commercializzati dalle imprese consorziate, ma investendo anche in altre attività d’impresa come la gestione di un bar interno all’aeroporto di Napoli e l’apertura di un canale e-commerce per il mercato cinese; *e variabile*, in quanto la compagine di imprese che costituisce il consorzio è soggetta a mutare nel tempo, in seguito a uscite e nuove adesioni.

4.1 Il modello di governance

Per garantire la stabilità tra i diversi nodi della rete e pianificare gli obiettivi da perseguire nel medio-lungo periodo, Tradizione Italiana si è dotata di un sistema di *governance* costituito da un Consiglio di Amministrazione composto da un rappresentante di ciascuna impresa consorziata. Tutti i consiglieri hanno pari potere di voto e nominano un presidente e un amministratore delegato. Il consiglio di amministrazione provvede alla gestione ordinaria e straordinaria della Società consortile. Per rafforzare la democrazia all’interno del consiglio di amministrazione, e dare rilievo alla condivisione delle decisioni, le cariche di presidente e amministratore delegato tendono ad essere mantenute per un triennio. Se analizziamo la rete attraverso la lente teorica della SNA è possibile constatare l’assenza di un nodo principale (*Ego*). Come si evince dalla **Figura 2**, realizzata in ambiente NetDraw [20], la struttura è paritaria e le relazioni tendono a essere di natura collaborativa.

Poiché non tutte le imprese consorziate hanno preso parte alla ricerca, la **Figura 2** esprime soltanto una fotografia parziale della rete. I nodi periferici ritraggono le imprese consorziate che non hanno acconsentito a partecipare all'intervista, essi presentano soltanto legami in entrata, quelli dichiarati dalle imprese intervistate, e non in uscita.

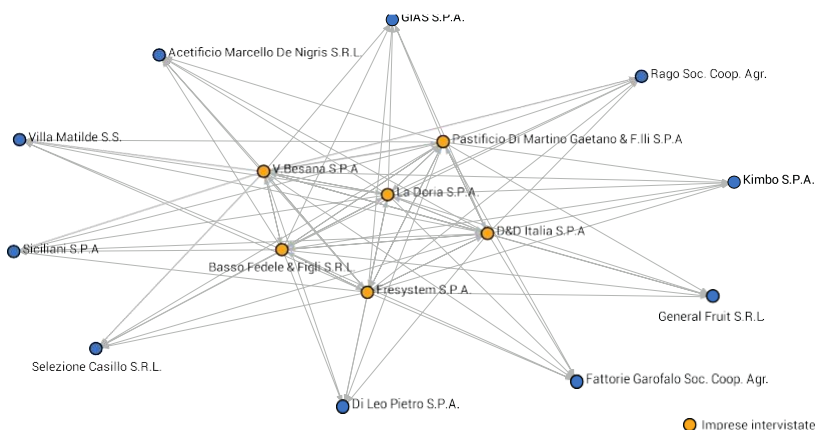


Figura 2 – Rappresentazione grafica in ambiente NetDraw della rete di imprese Tradizione Italiana (Fonte: Nostra elaborazione).

Il consiglio di amministrazione è affiancato da tre comitati che svolgono funzioni specifiche:

- il *comitato tecnico marketing*, composto da tre soggetti, si occupa di tutte le strategie di marketing e di promozione del brand Tradizione Italiana sui mercati esteri;
- il *comitato tecnico sviluppo export*, composto dai direttori export delle imprese consorziate, ha carattere consultivo, riporta le strategie individuate con relativa budgettizzazione in consiglio di amministrazione per l'approvazione finale;
- il *comitato tecnico sviluppo acquisti*, organo caratterizzato da una certa autonomia, è composto dai manager degli uffici acquisti delle consorziate, prende decisioni in materia di ottimizzazione degli acquisti in comune di prodotti e servizi.

4.2 I vantaggi per le imprese consorziate

A ciascuna impresa consorziata sono richiesti, oltre a una fee di ingresso, una redditività adeguata che permetta di investire in progetti comuni, una

chiara definizione della proprietà (preferibilmente familiare) e una forte vocazione all'internazionalizzazione espressa attraverso un ufficio export ben strutturato: la forza principale è la sinergia tra le aziende e, quindi, tra gli export manager delle singole consorziate.

Al di là dell'investimento economico iniziale e il dispendio di risorse umane da destinare al progetto, l'appartenenza al Consorzio, come evidenziato dalla maggior parte dei referenti delle imprese consorziate intervistati, apporta una serie di vantaggi:

- *ampliamento del portafoglio clienti.* Le imprese consorziate, essendo tra loro complementari e non concorrenti, condividono più facilmente i propri contatti commerciali;
- *accesso immediato a informazioni veritiere su fornitori e clienti.* Le imprese consorziate hanno costruito, sulla base delle singole esperienze commerciali, un database interno condiviso di informazioni su fornitori e clienti con i quali hanno avuto relazioni;
- *fornitura di una serie di servizi complementari.* Le imprese consorziate ricevono assistenza tecnica, organizzativa e commerciale per l'avvio dell'attività di vendita e di promozione nei paesi target. Inoltre, dispongono di un ufficio stampa, possono accedere a ricerche di mercato e usufruire dell'aiuto di servizi di consulenza esterna;
- *economie sugli acquisti in comune.* Le sinergie sugli acquisti in comune di commodities (ad esempio, energia elettrica e gas), di prodotti di cancelleria per l'ufficio, di materiale per imballaggio, di servizi di noleggio auto, e di stand fieristici permettono alle imprese consorziate vantaggi di costo e, in determinate circostanze, maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori;
- *visibilità sui mercati nazionali e internazionali.* Il Consorzio cura diverse attività promozionali e di comunicazione, tra cui la partecipazione alle due manifestazioni fieristiche internazionali del settore "food & beverage di maggior rilievo", l'Anuga di Colonia e il Sial di Parigi.

I vantaggi per le singole imprese consorziate ottenuti attraverso le sinergie sugli acquisti possono essere facilmente misurati comparando la spesa della singola impresa prima e dopo l'entrata nella Società Consortile. Al contrario è molto più difficile e complesso misurare le performance economico finanziarie, o la *brand awareness* della singola impresa consorziata prima e dopo l'adesione alla rete di imprese.

4.2.1 Le attività della Società Consortile nei dati di bilancio

Il Conto Economico della Società Consortile Tradizione Italiana ha una struttura particolare che potrebbe essere definita a "costi e ribaltamento costi". L'economicità deve intendersi come l'attitudine a ottenere, attraverso i

contributi delle consorziate e il riaddebito dei costi sostenuti per loro conto, ricavi sufficienti per remunerare i fattori produttivi impiegati per soddisfare i loro propri interessi. Si tratta, dunque, di un organismo che ricerca il pareggio come risultato economico di bilancio.

La **Tabella 3** mostra alcuni risultati intermedi di non poca importanza ottenuti dal conto economico riclassificato opportunamente utilizzando lo schema “a valore aggiunto caratteristico con evidenziazione del Margine Operativo Lordo (MOL)”.

Descrizione	2018	2017	2016	Valore medio
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	€ 865.442	€ 1.054.949	€ 1.009.423	€ 976.605
<i>Altri ricavi e proventi</i>	€ 1.004.536	€ 1.030.854	€ 775.289	€ 936.893
<i>Produzione lorda tipica dell'esercizio</i>	€ 1.885.478	€ 2.034.772	€ 1.725.202	€ 1.881.817
VAC	€ 132.388	€ 91.888	€ 43.383	€ 89.220
MOL	€ 46.541	€ 43.751	-€ 6.220	€ 28.024
EBIT	€ 8.320	€ 5.295	-€ 26.267	-€ 4.217
<i>Risultato dell'Esercizio</i>	€ 40	€ 1.108	-€ 26.261	-€ 8.371

Tabella 3 – *Dati di sintesi del bilancio del Consorzio Tradizione Italiana.*

L'esiguità del risultato economico (in perdita, per l'esercizio 2016) discende, sinteticamente, dalla specifica attività esercitata, ovvero dalla prevalenza dello scopo consortile nei rapporti interni con le imprese consorziate. I ricavi derivanti dalle prestazioni di servizi, rese nei confronti delle imprese socie, riguardano il riaddebito dei costi sostenuti per la partecipazione a eventi e fiere.

L'ammontare della voce “altri ricavi” riguarda le quote versate dalle consorziate, sia a titolo di fee di ingresso che di contributo annuale, necessarie per finanziare l'operatività della Società Consortile. Le variazioni intervenute nella voce derivano sia dalle scelte in termini di budget per l'anno corrente (operate in sede di approvazione del bilancio relativo all'esercizio precedente), sia dal numero delle consorziate. Tra i costi per servizi si comprendono prevalentemente i costi sostenuti dal Consorzio per assistenza tecnica, e attività commerciali e promozionali. Questi costi sono addebitati alle consorziate e confluiscono nella voce “altri ricavi”.

Il Valore aggiunto caratteristico (VAC) evidenzia una crescita media del 77,94%. È incrementato del 205,16% dal 2016 al 2018, passando da 43.383 euro a 132.388 euro. Il MOL ha subito una crescita media del 398,51%, attestandosi, per il 2018, ad euro 46.541 (+848,25% rispetto al 2016). L'EBIT (Earnings Before

Interest and Tax) evidenzia una crescita media del 31,51%, risultando pari ad euro 8.320 nell'anno 2018 (+131,67% rispetto al 2016).

Com'era certamente atteso, dall'incremento riscontrabile nei risultati intermedi ritenuti maggiormente significativi, il giudizio finale evidenzia una crescente operatività del Consorzio, sempre più attivo nel perseguimento del fine consortile: fornire assistenza tecnica, organizzativa e commerciale per la promozione delle attività nei confronti delle consorziate, a soddisfazione dei loro interessi congiunti.

4.3 Le criticità: le imprese uscite dalla Società Consortile

Come emerso dall'analisi delle interviste, per le singole imprese l'appartenenza alla rete consortile presenta anche delle criticità, ad esempio, la perdita di autonomia decisionale, l'impiego di risorse umane e finanziarie da destinare all'implementazione dei progetti comuni e, soprattutto, il rispetto di una condotta leale senza comportamenti opportunistici.

L'uscita dei partner dal Consorzio è stata determinata soprattutto dalla ridotta dimensione (fatturato sensibilmente minore rispetto a quello delle altre imprese consorziate) o da un disallineamento dai principali obiettivi della rete. Strega Alberti, ad esempio, operando in un settore di nicchia molto stagionale, si è trovata più volte disallineata con le altre imprese consorziate in termini di obiettivi, di logistica, di strategie di distribuzione, e di mercato-target (ad esempio, l'alcool non viene consumato in alcuni Paesi per motivi religiosi).

L'uscita dal Consorzio di Latteria Sorrentina - ICCA S.p.A. è stata determinata dalla decisione interna all'impresa di promuovere sui mercati esteri anche la mozzarella di bufala, prodotto già commercializzato da Fattorie Garofalo Soc. Coop. Agr. Poiché lo statuto del Consorzio stabilisce che al suo interno non possono sussistere imprese che commercializzano gli stessi prodotti Latteria Sorrentina - ICCA S.p.A. si è trovata nella situazione di dover uscire dalla rete. Anche l'uscita di Ferrarelle S.p.A. è stata determinata da ragioni molto simili. Il gruppo Ferrarelle, infatti, aveva interesse a promuovere attraverso il Consorzio prodotti che si sovrapponevano a settori merceologici come l'olio e la pasta già coperti da altre imprese.

Infine, sull'uscita dal Consorzio di Industria Olearia Biagio Mataluni S.R.L. hanno inciso specifiche scelte strategiche aziendali volte in quel momento a differenti percorsi di sviluppo.

4.4 Internazionalizzazione ed evoluzione digitale: la creazione di "Tradizione Italiana Trading S.r.l."

Negli ultimi anni le logiche di mercato sono state caratterizzate da veloci e intensi cambiamenti che hanno spinto le imprese produttrici e quelle distributive a modificare le proprie strategie commerciali e di marketing. Un principale elemento

di cambiamento ha riguardato le dinamiche di acquisto che si sono spostate sempre più verso i nuovi canali digitali. Anche i cosiddetti consumi extradomestici del mercato del *food* sono in fase di trasformazione e implicano la definizione di nuovi format distributivi [21]. In questa ottica, la nuova parola d'ordine è *multicanalità*, ovvero l'integrazione di più canali di contatto tra imprese e consumatori, come ad esempio l'utilizzo di canali di vendita sia offline che online [22].

Se per quanto riguarda il mercato B2B il canale predefinito adottato dalla società consortile Tradizione Italiana è quello off-line, ovvero la movimentazione degli export manager che creano collegamenti e sinergie con determinati buyer internazionali, il mercato B2C combina sia canali "fisici" che "digitali" dando così il via a due possibili configurazioni di sequenze di acquisto. La prima è quella della ricerca di informazioni sul web e del successivo acquisto in negozio (*webrooming*), adottata prevalentemente nel mercato domestico. I consumatori, in pratica, possono visionare il sito web del Consorzio, disponibile al seguente URL <http://www.italianfoodtradition.com/ita/>, e rivolgersi alla Grande Distribuzione Specializzata (GDO) o a un retailer per l'acquisto finale. La seconda, progettata soprattutto per la distribuzione in mercati internazionali, prevede la possibilità di reperire informazioni sui prodotti e completare l'acquisto attraverso l'utilizzo di un marketplace digitale.

La vendita nei mercati internazionali attraverso l'utilizzo di Internet e di piattaforme per il commercio elettronico è resa possibile grazie alla creazione di un nuovo *player* commerciale, denominato "Tradizione Italiana Trading S.r.l.", che funge come braccio operativo della società consortile Tradizione Italiana. Questa società commerciale in cui sono confluite, come illustrato nel paragrafo 4, soltanto otto delle sedici imprese consorziate, per vendere come paese target in Cina ha allestito un flagship store su Tmall Global (vedi **Figura 3**), la piattaforma e-commerce B2C di Alibaba Group.



Figura 3 – Piattaforma allestita da "Tradizione Italiana Trading S.R.L." su Tmall Global, reperibile all'URL <https://tradizioneitaliana.tmall.hk/>.

Attraverso l'adozione di un marketplace virtuale in Cina è stato avviato un importante processo di disintermediazione commerciale per raggiungere e "informare" consumatori finali molto lontani dalla cultura italiana e dal suo posizionamento geografico. Il progetto è ancora nella fase di avvio che, benché promettente, non permette ancora valutazioni compiute.

5. Conclusioni

Il caso Consorzio Tradizione Italiana offre interessanti spunti di riflessione sia per i professionisti operanti nell'area del business, del management e del marketing, sia per i policy-maker regionali.

Innanzitutto, questo caso di studio rivela come aggregare aziende di eccellenza nel settore agroalimentare della "Tradizione Italiana" non sia solo una strategia efficace per ridurre i costi e i rischi inerenti l'attuazione di un percorso di internazionalizzazione. L'appartenenza al consorzio, infatti, permette alle imprese aderenti di beneficiare di innegabili vantaggi in termini di condivisione delle conoscenze e delle informazioni, favorendo un incremento dei contatti con i diversi operatori commerciali, oltre a un importante miglioramento della propria immagine. Ad esempio, anche se per il momento non esistono prodotti a marchio Tradizione Italiana, sul sito web o in occasione di eventi internazionali come le fiere di settore, i marchi delle imprese consorziate convivono in maniera tale da dare maggiore risalto al brand consortile per apparire un "tutt'uno" e non un "insieme".

Di converso, i soggetti intervistati hanno segnalato anche alcuni svantaggi nel far parte della rete consortile, come la perdita di autonomia decisionale e il dispendio di risorse umane e finanziarie da destinare all'implementazione dei progetti comuni, al di là della sempre implicita possibilità di comportamenti opportunistici.

Il vero punto di forza del Consorzio Tradizione Italiana risiede tuttavia nella capacità di operare su un raggio d'azione che non si limita unicamente alla promozione dei prodotti commercializzati dalle imprese consorziate sui mercati esteri attraverso stand fieristici e incontri B2B con buyer stranieri. Alcuni imprenditori aderenti alla rete consortile hanno dimostrato una spiccata propensione ad attuare processi di internazionalizzazione attraverso l'adozione di strategie di comunicazione e di vendita multicanale.

In particolar modo la costituzione di una *trading company*, denominata "Tradizione Italiana Trading S.r.l." per accedere ad un paese importante e "difficile" come la Cina rappresenta un'innovazione virtuosa che può essere portata ad esempio per tutte le imprese che singolarmente non riescono a raggiungere determinate dimensioni, ma aggregandosi accrescono le loro potenzialità, soprattutto grazie all'e-commerce.

Il caso Tradizione Italiana insegna che le reti di imprese per l'internazionalizzazione rappresentano il vero volano per lo sviluppo della competitività delle piccole e medie imprese italiane all'interno dei mercati internazionali. Tuttavia la sinergia e la costituzione di legami fiduciari tra le parti "aggregate" e la predisposizione delle imprese a investire le proprie risorse umane e finanziarie per la costituzione di veri e propri brand ombrello e per mettere in atto gli obiettivi definiti all'interno del documento programmatico a volte possono non bastare.

Le istituzioni pubbliche a livello centrale e locale giocano un ruolo importantissimo per quanto riguarda lo sviluppo economico e imprenditoriale di una data area geografica. Un tema di fondamentale importanza riguarda dunque le policy attuabili dalla Regione Campania per favorire la diffusione delle reti di impresa vocate all'internazionalizzazione.

Assumendo il punto di vista dei referenti delle imprese consorziate che hanno collaborato con le interviste, è emerso che la Regione dovrebbe fungere da facilitatore nell'attuazione di incontri con la grande distribuzione estera, ad esempio, mettendo in contatto il consorzio con i vari ambasciatori esteri. Non manca poi un certo scetticismo riguardo l'erogazione di finanziamenti pubblici nei confronti delle reti di impresa. Nel momento in cui si riceve un finanziamento per la costituzione di una rete, si rischia di introdurre dei vincoli troppo stringenti soprattutto nella parte inerente alla rendicontazione. Un'alternativa ai finanziamenti pubblici è quella di concedere degli sgravi fiscali alle imprese che volontariamente decidono di aderire a una particolare forma di aggregazione, sia essa un consorzio, un'ATI o un contratto di rete. Una politica orientata agli sgravi fiscali lascerebbe agli imprenditori una più ampia scelta riguardo alle modalità di investimento delle risorse finanziarie a disposizione. Come emerso dall'analisi delle interviste, ciò che ha permesso alla società consortile Tradizione Italiana di raggiungere gli attuali obiettivi e risultati positivi è stata la mancanza di eccessive ristrettezze burocratiche da parte dell'operatore pubblico.

Riferimenti bibliografici

- [1] Barbaresco, G., Matarazzo, M., & Resciniti, R. *Le medie imprese acquisite dall'estero: nuova linfa al Made in Italy o perdita delle radici?*. FrancoAngeli. Milano: Franco Angeli, 2018.
- [2] Resciniti, R. Modelli di internazionalizzazione delle medie imprese industriali. In Nifo A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2010.
- [3] Baldassi, C. *Organizziamo la spontaneità. Il cambiamento nelle piccole e medie imprese*. Firenze: Pontecorvoli Editore, 1998.
- [4] Cortesi A., Alberti F., & Salvato C. *Le piccole imprese*. Roma: Carocci Editore, 2004.
- [5] Vittori, R. *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*. Milano: Franco Angeli, 2013.

- [6] Johanson J., & Vahlne J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431, 2009.
- [7] Thorelli, H.B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1): 37-51, 1986.
- [8] Grandori, A., & Soda, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2): 183-214, 1995.
- [9] Soda, G. *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*. Roma; Carocci Editore, 1998.
- [10] Ricciardi, A. Le reti di imprese: aspetti gestionali, normative, fiscali. *Rivista Amministrazione & Finanza*, (8): 2-14, 2013.
- [11] Vernizzi, S., & Martini, M. Opportunità e criticità del contratto di rete: lo "stato dell'arte" a quattro anni dalla sua introduzione normativa. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (1), 2013.
- [12] Coviello, N.E., McAuley, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3): 223-256, 1999.
- [13] Valdani, E., & Bertoli, G. *Marketing internazionale*. Milano: Egea spa, 2014.
- [14] Yin R.K., (Tr. It. a cura di Pinnelli, S.), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Roma: Armando Editore, 2005.
- [15] Cole, F.L., Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 53-57, 1988.
- [16] Krippendorff, K., *Content Analysis: An Introduction to its Methodology* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- [17] Wasserman, S., Faust, K., *Social network analysis: Methods and applications*. New York: Cambridge university press, 1994.
- [18] Scott, J., *Social Network Analysis: A Handbook* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- [19] Prell, C., *Social network analysis: History, theory and methodology*. London: Sage Publications Limited, 2012.
- [20] Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C., *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.
- [21] Fornari, D., Grandi, S., & Fornari, E., *#Retailvision: Gli scenari del marketing distributivo*. Milano: EGEA spa, 2019.
- [22] Neslin, S.A., & Shankar, V., Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81, 2009.

VIII. Politiche industriali e strumenti: contratti di rete e contratti di sviluppo

Paola De Vivo, Alfonso Piscitelli, Laura Tebano, Marina Albanese, Enrico Sacco¹

1. Gli incentivi alle imprese manifatturiere in Italia: un focus sui contratti di rete e sui contratti di sviluppo

L'obiettivo della ricerca è stato quello di effettuare una ricognizione degli strumenti utilizzati a supporto della politica industriale in Italia e nella regione Campania, concentrandosi sugli interventi agevolativi che le amministrazioni (centrali e regionali) hanno destinato al tessuto produttivo ed evidenziandone l'evoluzione nel tempo e la distribuzione territoriale. Nello specifico, il focus è sui contratti di rete e di sviluppo che sono stati analizzati mediante un'indagine sul campo.

Sulla base dei dati ufficiali del registro delle imprese, dal marzo 2010 al 03 gennaio 2020, i contratti di rete stipulati sono in totale 5.906 di cui 860 contratti a soggettività giuridica. Complessivamente, il numero di imprese coinvolte è pari a 39.121 di cui il 29,3% ha stipulato un contratto di rete a soggettività giuridica. Il numero medio di imprese coinvolte in un contratto di rete è pari a 5, mentre per i contratti di rete a soggettività giuridica la media è pari a 13 imprese.

Il 38,9% delle imprese in rete ha sede in una delle regioni del nord Italia, il 36,6% in una regione del centro, il restante 24,5% delle imprese ha sede in una regione del mezzogiorno d'Italia. La regione che ha il maggior numero di imprese impegnate in contratti di rete è il Lazio con 9.658 imprese (24,7%), a seguire vi è la Lombardia con 3.986 (10,2%), il Veneto con 2.991 (7,6%), la Campania con 2.860 (7,3%) seguita dalla Toscana con 2.827 imprese (7,2%) (Cfr. Tabella 1). Il tessuto produttivo delle 5 regioni sopracitate, in misura maggiore rispetto alle restanti regioni italiane, preferisce l'applicazione dei contratti di rete come forma di collaborazione reciproca; infatti, il 55% delle imprese in rete provengono da queste 5 regioni. Si evidenzia che per quanto riguarda il contratto a soggettività giuridica, nella sola regione Lazio risiede circa il 54% delle imprese che ha stipulato questa forma di rete.

¹ Università degli Studi di Napoli Federico II. Il lavoro è frutto di una riflessione comune del gruppo di ricerca.

Regione	senza soggettività giuridica		a soggettività giuridica		Totale	
	N. Imp.	Val. %	N. Imp.	Val. %	N. Imp.	Val. %
Piemonte	1.405	5,1%	264	2,3%	1.669	4,3%
Valle d'Aosta	92	0,3%	15	0,1%	107	0,3%
Lombardia	3.260	11,8%	726	6,3%	3.986	10,2%
Trentino-Alto A.	447	1,6%	175	1,5%	622	1,6%
Veneto	2.551	9,2%	440	3,8%	2.991	7,6%
Friuli-Venezia G.	2.275	8,2%	110	1,0%	2.385	6,1%
Liguria	544	2,0%	390	3,4%	934	2,4%
Emilia-Romagna	2.203	8,0%	318	2,8%	2.521	6,4%
Toscana	2.293	8,3%	534	4,7%	2.827	7,2%
Umbria	512	1,9%	329	2,9%	841	2,1%
Marche	925	3,3%	69	0,6%	994	2,5%
Lazio	3.471	12,6%	6.187	53,9%	9.658	24,7%
Abruzzo	1.142	4,1%	99	0,9%	1.241	3,2%
Molise	60	0,2%	23	0,2%	83	0,2%
Campania	2.181	7,9%	679	5,9%	2.860	7,3%
Puglia	1.745	6,3%	629	5,5%	2.374	6,1%
Basilicata	352	1,3%	25	0,2%	377	1,0%
Calabria	641	2,3%	122	1,1%	763	2,0%
Sicilia	895	3,2%	255	2,2%	1.150	2,9%
Sardegna	649	2,3%	89	0,8%	738	1,9%
Totale	27.643	100,0%	11478	100,0%	39121	100,0%

Tabella 1 – Imprese che hanno stipulato un contratto di rete per regione e per tipo di contratto – val. ass. e val. %.

Fonte: Ns elaborazioni su dati RegistroImprese.it.

Come riportato in Tabella 2, a partire dal 2010 i contratti di rete si siano diffusi con grande rapidità nel tessuto produttivo italiano, la tendenza mostra una sola battuta d'arresto quella del 2014 rispetto al 2013 (-13,3%), a parte ciò non vi sono segni di rallentamento significativi, se non una piccolissima contrazione tra l'anno 2019 rispetto al 2018 (-0,8%). Un differente andamento ha riguardato i contratti a soggettività giuridica, sono stentati a partire nei primi anni dalla loro istituzione e dopo il boom avuto nell'anno 2017 sono iniziati a

decrescere in modo significativo. Tra l'anno 2016 ed il 2017 si sono registrati valori record sia nel numero di contratti stipulati sia in quello delle imprese coinvolte: 1.076 nuovi contratti di rete (contro i 722 nei dodici mesi precedenti) e 10.267 soggetti contraenti (contro i 4.129 nei dodici mesi precedenti). Lo strumento contratto di rete e, specificatamente quelli a soggettività giuridica, sono raddoppiati ed il numero delle imprese si è più che quadruplicato. Allo stesso tempo, i contratti di rete senza soggettività giuridica sono aumentati poco più del 30%, mentre le imprese che si associano sono aumentate del 49,2%. Sulla base delle informazioni disponibili negli archivi dell'Istat, queste imprese occupavano al 2015 circa 372 mila addetti, generando 89 miliardi di euro di fatturato e 20 miliardi di euro di valore aggiunto (AA. VV., 2017).

Anni	senza soggettività giuridica			a soggettività giuridica		
	N. CR	N. Imp.	Var. %	N. CR	N. Imp.	Var. %
2010	18	95				
2011	148	767	707,4%	3	111	
2012	293	1.429	86,3%	8	37	-66,7%
2013	550	2.547	78,2%	28	272	635,1%
2014	377	2.208	-13,3%	98	660	142,6%
2015	485	2.645	19,8%	116	783	18,6%
2016	609	3.050	15,3%	113	1.079	37,8%
2017	851	4.551	49,2%	225	5.716	429,7%
2018	862	5.196	14,2%	162	2.053	-64,1%
2019	853	5.155	-0,8%	107	767	-62,6%
Totale	5.046	27.643		860	11.478	

Tabella 2 – Distribuzione dei contratti di rete e delle imprese dal 2010 al 2019 – val. ass. e variazione %.

Fonte: Ns elaborazioni su dati RegistroImprese.it.

Il settore di attività più coinvolto, in cui operano le imprese che sono impegnate in un contratto di rete senza soggettività giuridica, è quello dell'agricoltura (silvicoltura e pesca) con 6.214 imprese (22,5%), a seguire l'attività manifatturiera con 5.040 imprese (18,2%), le costruzioni con 2.583 imprese (9,3%), il commercio all'ingrosso e al dettaglio con 2.368 imprese (8,6%), le attività professionali, scientifiche e tecniche con 2.067 imprese (7,5%).

Dal 2010, i contratti di rete senza soggettività giuridica e che hanno al loro interno almeno un'impresa manifatturiera sono in totale 1.894 (37,5% dei

contratti di rete). Le imprese manifatturiere coinvolte sono 5.040, su un totale di 12.562 imprese in rete rappresentano il 40,1%.

Il settore di attività che maggiormente “dialoga” con la manifattura italiana, nei contratti di rete senza soggettività giuridica, è quello dell’agricoltura (silvicoltura e pesca) con 2.327 imprese (18,5%), a seguire le costruzioni con 1.258 imprese (10,0%), il commercio all’ingrosso e al dettaglio con 1.048 imprese (8,3%), le attività professionali, scientifiche e tecniche con 729 imprese (5,8%). Le imprese dei restanti settori “collabora” con la manifattura in maniera marginale.

La partecipazione delle imprese manifatturiere ai contratti di rete, senza soggettività giuridica, risulta essere rilevante nella regione Lombardia con 845 imprese (16,8%), a seguire in l’Emilia-Romagna con 672 (15,3%), in Toscana con 534 imprese (10,6%), in Veneto con 449 (8,9%), in Friuli-Venezia Giulia (6,1%) e in Abruzzo (6,1%) (Cfr. Tabella 3).

Regione	senza soggettività giuridica	
	N. Imp.	Val. %
Piemonte	282	5,6%
Valle d’Aosta	16	0,3%
Lombardia	845	16,8%
Trentino-Alto A.	75	1,5%
Veneto	449	8,9%
Friuli-Venezia G.	308	6,1%
Liguria	67	1,3%
Emilia-Romagna	672	13,3%
Toscana	534	10,6%
Umbria	198	3,9%
Marche	253	5,0%
Lazio	212	4,2%
Abruzzo	307	6,1%
Molise	7	0,1%
Campania	241	4,8%
Puglia	204	4,0%
Basilicata	51	1,0%
Calabria	98	1,9%
Sicilia	132	2,6%
Sardegna	89	1,8%
Totale	5.040	100,0%

Tabella 3 – Imprese manifatturiere in rete per regione – val. ass. e val. %.

Fonte: *Ns elaborazioni su dati RegistroImprese.it.*

2. Le imprese campane che hanno aderito ai contratti di rete

Le elaborazioni di seguito presentate riguardano la compagine dei contratti di rete che comprendono almeno un'impresa che ha sede in regione Campania; prevalentemente verranno considerati i contratti di rete senza soggettività giuridica e le informazioni sui predetti contratti, così come quelle relative a tutte le imprese che ne fanno parte, provengono dai dati ufficiali del registro delle imprese aggiornati al 03 gennaio 2020.

I contratti di rete che comprendono almeno un'impresa campana, dalla loro istituzione al dicembre del 2019, sono in totale 593 di cui 104 contratti a soggettività giuridica. Complessivamente, il numero di imprese coinvolte è pari a 5.409 di cui il 69,8% (3.774) ha stipulato un contratto di rete senza soggettività giuridica. Mediamente, circa 8 imprese sono coinvolte in un contratto di rete senza soggettività giuridica, mentre per i contratti di rete a soggettività giuridica la media è pari al doppio, circa 16 imprese.

In totale, il numero di imprese campane coinvolte è pari a 2.857, di cui il 76,3% (2.181) ha stipulato un contratto di rete senza soggettività giuridica. Nel corso degli anni il peso delle imprese campane che partecipano alle reti è aumentato sempre più, diventando già dal 2014 maggioranza "stabile" delle imprese che costituiscono i 489 contratti considerati (Cfr. Tabella 4).

ANNI	N CON- TRATTI	IMPRESE COINVOLTE	N MEDIO IMPRESE PER CONTRATTO	IMPRESE CAMPANE COIN- VOLTE	PESO DELLE IMPRESE CAMPANE COINVOLTE
2010	4	33	8,3	8	24,2%
2011	12	111	9,3	30	27,0%
2012	18	146	8,1	84	57,5%
2013	23	153	6,7	52	34,0%
2014	42	258	6,1	188	72,9%
2015	43	289	6,7	138	47,8%
2016	58	300	5,2	186	62,0%
2017	79	558	7,1	288	51,6%
2018	136	1.190	8,8	863	72,5%
2019	74	736	9,9	344	46,7%
TOTALE	489	3.774	7,7	2.181	57,8%

Tabella 4 – Contratti di rete senza soggettività giuridica ed imprese coinvolte – dal 2010 al 2019.

Fonte: *Ns elaborazioni su dati Registro delle Imprese.*

Questo dato sembra che evidenzi marcatamente la capacità delle imprese campane di fare "squadra" tra loro, una messa a sistema del territorio che privilegia le reti corte d'impresa. Indubbiamente un importante incentivo alla

proliferazione di reti corte, interne al perimetro regionale, lo si ritrova nella parallela proliferazione di misure di finanziamento ricomprese nei POR regionali 2007-2013 e 2014-2020. Dove, seppure in una logica non sempre chiara in merito al tipo di aggregazioni da finanziare e sostenere, le reti d'impresa hanno rappresentato uno dei principali asset strategici nella rinnovata retorica programmatica. Infatti, solo nel 2018 circa il 67% (91 contratti) dei 136 contratti di rete è stipulato esclusivamente da imprese circoscritte in regione Campania; il restante 33% dei contratti stipulati dalle aziende campane privilegia le reti lunghe d'impresa, in particolare con aziende localizzate principalmente nelle seguenti regioni: Lazio, Lombardia, Piemonte e Veneto. D'altro canto, si potrebbe ipotizzare che il ruolo delle imprese campane non sia più quello a complemento di un fabbisogno imprenditoriale extraregionale, bensì il contrario.

Le province da cui prevalentemente provengono le imprese campane sono quelle di Napoli e Salerno, rappresentando sempre più del 60% delle imprese campane. Le province di Caserta e Avellino, nel corso degli anni, hanno avuto una partecipazione prevalente tra il 10 ed il 15%; mentre, le imprese localizzate nel beneventano hanno iniziato a stipulare i contratti di rete a partire dal 2014 e solo nell'anno 2018 sono state più del 10% (Cfr. Figura 1).

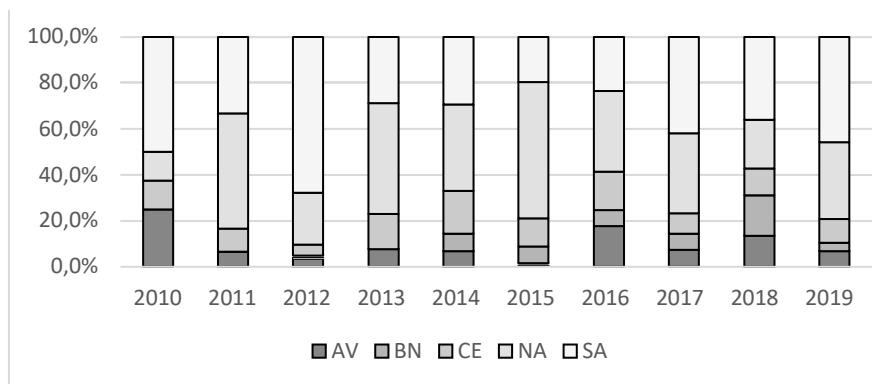


Figura 1 – Distribuzione delle imprese campane in contratti di rete senza soggettività giuridica per provincia di provenienza (Anni: 2010-2019) – Val. %.

Fonte: Ns elaborazioni su dati Registro delle Imprese.

Dal 2010 i contratti di rete sono aumentati anno per anno, a parte nell'anno 2015 in cui i contratti stipulati sono stati inferiori a quelli del 2014. L'incremento percentuale maggiore (senza considerare l'incremento del 2011 in

quanto è basato su pochi casi) si è registrato nel 2014, anche se in termini assoluti nel 2018 c'è stato un aumento di 57 contratti in più rispetto al 2017. L'anno 2019 rileva un considerevole decremento rispetto al 2018 (-45,6%) riportando una diminuzione di 62 contratti (Cfr. Figura 2).

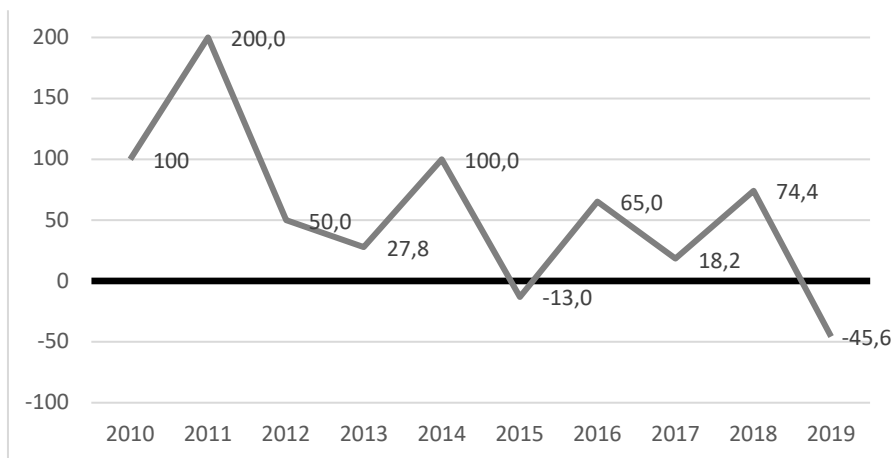


Figura 2 – Andamento dell'incremento annuo dei contratti di rete (2010-19) - Variazione % rispetto all'anno precedente.

Fonte: Ns elaborazioni su dati Registro delle Imprese.

I settori in cui prevalentemente operano le imprese in rete sono: l'agricoltura (Ateco A), le attività manifatturiere (Ateco C), la sanità e l'assistenza sociale (Ateco Q), le costruzioni (Ateco F) e le attività principalmente dell'area turistica (Ateco I, N, R).

Dall'istituzione dei contratti di rete le attività manifatturiere, in relazione ai settori delle altre imprese, hanno avuto una cospicua partecipazione (tra il 20% ed il 40%), mentre, negli ultimi 5 anni il peso dell'industria manifatturiera nella compagine imprenditoriale presente in tutti i contratti di rete analizzati ha ricevuto una significativa battuta di arresto (tra il 7,5% ed l'11%). D'altro canto, le imprese che operano in agricoltura hanno iniziato a stipulare i contratti di rete a partire dal 2012 ed a partire dall'anno 2016 rappresentano più del 15% delle imprese, ad eccezione dell'anno 2018 in cui le imprese agricole (Ateco A) hanno rappresentato il 46,5% delle imprese coinvolte nei contratti di rete considerati. Il settore sanità ed assistenza (Ateco Q), così come le attività professionali (Ateco M), alternano anni di massiccia partecipazione con anni di ridimensionamento partecipativo fino all'anno 2016, a partire dal quale le attività professionali si assestano intorno al 5% mentre, le imprese del

settore sanità ed assistenza decrescono costantemente passando dal 16% del 2016 al 3,7% del 2019 (Cfr. Figura 3).

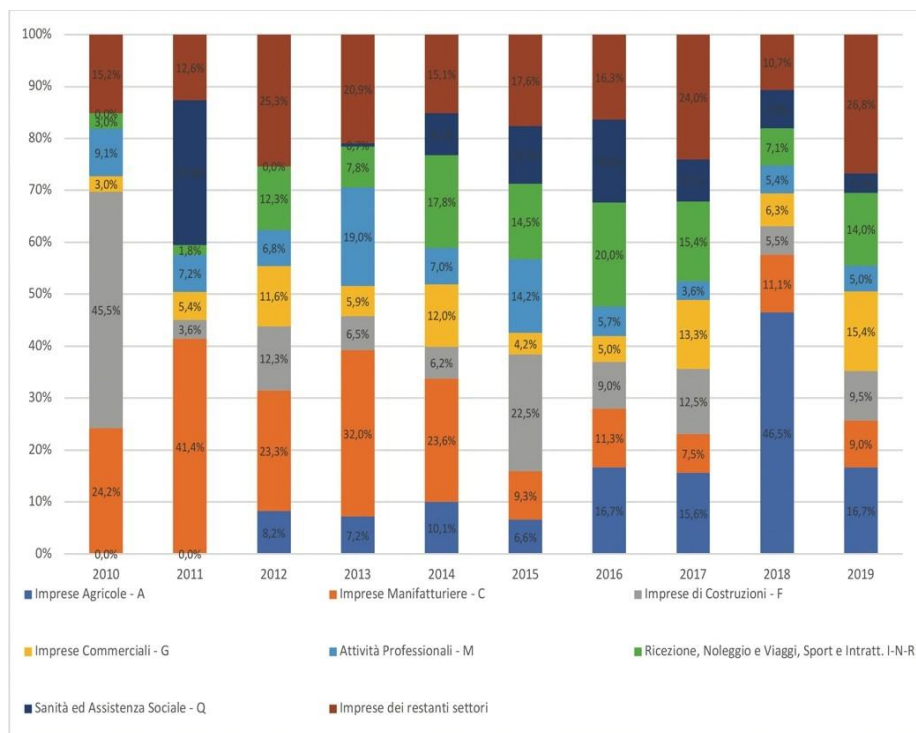


Figura 3 – Distribuzione delle imprese campane in contratti di rete senza soggettività giuridica per codice ATECO (Anni: 2010-2019) – Val. %.

Un aspetto importante da sottolineare è la maggiore partecipazione delle imprese manifatturiere campane, rispetto alle imprese manifatturiere di altre regioni, a reti formate da imprese campane operanti in altri settori. Globalmente, rispetto al periodo considerato, per ogni 10 imprese manifatturiere non campane ve ne sono altre 9 manifatturiere della regione Campania. Questa coesistenza globale è in larga misura influenzata dalla forte presenza di imprese manifatturiere campane rispetto alle imprese manifatturiere non campane nei contratti di rete stipulati negli anni 2012 e 2014; una partecipazione paritaria delle imprese manifatturiere e non si registra negli anni 2017 e 2019 mentre, i dati degli altri anni evidenziano una condizione inversa (Cfr. Tabella 5).

	Imprese Mani- fatturiere CAMPANE	Imprese Mani- fatturiere NON CAMPANE	COESISTENZA (Imp. Manif. Campane ogni 100 Imp. Manif. non Campane)	TOTALE Im- prese Manifat- turiere
2010	2	6	33,3	8
2011	5	41	12,2	46
2012	23	11	209,1	34
2013	23	26	88,5	49
2014	55	6	916,7	61
2015	9	18	50,0	27
2016	9	25	36,0	34
2017	21	21	100,0	42
2018	60	72	83,3	132
2019	34	32	106,3	66
	241	258	93,4	499

Tabella 5 – Imprese manifatturiere in contratti con almeno un'impresa campana.

Fonte: Ns elaborazioni su dati Registro delle Imprese.

A partire dall'anno 2015 (Cfr. Tabella 6). viene evidenziata la progressiva diminuzione del peso dell'industria manifatturiera campana rispetto alle imprese campane, di differenti settori, presenti nei contratti di rete analizzati. In realtà, non si tratta solo di una diminuzione di partecipazione alle reti da parte dell'impresa manifatturiera, bensì di un significativo accesso, ai contratti di rete, da parte delle imprese che afferiscono ad altri settori produttivi (in particolare l'agricoltura). Se si considera il rapporto tra la manifattura campana e le imprese manifatturiere presenti nei contratti analizzati, si evidenzia che il peso dell'impresa manifatturiera campana è in media pari al 48,3%, valore alquanto stabile a partire dall'anno 2017 (Cfr. Tabella 6).

	Imprese Mani- fatturiere CAMPANE	TOTALE Im- prese Mani- fatturiere	Peso Imp. Manif Campane sulla Manifattura	Imprese CAMPANE Coinvolte	Peso Imp. Manif Campane sulle Imp. Campane
2010	2	8	25,0%	8	25,0%
2011	5	46	10,9%	30	16,7%
2012	23	34	67,6%	84	27,4%
2013	23	49	46,9%	52	44,2%
2014	55	61	90,2%	188	29,3%
2015	9	27	33,3%	138	6,5%
2016	9	34	26,5%	186	4,8%
2017	21	42	50,0%	288	7,3%
2018	60	132	45,5%	863	7,0%
2019	34	66	51,5%	344	9,9%
	241	499	48,3%	2.181	11,0%

Tabella 6 – Imprese manifatturiere in contratti con almeno un'impresa campana.

Fonte: Ns elaborazioni su dati Registro delle Imprese.

I dati di seguito esposti riguardano, poi, la compagine dei contratti di rete (senza soggettività giuridica) che comprendono almeno un'impresa manifatturiera con sede in regione Campania e stipulati negli anni dal 2016 al 2019. Nell'anno 2016 sono solo 7 dei 58 contratti di rete stipulati (dove in ognuno di essi vi è almeno un'impresa campana) ai quali partecipano le 9 imprese manifatturiere con sede in Campania. Il numero di imprese coinvolte è pari a 61, di cui il 65,6% (40 imprese) presenti in Campania e mediamente ognuno dei contratti include circa 9 imprese. Oltre al settore manifatturiero le imprese coinvolte – nei 7 contratti – operano prevalentemente nel settore agricolo. Le regioni di provenienza delle 61 imprese sono 11 con una modesta partecipazione delle imprese localizzate in Emilia-Romagna e Lazio. L'attività svolta dalle imprese manifatturiere campane coinvolte nei contratti del 2016 è prevalentemente legata alla fabbricazione di mezzi di trasporto ed all'industria delle bevande.

Nell'anno 2017 su 79 contratti stipulati, in cui vi è almeno un'impresa campana, sono 15 le reti che vedono partecipare le uniche 21 imprese manifatturiere tutte con sede in Campania. Il numero di imprese coinvolte è pari a 67, di cui il 85,1% (57 imprese) presenti in Campania e mediamente ognuno dei contratti include 4 imprese. Oltre al settore manifatturiero le imprese coinvolte – nei 15 contratti – operano prevalentemente nel settore agricolo. Un solo Contratto di Rete è esclusivamente composto da sole imprese manifatturiere. Le regioni di provenienza delle 67 imprese sono 5 con una prevalente partecipazione della Toscana. Questo dato conferma ulteriormente le reti corte delle imprese manifatturiere impegnate nei contratti di rete del 2017. L'attività svolta dalle imprese manifatturiere campane coinvolte nei contratti del 2017 è prevalentemente legata all'industria alimentare e delle bevande, nonché al settore legato all'abbigliamento.

Nell'anno 2018 sono 40 (su 136 stipulati) i contratti di rete ai quali partecipano 60 imprese manifatturiere della Campania. Il numero di imprese coinvolte è pari a 458, di cui il 77,7% (356 imprese) presenti in Campania e mediamente ognuno dei contratti include 11 imprese. Il prevalente settore di attività delle imprese coinvolte nei 40 contratti, oltre a quello manifatturiero, è quello agricolo che vede impegnate 264 imprese. Di minore importanza sono i settori delle costruzioni, del commercio e delle attività professionali. I contratti di rete, con almeno un'impresa manifatturiera, formati unicamente da imprese campane sono 23 dei 40 stipulati nel 2018. Mentre, quelli composti esclusivamente da imprese manifatturiere sono in totale 3 di cui un solo è contratto composto solo da imprese manifatturiere campane che si occupano del confezionamento di articoli di abbigliamento e della fabbricazione di articoli in pelle. Gli altri due contratti composti da sole imprese manifatturiere si occupano del confezionamento di articoli di abbigliamento e della fabbricazione di mezzi di trasporto. Le regioni di provenienza delle 458 imprese sono 15 con

una maggiore partecipazione imprenditoriale delle seguenti regioni: Calabria, Lombardia, Veneto, Piemonte e Lazio. L'attività svolta dalle 60 imprese manifatturiere campane coinvolte nei contratti del 2018 è prevalentemente legata all'industria alimentare, nonché al settore dell'abbigliamento.

Nell'anno 2019 sono 22 (su 74 stipulati) i contratti di rete ai quali partecipano 34 imprese manifatturiere della Campania. Il numero di imprese coinvolte è pari a 285, di cui il 63,2% (180 imprese) presenti in Campania e mediamente ognuno dei contratti include circa 13 imprese. Il prevalente settore di attività delle imprese coinvolte nei 22 contratti, oltre a quello manifatturiero, è quello agricolo che vede impegnate 108 imprese. Di minore importanza sono i settori dei servizi di alloggio e ristorazione, del commercio e delle costruzioni. I contratti di rete, con almeno un'impresa manifatturiera, formati unicamente da imprese campane sono 14 dei 22 stipulati nel 2019. Mentre, quelli composti esclusivamente da imprese manifatturiere sono in totale 5 di cui 4 sono contratti composti solo da imprese manifatturiere campane, mentre il quinto contratto è stato siglato da 2 imprese manifatturiere che si occupano della fabbricazione di computer e prodotti di elettronica; una con sede a Napoli e l'altra con sede a Torino. Le regioni di provenienza delle 285 imprese sono 12 con una maggiore partecipazione delle imprese con sede in regione Lazio, in minor quota le imprese della Lombardia e del Veneto. L'attività svolta dalle 34 imprese manifatturiere campane coinvolte nei contratti del 2019 è prevalentemente legata all'industria alimentare, nonché al settore dell'abbigliamento.

3. I contratti di sviluppo

I contratti di sviluppo approvati da Invitalia nelle regioni meridionali sono 117 (in Italia 153). In circa nove anni, dal DM del 23 settembre 2010, hanno messo in moto investimenti per 4,157 miliardi (di cui 2,107 provenienti dallo stato) e si ipotizza che possano produrre circa 60.000 occupati, tra posti di lavoro salvati ed altri creati ex-novo. Dei suddetti contratti, 23 sono conclusi ed hanno realizzato 946 milioni di investimento attivati attraverso 457 milioni di aiuti concessi. Il caso campano, in questo quadro, si distingue per alcuni aspetti che sono emersi dalla ricerca, che si è scelto di focalizzare solo sui contratti di sviluppo che hanno riguardato il manifatturiero.

Dagli ultimi dati pubblicati da Svimez (2019), su di un arco temporale che va dal 2011 al 30 giugno 2019, un primo aspetto da sottolineare riguarda il fatto che la regione presenta il numero più elevato di iniziative (60). Ciò vuol dire che poco meno della metà del totale delle agevolazioni concesse a livello nazionale è stata assorbita dalla sola Campania (oltre 1 miliardo). Quest'ultima, poi, ha attivato 1.876 milioni di euro di investimenti e 24.650 addetti a regime.

L'indagine sui contratti campani è stata effettuata attraverso 49 interviste in profondità e una scheda di rilevazione di dati aziendali, realizzate nel corso del 2019. I dati raccolti fanno riferimento a 19 contratti.

<i>Aziende</i>	<i>Settore</i>	<i>Provincia</i>
Kimbo	Agroaliment.	Napoli
Sica	Agroaliment.	Salerno
Marotta	Agroaliment.	Napoli
DeClemente	Agroaliment.	Salerno
LaRegina	Agroaliment.	Salerno
A. Rega	Agroaliment.	Napoli
Benincasa	Agroaliment.	Salerno
Garofalo	Agroaliment.	Napoli
Parmalat	Agroaliment.	Caserta
Besana	Agroaliment.	Napoli
Denso	Automotive	Avellino
EMA	Aereonaut.	Avellino
Poema	Aereonaut.	Avellino
MBDA	Aereonaut.	Napoli
AvioAero	Aereonaut.	Napoli
Tecnam	Aereonaut.	Caserta
Geven	Aereonaut.	Napoli
Decom	Meccanica	Salerno
Cartesar	Packaging	Salerno
A. Sada	Packaging	Salerno

Tabella 7 – *Le aziende indagate nei contratti di sviluppo.*

Fonte: *Ns indagine.*

L'indagine ha mirato a ricostruire le principali dinamiche istituzionali (la policy) socioeconomiche (le reti di imprese) e produttive (strategie competitive e piani d'investimento) discese dallo strumento.

	<i>Azienda</i>	<i>Forma di sottoscrizione</i>
1	Benincasa Srl	Associata
2	Besana SpA	Singola
3	De Clemente SpA	Singola
4	Kimbo SpA 1	Singola
5	Kimbo SpA 2	Singola
6	La Regina di San Marzano SpA	associata
7	Parmalat SpA	Singola
8	Pastificio Lucio Garofalo SpA	Singola
9	Sica Srl	associata
10	Avio Aero SpA	Singola
11	Costruz. Aeronaut. Tecnam SpA	associata

12	Decom Srl	associata
13	Europea Microfusioni Aerospaz.	Singola
14	Mbda Italia SpA	associata
15	Po.EMA	associata
16	Antonio Sada e Figli SpA	associata
17	Cartesar SpA	associata
18	Denso Thermal System SpA 1	Singola
19	Denso Thermal System SpA 2	Singola

Tabella 8 – *Contratti di Sviluppo campani indagati.*

Fonte: *Ns indagine.*

Il contratto di sviluppo ha importanti finalità in termini di crescita, puntando sulla valenza di investimenti innovativi e sul valore aggiunto delle reti tra privati interessi e tra pubblico e privato. In un contesto, italiano e soprattutto meridionale, dove i livelli di produttività e innovazione tecnologica del tessuto industriale sono estremamente deficitari (Banca d'Italia 2018; Svimez 2018, 2019). Si contraddistingue, inoltre, per una dimensione negoziale che lo pone, in termini normativi, su di un alto livello di complessità strategica rispetto ad altre linee di politica industriale.

Il contratto di sviluppo, pur all'interno di mutate cornici normative, ha una storia abbastanza lunga alle sue spalle. Operativo dal 2011, riprende e riattualizza il mandato affidato ai vecchi Contratti di Programma, e tende a favorire la realizzazione di programmi strategici e innovativi di rilevante dimensione, per rafforzare la struttura produttiva del Paese (attraendo anche investimenti esteri). In una chiave schematica, gli obiettivi perseguiti sono due: incentivare investimenti in grado di innalzare i livelli competitivi delle imprese, e facilitare processi innovativi funzionali alla crescita del tessuto produttivo nazionale e all'attrazione di capitali stranieri. Tra le aziende che hanno firmato un contratto di sviluppo vi sono Hitachi, Lamborghini, Vodafone, Avio Aero, Poema, Denso, Rolls Royce, Unilever, Bridgestone.

L'attenzione al manifatturiero è rilevante nella concezione dello strumento, anche se occorre specificare che i contratti hanno finito per coprire un campo di azione settoriale piuttosto vasto. Oltre ai settori dell'agroalimentare, dell'automotive e dell'aeronautico-aerospazio, importanti iniziative sono state realizzate nel comparto turistico, farmaceutico-sanitario e delle comunicazioni. Un'altra caratteristica peculiare del contratto di sviluppo è rappresentata dal fatto che le proposte di investimento possono essere presentate sia da singole imprese che da aggregazioni di imprese. La distribuzione dell'incentivo sul territorio nazionale è fortemente sbilanciata in favore del Mezzogiorno, con le imprese campane che occupano un ruolo predominante. Nel

contesto regionale, il settore agroalimentare occupa un posto di rilievo nella distribuzione delle risorse, seguito dall'automotive e dall'aeronautica.

Di seguito, al fine di facilitare la lettura e la comprensione dei principali esiti discesi dallo strumento a livello regionale, saranno affrontati in due parti distinte del capitolo i contratti che vedono coinvolte grandi imprese e quelli che invece hanno finanziato i piani presentati da aggregazioni di unità medie e piccole.

4. I contratti di sviluppo in forma singola

Un importante segmento di imprese campane, a cui sono state concesse risorse grazie al contratto di sviluppo, rientra nella categoria delle grandi industrie. Appartengono per lo più al settore aeronautico, dell'automotive e della meccanica di precisione ed operano sui principali mercati internazionali. Hanno accumulato una lunga storia produttiva a livello locale e si muovono in reti logistiche e finanziarie lunghe. Delle realtà proiettate nelle sfide della quarta rivoluzione industriale, già impegnate nella transizione tecnologica dell'industria 4.0. Il loro peso occupazionale è rilevante, in alcuni casi superano i mille addetti, e le produzioni che realizzano sono ad alto valore aggiunto. Sono considerate le punte di eccellenza della manifattura italiana e alimentano un indotto di piccole e medie imprese a forte specializzazione. Denso Thermal System, Avio Aero, Hitachi, MBDA, solo per citare alcune di questi gruppi multinazionali localizzati in regione, hanno individuato nel contratto di sviluppo uno strumento di politica industriale in grado di contribuire a regimi di investimento fortemente impegnativi in termini finanziari. La modalità di finanziamento privilegiata si accompagna a un piano di azione presentato in forma singola. Tra gli elementi distintivi di tali piani risulta evidente la propensione ad investire in programmi sperimentali, destinando parte delle risorse ricevute a centri di ricerca pubblici e privati. Dall'analisi si evince che il governo regionale è fortemente impegnato nella promozione di questa «fascia alta» di contratti di sviluppo; a monte, esprimendo priorità di intervento nell'ambito degli Accordi Quadro con il Mise, a valle attraverso forme di cofinanziamento a valere sulla programmazione dei fondi strutturali 2014-2020.

Oltre questa categoria di grandi *player* internazionali vi sono altre aziende di eccellenza dell'agroalimentare meridionale che hanno visto approvati i loro piani e che presentano delle specificità degne di nota. Esse si caratterizzano, ad esempio, per un rapporto di filiazione con i territori di insediamento più pronunciato e una dinamica di crescita fortemente intrecciata alle dinamiche economiche e sociali del Mezzogiorno.

Besana, Kimbo, La Doria, Garofalo – ricomprese nel campione di imprese studiate – sono i casi più noti dell'agroindustria del Sud che esporta in tutto il mondo. Storicamente legate ai territori in cui sono state fondate, hanno saputo coniugare tradizione e internazionalizzazione e oggi sono impegnate in rilevanti piani di ammodernamento tecnologico. Delle realtà che, pur all'interno di contesti territoriali arretrati, hanno dimostrato una vivacità e una visione competitiva al passo con le sfide globali.

Kimbo, ad esempio, ha deciso di usare la leva del finanziamento pubblico per rafforzare le linee di produzione e differenziare l'offerta di prodotti. Si tratta di una media realtà all'avanguardia, circa duecento milioni di fatturato annui e 215 dipendenti, che grazie a due contratti di sviluppo approvati negli ultimi dieci anni ha velocizzato i tempi di un profondo processo di ristrutturazione produttiva. Tra l'altro è una delle realtà che ha riservato una parte delle risorse ricevute ad attività di ricerca e sviluppo, ponendo in essere una strategia coerente sia con il disegno tracciato da Industria 4.0, sia con il formale mandato del contratto di sviluppo.

Anche Besana, impegnata nella produzione di frutta secca, presenta un profilo produttivo e delle esigenze strutturali simili a Kimbo. Il suo secolare radicamento a livello territoriale si coniuga con una strategia competitiva di alto profilo. Alla quarta generazione di imprenditori, la sede principale di questa grande azienda continua a premiare San Gennaro Vesuviano, affiancata da altre due sedi ad Ogliastro (produzione) e a Ipswich (110 km a nord-est di Londra) distribuzione e logistica. Il profilo è quello di una realtà fortemente internazionalizzata, dove l'acquisto delle materie prime e la vendita dei prodotti coprono un ampio spettro di paesi europei ed extraeuropei.

La più importante esigenza di Besana è stata quella di differenziare la produzione e innalzare sensibilmente i suoi standard qualitativi. Grazie al Contratto di sviluppo, approvato nel 2015, è stato realizzato un piano di investimenti di circa 12 milioni di euro centrato sulle innovazioni del packaging, sulla sanificazione dei prodotti e sulla shelf life, che rimanda alla necessità di allungare la durata del prodotto preservando nel tempo la tostatura. Due milioni di euro hanno finanziato, inoltre, una *partnership* con l'Università di Portici e un team di consulenti scientifici riconosciuto a livello europeo.

Pure alla luce di importanti cambiamenti nelle strategie competitive a livello globale, l'azienda ha cercato di reagire puntando ad un rafforzamento del legame con il territorio di origine, considerato qualificante, per competere, anche nella nuova situazione. E contando semmai sulla possibilità di rendere innovativo, ricco di significati vendibili, il territorio a cui si sono legate.

Una dimensione comune a tali esperienze, restando nel perimetro dei contratti di sviluppo presentati in forma singola, si rintraccia in un interesse più pronunciato per l'attivazione di *partnership* pubblico-privato a sostegno della ricerca. Un'eviden-

za in linea con quanto avviene anche a livello nazionale, dove i piani Hitachi, Lamborghini, MBDA, POEMA prevedono diverse forme di collaborazione tra impresa, centri di ricerca e Università. Seppure l'ammontare delle risorse riservate a tale scopo tende a non superare il 20% del finanziamento complessivo, si tratta in ogni caso di azioni ad alto potenziale strategico. Infine, soprattutto in riferimento alle grandi aziende, le testimonianze degli amministratori delegati e dei dirigenti lasciano intendere che le aziende di riferimento avrebbero egualmente realizzato i progetti di investimento, nelle medesime dimensioni e con i medesimi tempi. Ma il fatto di avere intrapreso queste azioni con il sostegno dello stato e delle regioni rappresenta comunque un avanzamento di non poco conto.

5. I contratti che sostengono le aggregazioni di imprese

Un secondo gruppo di imprese localizzate in Campania, che ha colto l'opportunità offerta dal contratto di sviluppo, presenta delle caratteristiche strutturali molto diverse dal primo target preso in considerazione. In esso operano piccole e medie imprese, impegnate soprattutto nella produzione agroindustriale e della meccanica. Presentano una forma organizzativa leggera e poco articolata sul piano manageriale, centrata sulla figura dell'imprenditore. Si caratterizzano per una divisione del lavoro sbilanciata sul versante produttivo e per delle specializzazioni ad alta intensità di lavoro. Il mondo industriale a cui appartengono rientra in quel capitalismo molecolare italiano in cui le forme di radicamento sociale e territoriale configurano peculiari modelli competitivi. Delle realtà che hanno avuto accesso ai fondi liberati dal MISE presentando piani di investimento in "forma aggregata", sfruttando cioè la possibilità di poter presentare piani congiunti e condivisi con altre imprese. Una scelta di policy che ha di certo allargato lo spettro dei potenziali destinatari, aprendosi sostanzialmente a settori del made in Italy a bassa produttività e ridotta scala dimensionale. Non è un caso se nel Mezzogiorno, e ancor di più in Campania, una quota rilevante di contratti è stata siglata nel comparto agroalimentare. Il contratto riconferma in questo caso l'idea che la crescita relazionale possa essere connessa a strategie competitive parimenti efficienti per il posizionamento sui mercati internazionali e il mantenimento di elevati standard di competitività delle imprese (Rullani 2009).

Nei contratti che sostengono investimenti nati dalla costituzione di reti, le strategie di investimento cambiano in modo rilevante. In questo caso lo strumento sembra assolvere una funzione diversa, maggiormente rivolta alle produzioni di piccole e medie aziende in cerca di capitali e liquidità aggiuntiva da immettere nella gestione ordinaria dell'attività. Come detto, il connubio tra contratto di sviluppo e reti di imprese si realizza soprattutto nel settore agroalimentare. Dove il rapporto fra le imprese e il territorio, considerato sia come ambiente fisico sia come spazio organizzativo, è più forte e radicato. Un comparto, tra l'altro, che ha

costruito nel tempo un solido sistema di rapporti intessuto con burocrazie, attori politici, partiti e strutture d'intervento di settore (Lizzi 2014).

Osservando, ad esempio, le esperienze nel comparto conserviero campano, si vede come la rete in questi casi si rende necessaria per raggiungere il livello minimo di investimenti richiesti (20ml di euro), così la ricerca di partner muove da una prima necessità finanziaria, da una condizionalità posta dal Ministero dello sviluppo economico.

Le reti si formano in una logica di prossimità spaziale e coinvolgono una serie di soggetti imprenditoriali già inseriti in circuiti di relazioni e conoscenze pregresse. Una volta costituita la rete interviene l'ulteriore esigenza di un piano di investimenti in grado di giustificare formalmente quella peculiare configurazione. Le reti prendono forma generalmente in corrispondenza delle priorità procedurali imposte dal pubblico, e sono in molti casi il frutto di decisioni prese in accordo con società di consulenza presenti sul territorio.

In questa particolare configurazione di interessi, le società di consulenza private hanno saputo ritagliarsi un ruolo di primo piano, sia per quanto riguarda la scelta delle imprese da inserire nelle aggregazioni, sia come dispositivo istituzionale in grado di fungere da interfaccia tra quanto richiesto in termini contabili e procedurali dalle amministrazioni centrali e le priorità d'investimento aziendali.

Considerando le caratteristiche delle attività finanziate, emerge ulteriormente la rilevanza della funzione economica-finanziaria attribuita alle reti. Non si rilevano, cioè, progetti d'investimento nati nel solco di una effettiva dinamica cooperativa tra le diverse realtà aziendali. Nella maggioranza il capitale pubblico è impiegato per la sostituzione di macchinari e per l'acquisto, la costruzione e il miglioramento dei siti produttivi.

I contratti di sviluppo campani offrono una casistica ampia di aziende agroalimentari che avevano una forte esigenza di ristrutturare vecchi e inadeguati capannoni. Molte aziende del settore continuano ad operare in aree sprovviste di adeguate destinazioni industriali, inserite in conurbazioni urbane sviluppatesi nella cornice di vecchi piani regolatori. Così il persistere di storiche problematiche legate al grado di funzionalità degli insediamenti industriali e manifatturieri, soprattutto in provincia di Napoli e Salerno, ha di certo influenzato le scelte di investimento di piccole e medie imprese (Brancaccio 2015). Entrando nel merito degli investimenti produttivi, l'acquisto di nuovi macchinari si lega all'esigenza di inserire tecnologie all'avanguardia nella lavorazione delle materie prime. Evaporatori, essiccatori, selezionatrici ottiche, nastri trasportatori del pomodoro, logistica integrata e spazi per lo stoccaggio coprono un vasto campo di esigenze confluite nei contratti di sviluppo. Più in generale, il potenziamento dell'automazione integrata dei processi, al fine di migliorare il controllo e la digitalizzazione di tutte le fasi di trasformazione delle materie prime, viene indicato come un salto

indispensabile sulla strada di un aumento della produttività e della qualità del prodotto finale. Oltre la razionalizzazione e l'ammodernamento delle tecnologie in uso, alcune imprese del conserviero hanno usato le risorse del Mise per abbattere i costi legati all'acquisto di contenitori in alluminio. Hanno dunque avviato la produzione interna di scatole, tentando di disancorarsi da storici rapporti di dipendenza con multinazionali del settore. Si pensi alla necessità di diversificare la gamma di prodotti offerti in termini di formato e packaging, più volte emersa sempre nel settore agroalimentare. In molti casi sono le medie imprese ad avvertire tale necessità, inserendo l'opportunità del finanziamento pubblico in una strategia di recupero competitivo. Si tratta di scelte che mirano, in primo luogo, a difendere i mercati di riferimento conquistati in passato. Un insieme di esigenze diversificate che pongono però in rilievo un aspetto comune. Rispetto agli interessi e alle dinamiche competitive del segmento di grandi aziende poc'anzi tratteggiato, gli scenari sono molto diversi. Qui non è in gioco la propensione, o la capacità, del management di prospettare nuovi avamposti produttivi e rinnovati vantaggi competitivi, ma l'interesse degli imprenditori – e di tante imprese familiari – di difendere l'esistente. In questo caso sono gli attori aziendali che cercano attivamente il sostegno pubblico per facilitare processi di ammodernamento tecnologico. Le aziende che sono riuscite a superare positivamente il meccanismo valutativo di Invitalia, e ad accedere alle risorse dei contratti di sviluppo, hanno accumulato una discreta conoscenza in materia di politiche industriali. Il loro profilo – e le reti formali e informali in cui sono inserite – rimanda a un tipo di interesse che guarda con attenzione alle strategie di finanziamento pubblico. Tutti gli intervistati si sono avvalsi, nel recente passato, di aiuti regionali e nazionali diretti e indiretti; e non sono pochi i casi in cui le aziende poste sotto osservazione si trovano a rendicontare il secondo contratto e a valutare la possibilità di presentarne un terzo.

Ritornando al binomio reti-investimenti, come detto risultano deboli – e nella maggioranza dei casi assenti – investimenti nati e proposti al legislatore in corrispondenza di un interesse comune delle imprese in rete. Ogni unità tende a progettare i suoi investimenti in modo isolato, nel rispetto delle quote concordate durante la fase istruttoria. Da tale prospettiva il contratto di sviluppo appare deficitario, limitandosi al finanziamento di infrastrutture e macchinari e concedendo una scarsa centralità ai processi di innovazione relativi alla dimensione logistica e commerciale. Un ambito di azione più congruente alla possibile costruzione di reti cooperative tra differenti imprese. Un effettivo processo di scambio di informazioni e di confronto tra le imprese avviene durante la fase di costruzione della domanda di finanziamento. In seguito, come più volte emerso dalle interviste, i rapporti tra le unità produttive che compongono la rete tendono ad assottigliarsi nel migliore dei casi, o a essere recisi nel peggiore.

In definitiva, tutte le unità indagate sono già proiettate in un costante sforzo di innovazione e adeguamento tecnologico, e – dato non secondario – una quota rilevante ha sperimentato importanti congiunture di crescita, evidenti sia nell’evoluzione dei mercati di riferimento che in termini di fatturato. In breve, il contratto incrocia traiettorie ed esperienze produttive che con diversi gradi di intensità si contraddistinguono per una spiccata propensione verso l’innalzamento degli standard produttivi. Lo strumento tende ad inserirsi, quindi, in circuiti imprenditoriali e manageriali dal profilo medio-alto. Seppure sono stati riscontrati profili aziendali deboli in termini di ricambio tecnologico, capitale umano e adeguamento infrastrutturale, il grado di riflessività e consapevolezza rispetto alla centralità della variabile innovativa è più volte emerso durante l’indagine empirica. Esiste in breve una netta propensione all’investimento, al di là delle concrete possibilità di impiego di finanziamenti pubblici e privati. La realizzazione dei piani di investimento ha favorito delle innovazioni di natura incrementale, di prodotto o di processo, funzionali a un progressivo riposizionamento strategico delle compagini aziendali. Nel segmento di unità che hanno presentato domanda in forma singola si rilevano esperienze di investimento concepite in primo luogo per migliorare la funzionalità e l’efficacia e la sostenibilità di processi produttivi già consolidati.

6. Conclusioni

Di seguito si riportano alcune riflessioni utili, in via generale, a supportare una strategia di policy regionale, sia per i contratti di rete che per i contratti di sviluppo. La Campania, durante il periodo 2014-2020, ha messo a disposizione 30 milioni sul Fondo Regionale per lo sviluppo delle Pmi campane – misura “Internazionalizzazione” gestita da Sviluppo Campania. L’adesione alla sopracitata misura prevede un finanziamento a tasso agevolato per la partecipazione a fiere, servizi promozionali, supporto specialistico all’internazionalizzazione (temporary export manager), servizi di supporto per decisioni di alleanze all’estero, utilizzo di strutture temporanee (temporary shop, showroom, uffici di rappresentanza, centri di distribuzione, centri di assistenza tecnica post-vendita all’estero) (AA. VV., 2017). La regione Campania sconta una difficoltà nella predisposizione di incentivi in grado di facilitare la collaborazione tra imprese che hanno sede ed operano in regioni differenti, ossia di favorire le reti lunghe. Mentre a livello nazionale sono proprio questo tipo di reti ad ottenere i migliori risultati sul piano competitivo (fatturati e mercati) e cooperativo (stabilità e rafforzamento della compagine).

Negli ultimi anni, in Italia, la costituzione di reti complesse (in particolare quelle a lungo raggio) ha rapidamente guadagnato peso, coinvolgendo oltre

il 30 per cento delle imprese. Tanto nella manifattura quanto nei servizi (per tutte le dimensioni), le imprese impegnate in reti complesse, soprattutto internazionali, conseguono livelli di produttività più elevati (Istat 2018). Una tendenza italiana che, come detto, registra alcune difficoltà in Campania. Si ritiene che, considerate le misure regionali sopracitate, uno dei principali vincoli verso il rafforzamento e la creazione di reti complesse – di raggio nazionale – vada ritrovato nel debole raccordo stabilito tra centro e periferia.

I contratti di rete, alla luce del quadro normativo nazionale, possono incentivare una maggiore cooperazione imprenditoriale a patto che vengano supportati da forme di finanziamento (europei, nazionali e regionali) scevre da vincoli spaziali d'investimento rigidi. Vincoli che trovano la loro prima giustificazione in sistemi di rendicontazione e programmazione regionali, non solo nella bassa propensione a fare rete delle imprese meridionali. Il contratto di rete va ripensato come uno strumento di policy che favorisca le reti d'impresa non nella sua *mission* di fondo, ma nelle sue modalità di sostegno finanziario; specialmente in una congiuntura produttiva dove gli incipienti processi di riorganizzazione organizzativa, tecnologica e commerciale, riconducibili alla generica dizione di quarta rivoluzione industriale, richiedono reti lunghe di scambi e cooperazione per la loro concreta e cantierabile messa in opera (De Vivo, 2017).

Quanto ai contratti di sviluppo, imprenditori e dirigenti d'azienda esprimono un giudizio positivo in merito al sostegno offerto dal contratto di sviluppo. E una chiara conferma di tale giudizio si ritrova nella volontà espressa – o già concretizzata – di presentare nuove domande. Anche considerando il grado di complessità delle procedure amministrative, necessarie per la presentazione delle istanze, si registrano posizioni poco critiche. Lasciando intravedere i progressi realizzati dal MISE all'interno di una dimensione storicamente deficitaria delle politiche industriali nazionali e regionali (Arcuri 2019; De Vivo 2014). Per quanto riguarda il gruppo delle grandi imprese innovative, i progetti di investimento rientravano già nel campo delle scelte imminenti del management, ma la leva del finanziamento pubblico viene considerata come un utile integrazione di capitali. Un supporto esterno che non sposta gli equilibri decisionali in materia di investimenti e innovazione. Il segmento delle piccole medie aziende in rete tende invece ad assegnare alla linea di policy una valenza e un peso ben superiori nelle scelte di investimento. Sono numerose, ad esempio, le imprese dell'agroalimentare che fanno discendere dal contratto un più strutturale processo di riorganizzazione interna. Nel complesso, quindi, lo strumento incontra il parere favorevole degli interessi imprenditoriali. La sola area di insoddisfazione, delineatasi in modo chiaro nel corso dell'indagine, investe i tempi di erogazione delle risorse. La vita

media di un contratto, dall'aggiudicazione del finanziamento, fino all'ultimo controllo ministeriale che sancisce la regolarità dell'investimento, supera in media i quattro anni. Mentre i tempi dell'effettivo impegno aziendale nell'allocazione delle risorse sono molto più contenuti. Tenendo conto delle esperienze contrattuali analizzate, le imprese dell'agroalimentare hanno concluso gli investimenti entro un biennio dall'approvazione ministeriale. I tempi dell'acquisto, dell'installazione e della formazione dei dipendenti in corrispondenza di un nuovo macchinario, o di una nuova linea produttiva, seguono iter di mercato veloci. Nei settori dell'automotive e dell'aeronautico-aerospazio l'impegno temporale delle aziende nelle attività concordate risulta essere più dilatato, in linea con i tempi lunghi di erogazione. In quest'ultimo caso le differenze sono attribuibili al livello di complessità delle linee progettuali presentate in fase di istruttoria. L'articolazione e gli obiettivi delle reti pubblico-private in materia di ricerca sperimentale contribuiscono, ad esempio, a dilatare i tempi dei piani di investimento delle aziende.

Se le criticità riscontrate nei tempi di erogazione delle risorse richiamano esigenze ed aspettative dell'interesse privato, quelle riconducibili all'impatto occupazionale dei contratti dovrebbero sollecitare un interesse pubblico. La valenza occupazionale dei contratti sollecita nuovamente una serie di riflessioni sugli obiettivi generali dello strumento. Il contratto di sviluppo, in linea con le più recenti trasformazioni che hanno caratterizzato le strategie di politica industriale dei paesi avanzati (Butera 2017; Schwab 2019), non mira in via prioritaria alla creazione di nuova occupazione. Il suo mandato poggia sulla necessità di favorire aumenti di produttività e innovazione nei segmenti più avanzati del tessuto produttivo. Da tale angolazione indica un punto di transizione importante del sistema di incentivi italiano, in linea con quanto sta avvenendo già da tempo nei modelli di regolazione dei paesi avanzati.

Limitandosi all'analisi dei contratti che hanno raggiunto uno stato avanzato di realizzazione e rendicontazione (approvati tra il 2014 e il 2015), si nota che in termini relativi il maggiore impatto occupazionale è attribuibile alle piccole e medie imprese del settore agroalimentare. Mentre le grandi realtà dell'aeronautico e dell'automotive si sono avvalse in modo significativo di proiezioni relative alla forza lavoro salvaguardata.

In estrema sintesi, i risultati della ricerca portano a sottolineare che il contratto di sviluppo svolge tre differenti funzioni nell'ambito delle politiche di sostegno al tessuto produttivo. Una «funzione innovativa», coerente con il mandato formale assegnato allo strumento; una «funzione redistributiva», incentrata sull'offerta di liquidità aggiuntiva da immettere soprattutto nei settori *labour intensive* del Mezzogiorno; e una «funzione di contenimento» delle crisi industriali e dei processi di razionalizzazione di gruppi operanti su scala globale.

Riferimenti bibliografici

- [1] AA.VV., Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese, RetImpresa, 2017.
- [2] Arcuri D., "Una nuova politica industriale per il Mezzogiorno", Rivista economica del Mezzogiorno, n. 2, pp. 321-344, 2019.
- [3] Banca d'Italia, L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali, Roma, 2018.
- [4] Brancaccio L., "L'oro rosso. Potenzialità e limiti del distretto del pomodoro dell'Agro nocerino sarnese", Meridiana, n. 84, pp. 41-66, 2015.
- [5] Butera F., "Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica", L'industria, n. 3, pp. 291-316, 2017.
- [6] De Vivo P. (a cura di), Settori di specializzazione del territorio della provincia di Napoli. Incentivi e strategie di policy, Centro Studi Unione Industriale, Napoli, 2014.
- [7] De Vivo P., L'impresa come istituzione sociale, Il Mulino Bologna, 2017.
- [8] Istat, L'economia italiana e il sistema delle imprese reti, legami produttivi, territorio, Roma, 2018.
- [9] Lizzi R., "I gruppi di interesse in agricoltura", Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, n. 3, pp. 467-496, 2014.
- [10] MiSE – DGIAI, Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive, settembre, 2018
- [11] Rullani E., Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere, Il sole24ore, Milano, 2009.
- [12] Schwab K., Governare la quarta rivoluzione industriale, Franco Angeli, Milano, 2019.
- [13] Svimez, Rapporto 2018. L'economia e la società del Mezzogiorno, il Mulino, Bologna, 2018.
- [14] Svimez, Rapporto 2019. L'economia e la società del Mezzogiorno, il Mulino, Bologna, 2019.

Risultati generali e suggerimenti per le politiche di sviluppo regionale

Il tema delle reti di impresa si è imposto all'attenzione scientifica e nella politica industriale principalmente per i vincoli dimensionali delle piccole e medie imprese, che in Italia, e ancor più nel Mezzogiorno, limitano le performances competitive del sistema produttivo. I contributi presenti nel volume hanno come filo conduttore essenzialmente quattro dimensioni di analisi tra loro strettamente integrate.

La prima è inerente al concetto di rete e alle differenti tipologie rinvenibili nel caso campano. A partire dall'analisi delle peculiarità e delle differenze emerse tra le varie forme aggregative disciplinate dalla legge nazionale e regionale è stata effettuata una classificazione delle forme aggregative articolate su due tipi di classificazione, una normativa ed una basata sull'identificazione dei principali driver per la formazione dei meccanismi reticolari. I risultati della mappatura, riportati ad un contesto complesso come quello campano rivelano l'esigenza, per le imprese della regione, di puntare su tre asset strategici, da promuovere e sostenere in ottica di miglioramento continuo come leve chiave per l'innovazione: le relazioni, le competenze, le tecnologie.

Le relazioni: la ricerca conferma che le relazioni di lunga durata continuano ad essere un elemento chiave per la competitività delle imprese. La scarsa collaborazione, tuttavia, costituisce tuttora un tratto distintivo delle imprese della regione. Tale limite può essere contrastato mediante la stretta connessione con il mondo della ricerca, puntando sulla già elevata qualità delle competenze maturate nella forte specializzazione per generare un patrimonio conoscitivo ancora più unico e difficilmente imitabile, poiché sostenuto da un tessuto relazionale e socio-culturale coeso.

Le competenze: le imprese dovrebbero investire sulle risorse umane nel lungo termine, obiettivo spesso ostacolato dalle condizioni economiche e retributive precarie che caratterizzano la regione. La predominanza di piccole e medie imprese sul territorio locale rende l'investimento nelle persone ancor più difficile. Contenere un simile problema potrebbe essere possibile tramite la collaborazione con le Università al fine di instaurare rapporti duraturi con la comunità studentesca e formare giovani con competenze sempre più specializzate e flessibili.

Le tecnologie: le nuove tecnologie sembrano essere un ulteriore fattore critico da adoperare strategicamente per il sostegno delle politiche innovative.

Tuttavia, spesso vi è uno scollamento non soltanto tra la dichiarazione di intenti e le reali pratiche avviate, ma altresì tra l'uso di strumenti tecnologici e la reale capacità da parte delle imprese di saperli impiegare a supporto della creazione del vantaggio competitivo.

La seconda dimensione si è occupata di individuare alcuni fattori critici di successo ed alcune opportunità per il rafforzamento delle reti per l'innovazione campane. Attraverso lo studio di casi internazionali è emerso sostanzialmente che la progettazione ed implementazione di strumenti efficaci di stimolo ed incentivazione delle reti per l'innovazione dipende in stretta misura da un processo più ampio che, a livello di sistema locale di innovazione, riguarda l'identificazione delle sfide tecnologiche prioritarie della regione; l'allineamento degli obiettivi chiave degli attori del territorio, che concorrono ai processi di innovazione; la capacità di diffondere, tra tali attori, le logiche e le modalità con cui le reti possono e debbono operare. Dall'indagine si evince che gli strumenti di stimolo ed incentivazione non possono prescindere dalle peculiarità, in termini di caratteristiche e dinamiche di funzionamento delle reti che operano nei diversi settori chiave dell'economia regionale. L'analisi, in particolare, ha consentito di identificare quattro tipologie diverse di rete, che, nei casi di successo internazionale, sono alla base di efficaci ed efficienti processi di sviluppo delle innovazioni. Per ognuna di queste tipologie di rete occorre pensare a strumenti ed interventi basati su logiche e *best practices* diverse. La ricerca ha poi permesso di individuare delle *best practices* relative ai meccanismi di Trasferimento Tecnologico (TT) utilizzati all'interno dell'aggregato reticolare che potrebbero essere utili a fornire indicazioni ai *policy maker* regionali. Il consorzio, come strumento che aggrega le imprese, si è rivelato ad esempio un efficace strumento per il coordinamento delle attività di creazione e di trasferimento dei risultati delle attività di R&S condotte in un settore, quale quello aeronautico, caratterizzato da elevata complessità e diversificazione tecnologica spinta. Risulta altresì confermato che la partecipazione delle Pmi a network innovativi necessita del coordinamento di una struttura centrale capace di interfacciarsi con il mondo esterno sia per l'individuazione di nuove opportunità di business che per l'identificazione delle modalità più opportune attraverso le quali realizzare il TT. Le politiche volte ad incentivare l'aggregazione di Pmi ad elevata innovazione attraverso la costituzione di società consortili possono, dunque, rappresentare una valida opzione per agevolare il TT in quei contesti territoriali nei quali le singole imprese presentano limitate capacità di investimento e di commercializzazione delle innovazioni.

La terza dimensione ha riguardato l'internazionalizzazione. Anche in questo caso, si osserva che l'appartenenza ad un consorzio può generare un effetto positivo in termini di *attitudine all'export*. Essere parte di un consorzio

può essere utile all'internazionalizzazione delle Pmi sia per le certificazioni conseguibili (vedi Dop), sia per le iniziative promosse (fiere, attività promozionali varie). Tuttavia, sembra che le performance esportative delle imprese consorziate siano suscettibili di miglioramenti. Tra le iniziative definibili dal *policy maker* va sottolineata in particolare la costituzione di una società - con funzione di trading company - dedicata all'export dei prodotti. I risultati della ricerca su reti di imprese internazionali dimostrano, inoltre, un certo scetticismo riguardo l'erogazione di finanziamenti pubblici nei confronti delle reti di impresa. Nel momento in cui si riceve un finanziamento atto alla costituzione di una rete, si rischia di introdurre dei vincoli troppo stringenti soprattutto nella parte inerente alla rendicontazione. Un'alternativa ai finanziamenti pubblici è quella di concedere degli sgravi fiscali alle imprese che volontariamente decidono di aderire a una particolare forma di aggregazione, sia essa un consorzio, un'ATI o un contratto di rete. Una politica orientata agli sgravi fiscali lascerebbe agli imprenditori una più ampia scelta riguardo alle modalità di investimento delle risorse finanziarie a disposizione.

La quarta è inerente le policy adottate per sostenere le reti di imprese. Qui sono stati sottoposti ad osservazione i contratti di rete e i contratti di sviluppo campani. Dall'analisi dei risultati sono discese significative indicazioni per gli attori che sostengono e incentivano la costituzione di reti di imprese. Nello specifico, si sono analizzate le cause che contribuiscono al fallimento o al successo delle reti, rilevando che la stabilità della rete dipende dalle motivazioni alla base della loro costituzione. Esse sono molto stabili se sono spontanee, promosse da un'impresa leader che istituzionalizza determinate forme cooperative per rispondere a bisogni organizzativi comuni, mentre sono precarie se indotte, cioè stimulate dall'alto su iniziativa di enti pubblici o organizzazioni imprenditoriali, e estremamente instabili se artificiali (cioè quando la costituzione è funzione della partecipazione a ottenere esclusivamente finanziamenti e/o agevolazioni fiscali). La stabilità delle reti è funzione poi della presenza di un manager di rete che garantisca imparzialità nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento e di governo della rete e dalla composizione e tipologia delle imprese partners. Quanto ai contratti di rete, si ritiene che incentivi e finanziamenti indirizzati indistintamente a tutte le reti non siano efficaci per migliorare la competitività del sistema produttivo. Si dovrebbe, invece, supportare la costituzione e lo sviluppo di quelle reti che prevedano un adeguato sistema di governance con una composizione diversificata dei partner, la presenza di un manager di rete, una verifica delle motivazioni alla base della costituzione. Inoltre, per le reti soggetto la verifica dei risultati di bilancio rappresenta un efficace riferimento per misurarne le performance.

Quanto ai contratti di sviluppo, si constata che imprenditori e dirigenti d'azienda esprimono un giudizio positivo in merito al sostegno offerto dallo strumento. E una chiara conferma di tale giudizio si ritrova nella volontà espressa – o già concretizzata – di presentare nuove domande. Anche considerando il grado di complessità delle procedure amministrative, necessarie per la presentazione delle istanze, si registrano posizioni poco critiche. Occorre tuttavia, effettuare una distinzione tra il gruppo delle grandi imprese innovative e le Pmi. Per le prime, i progetti di investimento rientravano già nel campo delle scelte imminenti del management, ma la leva del finanziamento pubblico viene considerata come un utile integrazione di capitali. Un supporto esterno che non sposta gli equilibri decisionali in materia di investimenti e innovazione. Il segmento delle piccole medie aziende in rete tende invece ad assegnare alla linea di policy una valenza e un peso ben superiori nelle scelte di investimento. Sono numerose, ad esempio, le imprese dell'agroalimentare che fanno discendere dal contratto un più strutturale processo di riorganizzazione interna. La sola area di insoddisfazione, delineatasi in modo chiaro nel corso dell'indagine, investe i tempi di erogazione delle risorse. La vita media di un contratto, dall'aggiudicazione del finanziamento, fino all'ultimo controllo ministeriale che sancisce la regolarità dell'investimento, supera in media i quattro anni. Mentre i tempi dell'effettivo impegno aziendale nell'allocatione delle risorse sono molto più contenuti. La valenza occupazionale dei contratti sollecita inoltre una riflessione più generale sugli obiettivi dello strumento. Il contratto di sviluppo, in linea con le più recenti trasformazioni che hanno caratterizzato le strategie di politica industriale dei paesi avanzati, non mira in via prioritaria alla creazione di nuova occupazione. Il suo mandato poggia sulla necessità di favorire aumenti di produttività e innovazione nei segmenti più avanzati del tessuto produttivo.

In definitiva, i principali risultati della ricerca indicano che le reti di impresa regionali vadano supportate non solo attraverso strumenti diversificati (contratti di rete, contratti di sviluppo, consorzi) ma che all'interno degli stessi, nel disegnare le policies, si presti attenzione alla specificità dimensionale, settoriale, occupazionale e territoriale.

MEMBRI DEL TAVOLO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Paola De Vivo – *Coordinatrice del Tavolo*

Marina Albanese

Alfonso Piscitelli

Enrico Sacco

Laura Tebano

Università degli Studi di Napoli Parthenope

Rosa Caiazza

Franco Calza

Andrea Caporuscio

Gaetano Musella

Adele Parmentola

Michele Simoni

Ilaria Tutore

Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”

Alessandro Augurio

Massimiliano Farina Briamonte

Diego Matricano

Mario Ossorio

Mario Sorrentino

Università degli Studi di Salerno

Maria Ciasullo

Angela Delli Paoli

Mara Grimaldi

Gennaro Maione

Università degli Studi del Sannio

Orlando Biele

Mario D’Arco

Giuseppe Mastropietro

Riccardo Resciniti

Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli

Anna D’Ascenzio

Antonio Ricciardi

Beniamino Sacco



Il Torcoliere • Officine Grafico-Editoriali d'Ateneo
Università degli studi di Napoli "L'Orientale"
Finito di stampare nel mese di dicembre 2021

Nella programmazione europea 2014/2020*, l'attuazione delle opportune sinergie tra il sistema Universitario e la Regione Campania ha realizzato progetti che hanno fornito elementi di conoscenza e competenze di carattere tecnico-scientifico. I contributi hanno già supportato e rafforzeranno l'azione regionale amministrativa nei processi di sviluppo del sistema delle imprese campane operanti nei diversi settori. Un'azione amministrativa efficace ed efficiente è da sempre il punto di partenza per l'utilizzo dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea finalizzati allo sviluppo economico, sociale e territoriale dei paesi membri. In tal senso non sorprende che per la Regione Campania, nell'ambito della propria programmazione, il tema del rafforzamento della capacità amministrativa abbia assunto un'importanza strategica, tale da essere declinato come una delle priorità di investimento per la crescita regionale che contribuisce allo sviluppo del nostro Paese.

* POR FSE 2014/2020 – OT 11 – Programmazione interventi capacità istituzionale. Attuazione DGR 743 del 20/12/16.

ISBN 978-88-6719-202-1

