



*Ministero dell'Istruzione
dell'Università e Ricerca*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO

**Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali
Management & Information Technology
(DISTRA - MIT)**

***Dottorato di Ricerca in
"Marketing e Comunicazione"
(XIII Ciclo)***

**Contratti di Rete e Marketing Internazionale:
indagine sulla diffusione della modalità contrattuale
in Italia e riflessi sull'internazionalizzazione**

Candidato

Dott. Antonio Siniscalchi

Tutor e Coordinatore

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Anno Accademico 2015

**Contratti di Rete e Marketing Internazionale:
indagine sulla diffusione della modalità contrattuale
in Italia e riflessi sull'internazionalizzazione**

INDICE

Ringraziamenti.....	8
Introduzione.....	11

CAPITOLO PRIMO

Ipotesi di ricerca

1. Premessa e obiettivi del lavoro.....	14
2. Piattaforma teorica a sostegno dell'ipotesi di ricerca.....	17
2.1 Resource Based – Theory (RBT).....	22
2.2 Dalla Network Theory (NT) all'Approccio Sistemico Vitale (ASV)...	37
2.3 Public Governance (PG) e Service Science (SS) nella progettazione, gestione e rimodulazione di reti di servizio internazionali.....	52
3. Teorie sull'internazionalizzazione: integrazione delle prospettive Paese- impresa nell'approccio ai mercati esteri.....	65

CAPITOLO SECONDO

Il marketing internazionale attraverso il contratto di rete

1. Evoluzione ed integrazione dell'economia internazionale.....	77
1.1 Riduzione delle barriere e regolamentazione degli accordi internazionali.....	82
1.2 Le determinanti dell'approccio di marketing internazionale.....	88
2. Governance multilivello a sostegno dei processi di internazionalizzazione	97
3. Il Contratto di rete: disciplina, vantaggi e criticità.....	106

CAPITOLO TERZO

Evidenza empirica, limiti della ricerca e percorsi di indagine futuri

1. Metodologia e inquadramento dell'ipotesi di ricerca: campo d'indagine e modalità di trattamento dei dati secondari.....117
2. Classificazione dimensionale, per forma giuridica, territoriale e settoriale dei contratti di rete.....120
3. L'internazionalizzazione delle imprese italiane mediante il contratto di rete: analisi dei risultati raggiunti.....137
4. Limiti, implicazioni manageriali e prospettiva della ricerca.....145

Conclusioni.....153

Bibliografia.....155

RINGRAZIAMENTI

“Che tipo di film sarebbe la mia vita? A metà tra una bella favola rock e un film d’avventura...un sogno ad occhi aperti. Io ho realizzato tutti i sogni che avevo e anche qualcuno in più. E quante rivincite mi sono preso!!! Insomma, una vera vita spericolata ...” in cui è doveroso un pensiero a tutti coloro che hanno contribuito a realizzare parte di questo gran bel film giunto ai titoli di coda.

Il sentiero percorso che mi vede giungere a questo importante traguardo accademico, come tutte le scene della vita, è stato accompagnato da gioie e dolori, da alti e bassi, da muscoli duri e da momenti ed emozioni che né il tempo né la distanza riuscirà a cancellare e a me non spetta che ringraziare tutti coloro che dal lato professionale e non mi hanno sostenuto e arricchito nel coronamento di questo sogno.

Desidero ringraziare con tutto il cuore il prof. Alfonso Siano per l’ampia disponibilità mostratami ad accogliermi durante il percorso dottorale, la professionalità e l’umanità che lo hanno contraddistinto per tutto il periodo che è stato impiegato per la redazione di questo lavoro che senza la sua illuminazione non sarebbe mai stato completo in tutte le sue dimensioni e per aver arricchito il mio bagaglio culturale ma anche relazionale e sociale.

Desidero ringraziare immensamente il prof. Paolo Piciocchi per avermi dato la possibilità di formarmi basandomi sul suo sapere, per avermi fatto vivere e reso

partecipe dell'esperienza californiana (4th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics) nel luglio del 2012 e per esser stato nodo cruciale per poi giungere fin qui.

E per l'esperienza californiana è doveroso il mio ringraziamento alla prof.ssa Clara Bassano per avermi donato parte del suo tempo al fine di rendere il lavoro prodotto per il convegno e me stesso consoni, dal punto di vista linguistico, alla illustre platea a cui ci si rivolgeva.

Desidero ringraziare, inoltre, il dottor Innocenzo Orlando, direttore dell'Azienda Speciale Intertrade della Camera di Commercio di Salerno, dedita all'internazionalizzazione, per avermi conferito professionalità nel corso del tempo e dato la possibilità di conoscere le Istituzioni sia regionali che nazionali e le dinamiche che le stesse mettono in atto per favorire i processi di internazionalizzazione del tessuto produttivo locale.

Il mio ringraziamento va a tutti i docenti interni ed esterni all'Università degli studi di Salerno, ai ricercatori ai colleghi dottorandi e a tutti coloro che giorno dopo giorno mi hanno dedicato il loro tempo durante lezioni, seminari e convegni o anche semplicemente per un caffè.

Ringrazio il mio amico fraterno Giovanni che con la sua voglia di vivere e il suo sorriso non mi rende solo e freddo dinanzi a quelli che sono i giorni della mia vita e con cui condivido le passioni che mi accompagnano da sempre.

E grazie a tutti quelli lì...Salvatore, Francesco Pio, Bruno, Marco, Gianmarco, Dario, Giuseppe, Pasquale, Carmine, Alessia, Chiara, Martina, Miriana e Chiaretta che con le loro vite, le loro paure e i loro sogni rendono piacevole e sempre frizzante il trascorrere del tempo.

Ora è il momento dell'...*altra metà del cielo!!!*

Grazie a Te, madre, a cui dedico questo traguardo che ti avrebbe fatto sicuro tremare il cuore, grazie a Te, madre, per avermi donato la caparbia di credere e di onorare il lavoro che si fa, qualunque esso sia e con qualsiasi difficoltà annessa, e grazie a Te, madre, per avermi insegnato sin dal principio, di Noi, a capire quello che ho trovato scritto nei testi e nei pensieri di colui che è fonte anche del virgolettato presente in questi ringraziamenti e nella dedica iniziale dell'elaborato: *“Bisogna imparare a stare soli, solo così si può imparare a stare con gli altri, altrimenti ci stai perché ne hai bisogno. Bisogna.....imparare a bastarsi”* (Vasco Rossi) e, poi, a vivere gli altri.

Grazie di cuore a tutti!!!

Buona lettura!!!

AS

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione è un fenomeno multidimensionale, poiché non riguarda solo l'aspetto puramente economico delle transazioni e degli scambi, ma anche aspetti politici, sociali e culturali, è un fenomeno intertemporale poiché, già precedentemente alla Rivoluzione Industriale questi processi, di natura prevalentemente mercantile, hanno dato il via alla nascita dei moderni sistemi capitalistici sempre più integrati, sia dal punto di vista dei flussi di merci e capitali, sia dal punto di vista sociale, ed infine è un fenomeno che non riguarda solo la grande impresa, ma anche le Piccole Medie Imprese (PMI), poiché anche quest'ultime, come le prime, sono in grado di sviluppare le proprie strategie di internazionalizzazione attraverso un'accurata fase di pianificazione e non solo di azione strategica. Rimane quel differenziale nell'approccio di base ai mercati esteri che, per le piccole imprese, resta sempre quello di un "processo a stadi", data la limitatezza delle risorse impiegabili, attraverso il quale si intraprende un percorso internazionale in una nicchia, o specifica fetta di mercato, per poi espandersi, con le risorse immesse o acquisite, con la permanenza sul mercato estero, in aree diverse da quelle di ingresso attraverso accordi di collaborazione ed impegno organizzativo. In particolare, l'assetto strutturale delle PMI è dedicato all'estero nel senso che, in passato, le imprese si presentavano sui mercati esteri con la struttura organizzativa interna, data la strategia di nicchia adottata, mentre, oggi, predispongono la struttura per i mercati esteri. La piccola dimensione dell'impresa e la sua struttura organizzativa praticamente piatta, con controllo diretto da parte dell'imprenditore, rappresentano i due elementi che possono

generare dei vantaggi che, invece, un'impresa di grande dimensione non riesce a raggiungere e derivanti, in particolare, da quella flessibilità che consente alle PMI di rispondere all'ipercompetitività del contesto.

La necessaria coerenza tra elaborazione strategica e obiettivi da raggiungere non sempre, però, viene rispettata dalle PMI, che a fronte di forti propensioni di crescita internazionale, si trovano a far i conti con budget ridotti, poiché la tendenza è quella di sviluppare strategie in funzione delle risorse disponibili al fine di evitare la pianificazione di obiettivi irraggiungibili. Altra difficoltà che incontrano le PMI è quella di mantenere una coerenza tra obiettivi di breve e di lungo periodo, poiché il raggiungimento di determinati obiettivi oggi, può pregiudicare il perseguimento di quelli futuri. In altre parole, parlare di competitività significa riflettere le condizioni di equilibrio nel medio/lungo periodo che consentono alle imprese di formulare strategie idonee ad affrontare la concorrenza globale. In sostanza, i principali vincoli allo sviluppo internazionale delle PMI sono rappresentati principalmente dalla presenza di un gap cognitivo e manageriale per cogliere le opportunità dei mercati internazionali e ridurre la mancanza di risorse economiche necessarie per veicolarsi in modo competitivo nello scenario globale.

La competizione globale impone alle imprese una capacità di apertura alle relazioni al fine di attivare adeguate interazioni risonanti utili alla co-creazione di valore sistemico. A tal riguardo, l'attenzione può esser posta su due aspetti fondamentali: il livello di fiducia, che caratterizza la relazione, e la traiettoria evolutiva della relazione stessa. Ogni relazione sarà caratterizzata da un processo di contestualizzazione in ragione del contesto in cui la stessa è calata e che tale

relazione sarà di volta in volta circoscritta in ragione delle azioni promosse dai soggetti interessati. Le scelte di governance riguardano, essenzialmente, le scelte legate al make or buy, al grado di controllo delle risorse interne ed esterne all'azienda e l'assetto istituzionale della stessa. Tali scelte devono essere coerenti con il complesso sistema di decisioni a livello competitivo e corporate che l'azienda pone in essere. In tal ottica, diventa importante l'azione di coordinamento di Istituzioni in grado di supportare ed agevolare l'internazionalizzazione, non di un singolo attore economico, ma di interi network attraverso processi virtuosi, top-down e bottom-up, di promozione e di indirizzo strategico, condivisi dai diversi attori coinvolti e sostenibili sui mercati globali. Si transita, quindi, dalla government alla governance che privilegia azioni sinergiche tra Istituzioni basate su forme di collaborazione/cooperazione tra soggetti pubblici e privati volte a pianificare network in cui ogni attore pubblico/privato agisce e collabora sistemicamente, agendo come componente non esaustiva, né di potere, e condividendo la finalità complessiva. In definitiva, le Istituzioni attraverso l'organizzazione di services devono agevolare la visibilità e riconoscibilità di un intero network, coordinando capabilities, pressures, resources, socio-technical system e relationship, quindi sviluppare un'identità distintiva per una competitività sostanziale sui mercati internazionali.

CAPITOLO PRIMO

Ipotesi di ricerca

1. Premessa e obiettivi del lavoro

Nel settembre 2008, la bancarotta della Banca d’Affari statunitense, la Lehman Brothers, e il collasso della più grande compagnia di assicurazioni del mondo, la American International Group, scatenarono una crisi finanziaria globale che ha prodotto una recessione planetaria costata al mondo decine di trilioni di dollari, 30 milioni di persone disoccupate e un forte appesantimento dei bilanci pubblici della maggior parte dei Paesi del mondo. *“Se si guarda il costo, la distruzione della ricchezza azionaria, del patrimonio familiare, del reddito pro-capite del lavoro, 50 milioni di persone a livello globale potrebbero ritrovarsi di nuovo sotto la soglia di povertà. E’ stata una crisi estremamente costosa!!!”*¹.

Oggi si parla di uscita, seppur lenta, dalla crisi e tale rallentamento è dovuto essenzialmente a due fattori: la minore crescita dei Paesi avanzati e l’aumento sull’incertezza sui debiti sovrani e sul mercato finanziario. Questi due elementi negativi generano una spirale viziosa, poiché si sostengono l’un l’altro, dato che, l’incertezza sull’equilibrio fiscale di un Paese si riflette sulla curva dei rendimenti dei Titoli di Stato e transita, successivamente, attraverso il costo di raccolta più alto, al sistema finanziario ed alle banche. In tal contesto, la politica monetaria espansiva, attuata dalla maggior parte delle Banche Centrali, risulta essere inefficace ed il credito risulta “bloccato” con conseguenti nuove minacce per la crescita e minori disponibilità per il settore privato. A loro volta, le maggiori difficoltà di crescita, si ripercuotono negativamente sull’equilibrio fiscale riducendo le entrate tributarie e aumentando le spese. Il nostro Paese è stato coinvolto in questa spirale viziosa e per di più paga un gap strutturale, almeno decennale, rispetto ai partner europei e un debito pubblico molto alto. Nell’attuale fase congiunturale, contraddistinta da una domanda interna piuttosto debole, le imprese tendono sempre più ad affacciarsi sui mercati internazionali, e ciò ha

¹ Roubini N. – Professor, NYU Business Scholl – Tratto da *“Inside job”* – Film-documentario scritto e diretto da Charles Ferguson 2010

avvantaggiato le realtà di grande dimensioni, che hanno sfruttato al meglio le fasi positive del ciclo economico che si sono avviate dopo il triennio nero 2008-2010, mentre, le PMI sono andate in forte sofferenza, fatta eccezione per “*quelle che esportano e che non dipendono eccessivamente dal sistema bancario. Quelle che hanno una struttura societaria correttamente dimensionata ed una sufficiente capitalizzazione. Quelle che non hanno avuto paura ad esporre in bilancio utili ed a pagare imposte negli anni. Ultimo, e vuole essere una provocazione, quelle che hanno prodotti validi. Certo, perché quante aziende pur avendo prodotti validi sono implose, per cause non relative al prodotto, ma derivanti dalla insufficienza di capacità di reggere, eufemisticamente, il mutato orientamento creditizio delle banche? Quante? Poiché collegate principalmente al mercato interno, o cadute nella trappola della (quasi) mini committenza?*”². Da ciò si evince che per operare sui mercati esteri e attuare strategie complesse occorre una struttura sufficientemente articolata, e quindi una dimensione minima d’impresa. Le piccole medie imprese (PMI) italiane presentano, in primis, un gap in termini di crescita dei dipendenti generato, essenzialmente, dalla chiusura proprietaria e gestionale, quasi che, arrivate ad una certa dimensione, le imprese siano poco disponibili ad effettuare gli investimenti necessari ad un’ulteriore crescita, investimenti che inevitabilmente richiedono una maggiore capitalizzazione, se non addirittura l’apertura del capitale a soci esterni. A tal riguardo, posto che la risposta all’attuale fase congiunturale non è la crescita dimensionale, poiché trattasi di un fenomeno di medio-lungo periodo non idoneo a rendere l’impresa competitiva su mercati globali turbolenti, la strategia è rappresentata dalle tradizionali forme aggregative, come le fusioni e le acquisizioni, ma anche da altre forme di collaborazione, che spesso sono sfociate in un Contratto di rete che dà la possibilità di offrire al mercato una produzione integrata o di coordinarsi su alcuni fasi dell’organizzazione e, quindi, di supportare ed agevolare, non l’internazionalizzazione di un singolo attore economico, ma di un intero sistema territoriale di riferimento sia esso regionale o nazionale.

² <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2013/10/il-lato-positivo-della-crisi-pmi-e-internazionalizzazione-sostenibile.html>

L'obiettivo del presente lavoro è duplice:

1. *sistematizzare e classificare le modalità di diffusione del Contratto di Rete in Italia;*
2. *evidenziare l'utilizzo del Contratto di Rete come strumento e non solo causa dei processi di internazionalizzazione delle imprese al fine di non limitare il lavoro di ricerca ai soli aggregati che sono nati con l'intento principale di internazionalizzarsi (Contratto di Rete inteso come causa dei processi di internazionalizzazione) ma estenderlo a tutti gli aggregati che al 31 dicembre 2013 si trovano a competere sui mercati internazionali a prescindere dalla motivazione iniziale di adesione ai contratti di rete a cui partecipano (Contratto di Rete inteso come strumento dei processi di internazionalizzazione).*

Nell'organizzazione dei dati inerenti l'applicazione del contratto di rete su territorio nazionale, si è evidenziato, come le caratteristiche del fenomeno aggregativo, si manifestano sia in termini dimensionali e settoriali, che di distribuzione sul territorio, in modo da poter individuare le diverse connessioni regionali stabilite dalle imprese appartenenti alle stesse. Il secondo obiettivo della ricerca è stato perseguito classificando, in primis, i contratti di rete per "motivazioni", al fine di definire il percorso di diffusione del contratto di rete come strumento internazionale di marketing, e quindi come modalità aggregativa attraverso la quale le imprese si costituiscono in network e varcano i confini nazionali, e successivamente, mediante da un'indagine volta a valutare la presenza di ogni singolo aggregato sui mercati esteri a prescindere, quindi, se il Contratto di Rete sia stato o meno utilizzato per intraprendere il cammino internazionale. L'analisi, infatti, vuole proprio svincolare le valutazioni successive da quelle che sono state i motivi per cui i diversi nodi hanno dato vita alla forma reticolare, poiché, nella fase iniziale l'intento aggregativo potrebbe essere, semplicemente orientato all'accrescimento della capacità dimensionale sul mercato interno e non necessariamente all'internazionalizzazione del sistema di offerta, inficiando così il dato reale di diffusione del Contratto di Rete come modalità aggregativa, inteso

come strumento e non come causa, per intraprendere percorsi di internazionalizzazione.

2. Piattaforma teorica a sostegno dell'ipotesi ricerca

La globalizzazione richiede un approccio innovativo allo studio del problem solving e del decision making relativo all'internazionalizzazione delle imprese. A tal riguardo, la piattaforma teorica di base viene impostata secondo un approccio ispirato alla Resource-Based Theory (RBT) secondo cui, l'impresa va definita in base a ciò che sa fare, grazie alle sue risorse e competenze, ed in base ai bisogni, che sa soddisfare grazie al modo in cui si collega con il mercato. *“Non tutte le competenze sono in grado di assicurare al cliente un maggior valore. Sono le competenze distintive quelle su cui occorre investire per mantenerle e migliorarle nel tempo. La strategia vincente affonda le sue radici nell'unicità delle competenze di cui dispone”*³. Da ciò si evince che il diverso modo di competere delle imprese dipende dal set di risorse che le stesse hanno a disposizione e che l'effettivo vantaggio competitivo deriva dal patrimonio di competenze e conoscenze che a sua volta determina il modo in cui l'impresa si collega al suo ambiente. In ottica di internazionalizzazione delle imprese, ed in particolare delle PMI, gioca un ruolo fondamentale la stabilità e la tenuta del network, basata sulla condivisione di conoscenza, fonte di vantaggio competitivo sostenibile e difficilmente replicabile, poiché riguardante una conoscenza strutturata sulla peculiarità ed esigenze delle singole aziende coinvolte nella relazione. La RBT sottolinea, come la reale condivisione di conoscenza nei network, diffusi anche spazialmente, garantisca un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile, attraverso la comprensione delle dinamiche relazionali dei sistemi cognitivi⁴ che sono rappresentabili con una combinazione di risorse, skill, routine e competenze idiosincratiche⁵, in cui si ritiene che i network hanno lo scopo di realizzare la struttura economica più efficace ed efficiente nel produrre,

³ Cfr., Sicca L., *“La gestione strategica dell'impresa”*, CEDAM, Padova, 2001, p.105

⁴ Cfr., Vicari S., Troilo G., *“Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo alla teoria dei sistemi cognitivi”*, Sinergie, 17, 1999, pp. 3-24

⁵ Per competenze idiosincratiche si intendono “le capacità [...] che un lavoratore può utilizzare solo, o quasi esclusivamente, all'interno dell'impresa che le ha formate [...] e che perdono buona parte del loro valore se applicate in un diverso contesto organizzativo” Cfr. Costa G., Gianecchini M., *“Risorse umane. Persone, relazioni e valore”*, Mc Graw-Hill, Milano, 2005, pag. 225

accumulare ed utilizzare conoscenze e competenze per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Il merito della Network Theory⁶ (NT) è nella rilevazione delle eventuali condizioni penalizzanti il buon funzionamento della relazione, o network internazionale, e quindi il coordinamento delle relazioni diffuse per migliorare i livelli di consonanza dei diversi nodi coinvolti, necessari a massimizzare le possibili sinergie collaborative derivabili dalla relazione. Nell'uso corrente la parola rete è riservata ad una molteplicità, spesso divergente, di fenomeni. Un po' tutto quello che matura di nuovo nell'organizzazione industriale dagli anni ottanta in poi sembra, infatti, avere titolo per essere prima o poi associato ai network, parola che richiama forme di organizzazione più aperte, più duttili, più ramificate, in altre parole, forme più adatte a convivere con il cambiamento ed a generare le innovazioni. Le reti, in questa accezione abbastanza lata, non si limitano alle costruzioni elaborate da una grande impresa⁷, ma esse intervengono anche nei rapporti tra imprese dello stesso peso, nei quali, una rete "senza centro" assume forma simmetrica rispetto a tutti i partecipanti; tra le reti si annoverano anche le alleanze e cooperazioni, ossia quelle relazioni tecnologiche, produttive, commerciali, allacciate da imprese indipendenti e miranti a sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarietà.

La rete è un fenomeno che si sposa perfettamente con l'ottica sistemica, poiché riprende concetti, teorie e visioni che considerano l'impresa stessa come un sistema unitario in virtù delle relazioni ed interazioni che legano i suoi elementi costitutivi. L'Approccio Sistemico Vitale⁸ (ASV) consente di individuare

⁶ Cfr., Granovetter M., "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", American Journal of Sociology, Vol. 91, n.3, pp. 481-510; Killwort P.D., Bernard H.R., McCarty C., Shelley G.A., Robinson S., "Comparing four different methods for measuring personal social networks", Social Networks, n.12

⁷ Le imprese possono essere sempre più identificate come imprese-rete, ossia come costellazioni di business units strategicamente autonome, ciascuna delle quali può venire con facilità esternalizzata a seconda dei casi. Stessa sorte è toccata alla catena del valore delle grandi imprese, che si sta rilevando, nella maggior parte dei casi, un'elaborata costruzione reticolare, composta di moduli che possono essere aggiunti, separati, sostituiti. A ben vedere, una grande impresa oggi, si presenta spesso come il punto di coagulo in cui confluiscono una serie di reti da essa promosse o a cui partecipa: reti di centri di ricerca, di fornitori dei materiali, di subfornitori e terzisti, di softwaristi, di distributori, di società finanziarie, di produttori di macchine, di centri di assistenza al consumatore finale. Queste unità articolate nella rete centrata della grande impresa sono parzialmente controllate e parzialmente autonome: se si tratta di unità interne, di proprietà dell'impresa, esse sono, infatti, sempre più dotate di autonomia mentre se si tratta di unità esterne verso di esse sono pretese politiche di collaborazione che ne coordinano il comportamento con le strategie generali dell'impresa.

⁸ Per un'interessante ed ampia prospettiva di analisi si vedano Golinelli G.M., "L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale", Vol. 1, I ed., Cedam, Padova, 2000; Golinelli G.M., "op.cit.", Vol. 1, II ed., Cedam, Padova, 2000, Golinelli G.M., "L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza", Vol. II Cedam, Padova, 2000, Golinelli G.M., "L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio dell'azione di governo", Vol. III, Cedam, Padova, 2002, Golinelli, G.M., "L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione

la portata ed il significato delle relazioni intercorrenti tra le componenti del network internazionale e tra quest'ultimo e le diverse entità sistemiche che descrivono il contesto in cui il network opera, dove per contesto intendiamo la fetta del settore economico in cui vi è tutto ciò che il network ritiene rilevante e verso cui orienta la propria attività di soddisfazione dei bisogni. Il ricorso all'ASV permette di qualificare il tessuto sistemico connettivo tra i partner di filiera internazionale, in ottica di consonanza e risonanza sistemica, con l'individuazione dei ruoli critici all'interno del network e dei possibili livelli di indirizzo e coordinamento della struttura reticolare. La consonanza riferisce al grado di compatibilità tra imprese, che consente alle stesse di relazionarsi, quindi, è un concetto di tipo strutturale, giacché riguarda la progettazione della relazione, cioè la massima capacità di relazionarsi con un'altra struttura, senza produrre condizioni di inefficienza. La risonanza, invece, riferisce alla condivisione, all'appartenenza e ad una sintonia tra le strutture, dovuta ad un massimo grado di apertura che produce un progressivo attenuarsi dei confini strutturali, una maggiore fiducia ed interazione, fino a produrre una nuova realtà sistemica che include i sistemi di partenza; in altri termini, la risonanza misura il grado d'interattività, vale a dire quanto la relazione è adeguata al raggiungimento dell'interazione.

La Public Governance⁹ (PG), attraverso la composizione di relazioni formali ed informali, verticali ed orizzontali, integra la prospettiva della singola organizzazione con quella dei network e quella dell'intero sistema, affrontando la problematica di governo e coordinamento dei sistemi complessi di attori co-finalizzati, al fine di definire un'identità collettiva che garantisca ad ogni singolo attore/nodo del network l'equifinalità e la competitività. Ciò sta a significare che le Istituzioni locali e nazionali, dedite a favorire i processi di internazionalizzazione, devono implementare politiche improntate ad un virtuoso

dell'azione di governo", Cedam, Padova, 2011, Golinelli, G.M. "Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamic". Cedam, Kluwer, 2010, Golinelli G.M., "Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi", Giappichelli Editore, Torino, 2003, Barile S., "L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale", Giappichelli Editore, Torino, Barile S., Colarusso V., "Un modello di supporto alle decisioni d'impresa basato sull'Approccio Sistemico Vitale", Atti del Convegno Annuale AIDEA, in atti del XXVII Convegno AIDEA, Giappichelli, Torino, 2005, Piciocchi P., "Il problema della dissolvenza e il monitoraggio di vitalità nel sistema impresa", Sinergie. Vol. N° 21

⁹ Cfr., Kooiman, J. and Van Vliet, M." Governance and public management", in El Jassen, K.A. and Kooiman, J. "Managing public organization: lessons from contemporary European experience". Sage, Londra, 1993; Kickert, W.J.M., "Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american 'managerialism". Public Administration Review No.4

rapporto con l'ambiente esterno generando uno sviluppo compatibile, non solo sotto il profilo economico, ma anche ambientale e sociale. A tal fine, è necessario attivare modalità innovative di governo basate anche sulla cooperazione pubblico-privato e sulla interazione tra Istituzioni e società civile, ciò perché nel pianificare i percorsi di sviluppo internazionale, la soluzione tecnica migliore può derivare solo dalla capacità di governance diffusa e condivisa volta a definire sinergie collaborative¹⁰ in grado di generare circuiti virtuosi di value co-creation nel network internazionale. Ciò significa che la governance deve essere in grado di organizzare il network in modo coerente con le dinamiche dei modelli internazionali, ma anche con le specificità locali. In quest'ottica, le condizioni di governance pubblico/privata sono mutate nella natura, ma soprattutto nel grado di intensità, sia per la varietà delle diverse aspettative del contesto, sia per la variabilità degli scenari socio economici. Tale cambiamento strutturale e sistemico rispecchia il passaggio da un'ottica di government ad una di governance che privilegia relazioni sinergiche tra le diverse Istituzioni, volte a favorire i processi di internazionalizzazione e indurre forme di collaborazione/cooperazione tra soggetti pubblici e privati¹¹. In altre parole, l'azione di governance pubblico/privata per promuovere processi virtuosi di internazionalizzazione deve essere attenta alla pianificazione strategica di interi sistemi complessi¹², in cui ogni attore agisce e collabora sistemicamente come componente di un tutto condividendone le finalità.

Le condizioni di vitale collaborazione riflettono gli assunti della Service Science, Management and Engineering¹³ (SSME in breve SS) in ottica di sistemi di servizio per l'ottimizzazione delle risorse ed il miglioramento delle performance dei sistemi complessi. Infatti, la SS considera che le performance e la competitività dipendono da sistemi di servizio, ovvero configurazioni dinamiche

¹⁰ Cfr., Piciocchi, P., Bassano, C., "Governance and viability of franchising networks from a Viable Systems Approach (VSA)", in the 2009 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory, proceedings of the International Conference in Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli, 2009

¹¹ Cfr., Borgonovi, E. "L'organizzazione a rete nelle amministrazioni pubbliche." Azienda Pubblica No.4, 2000

¹² A tal riguardo si vedano: Bertini, U., "Il sistema d'azienda. Schema di analisi." Giappichelli, Torino, 1990, Ziruolo, A., "Il sistema azienda pubblica ed i subsistemi di supposta scomponibilità", in Paolone, G. and D'amico, L., "L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi." Giappichelli, Torino, 2001, Paolini, A. "L'azienda." In Marchi, L. "Introduzione all'economia aziendale." Sesta edizione, Giappichelli, Torino, 2006, Paoloni, M. and Grandis, F.G. "La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche". Giappichelli, Torino, 2007.

¹³ Al fine di rendere agevole la lettura del presente lavoro, gli assunti della Service Science, Management and Engineering saranno identificati con dicitura abbreviata Service Science (SS)

di risorse (persone, tecnologie, organizzazioni e informazioni condivise), in grado di co-creare e migliorare la vitalità degli attori connessi, secondo una logica win-win, ed, in ottica di network, di definire una destination brand e una reputation brand coerente con le specificità della struttura reticolare e con le specificità locali in cui il network opera. A tal riguardo, è necessario che le PMI diventino attori di co-produzione nel processo di erogazione dei sistemi di servizio e di collaborazione nella relazione mutuamente vantaggiosa tra due o più parti che operano con un obiettivo comune, condividendone responsabilità e autorità per raggiungere dei risultati. Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione si manifesta, quindi, in senso indiretto e diretto. Il primo si sostanzia nella definizione delle condizioni economiche, sociali, culturali, politico-istituzionali e normative che determinano un ambiente più o meno favorevole all'attività economica delle imprese oltre i confini nazionali (riduzioni di inefficienze, ostacoli normativi e burocratici) e all'attrazione di capitali esteri. Il secondo, invece, si concretizza nella co-definizione, con le imprese coinvolte nei network internazionali, di politiche e sistemi di servizio, tradizionalmente distinti in base al tipo di input produttivo cui si rivolgono (finanziario o reale). Questi ultimi sono suddivisibili in servizi di informazione, promozione, formazione e consulenza-assistenza e sono di natura variabile e differenziata, in termini quantitativi e qualitativi, a seconda delle caratteristiche strutturali delle imprese coinvolte e degli specifici percorsi di internazionalizzazione avviati. Al fine di definire sistemi di servizio che supportino realmente le PMI nei processi di internazionalizzazione, le Istituzioni hanno necessità di applicare principi scientifici per studiare i servizi e comprenderne l'evoluzione e dar vita ad una attività di management dei servizi, per comprendere in che modo investire per migliorare il sistema di progettazione ed erogazione di un servizio, e di engineering dei servizi, tesa a determinare le modalità reticolari che migliorano e favoriscono i processi di internazionalizzazione.

2.1 Resource-Based Theory (RBT)

La Resource-Based View of the firm (RBT) è una prospettiva di ricerca che si è sviluppata nell'ambito degli studi di strategic management dalla seconda metà degli anni '80. La si definisce una prospettiva di ricerca, poiché più che essere una vera e propria teoria della struttura e del comportamento d'impresa, è un tentativo di spiegare e prevedere la conquista di posizione di vantaggio competitivo sostenibile, quindi di rendita, di alcune imprese rispetto ad altre¹⁴. A supporto di tale prospettiva vi sono tre teorie¹⁵:

- *teoria delle rendite*: nel mercato dei fattori produttivi le condizioni di offerta degli stessi variano da fattore a fattore per cui non è possibile definire un principio di portata generale per la definizione del prezzo. In particolare, quando ci si riferisce al fattore lavoro (fattore variabile) è sempre possibile definire il prodotto marginale che costituisce la base per determinare il suo prezzo di equilibrio. Ciò non è possibile in riferimento alla terra (fattore fisso) per l'impossibilità di definire il prodotto marginale, per cui, per la definizione del relativo prezzo ci si riferisce ad una differente categoria rappresentata dalla rendita economica definita, originariamente, come il pagamento per l'uso della terra come fattore produttivo. Secondo David Ricardo¹⁶, i vari appezzamenti di terreno disponibili nell'economia sono di diversa fertilità e vengono messi in coltivazione partendo da quelli più produttivi. I vari imprenditori agricoli competono per appropriarsi i terreni più fertili eguagliando, di fatto, i saggi di profitto ottenibili sui vari appezzamenti. In caso contrario, gli affittuari sarebbero disposti a pagare una rendita più elevata solo per i terreni più fertili mentre per i marginali (che presentano fertilità uguale a quella del terreno libero) il proprietario non percepirà nessun affitto per l'uso del terreno, poiché gli imprenditori preferirebbero coltivare quello libero. Il profitto viene definito sull'appezzamento marginale come differenza tra la produzione totale ed i salari pagati ai lavoratori. A parità di salario, solo i terreni più fertili

¹⁴Cfr., Grant R.M., "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

¹⁵Nostra elaborazione

¹⁶Cfr., Del Bono F., Zamagni S., "Microeconomia", il Mulino, 1997, pp. 594-595

garantiranno ai rispettivi proprietari un guadagno netto cioè la rendita per l'uso del terreno che è determinata dal differenziale tra la produttività del terreno più fertile e quello marginale. In definitiva, Ricardo non considera un concetto di rendita assoluta ma l'inquadra come *prezzo di scarsità* con natura differenziale legata all'esistenza di terreno a diversa fertilità. Nell'analisi economica moderna questa concezione è stata estesa anche ad altri fattori produttivi, ed in particolare la si ritiene applicabile ogni qual volta la quantità disponibile di una determinata risorsa non reagisce a variazioni del suo prezzo (offerta anelastica). Se un fattore non ha nessun uso alternativo, il suo costo-opportunità è nullo ed il suo prezzo si configura come rendita economica definibile come pagamento effettuato ad un input in eccesso del suo costo opportunità, dove per tale intendiamo il mancato guadagno per aver destinato un fattore ad un impiego piuttosto che ad un altro¹⁷;

- *teoria dello sviluppo economico*¹⁸: secondo Schumpeter l'innovazione è un concetto allargato che va inteso come un processo che ha come oggetto la produzione di un nuovo bene o l'apertura di un nuovo mercato, la conquista di una nuova fonte di materie prime o la riorganizzazione della struttura dell'offerta. L'innovazione è distruzione creatrice poiché genera un'evoluzione dell'impresa e modifica l'equilibrio economico creando asimmetrie nel processo competitivo. La teoria schumpeteriana è stata caratterizzata da due filoni di pensiero: *paleoschumpeteriani* e *neoschumpeteriani*. A fini della nostra analisi sottolineeremo l'importanza dei primi senza tralasciare la revisione posta in essere dal secondo filone di studi. Nel primo modello, fonte dell'innovazione, è l'imprenditore cioè colui che è in grado di mettere in relazione scienza e attività aziendale attraverso una capacità imprenditoriale e lo fa prima della concorrenza. L'invenzione genera una rendita monopolistica per l'imprenditore poiché a livello competitivo si manifesta un gap rispetto alla concorrenza che attraverso il processo di imitazione dell'invenzione riassorbirà, nel corso del tempo, la rendita di posizione di cui gode l'inventore. Secondo la teoria

¹⁷ Cfr., Simone C., "La Resource-Based View e la Knowledge Based View", ARACNE editrice S.r.l., pp. 21-22

¹⁸Cfr., Schumpeter J.A., "Teoria dello sviluppo economico", Etas, 1912

dell'innovazione, vi sono due approcci che spiegano l'origine dell'innovazione: l'approccio *demand pull* che pone la fonte dell'innovazione nell'individuazione da parte dell'impresa di bisogni insoddisfatti sul mercato con conseguente pianificazione di un processo di R&S di prodotto o di processo, e, l'approccio *technology push* che pone la fonte dell'innovazione nella costante e continua ricerca da parte dell'impresa in maniera autonoma ed indipendente dall'andamento del mercato di evoluti assetti organizzativi e sistemi di offerta idonei ad attirare una domanda di mercato. I due approcci non sono antitetici, infatti, gli studi successivi ne hanno evidenziato la loro complementarità riconoscendo il ruolo della scienza nelle fasi di avvio dell'innovazione ed il ruolo del mercato nelle fasi di diffusione e sviluppo dell'innovazione in termini di adattamento dell'innovazione¹⁹. A completamento dei contributi riguardanti le fonti dell'innovazione vi è quello di Von Hippel che si è prodigato nell'individuare l'effettivo livello da cui scaturisce l'innovazione, poiché la sua ipotesi di partenza è che non sempre ciò avviene ad opera dell'imprenditore ma anche di altri livelli organizzativi, dell'utilizzatore o del fornitore, di Istituzioni ed, in generale, di qualsiasi partner presente nel contesto di riferimento²⁰.

- *teoria dell'espansione dell'impresa*²¹: si tratta di una teoria non manageriale poiché basata sull'ipotesi che la crescita dell'impresa deriva dall'ottimizzazione del processo di massimizzazione del valore di mercato operando, di fatto, una distinzione tra servizi manageriali necessarie per le operazioni correnti dell'impresa da quelli richiesti per la sua espansione. Ed è una teoria non classica poiché ipotizza che vi siano sempre a disposizione risorse inutilizzate che consentono l'intrapresa di percorsi di crescita. Questo è dovuto all'indivisibilità di alcune risorse, specie quelle immateriali (stock di conoscenze), all'eccessiva specializzazione dei manager che non

¹⁹ Cfr., Dosi G., "Technological Paradigms and Technological Trajectories", in <<Research Policy>>, n.11, 1982 e Faccipieri S., "Concorrenza dinamica e strategie d'impresa", Cedam, Padova, 1988

²⁰ Cfr., Von Hippel E., "Successful Industrial Products from Customer Ideas", in Journal of Marketing, January, 1978 e Von Hippel E., "Lead User-Source of Novel Product Concept", in Management Science, n. 7, 1986

²¹ Tra gli autori considerati tra i più accreditati pionieri della RBV vi è indubbiamente la Penrose che nel 1958 ha definito l'impresa come "bundle of productive resources", evidenziando come tutte le decisioni circa l'offerta dei prodotti/servizi dipendano essenzialmente dalla dotazione di risorse aziendali e dalla loro ridondanza (servizi produttivi inutilizzati).

consente lo sfruttamento della predetta indivisibilità e alla creazione continua di nuove conoscenze, frutto del normale svolgimento della vita dell'impresa.

Ai fini del presente lavoro è opportuno considerare, in particolare, la teoria dello sviluppo economico e la teoria dell'espansione dell'impresa; la prima pone l'accento sul concetto di innovazione come fonte di vantaggio competitivo sostenibile derivabile da più livelli organizzativi interni all'impresa e dalle connessioni con gli altri attori del contesto di riferimento, mentre, la seconda si focalizza sullo stock di conoscenze generati dalla singola impresa e sui livelli di servizio manageriali internazionali di cui la stessa necessita ed a cui può accedere aderendo a network di condivisione di obiettivi comuni.

Da un punto di vista epistemologico, quindi, le origini della RBT vanno collocate addirittura nel pensiero ricardiano della rendita, ma nella pratica le prime vere radici vanno fatte risalire alla seconda metà del secolo scorso, con gli studi organizzativi seguiti da quelli di strategia che si pongono in contrasto da quanto teorizzato, negli anni Cinquanta, dagli studiosi di economia industriale secondo cui le risorse dipendono dal processo di formulazione della strategia aziendale²². Quanto teorizzato sfocia nel paradigma “*struttura-condotta-performance*” secondo i risultati conseguiti dall'impresa (profitti, produttività, quote di mercato ecc.) dipende dal comportamento che le stesse assumono in funzione della struttura e del settore in cui operano definendo, quindi, una relazione diretta di causa ed effetto tra elementi strutturali esogeni e performance delle imprese²³. Tale relazione riduce il paradigma al binomio struttura-performance caratterizzato da una logica meccanicistica attraverso cui è possibile formulare valutazioni ex-ante in merito al comportamento ed ai risultati conseguibili dalle imprese operanti in un determinato settore²⁴. In tal ottica, le caratteristiche strutturali del settore (barriere all'entrata, grado di concentrazione, elasticità della domanda rispetto al prezzo) rappresentano il punto di partenza del processo di posizionamento che condurrà all'ottenimento del vantaggio

²² Cfr., Sciarelli M., “*Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*”, Cedam, Padova, 1996

²³ Cfr., Scherer F.M., “*Industrial Market structure and economic performance*”, Rand McNally, Chicago, 1970

²⁴ Cfr., Siano A., “*Competenze e comunicazione del sistema impresa*”, Giuffrè editore, Milano, 2001, pag. 5

competitivo²⁵. I vincoli strutturali esogeni sui comportamenti delle imprese risultano determinati dai fattori dell'ambiente esterno come il progresso tecnologico ed il conseguente stato delle tecniche, l'estensione del mercato di sbocco, il reddito disponibile e la propensione all'acquisto da parte dei consumatori²⁶.

L'intensificarsi della complessità ambientale dovuta all'accelerazione delle innovazioni tecnologiche manifestatasi dalla fine degli anni Settanta ed il constatarsi di non eguaglianza tra performance raggiunte a parità di dotazione strutturale, dovendo necessariamente considerare il contesto con cui l'impresa si relaziona, hanno posto in discussione il nesso di causalità tra condizioni strutturali e performance, sfociando negli anni Ottanta nella Nuova Economia Industriale²⁷. In particolare, la struttura non è più considerata come un dato esclusivamente esogeno ma influenzabile, in maniera più o meno rilevante, dalle condotte strategiche delle imprese che a loro volta sono condizionate dall'industry structure, secondo una logica non più di tipo lineare ma circolare con processi di feed-back²⁸. La modificabilità delle condizioni strutturali esogene ha comportato due importanti conseguenze, quali, il cambiamento nel modo di competere registrando il passaggio da una concorrenza di tipo statico ad una dinamica²⁹, e la ridefinizione della natura delle barriere all'entrata. Le attività di promozione e vendite e la ricerca tecnologica di prodotto e di processo rappresentano due nuove modalità di concorrenza che coniugano il modello monopolistico e quello concorrenziale. In particolare, le situazioni di monopolio servono a spiegare la presenza di condizioni di potere frutto del nuovo modo di competere, mentre, il modello concorrenziale spiega come il confronto tra imprese non avvenga più solo tramite riduzioni di prezzo ma anche differenziazioni e innovazioni di prodotti, che caratterizzano i mercati ed il processo economico. In merito alla

²⁵ Cfr., Comanor W.S., "Vertical mergers, market power and the antitrust laws", *American Economic Review*, 57, 1967

²⁶ Cfr., Sylos Labini P., "Oligopolio e progresso tecnico", Einaudi, Torino, 1967

²⁷ Cfr., Schmalensee, "The new industrial organization and the economic analysis of modern markets" in Hildenbrand W., "Advances in economic theory", in Cambridge University Press, Cambridge, 1986; Agliardi A, Ecchia G., "Efficienza tecnologica e comportamenti strategici nella nuova economia industriale", *L'Industria*, 2, 1989

²⁸ La nascita della Nuova Economia Industriale ha favorito un processo di avvicinamento in ambito dottrinale tra la Scuola nordamericana, orientata sulla posizione strutturalistica, e di quella europea, di stampo comportamentista. Cfr., Faccipieri S., "Concorrenza dinamica e strategie d'impresa", Cedam, Padova, 1988,

²⁹ Per approfondimenti sulle dinamiche concorrenziali dei mercati si vedano: Lombardini S., "Economia Politica", Utet Libreria, Torino, 1992, pp. 354-380, Del Bono F., Zamagni S., "op.cit.", il Mulino, 1997, pp. 481-530, Polo M., "Teoria dell'oligopolio", Bologna, Il Mulino, 1993, Shapiro C., "Theory of oligopoly behavior", Princeton Discussion Paper, 126, 1987, Carraro C., Graziano C., "Mercati oligopolistici e strategie dell'impresa", Il Mulino, Bologna, 1993

natura delle barriere all'entrata, in questa fase, è possibile iniziare ad operare una distinzione tra barriere eliminabili ed ineliminabili o naturali; quest'ultime si riferiscono ad un monopolio legale, impossibilità di replicare i costi di struttura e all'esistenza di risorse non riproducibili, mentre quelle considerate strategiche³⁰, poiché frutto di deliberati comportamenti delle imprese operanti nel settore allo scopo di ostacolare l'entrata di potenziali competitors, sono classificabili in finanziarie, strutturali, tecnologiche, commerciali e di ricerca³¹.

L'Economia Industriale comportamentista ha introdotto anche una visione intrasettoriale e non solo atomistica, a livello di singola impresa, che presuppone l'esistenza di gruppi strategici nell'ambito del settore industriale cioè di imprese che perseguono simili condotte strategiche in termini tecnologico-produttivi, di marketing e manageriali³². Tali condotte si traducono in barriere alla mobilità intrasettoriale per le imprese appartenenti ai raggruppamenti strategici, rafforzando ancor di più l'ipotesi di modalità comportamentiste che influenzano e definiscono le condizioni strutturali dei settori di appartenenza. Teoria dei gruppi strategici e barriere alla mobilità, nell'ambito dell'*Industrial Organization*, conducono all'ipotesi di eterogeneità delle imprese (o gruppi strategici) e dei relativi risultati di settore che in sostanza conduce ad una valutazione interna ed esterna delle condizioni di vantaggio competitivo; tale posizione viene condivisa dalla Scuola di Harvard e dai sostenitori (Strategic Management³³) di analisi incrociate di Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Analysis³⁴. La Nuova Economia Industriale pur ponendo l'accento sul ruolo delle condotte strategiche non considera le risorse di conoscenza *firm-specific* che vengono

³⁰ Cfr., Siano A., "op.cit.", Giuffrè editore, Milano, 2001, pag. 8

³¹ Gli ostacoli finanziari si verificano quando le imprese già operanti godono di profitti superiori a quelli normali che consentono di raggiungere livelli di impianto molto elevati difficilmente replicabili dagli aspiranti concorrenti. Tale gap è figlio dei mercati finanziari e dalla diversa disponibilità di autofinanziamento. Gli ostacoli strutturali sono frutto della reputazione di cui gode l'impresa presso i mercati a monte e a valle con cui la stessa instaura relazioni. Gli ostacoli tecnologici sono dovuti alla dimensione minima che occorre realizzare per produrre il prodotto/servizio a costi accettabili; l'ingresso di un nuovo offerente potrebbe generare riduzioni di prezzo tali da portarlo al di sotto del minimo del costo medio. Infine, vi sono gli ostacoli derivanti dallo sviluppo delle attività commerciali e di ricerca. Cfr., Lombardini S., "op.cit.", Utet Libreria, Torino, 1992, pp. 321-323

³² Cfr., Porter M.E., "The structure within industries and companies performance", Review of Economics and Statistics, 60, 1978

³³ Cfr., Hofer C., Schendel D., "Strategy formulation: analytical concepts", West Publishing Company, St. Paul, 1978

³⁴ Una minaccia è un evento che si può verificare nell'ambiente e che potrebbe comportare una situazione sfavorevole per l'impresa mentre un'opportunità è un evento favorevole che si verifica nel contesto competitivo; entrambe richiedono specifiche azioni dell'impresa affinché siano, rispettivamente, evitate o trasformate in vantaggi competitivi. Un punto di forza è il risultato di competenze distintive dell'impresa, legate alla disponibilità di determinate risorse che sono rilevanti per il target di riferimento, quindi, costituiscono le basi per il posizionamento competitivo dell'impresa, mentre, un punto di debolezza è il risultato di una carenza di risorse o di competenze in aree rilevanti per competere in un determinato business; si tratta di concetti relativi che devono essere parametrati alla concorrenza che tende a soddisfare gli stessi fattori critici di successo. Cfr., Paul Peter J., Donnelly J. H., Pratesi C.A., "Marketing", McGraw-Hill, Milano, 2006, pp. 119-124

introdotte esplicitamente negli studi a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, ma che in via indiretta possiamo considerare presenti, anche antecedentemente, come unica risorsa non soggetta a barriere alla mobilità poiché ritenuta non rilevante ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo. L'omogeneità nella distribuzione della conoscenza è ipotesi più significativa negli studi di Industrial Organization poiché in ipotesi di squilibri di performance, in termini di redditività, vengono annullati dalle imprese acquisendo la conoscenza necessaria per ridurre il gap. La seguente tabella è un tentativo di sistematizzazione di tutti i contributi, che seppur partendo da ipotesi differenti, hanno contribuito all'attuale conformazione della RBV, ponendo ancora una volta in evidenza la sua genesi multidisciplinare.

Tabella 1: Contributi teorici alla Resource-based Theory

	AUTORE	CONTRIBUTO TEORICO	VISIONE
TEORIA CLASSICA	Ricardo	Teoria delle rendite	La rendita deriva dall'anelasticità delle risorse materiali ed immateriali presenti sui mercati
	Schumpeter	Teoria dello sviluppo economico	Il profitto è frutto di condotte strategiche innovative
	Penrose	Teoria dell'espansione dell'impresa	La crescita è frutto di servizi manageriali e risorse inutilizzate
	Learned et al.	General Management	Il successo deriva dalla presenza di idonei assetti manageriali
	Ansoff, Andrew, Selznick	Competenze distintive	L'identità dell'impresa deriva da risorse e competenze distintive che ne determinano il livello di leadership
INDUSTRIAL ORGANIZATION	Nelson, Winter	Routine Organizzative	Le routine interne rappresentano l'identità e la prima forma di apprendimento
	Andrew, Ciborra	Risorse strategiche	Il successo dipende dall'abilità di convertire le risorse in capacità strategiche
	Nonaka, Takeuchi	Knowledge Management	Condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'organizzazione al fine di generare un apprendimento continuo
STRATEGIC MANAGEMENT	Rumelt	Risorse uniche ed irripetibili	Attuazione di strategie protettive
	Wernerfelt	Risorse idiosincratich e eterogene	Fonte del vantaggio competitivo è l'inimitabilità della risorsa
	Barney	Risorse strategiche	Le risorse di valore generano vantaggio competitivo
	Grant	Risorse strategiche e competenze distintive	Esiste un rapporto tra risorse - competenze - vantaggio competitivo
	Teece, Pisano, Shuen	Dynamic Capabilities	L'impresa deve puntare sulle attività core competence
	Prahalad, Hamel, Sanchez, Heen	Competence-based competition	Il vantaggio competitivo è frutto delle core competence

Fonte: Nostra elaborazione

Il dibattito in tema di Strategic Management si è poi incentrato sulla *Resource-Based Theory* o *Resource-Based View*, i cui studiosi, hanno ribaltato il paradigma SCP in *conduct-structure-performance* al fine di passare ad una valutazione del vantaggio competitivo filtrata su solo dati interni per cui esso dipende dalle condizioni di unicità ed irripetibilità di risorse scarse *firm-specific* e competenze dell'impresa anziché dal posizionamento della stessa rispetto ad

elementi della struttura del settore³⁵. Le risorse rappresentano ciò che l'impresa gestisce in piena o parziale autonomia, cioè sono definite come stock di fattori disponibili posseduti o controllati dall'impresa, tangibili o intangibili (know-how, asset finanziari, fisici, capitale umano). Le competenze o capabilities rappresentano la modalità di impiego delle risorse, ciò che l'impresa sa fare combinandole. Risorse non è sinonimo di competenze poiché quest'ultime derivano dalla capacità dell'impresa di far cooperare e coordinare le risorse necessarie allo sviluppo delle competenze stesse³⁶. Quando le competenze individuali e quelle organizzative d'impresa si caratterizzano per elementi di unicità, che le rendono difficilmente imitabili da parte di altri soggetti, si qualificano come competenze distintive, determinanti per la creazione di valore³⁷.

La RBV si è affermata nel corso degli anni Ottanta in concomitanza con la definitiva affermazione della *Transaction Cost Economics* (TCE)³⁸ e l'indebolimento dei concetti di barriere all'entrata ed alla mobilità. Gradualmente si sono sviluppati quelli che possiamo definire i *postulati della RBV*³⁹ riassumibili in tre passaggi fondamentali: l'impresa è interpretata come un sistema di risorse (sia materiali sia immateriali) produttive "uniche" in quanto soggettive, individualizzate e strategiche. Si tratta di risorse idiosincratice frutto dell'esperienza dell'impresa e dotate di imperfetta mobilità e incerta inimitabilità, sia per l'agire di protezioni legali sia per le peculiarità derivanti dalla storia unica ed irripetibile di ciascuna impresa⁴⁰; in base a questo assunto, le imprese sono tra loro eterogenee sia per la natura delle risorse che hanno a disposizione e sia per le

³⁵ Cfr., Siano A., "op.cit.", Giuffrè editore, Milano, 2001, pag. 13, Barile S., "op.cit.", Giappichelli Editore, Torino, 2008, pp. 133-176

³⁶ Cfr., Conte V., "Organizzazione Aziendale", Edizioni Simone, Napoli, 2009, pp. 153-154

³⁷ Cfr., Guatri L., "La teoria di creazione del valore", Egea, Milano, 1991, Valdani E., "Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore", Etas Libri, Milano, 1996

³⁸ Mentre la microeconomia classica prende l'impresa come un sistema chiuso, la teoria dei costi di transazione, assieme ad altre teorie nate già negli anni cinquanta, nasce per cercare di capire come le imprese si organizzano al loro interno, e in particolar modo si concentra sulla dualità tra *gerarchia* (insieme delle regole formali che definiscono procedure e meccanismi di funzionamento proprie di una qualunque istituzione anche privata come l'azienda) e *mercato* (libertà di iniziativa lasciata ai singoli di agire anche se spinti dall'individualismo). Il mercato non presenta di norma una configurazione ideale ma è caratterizzato da condizioni che determinano l'insorgenza dei "costi d'uso del mercato", la cui valutazione è cruciale ai fini della scelta della struttura più efficiente per il governo delle transazioni. L'incidenza di tali costi potrebbe essere tale da determinare il "fallimento" del mercato come soluzione più efficiente per il governo delle transazioni, imponendo lo spostamento verso l'integrazione verticale. In altre circostanze, gli ingenti costi dell'integrazione verticale possono condurre l'impresa ad adottare soluzioni intermedie tra mercato ed organizzazione. Cfr., Coase R.H., "The Nature of the Firm", *Economica*, n.4, Novembre 1937, p.386, Williamson O.E., "Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali", Franco Angeli, Milano 1987, Williamson O.E., "L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione", in Nacamulli R., Rugiadini A., "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, Bologna 1985, pp. 161-186

³⁹ Nostro adattamento da Freddi V., "L'approccio re source-based alla teoria d'impresa: fattori interni e competitività aziendale", Working Paper, 2000

⁴⁰ Cfr., Siano A., "op.cit.", Giuffrè editore, Milano, 2001, pag. 14

modalità di impiego di queste; a seconda delle risorse disponibili e del loro modo di impiego le imprese realizzeranno rendite rappresentative di vari livelli di extra-profitto. Il vantaggio competitivo deriva non solo dal possesso delle risorse suddette ma anche dalla capacità organizzativa di impiego congiunto che consente all'impresa di differenziarsi dalla concorrenza e intraprendere percorsi di sviluppo sostenibili⁴¹. In quest'ottica, il possesso di risorse e di capacità difficilmente imitabili consente all'impresa di conseguire sia rendite economiche (ricardiane) che sono basate sul presidio delle risorse sia rendite organizzative (schumpeteriane o imprenditoriali) basate sulla capacità di combinazione originale delle risorse, al fine di ottenere risultati superiori rispetto ai concorrenti⁴².

Tabella 2: Contributi teorici sui concetti di risorsa, capacità e competenza

AUTORE	DETERMINANTI E CARATTERISTICHE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
Andrews (1971)	Risorse possedute	Eterogeneità
Hofer e Schendel (1978)	Risorse finanziarie, materiali, umane, organizzative, tecnologiche	Legame materialità-immaterialità della risorsa
Dierickx e Cool (1989)	Risorse e capacità strategiche	Non acquisibilità, Cumulabilità, Non imitabilità
Barney (1991)	Risorse Strategiche	Di Valore, Rarità, Bassa imitabilità e sostituibilità, Utilizzabilità organizzativa
Leonard e Burton (1992)	Livelli di conoscenza	Personale, tecnica e di management
Mahoney, Pandian (1992) Amit, Shoemaker (1993)	Strategic asset	Combinabili, Bassa sostituibilità e acquisibilità, Inimitabilità, sostenibili
Peteraf (1993)	Quattro pietre angolari	Eterogeneità delle risorse, limiti ex post alla concorrenza, limitata trasferibilità delle risorse, limiti ex ante alla competizione
Grant (1994)	Routine organizzative, Marca ed Immagine dell'impresa, relazioni di fiducia esterne	Appropriabilità, Durevolezza, Trasferibilità, Riproducibilità
Rumelt (1994)	Competenze distintive	Competenze attaccate, ascendente temporale, apprendimento collettivo, competizione basata sull'acquisizione di abilità
Andrews, Ciborra (1996)	Capacità distintive	Di valore, scarse, non perfettamente imitabili, scarsa sostituibilità

Fonte: Ns. elaborazione da Sicca L., *La Gestione Strategica dell'impresa*, Cedam, 2001, Padova, pp. 102-125, Bellini E., *Le strategie di innovazione nelle piccole imprese: tra competenze e relazioni*, Sipi, Roma, 2000

La tabella pone in evidenza come la prerogativa principale che fa delle risorse delle specificità dotate di imperfetta immobilità è data dalla bassa o imperfetta imitabilità e/o sostituibilità. Da ciò si desume il problema della

⁴¹ Cfr., Rumelt R.P., "Theory, strategy and entrepreneurship", in Teece D.J., "The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal", Ballinger, Cambridge, 1987

⁴² Cfr., Siano A., "op.cit.", Giuffrè editore, Milano, 2001, pag. 14-15

sostenibilità del vantaggio competitivo che è strettamente connessa alle condizioni di difficile imitabilità, da parte di terzi, delle risorse e delle capacità possedute dalla singola impresa.

Secondo la Teoria delle Risorse, il binomio risorse controllate - vantaggio competitivo è vincente se si sfrutta la *conoscenza tacita* cioè il sapere pratico che attribuisce al possesso della risorsa, capacità operativa. Tale conoscenza è difficilmente o totalmente non formalizzabile poiché si sostanziano in pluralità di credenze, influenzate dall'intuito, dalla creatività e dalla soggettività, vale a dire di soluzioni euristiche, ai fini del problem solving, irriducibili ad algoritmi predefiniti, osservabili solo nei comportamenti reali posti in essere da chi li possiede ed imitabili solo se si lavora insieme alle persone che le possiedono⁴³. La conoscenza tacita, maturata in specifici contesti attraverso processi di apprendimento basati sull'esperienza diretta (*learning by doing*)⁴⁴, attribuisce abilità di svolgimento di determinate azioni, vale a dire capacità di riuscita nell'esecuzione di compiti specifici⁴⁵, generando così *economie di apprendimento*, dove per tale intendiamo la capacità dell'impresa di creare conoscenza ed informazioni per diffonderle spontaneamente e condividerle nelle proprie organizzazioni⁴⁶. Se così non fosse, l'impresa tenderebbe a ripetere routine già

⁴³ L'imperfetta mobilità delle risorse è legata al fatto che essendo *firm-specific* perdono di valore se utilizzate in contesti differenti da quelli in cui sono stati creati ed accumulati nel corso del tempo attraverso processi di sviluppo e apprendimento caratterizzati da vincoli derivanti da *path-dependency*, vale a dire da dipendenza dal percorso seguito, soprattutto in campo tecnologico, legato alla storia di ciascuna impresa e, dunque, alle scelte strategiche da questa compiute in passato. Oggi si tende ad associare la *path-dependency* all'*ambiguità causale* dove per tale si intende l'irriducibile incertezza associata al tentativo di conoscenza dei meccanismi sottostanti alle asimmetrie concorrenziali. In altri termini, la presenza di *casual ambiguity* comporta la difficoltà di piena comprensione dei motivi per i quali l'impresa e l'interazione di determinate risorse conduce a determinati risultati, in termini di vantaggi competitivi per l'impresa. L'ambiguità causale alimenta l'*uncertain imitability* impedendo a potenziali imprese imitatrici di replicare le risorse e i tipi di relazioni che le legano a base del vantaggio competitivo. Cfr., Siano A., "op.cit.", Giuffrè editore, Milano, 2001, pp. 15-17

⁴⁴ L'impresa che innova deve accedere a diverse fonti di nuove conoscenze generati da diversi processi di apprendimento: *learning by doing* (conoscenze accumulate nello svolgimento di attività di progettazione e produzione, conoscenze sviluppate dal produttore o dal fornitore di componenti), *learning by using* (conoscenze accumulate nell'utilizzo di impianti, attrezzature o prodotti, sono conoscenze adoperate ad esempio dagli utilizzatori di un nuovo prodotto o impianto) e *learning by searching* (conoscenze sviluppate mediante la ricerca intenzionale di nuove soluzioni di prodotto e/o di processo). Cfr., Malerba F., "Apprendimento, innovazione e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell'impresa", in Economia e politica industriale n.58, 1988

⁴⁵ Il *saper fare* (*know-how*) dipende dall'esperienza diretta accumulate nel tempo e da capacità innate (intelligenza, capacità di analisi e di valutazione, intuito). Il *saper essere* si riferisce a caratteristiche individuali di natura personale, in grado di influenzare atteggiamenti e comportamenti, le quali si esprimono nel modo di fare del singolo e nell'interazione da parte di quest'ultimo con altri soggetti, nell'ambito del gruppo di riferimento e dell'organizzazione d'impresa nel suo complesso, nonché a livello interorganizzativo, con soggetti appartenenti ad altre imprese. Il *saper essere* si manifesta con doti del tipo: l'impegno, la dedizione, l'intenzionalità, l'intuito, la lealtà, l'adattabilità al cambiamento, la capacità di apprendimento, la capacità relazionale, la fedeltà, lo spirito di sacrificio. Si tratta di elementi che riguardano il comportamento e gli atteggiamenti del singolo individuo, il suo modo di agire nei confronti di modi e situazioni. Cfr., Savemini S., "Casi di organizzazione", Franco Angeli, Milano, 1979, pp. 26-27.

⁴⁶ Da qualche tempo il tema del Knowledge Management è passato dagli ambienti accademici e dalle società più votate all'innovazione di business e organizzativo-tecnologica, più in generale a tutte le aziende. A primo impatto, sembra che tal processo di diffusione sia trainato dall'evoluzione della tecnologia della informazione e della telecomunicazione. Ma da alcune indagini effettuate con interlocutori provenienti da aziende che tra le prime hanno intrapreso questo percorso, è

consolidate e non ad innovare. Il processo d'apprendimento, quindi, è visto in un'ottica a spirale dove la conoscenza personale e tacita viene trasformata in una risorsa aziendale esplicita⁴⁷ capace di generare nuova conoscenza tacita. In particolare la spirale della conoscenza si struttura in quattro distinte fasi⁴⁸:

1. tacita, individuale e soggettiva, attraverso l'apprendimento basato sull'osservazione della clientela, l'imitazione, la sperimentazione e la pratica;
2. la conoscenza tacita è trasformata in conoscenza esplicita attraverso il lavoro di gruppo. La conoscenza è resa "pubblica" nel senso che viene messa a disposizione di tutti gli altri membri dell'organizzazione aziendale, allo scopo di potenziarla e perfezionarla con altre intuizioni.
3. si procede ad una sistematizzazione e standardizzazione della conoscenza maturata e condivisa in procedure, metodologie ed invenzioni, per poterle, in seguito, integrare e combinare in prodotti e servizi;
4. attraverso la creazione di un nuovo prodotto, processo, strategia, impostazione culturale e, in linea generale, qualsiasi cambiamento che interessa l'assetto organizzativo, ciascun membro dell'impresa apprende ed internalizza nuovo sapere.

In tal modo la spirale della conoscenza non ha mai fine, poiché nella quarta fase viene di nuovo generata conoscenza tacita, che per diventare risorsa patrimoniale aziendale, deve essere necessariamente diffusa, sistematizzata ed integrata con le altre intuizioni degli altri membri dell'organizzazione e dei network in cui si opera.

Da qualche tempo, il tema del Knowledge Management (KM)⁴⁹ è passato dagli ambienti accademici e delle società più votate all'innovazione di business e

emerso che le tecnologie sono un fattore relativo, e che assumono notevole rilevanza aspetti di natura organizzativa che hanno al centro la singola persona e lo sforzo di collaborazione in team, come requisiti fondamentali per un efficace gestione della conoscenza. Cfr., Vicari S, Trailo G., "Economia e Management", SDA Bocconi, Vol. 4, Etas, Milano, 2000.

⁴⁷ Per *conoscenza tacita* intendiamo il capitale intangibile presente nell'esperienza e nella testa delle persone che costituiscono l'azienda, mentre per *conoscenza esplicita* si intende la conoscenza registrata, documentata: la conoscenza esplicita può essere sua volta costituita dalle strutture organizzative di un'impresa, dai suoi processi industriali, dai suoi brevetti, dalla conoscenza dei suoi clienti e delle loro aspettative. Tutto ciò è capitale intangibile che in alcuni casi ha anche trovato una valutazione economica Cfr., SDA Bocconi, *op. cit.*, Vol. 4, ETAS, Milano, 2000, pag. 21.

⁴⁸Nostro adattamento da Nonaka, "The knowledge Creating Company", Harvard Business Review, November-December, 1991.

⁴⁹ Può essere definito come la disciplina che promuove un approccio integrato al ciclo della conoscenza, cioè la creazione, cattura, organizzazione, accesso e uso del capitale informativo dell'impresa; questo capitale include i dati strutturati, le

organizzativo - tecnologica alle aziende in generale; il processo appare trainato dall'evoluzione della tecnologia⁵⁰ dell'informazione e della telecomunicazione ma, in realtà, le tecnologie restano sullo sfondo e appaiono in rilievo temi di natura organizzativa che hanno al centro la singola persona e lo sforzo di collaborazione in team che un'efficace gestione della conoscenza richiede⁵¹. Il KM è un nuovo modo di pensare all'organizzazione ed alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'organizzazione. Esso si riferisce allo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza, di modo che le attività organizzative possano costruire sulle conoscenze già acquisite⁵². In tal ottica, il KM non può essere considerato come un'attività spontanea o saltuaria, bensì è da intendersi come un processo continuo da formalizzare che richiede un responsabile con obiettivi precisi⁵³ e una corretta comprensione di quali sono gli aspetti della conoscenza che possono rendere l'azienda innovativa e competitiva al fine, non solo, di trasformare conoscenza tacita in esplicita, ma rinnovare e accrescere le competenze e le conoscenze che possono costruire un vantaggio competitivo nella catena del valore dell'impresa⁵⁴. Nell'ambito del KM possiamo distinguere due approcci (esplicito e tacito) entrambi votati ad incoraggiare la collaborazione (capacità di responsabilizzarsi sugli obiettivi), la condivisione o distribuzione della conoscenza e l'innovazione:

informazioni testuali (procedure e processi), la conoscenza tacita e le esperienze degli individui. Cfr., Casonato R., "Economia e Management", Vol. 4, ETAS, Milano, 2000.

⁵⁰ Tal situazione rispecchia il cosiddetto approccio *technology push* secondo cui l'ambiente scientifico-tecnologico genera nuove tecnologie in modo autonomo ed indipendente dall'andamento del mercato. Mentre l'approccio *demand pull* sostiene che la causa principale di un cambiamento tecnologico è data dal riconoscimento, da parte delle imprese, di bisogni insoddisfatti del mercato che porta all'attuazione di un processo di ricerca e sviluppo di un nuovo prodotto o di una nuova tecnologia. Le ricerche più recenti hanno attenuato la dicotomia tra i due modelli evidenziando una relazione di interdipendenza tra mondo scientifico ed economico. In particolare, è stato riconosciuto il ruolo della scienza nella fase di avvio di un nuovo paradigma tecnologico, mentre il mercato influenza la direzione dell'attività innovativa nelle fasi successive e pertanto la direttrice della traiettoria tecnologica, ossia il percorso di diffusione e sviluppo dell'innovazione. Cfr., Dosi G., "Technological Paradigms and Technological Trajectories", in Research Policy, n°11, 1982 e Faccipieri S., "Concorrenza dinamica e strategie d'impresa", Cedam, Padova, 1988.

⁵¹ Cfr., Biffi A., Camussoni P., "Economia e management", SDA Bocconi, EtasLibri, Milano, luglio 2000, pag. 14.

⁵² Cfr., Mayo A., "Memory Bankers", People Management, 1998, pag. 34 - 38, Miller W., "Building the Ultimate Resource", Management Review, 1999, pag. 42 - 45 e Datz T., "How to speak Geek", CIO Enterprise, sezione n°2, 1999, pag 46 - 52.

⁵³ Nelle organizzazioni, oggi, si tende a creare il cosiddetto Knowledge Manager o Chief Knowledge Officer ovvero una figura preposta a curare la continuità del ciclo di miglioramento della conoscenza aziendale, non in termini generici ma in rapporto a certi obiettivi. È una persona ad alto livello che crea l'infrastruttura per la gestione del KM, sviluppa una cultura della conoscenza all'interno della propria impresa ed è valutato in base al ritorno sul business. Cfr., Berini G., "Economia e management", SDA Bocconi, Etas, luglio 2000, pag. 30.

⁵⁴ Cfr., Berini G., "op. cit.", SDA Bocconi, Etas, luglio 2000, pag. 19.

Tabella 3: Approcci al Knowledge Management

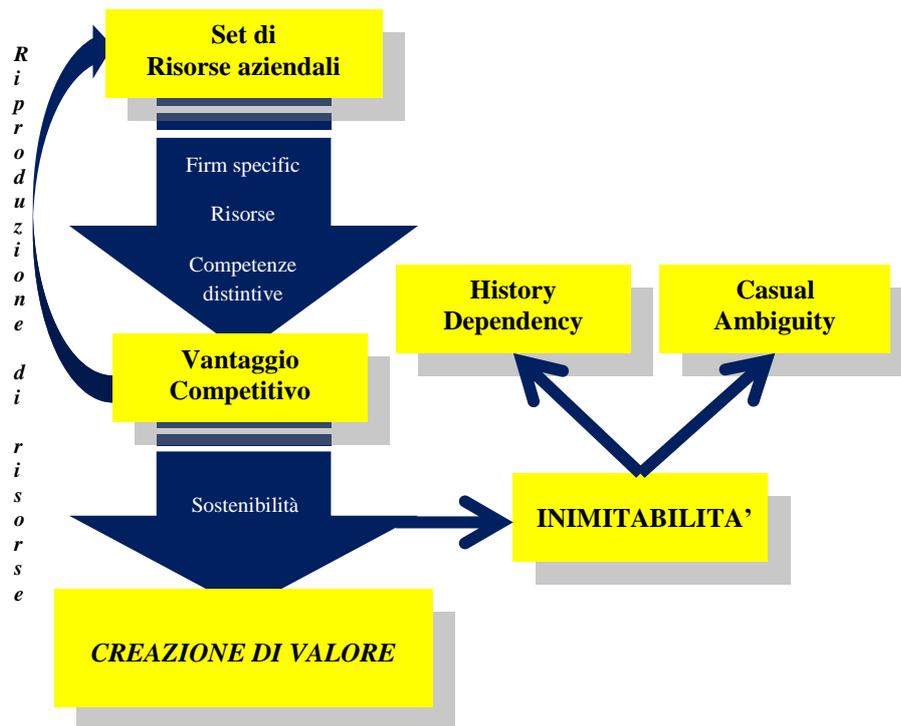
	ESPLICITO	TACITO
STRATEGIA DI KM	Da persona a documenti	Da persona a persona
TECNOLOGIA	Forti investimenti in information technology	Moderati investimenti in information technology
MECCANISMI	Data warehousing e data mining, Knowledge mapping, Librerie elettroniche, Intranet, Network	Dialogo, Storie di apprendimento, Narrazioni organizzative, Comunità di pratiche

Fonte: Nostro adattamento da Morten T.H., Noria N., Tierney T., "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, 1999, pag. 106 – 116

L'approccio esplicito riguarda principalmente la raccolta e la condivisione di conoscenza esplicita, attraverso l'utilizzo di sofisticati sistemi informativi di alta qualità, affidabili e veloci per accedere a conoscenze codificate e riutilizzabili. L'organizzazione focalizza la sua attenzione sulla raccolta e codificazione della conoscenza e sulla sua archiviazione all'interno di database⁵⁵ dove può essere facilmente rintracciata e riutilizzata da chiunque ne abbia interesse. L'approccio tacito si focalizza sulla valorizzazione dell'esperienza e del know-how individuale, ovvero tacita, collegando le persone fisicamente o con l'uso di media interattivi. La conoscenza tacita include il know-how professionale, le conoscenze e la creatività individuali, l'esperienza personale e l'intuito. Adottando quest'approccio, i manager si concentrano sullo sviluppo di network personali che collegano tra loro individui allo scopo di condividere la conoscenza di tipo tacito. Sebbene l'information technology sia utilizzata, essa ha il compito principale di supportare e facilitare le conversazioni e la condivisione della conoscenza tacita tra persona e persona.

⁵⁵ Letteralmente base dati, consiste in una raccolta di dati, ovvero un insieme di archivi a disposizione di più utenti e/o applicazioni. Per database si intende l'insieme dei dati, opportunamente strutturato, che interessa un numero anche rilevante di applicazioni del sistema informativo di una determinata organizzazione. L'organizzazione di un data base comprende una serie di indici che logicamente gli archivi componenti e consentono la ricerca delle singole informazioni con modalità convenienti al caso concreto. Cfr., Carignani A., "Tecnologie dell'informazione e della comunicazione per le aziende", McGraw-Hill, Milano, 2004, pag.109.

Figura 1: Il percorso di creazione e sostenibilità del vantaggio competitivo-



FONTE: nostra elaborazione

Per l'impresa non è sufficiente possedere risorse ma è necessario che siano distintive cioè che le consentano di differenziarsi e di rendersi non imitabile dalla concorrenza. Quindi esiste una netta differenza tra risorsa e capabilities, in quanto la risorsa è lo stock di fattori disponibili posseduti o controllati dall'impresa mentre le capabilities si riferiscono alla capacità di sfruttare le risorse attraverso i processi organizzativi e le competencies. Quindi le capacità rappresentano l'attitudine al saper fare (a combinare l'impiego delle risorse) mentre le competenze rappresentano il sapere come fare (come combinare l'impiego delle risorse) e il vantaggio competitivo è frutto del possesso di competenze firm-specific. Dato che il fine ultimo dell'impresa è la creazione del valore è dunque necessario che il vantaggio competitivo, costruito sulle competenze distintive, sia sostenibile nel tempo e per tale non facilmente imitabile dalla concorrenza. A tal fine, l'impresa deve predisporre dei meccanismi di isolamento che fungano da barriera all'imitazione. Tra queste ricordiamo la History Dependency cioè il percorso storico che l'impresa ha avuto nel passato e le decisioni strategiche ed operative che hanno prodotto un accumulo di risorse distintive, e la Casual

Ambiguity cioè la difficoltà di evidenziare le relazioni di causa – effetto che hanno comportato il possesso di risorse scarse. In definitiva, il vantaggio competitivo si fonda sulla dotazione di risorse distintive da parte dell'impresa; tal vantaggio se sostenibile e duraturo accrescerà il valore economico dell'impresa che è la finalità ultima della stessa. In ottica di internazionalizzazione delle imprese, ed in particolare delle PMI, la condivisione in rete delle conoscenze rende il network sostenibile ed inimitabile poiché strutturato su una conoscenza insita nelle peculiarità ed esigenze delle singole aziende coinvolte nella relazione ognuna delle quali ha lo scopo di realizzare la struttura economica più efficace ed efficiente nel produrre, accumulare ed utilizzare conoscenze e competenze per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Ogni specificità del network è nodo cruciale ma non sufficiente per la generazione del vantaggio competitivo internazionale che, quindi, possiamo definire come il frutto della complementarità delle catene del valore delle imprese coinvolte nel network.

2.2 Dalla Network Theory (NT) all'Approccio Sistemico Vitale (ASV)

La composizione di relazioni formali ed informali nei processi di internazionalizzazione integra la prospettiva della singola organizzazione con quella dei network e quella dell'intero sistema ponendo in risalto una problematica di governo e coordinamento di sistemi complessi di attori co-finalizzati. Il coordinamento delle relazioni diffuse impone l'adozione di logiche di NT utili a verificare la consonanza dei ruoli e dei pesi strategici dei diversi attori territoriali in ottica di adeguati servizi reali alle imprese per l'internazionalizzazione. Tale consonanza tende a massimizzare le sinergie collaborative implementate dalla prominence di governo del network.

Lo sviluppo delle imprese per vie esterne costituisce un fenomeno che sempre più caratterizza l'economia italiana e di molti paesi industrializzati. Interessa sia la grande che la piccola impresa in quanto, oggi, si ritiene che le strategie aggregative sono una delle fondamentali vie di successo per le piccole imprese, che trovano nell'aggregazione la modalità per sopperire all'insufficienza di competenze distintive e di strutture orientate alla progettazione e

all'innovazione, e una delle modalità di espansione più sicura per le grandi imprese. Anche se vi è una mancanza di sistemi, strumenti e supporti, le strategie aggregative non implicano una non valutazione di convenienza economica, ma si ritiene che gli imprenditori si basano sulla percezione dei vantaggi (opportunità) e degli svantaggi (minacce) reddituali, competitivi e sociali che derivano dall'attuazione di una rete di relazioni con altre imprese; ciò significa che non vi è una tecnica di valutazione di convenienza codificata. Secondo alcuni autori la singola impresa attua una strategia aggregativa per cercare di controllare le condizioni esterne di gestione, o per modificare la propria struttura o dimensione ⁵⁶. Secondo Zappa la crescita dell'impresa è finalizzata al raggiungimento di economie e di scala al consolidamento della propria posizione sul mercato. Mentre secondo il Ferrero le aggregazioni sono un'estensione del fenomeno aziendale, con un diverso grado di autonomia rispetto a quest'ultimo; cioè l'aggregazione è considerata come elemento dell'ambiente in grado di incidere sulle condizioni di sopravvivenza della singola impresa. Mentre altri autori (Cassandro, Azzini, Lorenzoni, Ferraris) considerano gli aggregati come una struttura unitaria formata da un insieme coordinato di aziende. In linea generale un aggregato può essere definito come una struttura formata da più unità aziendali, e tra loro legate da relazioni di tipo economico⁵⁷.

In un scenario economico dominato dai processi della globalizzazione, in cui però il conteso locale è di sempre notevole importanza, è rilevante conoscere il grado di compattezza delle reti locali, il loro eventuale grado di appartenenza a reti globali, e i possibili effetti positivi e negativi che tali processi globali possono esercitare sulla stabilità di reti locali di interazione. Un utile supporto per

⁵⁶ Cfr., Antonelli A., *“Le relazioni trasversali tra aziende”*, Giappichelli Editore, Torino, 2000, pag. 3

⁵⁷ Per approfondimenti si vedano: Zappa G., *“Le produzioni nell'economia delle imprese”*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, pp. 381-389; Ceccherelli A., *“Economia aziendale e amministrazione delle imprese”*, La Barbera, Firenze, 1948, pp.76-85; Riparbelli, A., *“Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali”*, Cursi, Pisa, 1992; Ferrero G., *“Istituzioni di economia d'azienda”*, Giuffrè, Milano, 1968, pp.69-81; Galassi G., *“Concentrazione e cooperazione interaziendale”*, Giuffrè, Milano, 1969, pp.3-153; Onida P., *“Le dimensioni del capitale d'impresa”*, Giuffrè, Milano, 1951, p. 29 ss.; Saraceno P., *“La produzione industriale”*, Libreria universitaria, Venezia, 1966, p. 77 ss.; Vivarelli A., *“Aspetti e forme della concentrazione aziendale”*, TEF, Cagliari, 1967; Cassandro P.E., *“I gruppi aziendali”*, Cacucci, Bari, 1957, p. 16 ss.; Azzini L., *“I gruppi. Lineamenti economico aziendali”*, Giuffrè, Milano, 1975, p. 167 ss.; Masini C., *“Lavoro e risparmio”*, Utet, Torino, 1979, p. 571; Lorenzoni G., *“La costellazione di imprese: una base di indagine sui processi di sviluppo”*, in *Economia e politica industriale*, n. 38, 1983; Ferraris Franceschi R., *“Modello di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda”* in *Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Atti del convegno AIDEA Clueb, Bologna, 1997, pp. 58-59; Azzini L., *“Autonomia e collaborazione tra aziende”*, Giuffrè, Milano, 1964, pp. 51-53; Pisoni P., *“Gruppi aziendali e bilanci di gruppo”*, Giuffrè, Milano, 1983, p.13; Passaponti B., *“Le aggregazioni tra aziende”*, SEUP, Pisa, 1986, p. 41 ss.; Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *“Economia aziendale”* 2ª ed., Il Mulino, Bologna, 1994, p. 386 ss.; Lai A., *“Le aggregazioni di imprese: caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale”*, Angeli, Milano, 1991

raggiungere quest'obiettivo è dato dalla network analysis che quindi può essere definita come uno “*strumento per identificare, analizzare e descrivere le configurazioni assunte dalle strutture relazionali, ma anche come strumento per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di politiche di sviluppo a scala locale e nazionale fondate sulla interazione (cooperazione) degli attori*”⁵⁸. A tal riguardo c'è da sottolineare che, in campo economico-aziendale, non vi è una vera e propria teoria sistemica dei network, poiché, molti dei lavori della letteratura analizzano e qualificano i network mediante un'interpretazione fornita dalla teoria dei costi di transazione di Williamson, quindi, basata sugli elementi fondanti della teoria dell'impresa⁵⁹.

La network analysis ha tre filoni di studi fondamentali che nel corso del tempo, data la mobilità di alcuni studiosi che hanno prodotto ricerche interdisciplinari, si sono integrati tra loro e sono gli studi di tipo sociometrico che basandosi sulla teoria dei grafi hanno posto le basi della network analysis (tale paradigma sostiene che la percezione del mondo esterno è condizionata da schemi generati dalla mente umana che fanno percepire i singoli oggetti dagli individui come pre-concepiti, e secondo la Teoria della Gestalt tali schemi sono generati dalla società⁶⁰), gli studi dei ricercatori di Harvard aventi ad oggetto l'analisi delle relazioni interpersonali (tali studi portarono alla definizione di tecniche in grado di rilevare la presenza di sottogruppi in qualsiasi sistema sociale su cui fosse possibile ottenere dati relativi alle relazioni in staurate all'interno del sistema stesso⁶¹) e gli studi degli antropologi della scuola di Manchester che integrando gli studi precedenti si sono orientati alla definizione della struttura delle relazioni delle comunità tribali (anche per gli esponenti di questo filone di studi la principale influenza fu apportata da Radcliffe-Brown, ma le ricerche effettuate da

⁵⁸ Cfr., D'Alessio R., “*La network analysis in economia aziendale*”, Giappichelli Editore, Torino, 2002, pag. 84.

⁵⁹ A tal riguardo Di Bernardo B., Benedetti E., “*Reti: un nuovo paradigma?*” in *Teorie evolutive e trasformazioni economiche*, Cedam, Padova, 1997

⁶⁰ Per approfondimenti si vedano: Moreno J., “*Who shall survive?*”, Beacon Press, New York, 1934, Lewin K., “*Principles of topological psychology*”, McGraw-Hill, New York, 1936, Heider F., “*attitudes and cognitive orientation*”, in *Journal of Psychology*, vol. 21, 1946, Cartwright D., Zander A., “*Group Dynamics*”, Tavistock, London, 1953, Harary F., Norman R.Z., “*Graph The theory as a mathematical model in social science*”, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1953

⁶¹ I principali esponenti di questi studi sono Radcliffe-Brown e Durkheim. Il primo ebbe molto seguito tra gli antropologi australiani e la sua influenza si manifestò intensamente negli studi di Warner che insieme a Mayo effettuarono numerose ricerche sulla vita di fabbrica e di comunità negli USA. A tal riguardo si vedano: Mayo E., “*The human problems of an industrial civilization*”, McMillan, Cambridge, 1945; ID., “*The social problems of an industrial civilization*”, Routledge and Kegan Paul, London, 1946; Warner W.L., “*The social life of a modern community*”, Yale University Press, New York, 1941; Festinger L., “*A theory of cognitive dissonance*”, Evaston, Row Peterson, 1957; Granovetter M., “*The strenght of weak ties*”, in *American Journal of Sociology*, vol. 78, 1973; Granovetter M., “*Getting a job*”, Harvard University Press, Cambridge, 1974

Barnes, Mitchell, Bott si sono orientate verso nuove direzioni, infatti, non si focalizzarono più sull'integrazione e la coesione del network ma sul conflitto e sul cambiamento che possono interessare lo stesso⁶²).

In riferimento ai processi di internazionalizzazione, il network è stato oggetto di molti studiosi come Aoki ed altri che inquadrano l'impresa come *nexus of treaties*, Håkansson che considera l'impresa come attore alla costante ricerca di partner e Porter che spiega il vantaggio competitivo basandosi sulla concettualizzazione della catena del valore⁶³. Tali studi sui network, esplicitati a livello micro, che pongono al centro dell'attenzione la singola impresa come attore strategico principale, si affiancano gli studi, di livello meso, che inquadrano come elemento principale le relazioni e, quindi, tutti gli aspetti economico e sociali in modo da poter rappresentare fenomeni reticolari con caratteristiche molto diverse tra loro⁶⁴.

Negli studi economico-aziendali l'elemento fondamentale del network è l'interdipendenza, in base alla quale l'attività svolta da un soggetto dipende dal successo delle attività passate e future all'interno del network stesso. Ciò significa che ciascun attore controlla indirettamente le attività delle controparti. I rapporti d'interdipendenza determinano la stabilità del network, e quest'ultima è ottenibile mediante processi di mutuo adattamento che sono attuabili se gli attori condividono interessi, percezioni e visioni compatibili con le modalità di esecuzione del lavoro⁶⁵. Per tale, la mutualità è caratteristica di base per le relazioni interne al network, che se durature permettono l'acquisizione di conoscenze, quindi di fiducia, tra gli attori. Ciò comporta che le relazioni alimentano la formazione di regole più o meno implicite che, con il ripetersi dei contatti, evolvono continuamente, facendo divenire le relazioni di scambio un *"modo cooperativo di gestire il conflitto"*⁶⁶. Ciò non sta a significare una simmetria di potere tra gli attori del network che, per sua natura è caratterizzato da

⁶² Cfr., Mitchell J.C. *"Social networks in urban situation"*, Manchester University Press, Manchester, 1969; Scott J., *"L'analisi delle reti sociali"*, NIS, Roma, 1997

⁶³ Cfr., Aoki B., Gustafsson B., Williamson O., *"The firm as a Nexus of Treaties"*, Sage Publication, Londra, 1990; Håkansson H., *"Corporate Technological Behavior: Cooperation and Networks"*, Routledge, Londra, 1989; Porter M.E., *"The Competitive Advantage of Nations"*, MacMillan, London, 1990

⁶⁴ Cfr., Marshall A., *"Principles of Economics"*, MacMillan, London, 1961; Piore M., Sabel C.F., *"The Second Industrial Divide"*, Basic Books, New York, 1984; Schmitz H., *"Flexible Specialisation. A New Paradigm of Small-Scale Industrialization?"*, Discussion Paper No. 261, Sussex, Institute of Development Studies, 1989; Powell W., *"Neither market nor hierarchy: network forms of organization"* in Research in Organizational Behavior, n. 12, 1990, pp. 295 - 336

⁶⁵ Cfr., Blau P., *"The hierarchy of authority in organization"*, in American Journal of Sociology, vol. 73, 1983, pp. 453-467

⁶⁶ Cfr., Axelrod R., *"The evolution of cooperation"*, Basic Books, New York, 1984 pag. 56

disequilibri di potere: un'opportunità per un attore può non essere tale per un altro, in alcuni casi presentandosi anche come minaccia, da cui difendersi⁶⁷. Quindi nel network il potere è l'ingrediente necessario per lo sfruttamento delle interdipendenze, concetto che due studiosi Ruigrok e Van Tulder⁶⁸ distinguono dal concetto di cooperazione (può emergere solo tra gli attori indipendenti) e quello di interdipendenza (coinvolge gli attori legati gli uni agli altri). I due hanno elaborato una scala di dipendenza che descrive la posizione dei subfornitori in relazione all'azienda centrale. Un estremo della scala è rappresentato dalle pure forme di cooperazione che si ha quando gli attori sono in grado di esercitare potere di sanzione, e sono liberi di decidere se cooperare o meno. Man mano che gli attori aumentano la propria dipendenza dalle attività e dalle risorse degli altri, la cooperazione diviene "meno volontaria" e gli attori tendono a porre in essere relazioni di interdipendenza, spostandosi verso il centro del continuum. Gli attori interdipendenti sono coloro che possiedono un'influenza sostanziale ed uguale, ciascuno sulle attività dell'altro. Tra gli attori interdipendenti esiste un accordo di coalizione, in cui gli interessi, in determinate aree, possono essere anche contrastanti, ma sul tema rispetto al quale si raggiunge l'accordo, sono convergenti per il breve o per il lungo periodo. Ecco perché gli attori della coalizione esercitano gli uni sugli altri il medesimo grado d'influenza. Al contrario, se la relazione è caratterizzata da asimmetrie di potere, uno degli attori eserciterà rispetto all'altro un'influenza maggiore, riducendo o ampliando il suo ambito decisionale. Spostandosi ancora lungo il continuum vi è il controllo diretto in cui il potere contrattuale tra i due attori è squilibrato; è la focal – firm ad esercitare il proprio controllo sull'altra parte, ma non in maniera assoluta, in quanto l'impresa controllata mantiene qualche influenza sulla focal – firm. Il controllo diretto è esercitato con una struttura gerarchica formale e coincide con le strategie di integrazione verticale. All'altro estremo troviamo il controllo strutturale, cioè l'ipotesi di dipendenza assoluta, in cui l'impresa dipendente non ha nessuna influenza. Questa situazione è caratteristica di un network di attori

⁶⁷ Cfr., Håkansson H., "op.cit.", Routledge, Londra, 1989; Samlinger K., "Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms" in The Embedded Firm, Routledge, London-New York, 1993

⁶⁸ Nostro adattamento da D'Alessio R., "op.cit.", Giappichelli Editore, Torino, 2002, pag. 87

esterni le cui relazioni presentano un elevatissimo grado di dipendenza dei subfornitori rispetto ai committenti.

La ricerca e classificazione degli aggregati aziendali viene effettuata mediante l'applicazione di indagini di mercato, sempre utili per le ricerche di tipo economico – aziendale, e l'impiego delle tecniche della network analysis. Queste tre componenti, cioè oggetto, processo e tecniche, sono caratterizzate da numerose relazioni di influenza reciproca. Per aggregato aziendale o rete ci si riferisce a 4 distinti concetti *“La modalità organizzativa della rete, quindi, tende a ricomprendere sia fenomeni o situazioni che si manifestano all'interno dell'unità d'impresa, sia situazioni che si creano dall'abbattimento dei confini di tali unità”*⁶⁹: *rete di unità interne* (riguarda le unità di business presenti all'interno dell'azienda), *rete di unità esterne* (riguarda le relazioni tra le persone presenti dentro e fuori l'azienda, cioè sia le relazioni che originano le cosiddette organizzazioni informali, sia l'insieme delle relazioni sociali che attraversano i confini dell'azienda), *rete interpersonale e impresa – rete* (le ultime due fanno riferimento a tutte le forme aggregative tra unità produttive distinte). Queste categorie analitiche emerse durante i dibattiti degli anni '70⁷⁰, possono essere coagulate in due ipotesi estreme di sistemi d'impresa che sono l'impresa-rete, in cui una singola impresa occupa una parte rilevante dello stesso ambito potenziale e la rete d'impresе, in cui una pluralità di imprese partecipa alle relazioni che definiscono la rete. Le aziende attuali da un lato tendono a rinunciare a spazi di autonomia per ottenere risorse, che non ha e non riesce a sviluppare in proprio (risorse rilevanti che implicano l'esclusività del partner) e di cui sono dotate altre unità produttive, e dall'altro tendono a stabilire relazioni non competitive o cooperative con altre aziende, definite come partner, in modo da avere un disegno comune di sviluppo volto a realizzare un sistema di offerta sempre più in grado di soddisfare il cliente. Un particolare aspetto da considerare sono le condizioni di aziendalità ovvero autonomia; - sistematicità; - economicità, le quali, in ogni

⁶⁹ Cfr., Cavalieri E., *“Lo sviluppo dell'impresa”* in Economia aziendale. II. Aree funzionali e governo aziendale, Giappichelli, Torino, 2000, p. 418

⁷⁰ *“La rete è, in genere, una macrostruttura organizzativa di varia configurazione: può essere formata da unità paritetiche oppure da un'azienda leader, un centro motore, e di aziende nodali tutte collegate sia tra loro sia alla precedente da relazioni interattive di cooperazione con caratteristiche sistematiche, comunque finalizzate a far convergere le competenze e le capacità verso un obiettivo comune”*. Ferraris Franceschi, *“op. cit.”*, Atti del Convegno AIEDA Clueb, Bologna, 1997, p. 60; per ulteriori approfondimenti si vedano: Boari C., Grandi A, Lorenzoni G., *“Le organizzazioni a rete: tre concetti di base”* in Economia e politica industriale, n. 64, 1989; Pilotti L., *“Le nuove forme delle organizzazioni: dall'impresa struttura all'impresa rete”* in Studi organizzativi, n. 3-4, 1989

istante, possono riferirsi alla singola impresa o al network nel suo insieme. In ogni nodo del network, le condizioni di aziendaliità, possono essere presenti o assenti ed, inoltre, in un certo istante, se le condizioni di aziendaliità sussistono, l'azienda esiste come tale, se mancano non c'è azienda. La rete, in un certo istante, può coinvolgere aziende e non aziende ed, ovviamente, nel tempo le condizioni di aziendaliità delle unità della rete si modificano, quindi alcune aziende le possono perdere, mentre altre le acquistano.

Per quanto riguarda le relazioni interaziendali, esse possono essere analizzate in termini di durata (temporanee o durature), di contenuto (possono aver ad oggetto beni, servizi, conoscenze, informazioni), di direzione (possono essere unidirezionali e bidirezionali) e di forma giuridica. In riferimento a quest'ultimo distinguiamo relazioni di tipo⁷¹ patrimoniale (un'azienda detiene una parte o tutte le quote o azioni rappresentative del capitale di un'altra azienda; se la partecipazione è significativa si ha il fenomeno del gruppo), contrattuale (le aziende regolano i rapporti che intercorrono tra loro mediante contratti, di solito scritti) e informali (le relazioni tra aziende sono basate su un insieme di regole non scritte, ma condivise, e sono rette da una fiducia reciproca). Le relazioni interaziendali possono intervenire non solo per via diretta, cioè tra azienda ed azienda, ma anche indirettamente, cioè tramite gli attori delle aziende, o quando i proprietari sono lo stesso soggetto economico o i membri della stessa famiglia, o quando grandi aziende di settori differenti hanno in comune i medesimi amministratori non – executive (fenomeno dell'interlocking directorates⁷²). In generale, quando le diverse unità produttive instaurano relazioni si formano i sistemi di aziende o *network system* che rappresenta un sovra – sistema rispetto alla singola unità aziendale che quindi è un suo sotto - sistema⁷³. Nello sviluppo di

⁷¹ Cfr., D'Alessio R., "op.cit.", Giappichelli Editore, Torino, 2002, pag. 106

⁷² Il termine risale al Clayton Act del 1914 che proibiva i cosiddetti *interlocking directorates* tra aziende concorrenti, tra banche, tra compagnie ferroviarie e potenziali fornitori. Tal fenomeno si manifesta per la presenza della stessa persona, di solito un manager, in due o più consigli di amministrazione, configurando così un legame informale di influenza, controllo e coordinamento, tra due o più aziende. Sull'argomento si vedano: Chiesi, "I legami personali tra i consigli di amministrazione in Italia" in Studi organizzativi, n. 4, 1978, pp. 25-72; Lomi A., Corrado R., Sandri S., "La struttura sociale del controllo delle imprese: condivisione dei consiglieri di amministrazione e legami societari" in L'analisi relazionale delle organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 1997, p. 309 ss.; Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, p.131 ss., D'Alessio R., "op.cit.", Giappichelli Editore, Torino, 2002, p. 89

⁷³ La rappresentazione delle reti mediante un'analisi di tipo quantitativa è un supporto fondamentale per il soggetto osservatore che intende studiare la rete e la sua evoluzione nel tempo, ed ai fini del nostro lavoro di ricerca, riteniamo opportuno definire i seguenti modelli di aggregazione⁷³: distretti industriali (sistemi di imprese che tendono a concentrarsi in aree territoriali con caratteristiche specifiche e ben identificabili, a volte anche limitate, e spesso coincidenti con piccoli centri urbani. le caratteristiche dei distretti industriali sono la forte divisione del lavoro, non coordinata con meccanismi e

una strategia di rete si susseguono diverse fasi ed in particolare, data per scontata la chiarezza degli obiettivi di business, occorre individuare le fonti di massima leva nella propria catena di valore al fine di concentrare l'attività sul core business. In secondo luogo, occorrerà progettare il sistema-rete, il quale non dovrà essere concepito rigidamente, in quanto la sua costruzione dipenderà dalle opportunità di mercato che si presenteranno nell'associazione di imprese adatte a realizzare nodi strategicamente ed operativamente validi. Ed infine nella costruzione della rete, poi, occorrerà scegliere le forme di associazione più adatte; ad esempio joint venture, acquisizioni, accordi di scambio o cessione di know-how, semplici accordi commerciali e contratti di rete. I criteri di scelta saranno condizionati dall'esigenza di mantenere un legame ed un controllo stretto e durevole nel tempo, o un legame lento e flessibile, aperto ad esigenze di cambiamento.

Molti sono i filoni di ricerca volti a spiegare i “fattori motivanti” che sono alla base delle strategie aggregative⁷⁴:

- *opera di Williamson*: in tale approccio si ritiene che le strategie di aggregazione sono il comportamento più conveniente da intraprendere per passare da una data struttura dell'organizzazione della produzione ad un'altra più efficiente, cioè che a parità di condizioni sia meno costosa. Quindi tal teoria pone la sua attenzione sulle strutture e sui meccanismi di governo, valutando i comportamenti relazionali in base al criterio della minimizzazione dei costi di

strutture sovraordinate, ma per effetto di processi di aggiustamento reciproci, e la localizzazione che è la condizione essenziale per avere la collaborazione, la condivisione di risorse e conoscenze, e la fiducia tra imprese, ma non sufficiente per la nascita dell'aggregato); Costellazione (spazio economico in cui avviene la condivisione di competenze, cultura manageriale, strumenti di gestione, capacità organizzative, cioè di risorse che le imprese non sarebbero in grado di sviluppare e impiegare singolarmente. Le caratteristiche delle costellazioni sono quelle di avere confini permeabili, di essere composta da poche aziende con dimensione omogenee che svolgono fasi complementari, di avere frequenti rapporti con il territorio, di avere natura prevalentemente informale, e di essere governata da un'impresa guida (focal – firm); accordi, alleanze (comportamenti di collaborazione tra aziende, volti a fronteggiare il rischio della variabilità aziendale, cioè a ricercare la sopravvivenza e lo sviluppo in condizioni di forte turbolenza competitiva e sociale di aggregati tipo joint – venture, consorzi); gruppo (vi sono due filoni di studio di cui il primo considera più aziende (S.p.A.) controllate da un capogruppo mediante partecipazioni dirette e indirette. Secondo questo filone il fattore che consente di individuare il gruppo è la relazione di tipo patrimoniale, e il gruppo va definito come un insieme di aziende tra loro eterogenee per: obiettivi strategici perseguiti, attività produttiva svolta, cultura imprenditoriale dominante e per sistemi manageriali adottati. Il secondo riguarda l'analisi delle condizioni di equilibrio economico e finanziario delle aziende partecipanti e del sistema risultante. Questo approccio pone l'accento sulle economie di gruppo derivanti da sinergie tecnico – produttive, o da una gestione integrata di funzioni di interesse comune. Queste economie producono un rafforzamento della posizione competitiva e sociale della singola unità produttiva); rete (tipologia di aggregazione, che riduce la complessità interna di ogni impresa, grazie alla condivisione di linguaggi produttivi - tecnologici utilizzabili da tutte le imprese facenti parte della rete. L'impiego della conoscenza codificata aumenta la capacità di risposta della struttura operativa ed organizzativa di ogni azienda, ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente). Nostro adattamento da Antonelli V, “*op.cit.*”, Giappichelli Editore, Torino, 2000, pag. 6-8

⁷⁴ Nostro adattamento da Antonelli V, “*op.cit.*”, Giappichelli Editore, Torino, 2000, pp. 61-71

ogni transazione attivata. Tal criterio orienta l'imprenditore tra lo sviluppo interno ed esterno (make or buy). In particolare, se il prezzo di mercato, cioè di scambio, aumentato del costo di transazione dell'operazione, è maggiore dei costi di produzione e di transazione interni, allora l'azienda troverà conveniente *internalizzare* l'operazione, mentre, in caso contrario l'azienda troverà conveniente *esternalizzare*, cioè acquistare sul mercato ciò che gli serve (*outsourcing*)⁷⁵;

- *Resource-Based Theory*: questo è un filone interpretativo dominante negli studi di management, in cui si ritiene che le strategie di aggregazione vengono intraprese con lo scopo di realizzare la struttura economica più efficace ed efficiente nel produrre, accumulare ed utilizzare conoscenze e competenze per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile, e quindi in ottica ASV, vantaggio competitivo che permette all'impresa di incrementare le proprie probabilità di sopravvivenza. In questo caso il criterio di valutazione strategica è quello della massimizzazione del patrimonio intangibile che può essere perseguito realizzando un sistema di relazioni tra quelle unità che singolarmente sono in grado di realizzare economie di specializzazione nella produzione di conoscenze ed informazioni. Pertanto l'aggregazione in un network sarà conveniente se è possibile combinare competenze più complesse e se è possibile tradurre tali combinazioni in decisioni, operazioni e risultati. Quindi l'aggregato nasce quando vi è l'esigenza di mantenere, rafforzare o conquistare un vantaggio competitivo sostenibile in contesti dinamici, in cui la struttura deve essere flessibile, cioè idonea a fronteggiare la varietà e la variabilità esterna e interna, grazie alle conoscenze e skill accumulati nel tempo⁷⁶;

⁷⁵ Cfr. Williamson O., "Economic Organizations", Wheatsheaf Book, Brighton, 1986 e "The mechanism of governance", Oxford University Press, New York, 1996.

⁷⁶ A tal riguardo si vedano: Grant R.M., "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation" in California Management Review, Spring, 1991; Hamel G., "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances" in Strategic Management Journal, vol. 12, Summer 1991; Prahalad C.K., Hamel G., "The core competence of the corporation" in Harvard Business Review, n. 3, May-June 1990; Quinn J.B., "Strategic Outsourcing: Leverage Knowledge Capabilities" in Sloan Management Review, Summer 1999; Eisenhardt K.M., Bird Schoonhoven C., "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effect in Entrepreneurial Firms", Organization Science, vol. 7, n. 2, 1996, p. 137; Conner K.R., Prahalad C.K., A "Resource - Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", vol. 7, n. 5, 1996, pp. 447 - 501; Noorderhaven N.G., "Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics", Transaction Cost Economics and Beyond, Kluwer, London, 1996, pag. 116; Madhok A., "The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities and the Nature of Governance, Organization Science", vol. 7, n. 5, 1996, pp. 577 - 590.

- *Competitive Strategy*: Porter ha introdotto il concetto della Catena del Valore⁷⁷, in cui si ritiene che tutte le attività dell'impresa sono necessarie per soddisfare il cliente finale, ma esse possono anche non essere svolte tutte all'interno. Quindi secondo Porter l'aggregazione è una possibile risposta organizzativa capace di assicurare un vantaggio competitivo sostenibile in termini di costo e di differenziazione del prodotto. Uno sviluppo di tale filone di studi è quello proposto da Normann e Ramirez, i quali ritengono che il modello della catena del valore non sia idoneo ad interpretare i comportamenti strategici delle aziende che collaborano allo sviluppo di una comune *business idea*, in quanto le relazioni di reciprocità, apprendimento ed adattamento strutturale, che si sviluppano nel corso del tempo non possono essere basate su una ipotesi di linearità del rapporto fornitore – cliente, caratteristica fondamentale del modello di Porter. I due studiosi hanno sviluppato il modello della Costellazione del Valore, che si fonda su una visione integrata del processo di produzione dei beni e, soprattutto, dei servizi nella quale le relazioni tra le imprese sono varie, multidirezionali e multicontenuto. Per costellazione si intende un sistema di imprese che partecipano ad una comune strategia competitiva, orientata a servire il cliente finale in base a principi di co – produzione e fondata su una struttura di relazioni stabili tra le unità produttive di media e grande dimensione, anche dislocate in aree geografiche distinte, che consente di raggiungere performance competitive e reddituali di successo⁷⁸. L'organizzazione reticolare avrà successo se verranno rispettate una serie di condizioni tra le quali sicuramente primaria risulta essere la compatibilità strategica, ossia la chiara dimostrazione dei reciproci benefici per i vari nodi della rete. La RBV ha una forte propensione all'approccio reticolare, poiché, basandosi sulla mobilità imperfetta, sulla inimitabilità e insostituibilità delle capacità d'impresa, prevede la formazione di rapporti interaziendali finalizzati alla realizzazione di vantaggi competitivi che rendono

⁷⁷ M. Porter, *“Il vantaggio competitivo”*, Comunità, Milano, 1986, p. 41 ss.

⁷⁸ L'insieme di questi studi rientrano in un concetto di *atomistic approach* in cui l'oggetto di indagine è la singola impresa, mentre oggi si sta affermando il *relational approach* in cui vi è una visione di network e quindi della struttura delle relazioni tra le imprese. Svariate, infine, risultano essere le motivazioni che possono fungere da stimolo per la creazione di una rete. Ad esempio possiamo ricordare quelle tecnologiche (mirate a suddividere l'investimento in tecnologia e creare opportunità per la propria offerta), finanziarie (ossia riuscire ad avere dei partners che partecipino al finanziamento del proprio sviluppo e insieme permettano di allargare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti), di mercato (per poter accedere ad altri mercati geografici o raggiungere altri clienti) e strategiche (ovvero per raggiungere nuovi clienti superando barriere di varia natura). Il più delle volte non è una sola motivazione a spingere per la costituzione di una rete, ma si sommano più motivazioni contemporaneamente. Cfr. R Normann – A. Ramirez, *“Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore”*, Etas Libri, Milano, 1995.

appetibile l'impresa che li possiede ed incentiva l'attivarsi di tali relazioni⁷⁹. Nell'ambito delle relazioni distinguiamo tra relazioni interne che sono quelle completamente governate dal soggetto economico reticolare (non sempre presente in riferimento ai contratti di rete) e relazioni esterne, ossia, tutte le altre. Questa distinzione non è così netta, in quanto le relazioni interne sono influenzate da altri attori estranei alla sfera del soggetto economico e le relazioni esterne dipendono anche dalle scelte di ogni azienda e quindi dell'aggregato, per tale non sono del tutto controllabili. Tra le relazioni interne vi sono le relazioni tra le unità produttive che possono avere ad oggetto il controllo, il coordinamento lo scambio di beni e servizi, le risorse tangibili ed intangibili, che intercorrono tra due o più imprese. Altre relazioni fondamentali sono le relazioni interaziendali che sono strettamente collegate all'obiettivo strategico, cioè quello di cooperare al processo di creazione del valore. Queste relazioni non solo sorgono spontaneamente, ma scaturiscono da comportamenti strategici che sono, innanzitutto, precedenti alla formazione del network e quindi contestuali alla dinamica evolutiva del network stesso, ed infine estintivi dello stesso, dando vita ad un vero e proprio *ciclo di vita* del sistema delle relazioni.

Nella fase pre – reticolare, l'aggregato, ovviamente, non esiste e le decisioni spettano alle singole imprese, che tendono anche a valutare la convenienza economica di una strategia aggregativa. Tali motivazioni alimentano le aspettative reciproche, i valori imprenditoriali, i criteri di gestione, cioè andranno ad incidere sull'orientamento strategico reticolare nella fase di avvio. Tale orientamento, man mano che le imprese si conoscono e lavorano insieme, si arricchisce di capacità cognitive e relazionali, di creatività e coesione. La gestione delle relazioni interaziendali può attraversare fasi di riconfigurazione e ciò può avvenire alla fine del periodo stabilito contrattualmente, se il rapporto era a tempo determinato, o durante lo svolgimento della collaborazione, se il rapporto è a tempo indeterminato. La scelta di riconfigurare, di solito, avviene valutando i risultati raggiunti e comparandoli con gli obiettivi assegnati al network, e può implicare per i partner di ridisegnare le relazioni, di interromperle, o di allacciarne di più

⁷⁹ Cfr., Richardson G.B., *The Organization of industry*, Economic Journal, 1972, 82, pp. 883-896, Gulati R., "Alliances and networks", Strategic Management Journal, 1998, V.19, pp. 293-317, Gulati R., "Network Location and Learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliances formation", Strategic Management Journal, 1999, V.20, pp. 397-420

strette, revisionando, in ogni caso, la strategia intrapresa ed i processi di interazione e di scambio⁸⁰. Il ciclo di vita delle relazioni può arrivare ad una fase terminale che può essere di due tipi per l'intero aggregato (dissoluzione di tutti i legami del network) e per la singola unità (uscita dell'azienda dalla rete). Entrambe le ipotesi derivano o da un insufficiente grado di omogeneità culturale ed organizzativa tra le aziende che provoca una riduzione di comportamenti sinergici ed un aumento di quelli opportunistici, ed il sostenimento di maggiori oneri derivanti dalla espulsione o dalla dismissione dell'aggregato o dal raggiungimento degli obiettivi per cui è nato l'aggregato o per l'avvenuta impossibilità dello stesso. Ma si ritiene che soprattutto l'ipotesi di uscita della singola unità aziendale dalla rete, sia quella che produce i maggiori effetti sulle condizioni di equilibrio economico delle altre imprese in termini effetto interno all'aggregato (la necessità di ricercare nuovi partner, in quanto l'uscita di una impresa, comporta una riduzione del patrimonio intangibile, e della quota di mercato dell'aggregato) e di effetto esterno all'aggregato (si rischia la diffusione e l'impiego di tecnologie, competenze e segreti di fabbrica, al di fuori dell'aggregato). Questi due effetti in termini di ASV rappresentano la così detta entropia⁸¹, cioè una dispersione di energia che nel caso specifico si manifesta con la riduzione della quota di mercato, e la perdita di patrimonio intangibile verso l'esterno. Per tale il sistema delle relazioni interaziendali non può essere costruito e gestito con un approccio del tipo one-best-way, ma deve essere opportunamente differenziato in funzione della strategia competitiva e sociale di volta in volta perseguita.

Elemento strategico del network è la flessibilità, che serve a regolare, ripristinare e migliorare i rapporti tra il network e l'ambiente di riferimento, cioè esprime la ricerca di condizioni di consonanza con quest'ultimo. Nell'ambito della flessibilità distinguiamo la *flessibilità competitiva* che è l'obiettivo primario

⁸⁰ Cfr., Zajac E., Olsen C., "From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implication for the Study of Interorganizational Strategies", in Journal of Management Studies, January 1993, pp. 141-142

⁸¹ L'entropia è la misura del disordine di un sistema chiuso, ossia della degradazione del suo contenuto di energia. La legge dell'entropia (seconda legge della termodinamica), originariamente formulata dal tedesco R. Clausius nel 1865, afferma che l'entropia, in un sistema chiuso, cioè che non ha scambi né di materia né di energia con l'esterno, aumenta irrevocabilmente. L'introduzione del concetto di entropia nel linguaggio economico è opera Nicholas Georgescu-Roegen (economista rumeno naturalizzato americano), che nel suo capolavoro *Entropia e processo economico* sostiene che l'entropia è la legge governante l'economia non solo dell'uomo ma di tutti i processi viventi, e quindi anche dell'impresa. Quest'ultima è alla continua ricerca di relazioni con l'esterno che le consentono di registrare i minor gradi di entropia, cioè di relazioni vantaggiose rispetto a quelle dei concorrenti.

della gestione strategica e va intesa come rapporto armonico con il cliente finale e la *flessibilità sociale* intesa come capacità dell'aggregato di sviluppare relazioni intense e durature con tutti gli attori-chiave, decisivi per il suo successo. Tali relazioni sono influenzate dai cambiamenti della scienza, della politica, della società civile, dell'economia. Quindi la flessibilità è caratteristica qualitativa della gestione strategica e dipende dalla mentalità che governa il network che deve elaborare delle strategie con espliciti obiettivi di flessibilità per ogni nodo, e modalità per il loro raggiungimento, nel lungo periodo. La flessibilità è l'approccio mentale necessario per agire in condizioni di incertezza e per affrontare le situazioni nuove ed imprevedibili. Il processo di formazione della strategia è alimentato da tutti i nodi del network che producono conoscenze utili per prendere decisioni e compiere azioni utili all'innovazione delle strutture aziendali e relazionali. Le risorse che alimentano il patrimonio intangibile dell'aggregato reticolare sono⁸²:

- *fiducia*: risorsa "diffusa", misurabile e variabile da caso a caso, in funzione di numerose condizioni e circostanze (norme vigenti, ruolo degli enti pubblici garanti, valori sociali e culturali del territorio di riferimento, esperienze maturate da ogni imprenditore, presenza di organizzazioni criminali) interne ed esterne all'aggregato. Nella fase pre-reticolare la fiducia è intesa come un dato di fatto, iniziale ed esterno. Mentre nella fase dinamico-evolutiva la fiducia verrà prodotta e consumata dal processo di collaborazione interaziendale. La fiducia ha fondamento relazionale e quindi può essere replicabile nei confronti di attori economici e sociali esterni;
- *competenze*: rappresentano una delle motivazione dei comportamenti relazionali, infatti, chi non detiene determinate conoscenze può cooperare con altri partner per alimentare una base cognitiva comune, integrata e multiuso. Le competenze riguardano conoscenze ed abilità, in certi casi prodotte ed utilizzate solo entro la rete. In tal contesto possiamo collocare la *teoria della dipendenza delle risorse*, secondo cui le organizzazioni non autosufficienti, necessitano di attingere risorse dal contesto in cui

⁸² Nostro adattamento da Antonelli V, "op.cit.", Giappichelli Editore, Torino, 2000, pp. 89 - 103

operano⁸³, incontrando il vincolo della limitatezza delle risorse che attribuisce loro un costo e che comporta il dover competere tra più attori. L'impresa deve assicurarsi il maggior controllo su quelle risorse che sono necessarie per la sua sopravvivenza, per tale non deve soltanto subire l'ambiente ma anche cercare di ridurre la dipendenza dall'esterno, mediante l'attuazione o di strategia di internalizzazione di altre organizzazioni, attraverso funzioni e processi di integrazione verticale e di diversificazione, o di strategie collaborative, ossia accordi di coordinamento e di interdipendenza con altre organizzazioni, o con l'interlocking directorates che si manifesta con la rotazione dei manager tra imprese, anche se in competizione, al fine di costruire reti informali di scambio di informazioni;

- *consenso sociale*: può essere acquisito, gestito, o perduto interpretando valori, aspettative, comportamenti degli interlocutori del sistema che incidono su due aree: interna al network (tende ad ampliarsi per effetto del processo di sviluppo reticolare) ed esterna al network (tende a ridursi per estensione, e riguarda il peso politico, la capacità di comunicazione e controllo dell'esternalità dell'aggregato nell'ambiente in cui opera). Per ottenere il consenso sociale è possibile realizzare investimenti in tecnologie "pulite", ridurre gli scarichi inquinanti, controllare la qualità dei prodotti ed accrescere la fedeltà nel territorio per incrementare il tessuto di relazioni.

In generale, se non vi è una strategia deliberata di questo tipo, non significherà che la presenza dell'azienda nell'aggregato è priva di effetti, ma che l'azienda è nelle condizioni ed ha le possibilità per incrementare aspettative e relative ricompense degli interlocutori, aumentando così il consenso sociale. Alcuni dei processi attuati in ambito aziendale sono sviluppati e si esauriscono all'interno di una funzione, altri invece sono interfunzionali. Quest'ultimi possono

⁸³ Cfr., Pfeiffer J., Salancik G.R., "The external control of organizations. A resource dependence perspective", Harper & Row, 1978

riguardare anche l'intera organizzazione, come nel caso dell'etica⁸⁴ aziendale, dove noi per tale intendiamo un modello di comportamento che, nelle scelte e nelle azioni aziendali, rispetta i valori morali dell'onestà, della giustizia e della personalità umana⁸⁵. L'etica dovrebbe essere un aspetto fisiologico dell'impresa, ma in realtà non lo è, infatti, sono sempre più le imprese coinvolte, con ragione o meno, in condotte non rispettose dei principi etici. Ed è in quest'ottica che è possibile individuare l'opportunità per l'impresa di distinguersi dai concorrenti, attraverso un modello di comportamento che dall'interno trasferisce all'esterno un senso etico che si traduce in un'immagine distintiva generatrice di valore⁸⁶.

L'identificazione ed il rispetto dei valori etici comportano, in ambito aziendale, il ribaltamento del concetto di comportamento opportunistico, tipico del mondo degli affari, ed il sostenimento di costi aggiuntivi che possono generare dei dubbi sull'adozione di questo tipo di modello comportamentale, poiché si tende a considerare di tipo conflittuale il rapporto tra economia ed etica. Ma in realtà, l'applicazione dell'etica nell'impresa risiede, oltre, che nei valori morali dei singoli partecipanti, anche nella teoria dello scambio tra impresa stessa ed ambiente. Infatti, secondo il *modello del contratto sociale* di Donaldson, è l'etica stessa a legittimare l'esistenza dell'impresa poiché favorisce uno scambio corretto di benefici che quest'ultima riceve dal contesto ambientale e che l'impresa stessa procura alla società. Quest'ultimi devono essere in grado di bilanciare anche i costi sociali della produzione (danni all'ambiente, esaurimento di risorse naturali, alienazione dei lavoratori, abusi sul piano politico), per questo

⁸⁴ L'etica è una teoria normativa del bene che vuole fornire le norme della condotta morale, stabilire un orientamento all'azione in base ai principi fondamentali seguiti da ciascuna dottrina. Anche nell'impresa, oltre agli obiettivi postulati dalla scienza economica, è possibile definire un quadro normativo orientato alla cura e allo sviluppo della funzione sociale. Cfr. Barile S., *"Situazioni problematiche d'impresa"*, Edizioni culturali internazionali, Roma, 2003.

⁸⁵ Wilson afferma che il senso umano di giustizia sembra incorporare tre concetti collegati ma distinti: l'equità (coloro che sono eguali rispetto ai contributi dovrebbero essere eguali rispetto ai risultati), reciprocità (coloro che hanno dato qualcosa hanno diritto a qualcosa in contraccambio), l'imparzialità (coloro che giudicano un'altra persona dovrebbero essere disinteressati, evitare i favoritismi, e mostrarsi capaci di osservare le norme cui si è dato il preventivo consenso). Cfr. Wilson J.Q., *"Il senso morale"*, Edizioni di Comunità, Milano, 1995, pag. 86.

⁸⁶ Il miglioramento del livello etico di una società non avviene per decreto, ma risulta da un processo vivo, articolato, fatto di riflessioni e di impegno da parte di una molteplicità di attori. Il punto di partenza è l'imprenditore che oltre ad essere particolarmente attento alle finalità economiche della massimizzazione del reddito e dello sviluppo dimensionale, è altrettanto sensibile all'acquisizione di uno status sociale, che si lega al prestigio conquistato all'interno ed all'esterno dell'impresa. In tal senso un miglior rispetto di profili di interesse generale, di salvaguardia ambientale, di correttezza degli affari appaiono in certa misura strumentali per una finalità da raggiungere. Cfr. Sciarelli S., *"Fondamenti di economia e gestione delle imprese"*, Cedam, Padova, 2004.

la società accetta questo scambio solo se i benefici sociali sono maggiori dei costi sociali⁸⁷.

Secondo la dottrina aziendalistica più avanzata, all'impresa viene sempre più insistentemente richiesto di perseguire finalità economiche socialmente qualificate e di concorrere in modo decisivo alla tutela dell'ambiente. Il dubbio più grande per le imprese è quello dei costi da sostenere, vale a dire del rapporto tra economia ed etica e, in particolare, se tal rapporto sia di tipo conflittuale o strumentale. L'attuazione di un processo etico genera sicuramente effetti positivi sui costi di controllo, poiché rende più agevole il coordinamento inter-organizzativo, sui rischi delle scelte manageriali, sulla fiducia, sull'avviamento, sulla reputazione, sull'affermazione della marca e più in generale sulla qualità delle scelte e dell'output dell'impresa⁸⁸ o dell'aggregato.

2.3 Public Governance (PG) e Service Science (SS) nella progettazione, gestione e rimodulazione di reti di servizio internazionali

La competizione globale impone alle imprese una capacità di apertura alle relazioni, al fine di attivare adeguate interazioni risonanti utili alla co-creazione di valore sistemico. In quest'ottica le condizioni di governance pubblico/privata sono mutate, nella natura ma soprattutto nel grado di intensità, sia per la varietà delle diverse aspettative del contesto sia per la variabilità degli scenari socio-economici. Tale cambiamento strutturale e sistemico rispecchia il passaggio da un'ottica di government ad un'ottica di governance, che privilegia relazioni sinergiche tra le diverse Istitution, che sono coinvolte nei processi di internazionalizzazione sia a livello locale, nazionale che internazionale basate su forme di collaborazione/cooperazione tra soggetti pubblici e privati⁸⁹. Le Istitution dedite ai processi di internazionalizzazione sono chiamate ad agire in un contesto di rete⁹⁰

⁸⁷ Cfr., Donaldson T., *"Corporations and morality"*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982. Altre teorie, che hanno rafforzato la posizione della responsabilità sociale, sono la teoria dell'impresa cognitiva di Peter Senge, teoria della qualità totale di Deming teoria degli stakeholder di Freeman.

⁸⁸ Cfr., Paine L.S., *"Does ethics pay?"*, Business Ethics Quartely, gennaio 2000, pag. 320 – 327.

⁸⁹ Cfr., Borgonovi E., *"op.cit."*, Azienda Pubblica No.4, 2000

⁹⁰ Cfr., Meneguzzo M., Cepiku D., *"Coordinamento e gestione strategica delle reti. Profili e competenze dei network manager"*, in Sviluppo e organizzazione, 238, 2010, pp. 74-85. Cepiku D., Meneguzzo M., Senese M., *"Innovations in*

ed a coordinare, attraverso regole formali ed informali, strutture organizzative e processi ⁹¹ i comportamenti degli attori coinvolti secondo una logica di governance⁹².

Fino alla fine degli anni ottanta il settore pubblico ha presentato un modello organizzativo e gestionale di tipo tradizionale e burocratico⁹³, fondato su una visione dell'istituzione pubblica tesa al solo rispetto della legalità formale e alla prevenzione di comportamenti negativi rispetto ai fini pubblici, piuttosto che promuovere comportamenti proattivi⁹⁴.

Nel corso del tempo questo modello è andato in crisi poiché produceva numerose inefficienze⁹⁵ lasciando il posto alla stagione dell'aziendalizzazione e del New Public Management (NPM) dove la conoscenza di strumenti e tecniche manageriali (analisi SWOT, valutazione e misurazione delle performance, diffusione di strumenti di reporting, meccanismi di contracting in e contracting out) sono divenuti indispensabili per migliorare il funzionamento delle Istituzioni. Inoltre sembrano divenire sempre più cruciali le competenze legate alla definizione di un assetto di corporate governance allargata, in grado di essere dinamico per ciò che concerne il sistema di contributi e ricompense degli stakeholders da coinvolgere, e sostenibile dal punto di vista del governo del trade off tra efficacia ed efficienza dei processi decisionali⁹⁶.

L'opinione tradizionale ritiene che il NPM abbia origini nella teoria della public choice e del management approach/managerialism, poiché alcuni contributi

public management and governance in Italy", Aracne, Roma 2008. Meneguzzo M. e Cepiku D. (a cura di), "Network pubblici. Strategia, struttura e governance", Macgraw-Hill, Milano, 2008

⁹¹ Cfr., Bovaird T. and Loeffler E. (2002), "Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of good local governance", *International Review of Administrative Sciences*, V.68, N.1, pp. 9-24

⁹² Cfr., Borgonovi E., "Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche", Egea, Milano, 2005; Panozzo F., "Pubblica amministrazione e competitività territoriale. Il management pubblico per la governance locale", Franco Angeli, Milano, 2005

⁹³ Cfr., Weber M., "Economia e società", Edizioni di Comunità, Milano, 1980

⁹⁴ Cfr., Borgonovi E., "Nuovo scenario per gli enti locali", *Azienda Pubblica*, V.15, N.1-2, 2002, pp. 5-11

⁹⁵ Cfr., Valotti G., "La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda", Egea, Milano, 2000

⁹⁶ Cfr., Sancino A., "L'attuazione del paradigma della public governance negli enti locali: implicazioni per il management", *Economia Aziendale on-line*, January, 2010, pag. 49-51

teorici in esse contemplati sono riproposti nel NPM⁹⁷. Della stessa opinione, ma in un'altra prospettiva, è Kettl (1997) secondo cui la teoria managerialista è a sua volta influenzata dalle riflessioni teoriche provenienti dal Quantitative/Analytic management, dal Liberation management e dal Market-driven management⁹⁸. Il NPM riconduce ad unità le diverse teorie prima citate, volendo dare enfasi all'importanza dell'introduzione nel settore pubblico di logiche e strumenti d'ispirazione privatistica. Il nuovo paradigma, quindi, fa sue le teorie di diverse correnti di ricerca; in particolare, attraverso gli studi condotti già dalle teorie del Quantitative/Analytic management, il NPM sollecita l'introduzione di strumenti, concetti e metodologie di policy analysis di matrice macro-economica, quali, ad esempio, le metodologie di analisi costo/beneficio per le decisioni, al fine di promuovere una maggiore razionalità nelle scelte pubbliche. Il Quantitative/Analytic management, promuove l'utilizzo di tali strumenti di analisi in quanto, almeno in teoria, dovrebbero garantire una maggiore razionalità delle scelte pubbliche, poiché tali scelte sarebbero guidate dalla logica economica.

⁹⁷ Per approfondimenti si vedano: Aucoin P., "Governance" in International Journal, of Policy, Administration, and Institutions, Vol.3, 1990, pag. 115-137; Dunrise A., "Administrative Theory In The 1980s: a viewpoint", in Public Administration, Vol.73, 1995, pag. 17-40; Schedler A., (). "Under- and Over institutionalization: Some Ideal Typical Propositions Concerning New and Old Party Systems." Notre Dame, 1995: University of Notre Dame, Helen Kellogg Institute for International Studies; Lueder S.K., A proposed RULA for computer users. "Proceedings of the Ergonomics Summer Workshop", UC Bereley Center for Occupational and Environmental Health, San Francisco, 1996; Schendler K., Proeller I., "Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture" in Kuno Schedler, Isabella Proeller (ed.) Cultural Aspects of Public Management Reform (Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 16, Emerald Group Publishing Limited, pag 3-28; Buchanan J.M., Tullock G., "The calculus of Consent" University of Michigan Press, 1962; Arrow K.J., *Social Choice and Individual Values*, John Wiley and Sons, New York, 1951 I ed. 1963 II ed; Naschold, F., Oppen, M., Tondorf, K., & Wegener, A. (). "Neue staedte braucht das land Public governance: strukturen, prozesse und wirkungen kommunaler innovationsstrategien in Europaeine projektskizze" Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin, 1995; Reichard, C. "Die 'New Public Management': debatte im internationalen context" in Reichard C. & Wollmann H., Kommunalverwaltung im modernisierungsschub Basel: Birkhaeuser 1996 pp. 241-274; Enteman W.F., "Managerialism", The University of Wisconsin Press, 1993; Pollitt C., "Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience", Basil Blackwell, Oxford, 1990

⁹⁸ Il quantitative/Analytic management propone l'applicazione di metodi propri del public policy, tra cui quello dell'analisi costi/benefici, al fine di ridurre l'incertezza così come condiviso dallo Scientific Managemnt. CfrLynn, L.E., "Public management as art, science, and profession" Chatham, N. J.: Chatham House Publishers, 1996. Il Liberation Management, sviluppatosi alla fine degli anni '90, sostiene che i manager non sono in grado di gestire l'azienda pubblica poiché eccessivamente burocratizzata ed appesantita dal punto di vista organizzativo. Secondo i sostenitori di tal teoria per eliminare le disfunzioni gestionali è necessario decentrare le funzioni, semplificare le procedure e l'outsourcing. Cfr., Osborne, D., Gaebler, T., "Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector", Reading, MA: Addison-Wesley, 1992

Per l'impresa, sia essa privata o pubblica, è necessario rispondere ad una serie di domande che riguardano la situazione attuale e prospettica: *oggi*: quali sono i clienti serviti ed i loro reali bisogni? Quali sono i canali distributivi con cui raggiungiamo i clienti? Chi sono i concorrenti attuali e quali sono le loro fonti di vantaggio competitivo? Quali sono le fonti dei nostri ritorni economico-finanziari? Quali sono le capacità market driving che ci distinguono oggi? *domani*: quali saranno i clienti da servire ed i loro bisogni da soddisfare? Attraverso quali canali distributivi è possibile raggiungerli? Chi saranno i nostri concorrenti futuri e le loro fonti di vantaggio competitivo? Quali saranno domani le fonti dei nostri ritorni? Quali saranno le capacità market driving che ci distingueranno domani? Questa vision condivisa del presente e del futuro è indispensabile per acquisire quelle capacità market driving, indispensabili per sostenere e fronteggiare la turbolenza e l'instabilità dei mercati, al fine di cogliere le opportunità previste e ridurre o annullare le minacce emergenti. Cfr., Valdani E., "op. cit.", EtasLibri, Milano, 1996; Gneccchi F. "Il portafoglio di marca in eccesso di offerta". In: Symphonya. Emerging Issues in Management, 2004

Le teorie del Liberation management, invece, sottolineano l'importanza di superare gli ostacoli costruiti dai vincoli burocratici all'agire manageriale, poiché considerati alla base dell'inefficienza della Pubblica Amministrazione (PA). Il Liberation management, quindi, si basa sull'assunto che le scarse performance del settore pubblico non possano essere imputate alla scarsa qualità delle risorse umane che in essa operano, ma alle regole e norme burocratiche che ne limitano gli spazi di manovra e di autonomia; per tanto tali studi auspicano il libero agire dei manager pubblici in contesti caratterizzati da accresciuta complessità.

Infine, ma forse con un maggiore peso dal momento che implicano un cambiamento radicale nella concezione di bene pubblico, vi sono le teorie del Market driven management. Tali filoni di studi, ripresi nel corpo del NPM, pongono in evidenza la necessità dell'introduzione del libero mercato per il miglioramento delle performance della PA. Questo perché il Market driven management si basa su due teorie, la prima si riferisce alla teoria economica neo-classica dell'efficienza dei mercati, sottolineando l'importanza della competizione come variabile capace di migliorare le performance gestionali della PA; l'altra teoria, invece, si riferisce al principio della superiorità dei modelli gestionali adottati nel settore privato, come afferma Peters (1996) "*management is management*", quasi a sottolineare un principio secondo cui le logiche e gli strumenti gestionali non debbano variare al variare della natura delle aziende. Con riferimento alle argomentazioni della public choice theory, che caldeggiavano un'evoluzione della gestione della PA, dal modello amministrativo basato su norme e ruoli al modello manageriale basato su risultati e risorse, anche il NPM sottolinea la necessità del passaggio da una logica di gestione per atti ad una per risultati, al fine di orientare i comportamenti della PA verso scelte più economiche rispetto ai nuovi scenari. Sotto l'etichetta di New Public Management è stata collocata una serie di azioni e principi riformatori che hanno caratterizzato le amministrazioni pubbliche negli ultimi anni, quali lo snellimento delle grandi burocrazie, l'orientamento alla soddisfazione dell'utente, l'introduzione di logiche competitive e di responsabilizzazione dei risultati, l'adozione e sviluppo di tecniche e strumenti di gestione evoluti, la deregolamentazione, le forme di incentivazione legate al raggiungimento dei risultati. In Italia tale processo di

riforma ha preso il nome di aziendalizzazione ed ha preso impulso da una serie di provvedimenti normativi volti ad affermare l'introduzione di logiche manageriali, comunque nel rispetto dei vincoli istituzionali e politici.

I primi studi sul NPM consideravano universali i suoi principi e come tali applicabili indistintamente ai diversi contesti del settore pubblico. Tuttavia, i risultati desiderati dal NPM ritardarono a venire, testimoniando una difficoltà nell'applicazione delle teorie⁹⁹. In particolare la difficoltà dell'allineamento della logica industriale privata con quella pubblica ha favorito notevoli ostacoli al cambiamento delle organizzazioni, evidenziando i limiti dell'ambizione del NPM di voler trasferire, al settore pubblico, in modo "quasi automatico" e acritico le logiche del mondo delle imprese¹⁰⁰. Per tanto, dopo primi autorevoli studi¹⁰¹ sui limiti del nuovo managerialismo pubblico, a partire dalla seconda metà degli anni '90, il NPM attraversa una nuova fase, quella dell'implementazione delle sue teorie. Tali studi evidenziano la necessità di una maggiore rifocalizzazione degli strumenti manageriali non solo internamente all'azienda pubblica, ma anche nell'ambiente di riferimento dalla stessa. Ciò ha fatto nascere ulteriori esigenze come quella di dotarsi o sviluppare di competenze aggiuntive, come quella di governo delle interdipendenze, di rappresentanza verso l'esterno, di mediazione ed imprenditorialità sociale, di creazione, progettazione e gestione dei network diffusi, di mappatura, ascolto e coinvolgimento degli stakeholders, di ascolto ed interpretazione del contesto, di comprensione del grado di omogeneità degli interessi degli attori coinvolti, di definizione di assetti di corporate governance allargata ed, infine, di progettazione delle mission e dei confini delle reti ad interessi diffusi e di esercizio delle funzioni di programmazione e di committenza. In altre parole, le Istituzioni hanno una crescente esigenza di accountability verso gli stakeholders che transitano da un ruolo di cliente/utente di servizi ad un ruolo attivo capace di concorrere alla definizione della condotta strategica. Ciò si

⁹⁹ Cfr., Kickert W.J.M., "Public Management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies" in International Public Management Journal, n.4, 2001; Kickert W.J.M., "Public management in the United State and Europe" in Kickert W.J.M., "Public management and administrative reforms in Western Europe", Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1997, pp. 15-39

¹⁰⁰ Cfr., Ashburner, "The Composition of NHS Trust Boards", Health Service Management Research, 7/3; Meneguzzo M., "Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica" in Azienda Pubblica, 1995, Vol.8

¹⁰¹ Cfr., Kooiman, J., Van Vliet, M., *op.cit.* Sage, Londra, 1993; Minogue M., Polidano C., Hulme D., "Beyond The New Public Management", Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1998; Kickert W.J.M., "Steering at a Distance: A New Paradigm of Public Governance in Dutch Higher Education" in Governance An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol.8, Iusse, 1995 pp. 135 – 157

traduce, in ottica di generazione di network internazionali, nel delineare un nuovo approccio al decision making fondato su un coinvolgimento attivo delle imprese e su di una prospettiva multifattoriale e volto alla diffusione di esperienze di processi decisionali inclusivi¹⁰². Le principali criticità che si incontrano nella piena adozione di questa logica gestionale sono rappresentate dalla mancanza di coerenza e di condizioni organizzative interne in grado di realizzare obiettivi e strategie concordati, attivazioni di relazioni spot e non di lungo periodo e poca propensione da parte delle imprese, specie nell'area meridionale dello stivale, a partecipare a progetti che vedono il coinvolgimento di una pluralità di attori. Al fine di evitare questi problemi è necessario adottare un approccio olistico nell'orientamento al decision making in grado di considerare contemporaneamente le implicazioni dal punto di vista intraziendale e interaziendale, l'integrazione tra gli strumenti nuovi e vecchi di governance, la coerenza tra la tipologia di attori coinvolti, l'introduzione di innovazioni organizzative in grado di creare coordinamento, coerenza ed integrazione degli attori coinvolti nei network internazionali¹⁰³.

La public governance può definirsi, quindi, come il governo di complesse relazioni di sistema, caratterizzate da attori interdipendenti di diverso tipo, che possono essere influenzati ed indirizzati in vario modo dalle Istituzioni al fine di ottenere obiettivi condivisi¹⁰⁴. In altre parole, l'azione di governance pubblico/privata per promuovere processi virtuosi di internazionalizzazione deve essere attenta alla pianificazione strategica di interi sistemi territoriali complessi¹⁰⁵ in cui ogni attore agisce e collabora sistemicamente come componente di un tutto condividendone le finalità. In particolare le Istituzioni locali, esprimendo un ruolo

¹⁰² Cfr., Borgonovi, E. "L'organizzazione a rete nelle amministrazioni pubbliche." Azienda Pubblica No.4, 2000; Borgonovi E., "Governare l'amministrazione pubblica con il sistema a rete", Azienda Pubblica, V.13, N.5, 2000 pp. 485-487; Bonaretti M., "Governo locale e innovazione organizzativa: le amministrazioni in trasformazione", RU – Risorse umane nella PA -, N.2, 2005, pp. 17-58; Meneguzzo M., Cepiku D. (a cura di), "Network pubblici. Strategia, struttura e governance", Macgraw-Hill, Milano, 2008; Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", The Academy of Management Review, V.22, N.4, 1997, pp. 853-886; Cristofoli D. Valotti G., "Corporate governance e processi decisionali allargati", in G. Valotti Management Pubblico, Egea, Milano, 2005 pp. 67-87

¹⁰³ Cfr., Sancino A., "op.cit", Economia Aziendale on-line, January, 2010, pp. 52-54

¹⁰⁴ Cfr., Kickert W.J.M., "Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american managerialism", Public Administration, V.75, Winter, 1997 pp. 731-752; Rhodes R.A.W., "Governance and Public Administration", in Pierre J., "Debating governance", Oxford University Press, Oxford, 2000; Kooiman, J., Van Vliet, M., "op.cit". Sage, Londra, 1993

¹⁰⁵ Per approfondimenti sull'argomento si vedano: Bertini, U., "Il sistema d'azienda. Schema di analisi", Giappichelli, Torino, 1990; Ziruolo, A., "Il sistema azienda pubblica ed i sottosistemi di supposta scomponibilità", in Paolone, G. and D'amico, L., "L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi", Giappichelli, Torino, 2001; Paolini, A. "L'azienda", In Marchi, L. "Introduzione all'economia aziendale", Sesta edizione, Giappichelli, Torino, 2006; Paoloni, M., Grandis, F.G., "La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche", Giappichelli, Torino, 2007

di prominence nel network internazionale, possono agevolare la visibilità e la riconoscibilità di un intero sistema culturale/produttivo/economico locale coordinando capabilities, pressures, resources, socio-technical system e relationship¹⁰⁶. In tal modo, viene favorita, un'identità distintiva per una competitività sostanziale sui mercati internazionali e ciò implica che le organizzazioni di services locali e nazionali devono contribuire all'ideazione ed implementazione di processi virtuosi, top-down e bottom-up, di promozione e di indirizzo strategico, condivisi dal sistema produttivo locale e sostenibili sui mercati globali.

La Public Governance attraverso la composizione di relazioni formali ed informali, integra la prospettiva della singola organizzazione con quella dei network e quello dell'intero sistema, affrontando la problematica di governo e coordinamento dei sistemi complessi di attori co-finalizzati. Nel pianificare i percorsi di sviluppo internazionale, infatti, la soluzione tecnica migliore può derivare dalla sola capacità di governance diffusa e condivisa tesa alla ricerca del consenso locale. La pianificazione partecipativa/collaborativa/comunicativa, di un'idonea governance multilivello, va fondata sulla ricerca di sinergie collaborative in grado di generare circuiti virtuosi di value co-creation nel sistema locale, regionale e nazionale che si può generare. In termini ASV, l'obiettivo dell'azione di governance è quello di intercettare e consolidare il consenso di una struttura ampliata a geometria variabile all'interno della quale la dimensione locale, nazionale ed internazionale si intrecciano e danno vita ad una serie di azioni coordinate idonee a garantire efficacia ed efficienza dei processi di internazionalizzazione. In quest'ottica è necessaria una rilettura del territorio che va inteso come sistema da promuovere nel suo complesso e la cui competitività è frutto di sinergie collaborative¹⁰⁷ co-finalizzate tra attori pubblici e privati. L'adozione di tale visione sistemica del territorio suggerisce, dunque, la promozione di network locali internazionali la cui competitività deriva non solo dalla dotazione strutturale ma anche dal dinamismo comportamentale. Ciò

¹⁰⁶ Cfr., Pilotti, L. “*Creatività, innovazione e territorio – Ecosistemi del valore per la competizione globale*”, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Il Mulino, Bologna, 2011

¹⁰⁷ Cfr., Piciocchi, P., Bassano, C., “*Governance and viability of franchising networks from a Viable Systems Approach (VSA)*”, in the 2009 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory, proceedings of the International Conference in Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli, 2009

significa che la governance deve essere in grado di organizzare il tessuto imprenditoriale in modo coerente con le dinamiche dei modelli internazionali. In definitiva, le Istituzioni orientate all'internazionalizzazione delle imprese, specie delle piccole e medie imprese devono divenire sistemi di governance reattivi e proattivi, ovvero capaci di definire format cognitivi per supportare le imprese nell'internazionalizzazione del business, ma anche suggerire e coordinare assetti collaborativi adatti all'emersione competitiva di un intero sistema territoriale. L'azione di governance condivisa, in termini sistemici, mira dunque, a qualificare in primis un'identità collettiva utile anche a garantire ad ogni singolo attore/nodo l'equifinalità e la competitività.

Le condizioni di vitale collaborazione riflettono gli assunti della Service Science in ottica di sistemi di servizio per l'ottimizzazione delle risorse ed il miglioramento delle performance di sistemi complessi. Infatti, la SS considera che le performance e la competitività dipendono dai sistemi di servizio, ovvero configurazione dinamica di risorse (persone, tecnologie, organizzazioni e informazioni condivise) in grado di co-creare e migliorare la vitalità degli attori connessi¹⁰⁸. La scienza dei servizi è un framework unitario per lo studio della progettazione, erogazione e valutazione dei servizi che nasce dal tentativo di unire informatica, ricerca operativa, ingegneria gestionale, scienze manageriali, sociali, cognitive e legali al fine di sviluppare le competenze richieste da un'economia basata sui servizi. La teoria generale dei servizi si compone di tre parti¹⁰⁹:

- applicazione di principi scientifici per studiare i servizi e comprenderne l'evoluzione;
- gestione (management) dei servizi per comprendere in che modo investire per migliorare il sistema di progettazione ed erogazione di un servizio;
- ingegneria (engineering) dei servizi tesa a determinare le modalità secondo le quali è possibile sviluppare nuove tecnologie che migliorano l'erogazione del servizio.

¹⁰⁸ Cfr., IfM and IBM, "Succeeding through Service Innovation: A Service Perspective for Education, Research, Business and Government", Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2008.

¹⁰⁹ Cfr., Cavenago D., Mezzanzanica M., "Scienza dei servizi", Springer, Milano, 2010, pp.8-9

Gli studi sui servizi sono abbastanza limitati, infatti, non esiste una definizione di servizio e di produttività, qualità e innovazione dei servizi generalmente accettata e ne risulta difficile la valutazione per via della loro natura intangibile¹¹⁰. Per accrescere l'interesse all'area dei servizi, secondo Spohrer e Maglio¹¹¹, è stato necessario sviluppare una scienza vera e propria con strumenti, domande e metodi di ricerca ben definiti al fine di offrire dei modelli di analisi scientifica dei servizi idonei a massimizzare la produttività, risolvere problematiche che nascono dalle caratteristiche intrinseche dei servizi e sistematizzare lo sviluppo dell'innovazione. A tal fine è di fondamentale importanza la conoscenza dei ruoli degli attori coinvolti, della tecnologia, delle informazioni condivise nei processi di erogazione dei servizi utili all'attivazione e conseguente vitalità, per gli scopi del presente lavoro, dei network internazionali.

Il primo contributo alla scienza dei servizi è stato dato da quegli autori¹¹² che hanno provato a definire le caratteristiche distintive dei servizi che sono l'intangibilità, intesa quale immaterialità della prestazione offerta, il deperimento, ossia l'esaurimento in una sola occasione del servizio e l'impossibilità di nuovi utilizzi, e la simultaneità di produzione e consumo. A queste vanno aggiunte le caratteristiche dei servizi di nuova generazione¹¹³ che sono creativi, abilitanti, sperimentali, estendibili, basati sulla fiducia, con un elevato contenuto informativo, innovativi ed in grado di risolvere problemi emergenti. Al fine di armonizzare i diversi contributi sulle caratteristiche dei servizi si è poi giunti ad una elencazione ufficiale delle caratteristiche indispensabili dei servizi per un buon paradigma della scienza dei servizi. Il paradigma ha così potenzialità per poter differenziare le diverse categorie di servizio, facilitare l'integrazione di diverse prospettive che tengono conto dei contributi delle diverse discipline al tema dei servizi e definire le linee guida, per management pubblici e privati, per facilitare i processi di innovazione, migliorare la gestione strategica dei servizi e le fasi di progettazione e realizzazione, incrementare il livello di qualità. Altri

¹¹⁰ Cfr., Abe T., "What is service science?", Relazione Tecnica 246, The Fujitsu Research Institute, Economic Research Center, Tokyo, Japan, 2005; National Academy of Engineering, (a cura di), "Impact of Academy Research of Industrial Performance", National Academy Press, Washington, DC, USA, 2003

¹¹¹ Cfr., Spohrer J., Maglio P.P., "Emergence of service science: Toward Systematic service innovation to accelerate co-creation of value", Production and Operations Management, 17(3)

¹¹² Cfr., Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., "New Service Development: Creating Memorable Experiences", Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000

¹¹³ Cfr., Bryson J., Daniels P., Warf B., "Service Worlds: People, Organizations, Technology", Routledge, London, 2004

autori¹¹⁴ collocano la SS nell'ambito di processo evolutivo delle discipline che hanno affrontato il tema dei servizi, ed in particolare ritengono che la scienza dei servizi rappresenta la seconda fase di un percorso di crescita nato agli inizi degli anni novanta con la nascita del marketing dei servizi. Nella seconda fase si è avuta l'estensione dello studio dei servizi oltre il marketing, in cui, si creano strumenti per progettare, erogare e valutare servizi e si tende ad individuare un linguaggio comune interdisciplinare. La terza fase è il futuro che preserverà il consolidamento di una comunità scientifica da cui proverranno contributi utili alla creazione e diffusione della conoscenza attraverso le logiche dei network.

Altro modello di analisi dei servizi è quello che si basa sul concetto di "sistema dei servizi" ed applica le teorie dei sistemi al settore dei servizi¹¹⁵. In tale approccio i servizi sono transazioni che rientrano in un sistema socio-tecnologico con caratteristiche tangibili ed intangibili, cioè che include elementi, interconnessioni, attributi e portatori di interesse che attraverso interazioni producono valore per tutte le parti coinvolte mediante attività intangibili e specifiche rispetto alle richieste individuali degli stessi. Ciò consente di personalizzare i servizi che, in riferimento ai processi di internazionalizzazione, sarebbero il frutto dell'azione condivisa di Istituzione ed imprese che individuano le attività adeguate ed i servizi sostenibili utili, al fine di instaurare corrette relazioni con altri sistemi di servizio e generare il network internazionale.

Contributi significativi nella definizione dei tratti generali della scienza dei servizi sono quelli che non considerano più la distinzione tra beni materiali e servizi poiché ogni relazione ha come oggetto un servizio che può essere o meno, veicolato dall'impiego di beni materiali¹¹⁶. In particolare, si evidenziano tra la prospettiva basata sul prodotto e quella basata sul servizio sei differenze in termini di unità primaria di scambio (prodotto-benefici di competenze), ruolo dei prodotti (risorse operative/prodotti finiti-conoscenza) e degli utenti finali (destinatario del bene-risorsa in azione), determinanti e portata del valore (determinato dal

¹¹⁴ Cfr., Fisk R.P., Grove S.J., "The evolution and future of services: Building a multidisciplinary field" in Cambridge Service Science, Management and Engineering Symposium, Mølle Center, Churchill College, Cambridge, 2007

¹¹⁵ Cfr., Sampson S., "Understanding service businesses", John Wiley & Sons, New York, 2001; Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., "Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology", McGraw-Hill, New York, NY, 2006; Hall A., Fagen R., "Definition of a system" in General Systems Yearbook, Ann Arbor, 1956; Pine B., Gilmore J., "Welcome to the experience economy", Harvard Business Review, 76(4), 1999

¹¹⁶ Cfr., Vargo, S. L. and Lusch, R. F. "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17, 2004

produttore-percepito e determinato dal consumatore), interazione impresa – cliente (marginale-totale) e fonti della crescita economica (surplus di beni e risorse tangibili-conoscenze e capacità specializzate).

Il concetto di servizio è, ancora oggi, in fase di evoluzione poiché fortemente legato ai mutamenti della tecnologia e più in generale dell'economia. Per tale motivo, nel presente lavoro, è stata scelta la definizione fornita dalla IBM che considera il servizio come un provider per l'interazione con il cliente che crea e cattura valore consentendo la condivisione del rischio¹¹⁷. Uno dei pionieri del concetto di co-produzione nell'economia dei servizi è stato Fuchs, che identificava il cliente come attore di co-produzione, per cui attivo e collaborativo in una relazione mutuamente vantaggiosa tra due o più parti che operano con un obiettivo comune condividendo responsabilità ed autorità. In precedenza, Chase aveva concentrato i suoi studi, inizialmente, sul coinvolgimento del cliente nelle operazioni di servizio e su come lo stesso possa influenzare il processo di erogazione, successivamente, sul concetto di contatto del cliente inteso come presenza fisica dello stesso non solo nella fase di erogazione ma nell'intero processo di servizio valutando lo stesso anche in termini temporali. A sostegno degli studi orientati al pieno coinvolgimento del cliente vi sono quelli di Lovelock e Young 1979 secondo cui la partecipazione del cliente può aumentare la produttività di un'azienda, e quelli di Mill e Morris 1986 che diversificano il ruolo del cliente a seconda della fase del processo di servizio giungendo quindi a definire un ruolo attivo dello stesso ma che varia in funzione della fase in cui partecipa.

I principali contributi alla SS sono di origine statunitense, ma anche alcuni studiosi europei si sono interessati, in maniera frammentata, all'evoluzione della conoscenza in riferimento a tale filone di studi. I diversi centri di ricerca¹¹⁸, data la non omogeneità, vengono approcciati attraverso un'analisi disgiunta. Di

¹¹⁷ Cfr., IfM and IBM, "op.cit.", Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2008

¹¹⁸ Center for Service Research University of Karlstad (Svezia), Center for Service Studies, Roskilde (Danimarca), Institute d'Administration des Entreprises d'Aix-Marseilles (Francia), Lehrstuhl for Dienstleistungs-Management, KU Eichstatt (Germania), Department of Business Administration and Marketing dell'Università of Basel (Svizzera), Maastricht Academic Center for Research MAXX presso la Maastricht University (Paesi Bassi), Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen (Norvegia), School of Business Stockholm University (Svezia), Servilab Laboratorio de Investigacion del Sector Servicios, Madrid (Spagna), Warwick Business School, University of Warwick (Gran Bretagna), Swedish School of Economics and Business Administration (Helsinki, Finlandia).

particolare importanza è il contributo scandinavo¹¹⁹ che ha offerto molti studi riconducibili all'ambito del Service Management basandosi su una netta distinzione tra il concetto di prodotto e quello di servizio evidenziando le caratteristiche specifiche di questi ultimi. Tali studi si dividono in due macro tipologie che sono l'evoluzione della relazione con il cliente e la qualità del servizio ad esso erogato; le due aree di studio sono correlate poiché la dinamica relazionale è totalmente vincolata all'efficienza-efficacia del servizio. In merito agli studi tedeschi¹²⁰ non formano un corpus disciplinare unitario ma presentano alcuni tratti in comune tra cui l'oggetto di analisi ,rappresentato dagli aspetti strutturali e organizzativi delle imprese che offrono servizi, ossia alla modalità di percezione del cliente finale in ottica di Customer Satisfaction, e la propensione non solo a definire il contenuto dei servizi, ma anche a specificare metodologie idonee ad un efficace analisi dei servizi al fine di individuare i driver da considerare per garantire qualità nella progettazione e gestione del servizio¹²¹. Uno dei principali paesi ad interessarsi alla SS è stata la Gran Bretagna¹²², prima con i

¹¹⁹ Cfr., Grönroos C., "Scandinavian Management and the nordic school of services – contribution to service management and quality", International Journal of Service Industry Management, 2 (3), 1991; Johnston R., "Service operation management: return to roots", International Journal of Operation & Production Management, 19 (2), 1999.

¹²⁰ Cfr., Henning – Thurau T., "Customer orientation of service employees", International Journal of Service Industry Management, 15 (5), 2004; Kantsperger R., Kunz W., "Managing overall service quality in customer care centers", International Journal of Service Industry Management, 16 (2), 2005; Specht N., Fichtel S., Meyes A., "Perception and attribution of employees' effort and abilities", International Journal of Service Industry Management, 18 (5), 2007; Matzler K., Sauerwein E., "The factor structure of customer satisfaction", International Journal of Service Industry Management, 13 (4), 2002.

¹²¹ Il maggior esponente del Service Marketing è Bernd Stauss. I principali argomenti trattati riguardano la fidelizzazione del cliente (e i fattori che incidono sulla stessa) e la percezione da parte dei consumatori. Alcuni autori hanno affrontato il tema della Customer Satisfaction e della percezione del servizio secondo un approccio interdisciplinare considerando, non solo il servizio in sé, ma anche la percezione dell'utente sulla capacità e l'abilità dei lavoratori appartenenti all'impresa che eroga il servizio.

I modelli di misurazione della qualità in determinati contesti, il fenomeno della standardizzazione e la diffusione della stessa, la discussione sui metodi che consentono l'identificazione dei fattori che esplicano la Customer Satisfaction, sia in ottica gestionale che di ricerca e analisi, rappresentano l'oggetto dei principali studi sulla Service Quality.

Per far fronte alla crescente competizione anche per le imprese dei servizi, si è palesata la necessità di diversificare la propria offerta. A tal fine alcune di esse hanno attivato strategie di outsourcing in particolare dei servizi non core, altre invece hanno adattato strategie di integrazione del core business attraverso meccanismi di Service engineering e service design.

I principali centri di ricerca tedeschi sono: Ludwing – Maximilians – Universität München, Institut für marketing di Monaco, Catholic University of Eichstaett – Ingolstadt, Department of Service Management di Ingolstadt, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering di Stoccarda

¹²² Cfr., Johnson R., Newell W., Vergin R., "Operations management: a systems concept", Houghton Mifflin Company, 1972; Buffa E., "Operations management: The management of productive systems", John Wiley & Sons, 1976; Judd R., "The case for redefining services", The Journal of Marketing, 1964; Rathmell J., "What is meant by services?", The Journal of Marketing, 1966; Sasser W., "Match supply and demand in service industries", Harvard Business Review, 54 (6), 1976; Sasser W. E., Olsen R. P., Wyckoff D. D., "Management of service operations: Text, cases, and readings", Allyn and Bacon, 1978; Lockyer K., 699 "Service – a polemic and a proposal", International Journal of Operations & Production Management, 6 (3), 1986; Morris B., Johnston R., "Dealing with inherent variability – the difference between service and manufacturing explained", International Journal of Operations & Production Management, 7 (4), 1987; Bowen D., Schneider B., "Boundary – spanning – role employees and the service encounter: some guidelines for management and research", The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, MA, 1985; Mabert V., "Service operations management: research and application", Journal of Operations Management, 2 (4), 1982; Sullivan R., "The service sector: challenges and imperatives for research in operations management", Journal of Operations Management, 2(4), 1982; Johnston R., "The customer as employee", International Journal of Operations & Production Management, 9 (5), 1989; Finn D., Lamb C., "An

ricercatori che si occupavano di Operation Management e, successivamente, con gli studi nell'ambito del marketing. Solo alla fine degli anni 80 iniziano a svilupparsi e a diffondersi i primi studi sul concetto di servizio, accettando definitivamente la netta distinzione con il concetto di prodotto e sviluppando modelli di interpretazione delle caratteristiche e relativa gestione dei servizi. Dalla metà degli anni 80 alla metà degli anni 90 gli studi si caratterizzarono per la loro multidisciplinarietà consentendo la validazione di modelli teorici di gestione di relazione con il cliente e di valutazione delle relative performance¹²³. Con riferimento all'Italia¹²⁴, lo studio sui servizi si concentra su due aree che sono quella dell'economia politica ed industriale e quella dell'economia della conoscenza e dell'innovazione. La prima concentra la sua attenzione sui legami positivi tra alcune tipologie di servizi e la produzione industriale affermando il concetto del *terziario industriale*, mentre la seconda offre un importante contributo con riferimento alla creazione di valore dei servizi, valore che si genera in maniera differente rispetto al contesto industriale e che è frutto del governo del sapere, delle relazioni e della tecnologia. Nella letteratura italiana è di fondamentale importanza il tema dell'innovazione affrontato sia con riferimento al rapporto tra innovazione ed *Information & Communication Technology* (ICT), sia all'innovazione dei settori più tradizionali. Ancora una volta i contributi non si costituiscono in un corpus organico e sono sempre riconducibili a due aree: quella macro economica e quella dell'economia della conoscenza¹²⁵.

Da queste prospettive emerge che il processo di servizio è caratterizzato da relazioni interattive che implicano comportamenti differenti posti in essere da

evaluation of the servqual scales in a retailing setting”, *Advances in Consumer Research*, 18 (1), 1991; Voss C., Johnston R., Silvestro R., Fitzgerald L., Brignall T., “*Measurement of innovation and design performance in services*”, *Design Management Journal*, 3 (1), 1992.

¹²³ I principali centri di ricerca della Gran Bretagna sono: l'Università di Cranfield, la Warwick University, la Manchester Business School presso la Manchester University, l'Università di Cambridge, la Said Business School presso la University of Oxford, la University of Newcastle upon Tyne, la Durham University, la University of Essex.

¹²⁴Cfr., Vaccà S., “*Un nuovo terziario per trasformare l'industrializzazione*”, *Economia e Politica industriale*, 25, 1980; Momigliano F., Siniscalco D., “*Note in tema di terziarizzazione e deindustrializzazione*”, *Moneta e credito*, 138 (139 – 177), 1982; Momigliano e Siniscalco D., “*Terziario totale e terziario per il sistema produttivo*”, *Economia e Politica Industriale*, 1980; Barbieri G., Rosa G., “*Terziario avanzato e sviluppo innovativo*”, Il Mulino, 1990; Rullani E., “*Industriale e post – industriale: i problemi sommersi della terziarizzazione*”, *Kybernetes*, 18, 1988; Paiola M., “*Dal terziario ai neo – servizi: il concetto di servizio verso l'economia della conoscenza*”, *Economia dei Servizi*, 2006; Di Bernardo B., “*La produzione neo – industriale e i servizi*”, *Sinergie*, 29, 1992; Antonelli C., “*Localized technological change, new information technology and knowledge – based economy: The european evidence*”, *Journal of Evolutionary Economics*, 8 (2), 1998; Rullani E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani R., “*Intelligenza terziaria motore dell'economia: alla ricerca dell'Italia che innova*”, Franco Angeli, 2005.

¹²⁵ Cfr., Antolini F., Ciccarelli A., “*Servizi, ICT e innovazione. Una prima riflessione sul gap strutturale italiano*”, *Economia dei servizi*, 3, 2007; Sebastiani R., “*Innovazione e servizi: verso un nuovo modello interpretativo*”, *Economia dei Servizi*, 1, 2006.

soggetti di diversa natura e la co-produzione di valore avviene non soltanto tra cliente e fornitore del servizio ma anche tra organizzazioni, gruppi di aziende, partner ed altri attori che possono essere coinvolti nei sistemi a rete¹²⁶. Nell'attuale contesto competitivo il coordinamento di imprese in rete è step necessario per rafforzare il posizionamento delle imprese italiane sui mercati esteri, superando i vincoli dimensionali tipici della struttura produttiva del nostro Paese che non consente di avvantaggiarsi di economie di scala e di scopo rispetto a quelle maggiormente strutturate.

3. Teorie sull'internazionalizzazione: integrazione delle prospettive Paese-impresa nell'approccio ai mercati esteri

Lo sviluppo storico delle teorie dell'internazionalizzazione lo si identifica con la *teoria del vantaggio assoluto* di Smith¹²⁷ secondo cui se si possiede un vantaggio assoluto nella produzione esclusiva di un prodotto o di un servizio e allo stesso tempo si possiede uno svantaggio nel realizzarne un altro di cui se ne ha bisogno, allora si prospetterà un'opportunità di commercio. Successivamente, Ricardo¹²⁸ integrò questa prospettiva di analisi enunciando la *teoria del vantaggio comparato*, secondo cui si prospettano opportunità di scambio quando un Paese ha un diverso vantaggio relativo nel produrre un dato bene o servizio e nell'esportarlo nel Paese avvantaggiato e di importare il bene in cui il Paese è svantaggiato. Heckscher e Ohlin¹²⁹ e Samuelson¹³⁰, in seguito, hanno modificato la teoria ricardiana con il *teorema del fattore proporzione e dotazione* secondo cui i Paesi tendono a realizzare e ad esportare beni e servizi che comportano il maggior utilizzo dei fattori produttivi di cui è dotato e, allo stesso tempo, ad importare beni e servizi la cui realizzazione implica l'utilizzo di fattori produttivi di cui non è

¹²⁶ Cfr., Chase R.B., "Where does the customer fit in a service operation?", Harvard Business Review, 56(4), 1978; Chase R.B., "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions", Operations Research, 29(4), 1981; Chase R.B., "The customer contact model for organization design", Management Science, 29(9), 1983; Lovelock C., Young R., "Look to consumers to increase productivity", Harvard Business Review, 38(2), 1979; Mills P.K., Morris J.H., "Clients as partial employees of service organizations: Role development in client participation", The Academy of Management Review, 11(4), 1986

¹²⁷ Cfr., Smith A., "The Wealth of Nations", Modern Library, New York, 1776

¹²⁸ Cfr., Ricardo D., "Principles of Political Economy", in Saffra P., The Works and Correspondence of David Ricardo, Volume 1, Cambridge University Press, New York, 1817

¹²⁹ Cfr., Heckscher E., Ohlin B., "Interregional and International Trade", Harvard University Press, Cambridge, MA, 1933

¹³⁰ Cfr., Samuelson P., "International Trade and Equalization of Factor Prices", Economic Journal, n°58, 1948

dotato. Le teorie appena citate costituiscono la storia della letteratura dell'internazionalizzazione, ma, solo le successive hanno iniziato a prendere in considerazione le imperfezioni dei mercati (Dunning¹³¹ e Calvet¹³²), ed in particolare ci riferiamo alla *teoria degli investimenti esteri* (Theory of Foreign Direct Investment – FDI – Hymer¹³³) mette in evidenza oltre a quest'ultime anche l'abilità delle aziende di duplicare il proprio business in altri contesti sfruttando economie di scala, economie di conoscenza, economie di rete, economie di diversificazione prodotto che azzerano la concorrenza. Tale teoria ha rappresentato lo spartiacque tra gli FDI e le *teorie neoclassiche della finanza* (Dunning e Rugman¹³⁴) sancendo il definitivo passaggio da una visione macro dei processi di internazionalizzazioni che li configurava a livello di sistema Paese, ad una visione micro che si focalizza sull'essere e la modalità di essere di ogni singola impresa. Gli anni sessanta, periodo contraddistinto da una forte evoluzione tecnologica accompagnata dallo sviluppo delle imprese multinazionali, sono gli anni della *teoria del ciclo di vita del prodotto* enunciata da Vernon¹³⁵ che ha attinto concetti dalle teorie sia sul divario tecnologico (Posner¹³⁶) che sulla rilevanza della domanda interna (Linder¹³⁷); secondo Vernon a parità di condizioni di accesso per le imprese dei Paesi industrializzati ai medesimi livelli di sviluppo tecnologico, alcune ottengono un vantaggio rispetto alle altre e tale vantaggio dalla vicinanza dell'impresa ad un mercato più sviluppato in riferimento alle conoscenze tecnologiche, in anticipo rispetto alla domanda degli altri Paesi. La teoria di Vernon assimila i modelli di commercio internazionale al modello del ciclo di vita del prodotto, quindi, scomponibili in quattro fasi cicliche¹³⁸: *introduzione del prodotto* (la produzione avviene nel Paese natale dell'impresa e viene distribuito, principalmente, per soddisfare i bisogni della domanda locale e, in via sussidiaria, dei mercati esteri con simili caratteristiche di segmentazione in

¹³¹ Cfr., Dunning J.H., “*Multinational enterprises and the global economy*”, Workingham: Addison-Wesley, England, 1993

¹³² Cfr., Calvet J.L., “*A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm*”, Journal of International Business Studies, Spring/Summer, 1981

¹³³ Cfr., Hymer S.H., “*The International Operations of National Firms: A study of Foreign Direct Investment*”, MIT Press, Cambridge, MA, 1960

¹³⁴ Cfr., Dunning J.H., Rugman A.M., “*In Honor of Stephen Hymer: The First Quarter Century of the Theory of Foreign Direct Investment*”, American Economic Review, 75(2), 1985

¹³⁵ Cfr., Vernon R., “*International Investment and International Trade in the Product Cycle*”, Quarterly Journal of Economics, 80, 1966

¹³⁶ Cfr., Posner M.V., “*International Trade and Technical Change*”, Oxford Economic Papers, 13, pp. 323-341, 1966

¹³⁷ Cfr., Linder S.B., “*An Essay on Trade and Transformation*”, Almqvist and Wiksell, Stockholm, 1961

¹³⁸ Nostro adattamento da Vernon R., “*op. cit.*”, Quarterly Journal of Economics, 80, pp. 190-207, 1966

termini di esigenze, preferenze e potere di acquisto, godendo di un determinato potere monopolistico), *crescita del prodotto* (è la fase di affermazione del prodotto sul mercato e di conseguente imitazione dello stesso da parte dei concorrenti che sfruttano i più bassi costi di produzione. L'imitazione può avvenire anche in veste di contraffazione, come avvenne per i Ferrero Roche che non venivano prodotti in Italia o in Australia ma in Cina e distribuiti nell'area Asia – Pacifico. Il livello di concorrenza aumenta, ed in particolare è medio alto sul mercato domestico e basso su quelli esteri), *maturità del prodotto* (il prodotto si è affermato nel mercato locale e grandi quantità vengono trasferite sui mercati esteri, incrementando le esportazioni mediante la differenziazione) e *declino* (quando i vantaggi derivanti dalle esportazioni tenderanno a ridursi, l'obiettivo non saranno più i vantaggi della differenziazione ma l'abbattimento dei costi di produzione, per cui, le produzioni vengono trasferite all'estero, ad esempio dove il costo della manodopera è più basso ed il Paese dovrà iniziare ad importare un prodotto che prima esportava). Il modello di Vernon è stato integrato da Adler e Ghadar che hanno introdotto fattori nell'era moderna quali la diffusione e sviluppo della tecnologia, la R&S con i relativi costi, la globalizzazione e la competizione tra le imprese multinazionali. Le imprese attuano processi di internazionalizzazione poiché si riducono le distanze tra il mercato domestico ed il mercato globale, in termini di bisogni e relativi prodotti idonei a soddisfarli. Il mercato globale diviene opportunità da sfruttare da parte delle imprese poiché è risorsa di capitale, fonte di risorse ad un costo più basso, possibilità di accesso a nuove tecnologie e sono queste le motivazioni che ora spingono le imprese ad agire a livello globale; tale fase è definita dell'internazionalizzazione e i due studiosi ne discorrono come segue: *“la migliore qualità possibile ed il minor costo possibile dei prodotti e dei servizi diviene il minimo standard accettabile. Il vantaggio competitivo proviene dall'attuazione di sofisticate strategie di mercato internazionale basate sulla personalizzazione di massa. Le industrie disegnano nuove idee di prodotto, progettano i fattori di produzione e la localizzazione di questi fattori a livello globale. Le industrie modellano il prodotto finale e le loro relazioni con i clienti in un mercato di nicchia internazionale. Il prodotto, il mercato, e l'orientamento del prezzo che apparteneva alle fasi precedenti di*

questo processo, scompare e viene rimpiazzato da un orientamento strategico ed una ricerca del miglior risultato al più presto possibile ed al costo più basso possibile. Questo orientamento strategico presuppone che un'azienda possieda un dipartimento di ricerca e sviluppo, di marketing internazionale ed altre strutture di supporto”¹³⁹. A completamento del modello di Vernon è necessario citare due teorie fondamentali di supporto nella fase di determinazione di un paese partner in cui avviare il processi di esportazione; la prima è la *teoria della differenza dei Paesi* secondo cui sono le caratteristiche strutturali (clima, capacità di innovazione, dotazione di risorse e macchinari etc.) a determinare il volume degli scambi di ogni singolo Paese, mentre, la seconda è la *teoria delle somiglianze dei Paesi* secondo cui tanto più le domande dei Paesi sono simili tanto maggiore è il volume degli scambi.

Basandosi sui tratti della Teoria Coasiana e sull'efficiente coordinamento dei meccanismi di mercato (Coase, 1937) è stata definita la *teoria del costo economico di transazione* (Transaction Cost Economics Theory – TCE – Williamson¹⁴⁰; Anderson e Gatignon¹⁴¹; Erramilli e Rao¹⁴²), secondo cui le imprese seguendo una logica razionale scelgono tra diversi tipi di strutture di governo e mercati esteri in funzione del livello di efficienza del modello di entrata. Successivamente questa teoria venne modificata ed integrata divenendo la *teoria dell'internazionalizzazione* secondo cui la crescita di un'impresa multinazionale è frutto dell'entità degli scambi interni delle attività economiche contro l'esternalizzazione delle forze di mercato (Buckley e Casson¹⁴³; Casson¹⁴⁴; Rugman¹⁴⁵). Nonostante lo sviluppo delle teorie in merito al fenomeno dell'internazionalizzazione non tutti gli aspetti ne erano ben definiti, specie a livello macro, meso e microeconomico; ciò portò alla definizione di un nuovo paradigma della produzione internazionale, il cosiddetto *Paradigma Eclettico* di

¹³⁹ Cfr., Adler N.J., Ghadar F., “*Internationalization strategy from the perspective of people and culture: The North American context*”, in Rugman A.M.A, *International business research for the twenty first century*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 179-205

¹⁴⁰ Cfr., Williamson O.E., “*Markets and Hierarchies*”, The Free Press, New York, 1975; Williamson O.E., “*op.cit.*”, in Nacamulli R., Rugiadini A., “*Organizzazione & Mercato*”, Il Mulino, Bologna 1985

¹⁴¹ Cfr., Anderson E., Gatignon H., “*Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*”, *Journal of International Business Studies*, 17, pp. 1-26, 1986

¹⁴² Cfr., Erramilli M.K., Rao C.P. “*Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach*”, *Journal of Marketing*, 57, 1993, pp. 19-38

¹⁴³ Cfr., Buckley P.J., Casson M., “*The Future of Multinational Enterprise*”, MacMillan, London, 1976

¹⁴⁴ Cfr., Casson M., “*Alternative to the Multinational Enterprise*”, MacMillan, London, 1979

¹⁴⁵ Cfr., Rugman A.M., “*Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*”, Columbia University Press, 1981

John Dunning¹⁴⁶ che presuppone lo schema della produzione internazionale e degli investimenti diretti esteri da parte delle imprese multinazionali godendo dei vantaggi competitivi derivanti da costi di transazione poiché l'utilizzo diretto permette di controllare al meglio la produzione limitando le incertezze, a fronte di un maggiore sforzo organizzativo e finanziario, inoltre nel caso di eventuali innovazioni è più facile proteggerle da potenziali imitatori. L'evoluzione degli studi sull'internazionalizzazione si è, poi, orientata verso la scienza comportamentale più che verso la teoria economica, ed in particolare Johanson e Wiedersheim-Paul¹⁴⁷, basandosi sugli studi dei comportamenti e relative modalità di internazionalizzazione delle imprese svedesi, introdussero il concetto di distanza fisica e di costruzione della catena del valore delle imprese distribuita a livello internazionale.

Il passo successivo è stato lo sviluppo della *teoria dei modelli di internazionalizzazione* detti a fasi (Johanson e Vahlne¹⁴⁸) che racchiude sia il pensiero penrosiano relativo alla crescita delle imprese, sia la teoria comportamentale delle imprese (Cyert e March¹⁴⁹) e sia gli studi empirici sulle imprese svedesi. In tali modelli, viene introdotto il concetto di distanza fisica e di costituzione della catena dell'internazionalizzazione come processo di apprendimento unidirezionale e di impegno assoluto. Uno sviluppo di tale modello, e sulla scia del pensiero di Rogers¹⁵⁰ in *Diffusion of Innovation Model* e di Simmonds e Smith¹⁵¹ in *The Conception of export as innovation*, è dovuto ad autori come Bilkey e Tesar¹⁵², Cavusgil¹⁵³, Reid¹⁵⁴, Czinkota¹⁵⁵ che hanno integrato

¹⁴⁶ Cfr., Dunning J.H., "Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach", in Ohlin B., P.O., 1977; Dunning J.H., "Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test", Journal of International Business Studies, Spring/Summer, 1980, pp. 9-31; Dunning J.H., "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", Journal of International Business Studies, Spring/Summer, 1988a, pp. 1-31; Dunning J.H., "Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach", Explaining International Production, Unwin Hyman, London, 1988b; Dunning J.H., "Multinational enterprises and the global economy", Workingham: Addison-Wesley, England, 1993

¹⁴⁷ Cfr., Johanson J., Wiedersheim-Paul F., "The internationalization of the firm: four Swedish cases", Journal of Management Studies, 12,3, 1975, pp. 305-322

¹⁴⁸ Cfr., Johanson J., Vahlne J.E., "The internationalizations process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of International Business Studies, 8,1, 1977, pp. 23-32; Johanson J., Vahlne J.E., "The mechanism of internationalizations", International Marketing Review, 7,4, 1990, pp. 11-24

¹⁴⁹ Cfr., Cyert R.M., March J.G., "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1963

¹⁵⁰ Cfr., Rogers E.M., "Diffusion of Innovations" The Free Press, New York, 1962

¹⁵¹ Cfr., Simmonds K., Smith H., "The First Export Order: A Marketing Innovation", British Journal of Marketing 2 (2), 1968, pp. 93-100

¹⁵² Cfr., Bilkey W.J., Tesar G., "The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms", Journal of International Business Studies, 8 (1), 1977, pp. 93-98

¹⁵³ Cfr., Cavusgil S.T., "On the Internationalization Process of Firm", European Research, 8, 1980, pp. 273-281

¹⁵⁴ Cfr., Reid S., "The Decision Maker and Export Entry and Expansion", Journal of International Business Studies, Fall, 1981, pp. 101-112

e dettagliato di ulteriori step l'iniziale modello a fasi elaborando *l'Innovation-Related Internazionalization Model*. L'intensificarsi dei contatti nel mercato industriale ha condotto allo sviluppo di una Network Perspective secondo cui le imprese sfruttano i propri contatti che hanno all'estero al fine di definire la propria posizione sui mercati esteri. Tale prospettiva lega la sopravvivenza dell'impresa alle risorse controllate da altre istituzioni (Pfeffer e Salancik¹⁵⁵) e alla capacità di entrare a far parte di network di condivisione di conoscenza ed esperienza utili a supportare il processo decisionale. (Cyert e March¹⁵⁷).

Nella metà degli anni '90, la diffusione della piccola e media impresa è stata documentata da Oviatt e McDougall¹⁵⁸ che hanno elaborato la *Theory of International New Ventures*, tenendo ben presenti i fondamenti della teoria dell'internazionalizzazione di Buckley e Casson¹⁵⁹, della teoria del vantaggio derivato dalla posizione del paese ospitante il processo di internazionalizzazione (Dunning¹⁶⁰) dalle teorie dei contatti come strutture di governance del network alternative al modello a fasi (Aldrich e Zimmer¹⁶¹; Larson¹⁶²; Williamson¹⁶³). Recentemente, Jones e Coviello¹⁶⁴ hanno proposto un modello in cui l'internazionalizzazione è frutto di un processo di più comportamenti imprenditoriali posti in essere in un dato istante temporale, basandosi sui studi delle nuove imprese internazionali (Oviatt e McDougall¹⁶⁵), sulle ricerche relative all'imprenditoria di Brazeal e Herbert¹⁶⁶ e Covin e Slevin¹⁶⁷ e sulle teorie di tempistica di Van de Ven e Engleman¹⁶⁸.

¹⁵⁵ Cfr., Czinkota M. "Export Development Strategies: US Promotion Policies", Praeger, New York, 1982

¹⁵⁶ Cfr., Pfeffer J., Salancik G., "The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective", Harper and Row, New York, 1978

¹⁵⁷ Cfr., Cyert R.M., March J.G., "op. cit.", Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1963

¹⁵⁸ Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "Toward a Theory of International New Ventures", Journal of International Business Studies, 25 (1), 1994, pp. 45-64; Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "GlobalStart-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", Academy of Management Executive, 9 (2), 1995, pp. 30-44; Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", Management International Review, 37 (2), 1997, pp. 85-99; Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "Retrospective: The Internationalization of Entrepreneurship", Journal of International Business Studies, 36, 2005a, pp. 2-8; Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", Entrepreneurship Theory and Practice, Septemebr, 2005b, pp. 537-553

¹⁵⁹ Cfr., Buckley P.J., Casson M., "op. cit.", MacMillan, London, 1976

¹⁶⁰ Cfr., Dunning J.H., "op. cit.", Journal of International Business Studies, Spring/Summer, 1988a, pp. 1-31; Dunning J.H., "op. cit.", Explaining International Production, Unwin Hyman, London, 1988b;

¹⁶¹ Cfr., Aldrich H., Zimmer C., "Entrepreneurship Through Social Networks", in Sexton D.L., Smilor R.W., (eds), The Art of Science of Entrepreneurship, Balinger, Cambridge, Massachusetts, pp. 2-23

¹⁶² Cfr., Larson A., "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of Exchange relationship", Administrative Science Quarterly

¹⁶³ Cfr., Williamson O.E., "op. cit.", The Free Press, New York, 1975

¹⁶⁴ Cfr., Jones M., Coviello N.E., "Internationalization: Conceptualizing An Entrepreneurial Process of Behaviour in Time", Journal of International Business Studies, 36 (3), 2005, pp. 284-303

¹⁶⁵ Cfr., Oviatt B.M., McDougall P.P., "op. cit.", Journal of International Business Studies, 25 (1), 1994

¹⁶⁶ Cfr., Brazeal D., Herbert T., "The Genesis of Entrepreneurship", Entrepreneurship: Theory & practice, 1999, pp. 29-34

A completamento della panoramica inerente la letteratura internazionale, è necessario porre l'attenzione sui modelli detti di "interazione" provenienti dagli studi socio-economici che pongono l'enfasi sulla dimensione sociale (Granovetter e Swedberg, 1992) dell'impresa e, quindi, criticando la posizione delle teorie classiche che considerano attività economiche che non accumulano esperienza e sono eccessivamente legati a fattori contingenti legati alle caratteristiche dei paesi verso cui si orientano i processi di internazionalizzazione. Le attività economiche non possono essere separate dalle relazioni sociali ed i due autori affermano che *"un'azione da parte di un membro della rete sociale implica il fatto che ci sia un'interazione tra individui"*, come lo stesso dimostra la semplice formazione di un prezzo su di mercato che è frutto dell'incontro e dell'interazione tra la domanda e l'offerta. I modelli di interazione si basano sulle azioni posti in essere dalle parti di una relazione e considerano il mercato come un insieme di attori autonomi, identificabili ed interagenti tra di loro al fine di predisporre relazioni di lungo periodo e definendo, in tal modo, una rete di relazioni di mercato. Il motivo per cui le relazioni sono orientate al lungo termine deriva dal fatto che le imprese sono costituite da individui che instaurano relazioni sociali e che vengono riconosciuti non per chi sono ma per chi conoscono, e quindi, di qual è il tessuto di relazioni sociali che consente di identificarli. Attraverso le relazioni di lungo periodo, le imprese accedono alle risorse non in possesso e detenute da altri attivando relazioni che nel tempo incrementano il grado di interdipendenza delle imprese coinvolte, cioè ogni risorsa diviene strettamente connessa a quelle delle altre imprese con cui ci si connette. La posizione di ogni singolo attore del network dipende dal grado di controllo e di accesso alle risorse della rete di contratti del mercato idonea a gestire le attività di routine giornaliera e generare nuove opportunità di business e dal grado di accesso al flusso di informazioni generato dalla rete di contratti che mette le imprese in condizioni di vantaggio o di svantaggio a seconda dell'accesso o meno ad fonti informative privilegiate.

I modelli di interazione considerano l'internazionalizzazione come un'estensione dell'attuale raggio d'azione ed interazione oltre i confini nazionale

¹⁶⁷ Cfr., Covin J., Slevin D., *"Time, Growth, Complexity and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future"*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 1997, 55

¹⁶⁸ Cfr., Van de Ven A.H., Engleman R.M., *"Event and Outcome Driven Explanations of Entrepreneurship"*, Journal of Business Venturing, 19, 2004, pp. 343-358

frutto del tessuto di relazioni di mercato instaurato dall'impresa stessa e dalle opportunità fornite dalla presente rete di contratti. Le molteplici interazioni di questa rete di contratti vengono utilizzate per poter approcciare ai mercati esteri, cioè il management ha l'obiettivo di condurre l'impresa in una rete di contratti che offra l'opportunità di internazionalizzarsi, mediante l'accesso ad informazioni presenti in altri nodi del network e che offrono la possibilità di identificare e sfruttare le opportunità estere (Burt¹⁶⁹, 1992; Sorensen¹⁷⁰, 1999). Alcuni ricercatori svedesi dell'Uppsala University, basandosi sul concetto di rete di relazioni di mercato hanno sviluppato un modello di internazionalizzazione delle imprese (Johanson e Mattsson¹⁷¹, 1998) secondo cui quest'ultime hanno a disposizione tre opzioni strategiche per approcciare i mercati internazionali, in particolare, ciò può avvenire per estensione stabilendo relazioni con nuovi attori del mercato, per penetrazione rafforzando una già implementata rete di contratti all'estero e per coordinazione rafforzando le relazioni tra rete di contratti posizionate in mercati differenti. Secondo tal modello, l'internazionalizzazione delle imprese dipende dal grado di internazionalizzazione del contesto delle relazioni di mercato in cui la stessa è inserita e rispetto ai suoi concorrenti e dal grado di internazionalizzazione del settore industriale di riferimento. Dalla combinazione di queste due determinanti si configurano quattro livelli di international network approach, in particolare, nella fase iniziale (basso livello di internazionalizzazione aziendale e del settore industriale) l'impresa si internazionalizza senza collegamenti all'estero, o al limite, l'unico collegamento è di tipo indiretto e riguarda un fornitore o un cliente. In ipotesi di nessun collegamento, l'impresa deve innanzitutto identificare gli attori di mercato e attivare una relazione, ad esempio mediante partecipazione ad una fiera o sfruttando le liste predisposte dalle istituzioni locali come le ambasciate o le Camere di Commercio (quest'ultime si avvalgono dell'operato delle aziende speciali dalle stesse create e dedite a favorire i processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del territorio di riferimento), riscontrando una serie di difficoltà derivanti dal fatto di intraprendere sentieri di

¹⁶⁹ Cfr., Burt R., "Structural Holes", Harvard University Press: Cambridge, MA, 1992

¹⁷⁰ Cfr., Sorensen, J. B "Executive migration and interorganizational competition". Social Science Research, 28, 1999, pp. 289-315.

¹⁷¹ Cfr., Johanson, J. & Mattsson, L-G., "Internationalization in industrial systems - a network approach". In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). Strategies in Global Competition. New York: Croom Helm, 1988, pp. 303-321

crescita sconosciuti. In ipotesi di internazionalizzazione solitaria (alto livello di internazionalizzazione aziendale e basso del settore industriale), l'impresa ha acquisito esperienza internazionale ma il mercato di riferimento, sia in termini di segmenti serviti che di concorrenza, resta quello interno, per cui si rende necessaria l'attivazione di nuove relazioni in nuovi mercati o la penetrazione di quelli facenti già parte del portafoglio prodotti dell'impresa. La difficoltà insita in questo percorso è l'attivazione di relazioni in settori che presentano un ridotto livello di internazionalizzazione che è compensabile attraverso l'esperienza maturata nella fase iniziale e quindi godere dei vantaggi della prima mossa. Si parla, invece, di internazionalizzazione ritardata (basso livello di internazionalizzazione aziendale ed alto del settore industriale) quando questa si verifica successivamente alla attivazione di relazioni di lungo periodo con partners stranieri, ed in cui le difficoltà non riguardano l'identificazione di quest'ultimi ma di coloro che ancora non hanno instaurato relazioni di lungo periodo con la concorrenza al fine di approcciare con investimenti di capitali in acquisizioni estere o mediante la predisposizione di un prodotto da orientare verso un mercato di nicchia. Ultima modalità è rappresentata dall'internazionalizzazione insieme ad altre imprese (livelli elevati di internazionalizzazione sia a livello aziendale che di settore) che si verifica quando, ad esempio, tutti gli attori del network si internazionalizzano basandosi l'una sui vantaggi competitivi dell'altra e stabilendo elevati livelli di coordinamento che consente di riorganizzare costantemente la filiera al fine di sfruttare le economie di scala e i vantaggi connessi alla standardizzazione di prodotti e processi. In definitiva i quarant'anni relativi agli studi sull'internazionalizzazione sono sintetizzabili in cinque fasi come di seguito riportato:

Tabella 4: Letteratura sull'internazionalizzazione

FASE	MODELLI	AUTORI
1	Modello a fasi Modello relativo all'innovazione Paradigma eclettico Prospettiva delle strategie globali	Johanson e Vahlen (1977) Bilkey e Tesar (1977) Dunning (1977) Barlett e Ghoshal (1989)
2	Teoria dell'internazionalizzazione	Buckley e Casson (1976) Anderson e Gatignon (1986)
3	Modello industriale	Porter (1980, 1990)
4	Modello economico geografico	Dunning (1998) Scott (1996) Saxenian (1994)
5	Network Perspective	Johanson e Mattsson (1988)

Fonte: Nostra elaborazione

Il percorso nell'ambito della letteratura sull'internazionalizzazione pone in evidenza come lo stesso sia un processo complesso non osservabile da un'unica prospettiva ma adottando un approccio olistico multidisciplinare che consente di avere una visione completa ed in evoluzione del fenomeno e di conferire coerenza allo studio stesso che si effettua di un fenomeno vario e variabile e che, al giorno d'oggi, può essere visto come una estensione del successo conseguito sul mercato domestico, una necessità per diventare competitivi oppure, data la velocità con cui aumenta il grado di interdipendenza delle economie, leva strategica per garantire la sopravvivenza dell'impresa. Ai fini del presente lavoro è opportuno operare un'integrazione tra la prospettiva Paese e quella della singola impresa, poiché, nell'attuale scenario competitivo le imprese, specie quelle di piccola e media dimensione, tendono a specializzarsi in attività locali rappresentative delle produzioni distintive di un sistema paese. In quest'ottica ogni Paese gode dei benefici derivanti dalle competenze sviluppate dai network locali orientati all'internazionalizzazione tendendo ad esportare quelle produzioni che generano valore per tutti gli attori coinvolti nella relazione internazionale e quindi, per il Paese stesso in termini di bilancia commerciale che registra incrementi delle

esportazioni, laddove, i mercati esteri presentano similarità nelle caratteristiche della domanda rispetto a quella del Paese di origine. Se un prodotto è molto consumato nel mercato interno vi è lo stimolo a specializzarsi nella produzione dello stesso, e solo dopo un lungo periodo di esperienza sul mercato interno l'imprenditore prenderà coscienza di poter sfruttare le opportunità connesse all'attuazione di una strategia di produzione e commercializzazione del prodotto sui mercati esteri. Il punto di partenza, quindi, è rappresentato dal mercato interno, in quanto, la presenza delle asimmetrie informative, induce gli imprenditori a sfruttare in primis le opportunità di cui sono a conoscenza, cioè quelle più facilmente rilevabili anche attraverso l'esperienza dell'imprenditore stesso, e queste opportunità è più probabile che si manifestino attraverso la domanda del mercato interno, come ad esempio la realizzazione di un'innovazione connessa alla percezione di un bisogno manifestatosi nel proprio paese. Inoltre, se l'impresa decidesse di produrre esclusivamente per il mercato estero non sfrutterebbe le informazioni derivanti dalla comunicazione tra produttori e consumatori esteri per poter adattare i nuovi prodotti alle esigenze e specifiche caratteristiche dei segmenti di domanda estera. Il fenomeno del commercio internazionale è configurabile come scambio di beni tra Paesi, ognuno dei quali gode dei vantaggi della specializzazione tecnologica, di know-how, di capacità di lavorazione sviluppata nel corso del tempo che consentono di incrementare i livelli di produttività del lavoro e del capitale umano e finanziario.

Nell'attuale contesto competitivo, date le difficoltose condizioni strutturali, fiscali, normative e logistiche che ostacolano quotidianamente la vita delle PMI italiane vi è sempre più il ricorso a modelli di internazionalizzazione frutto di più comportamenti imprenditoriali costituiti in network e frutto di politiche di governance poste in essere dagli enti pubblici locali specie in termini di internazionalizzazione delle imprese. Ogni strategia intrapresa a livello reticolare può modificare le componenti della struttura del network, ma la loro rilevanza dipende dagli obiettivi effettivamente perseguiti. A permeare qualsiasi strategia, vi è *l'Orientamento Strategico di Fondo*¹⁷², che influenza i comportamenti dei

¹⁷² "La visione di fondo dell'impresa e del suo futuro, di ciò per cui è vocata, e dei suoi fini e dei suoi mezzi", Cfr. V. Coda, "op.cit", Utet, Torino, 1988. Per approfondimenti si vedano: Ansoff I., "Organizzazione innovativa", trad. it, Ipsoa, Milano,

partner e la loro volontà a collaborare o meno. Ogni elemento della struttura non può essere considerato isolatamente, ma in relazione con gli altri (consonanza) e in funzione degli obiettivi e dei processi di gestione che si intendono realizzare (grado di risonanza da raggiungere). Quindi ogni azienda partecipa volontariamente ad un più grande progetto, dopo aver valutato conveniente rendere le proprie combinazioni produttive complementari a quelli dei partner per competere in arena più vaste.

Ad ogni azienda viene chiesto di effettuare investimenti specifici legati a quelli dei partner. Quindi nasce un vincolo di destinazione tra le strutture, e ciò va a rafforzare il coinvolgimento dell'impresa stessa. In definitiva, se alla gestione strategica si associa il concetto di unicità del comando, non tutti gli aggregati reticolari sono basati su una strategia di lungo periodo, in grado di coinvolgere tutte le aziende aderenti, mentre, se la gestione strategica è intesa come uno schema unitario di riferimento, nell'ambito del quale le unità aziendali esercitano la propria autonomia secondo un orientamento di fondo condiviso capace di modificare la struttura del network, e di adattarsi in via incrementale ai cambiamenti dell'ambiente, allora è possibile attuare una visione imprenditoriale che abbraccia tutte le aziende dell'aggregato.

CAPITOLO SECONDO

Il marketing internazionale attraverso il contratto di rete

1. Evoluzione ed integrazione dell'economia internazionale

L'internazionalizzazione è un fenomeno dalle origini antiche che, se nel passato poteva essere considerato come alternativa strategica a disposizione delle imprese, oggi è l'unica opportunità di crescita percorribile, ossia “*non è più quindi solo un'urgenza ma l'imperativo di ogni strategia aziendale del XXI secolo*”¹⁷³. Il processo di sviluppo¹⁷⁴ che cronologicamente ha caratterizzato l'evoluzione degli scambi tra paesi, limitandosi ad un'analisi relativa solo all'ultimo secolo¹⁷⁵, parte con l'*era del colonialismo* in cui i forti flussi di materie prime erano unidirezionali da paese colonizzato a paese colonizzatore, nello specifico dai territori del “nuovo mondo” (pellicce, legname pesce dal Nord America, schiavi ed oro dall'Africa, zucchero, rum e frutta dai paesi caraibici, caffè, zucchero, carne, oro e argento dai paesi dell'America Latina, oppio, tè e spezie dai paesi asiatici) verso l'Europa. Siamo nella fase pre-industriale, in cui i mercanti coloniali hanno accumulato grandi ricchezze che successivamente sono state reinvestite in fabbriche, macchinari, salari anticipati agli operai, trasformando, così, la figura dominante del mercato dal commerciante all'industriale, cioè in un vero e proprio “motore” dell'economia di ogni paese. La loro affermazione,

¹⁷³ Cfr., Valdani E. Bertoli G., “*Mercati internazionali e marketing*”, Egea, Milano, 2003, pag. XIII

¹⁷⁴ Nostro adattamento da Cfr., Marino V., “*Il governo dell'impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali*”, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 13-19; Valdani E. Bertoli G., “*op.cit.*”, Egea, Milano, 2003, pp. 3-13

¹⁷⁵ A completamento della panoramica temporale di evoluzione del commercio internazionale è utile riproporre la schematizzazione proposta da O'Rourke e Williamson in cui si ritiene che l'economia mondiale abbia vissuto due ondate di globalizzazione: 1820-1914 e quella in corso che ha avuto inizio dopo la seconda guerra mondiale. Nel trentennio compreso tra questi due periodi vi è stata una chiusura da parte dei singoli paesi che hanno reintrodotta barriere protezionistiche e rigidi controlli sui flussi di persone e merci. La prima ondata di globalizzazione è stata caratterizzata da una forte integrazione dei mercati finanziari, sviluppo di infrastrutture e riduzione dei costi di trasporto, miglioramento del rapporto tra commercio estero (somma di importazioni ed esportazioni) e prodotto interno lordo (si ottiene sottraendo al valore della produzione totale il valore dei beni intermedi consumati e sommando le imposte indirette sulle importazioni) per i maggiori paesi industrializzati ed il forte incremento degli investimenti diretti all'estero. In tal periodo si sono registrate forti migrazioni e scambi commerciali che hanno rinvigorito i paesi del Vecchio Mondo a discapito di un ampliamento dei gap sia nei paesi del Nuovo Mondo sia in quelli del Terzo Mondo. La data di chiusura di questo periodo la possiamo attribuire a Keynes che in un pamphlet del 1919 nel ribadire l'importanza di “*questo straordinario episodio nel progresso dell'uomo*”, dato dalla possibilità di ogni singolo individuo di potersi avventurare liberamente all'estero e di acquistare un prodotto in qualsiasi parte del globo, lo stesso “*venne a finire nel 1914*”. In particolare, successivamente alla prima guerra mondiale vennero attuate politiche autarchiche e restrittive che ebbero il loro culmine con la grande crisi del 1929 con barriere alle migrazioni, al commercio ed ai capitali, generando così una spirale viziosa che trasformò una crisi, prettamente finanziaria, in Grande Depressione. Cfr., O' Rourke K.H., Williamson J.C., “*When Did Globalization Begin?*” NBER, Working paper 7632,

infatti, ha condotto all'utilizzo del lavoro specializzato applicato alle macchine¹⁷⁶ e di nuovi principi scientifici, che hanno reso le imprese statunitensi i principali attori economici. Quest'ultime, a differenza delle imprese europee che erano alle prese con il processo di ricostruzione industriale, godevano di importanti vantaggi competitivi in termini tecnico-produttivi, tecnologici, finanziari e manageriali che potevano esser sfruttati in ambito internazionale anche grazie ai progetti di ricostruzione che furono approvati nei diversi paesi europei dopo il secondo conflitto mondiale. Le imprese americane adottarono un approccio manageriale e culturale basato, da un lato, sulla formalizzazione dei processi gestionali e sulla centralizzazione dei sistemi di controllo, e dall'altro, sull'adattamento alle specificità locali dei paesi verso cui tali imprese proiettavano i loro sforzi internazionali. In tal periodo, gli scambi di merci, oltre che a riguardare le materie prime e ad avere ad oggetto manufatti il cui contenuto tecnologico aumenta progressivamente, sono stati accompagnati da una maggiore incidenza dei flussi di capitale, prima in entrata, destinati ad investimenti diretti all'estero e, poi in uscita dai paesi di produzione verso quelli in cui erano ubicate le case-madri, come deflusso dei redditi prodotti¹⁷⁷.

La seconda fase è quella dello *sviluppo tecnologico* (anni '60-80) caratterizzata da una forte espansione delle economie degli Stati Uniti, dell'Europa e del Giappone dovuta all'intensificarsi degli scambi internazionali legato alle innovazioni tecnologiche che hanno portato ad una concezione di tecnologia come fenomeno di massa generatore di economie di scala. Il sapere scientifico e tecnologico, essendo di natura transnazionale, poiché originato in contesti diversi, ha favorito la diffusione del decentramento produttivo ossia il proliferarsi di unità produttive e/o distributive e/o degli approvvigionamenti in

¹⁷⁶ Quanto più è elevato il numero delle volte in cui un compito è svolto, tanto maggiore è l'apprendimento e la specializzazione, migliorando, così l'abilità e la velocità del personale nell'esecuzione dei compiti. L'aumento del volume cumulato di output determina una maggiore specializzazione o divisione orizzontale del lavoro favorendo, così, la standardizzazione dei compiti con conseguente incremento dei livelli di produttività ed efficienza del personale impegnato nelle attività per cui si verifica l'incremento del volume cumulato di output. Ciò nel tempo ha consentito alle imprese di introdurre costanti innovazioni tecnologiche di processo idonee a migliorare l'efficienza e ridurre i costi, di utilizzare sistemi operativi di dimensioni maggiori con elevati gradi efficienza tecnico-economica, poiché il costo del loro investimento risultava meno che proporzionale rispetto all'incremento stesso della capacità produttiva, di utilizzare risorse meno costose, di standardizzare le componenti di prodotto. Nostro adattamento da Sicca L., "op.cit.", CEDAM, Padova, 2001, pp. 266-267

¹⁷⁷ E' cambiata la natura dei flussi, poiché in precedenza si trattava di flussi di natura speculativa o legati ad operazioni di intermediazione finanziaria mentre, ora, sono vere e proprie combinazioni produttive, ossia attività d'impresa, realizzate in aree geografiche diverse da quelle di ubicazione del centro direzionale d'impresa. Cfr., Stampacchia P., "Dal commercio estero al marketing internazionale", Sviluppo & Organizzazione, n. 34, marzo-aprile, 1976

diverse aree geografiche ognuna delle quali contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo primario, sia della singola unità che dell'intero complesso di relazioni, della sopravvivenza e del successo. Nella prima fase di questi anni è stato annotato un rallentamento nella crescita del volume degli scambi dovuto da un lato alla crisi congiunturale e dall'altro alle specializzazioni produttive e quindi al cambiamento della provenienza e della natura degli scambi stessi. Ciò fu testimoniato dalla crescita di partite invisibili, ossia flussi di ricchezza rappresentati da capitali e servizi, oltre che dalla mutata composizione degli scambi di merci, infatti, i beni primari lasciarono la leadership a favore dei manufatti. Il traino della ripresa degli scambi tra i paesi fu proprio rappresentato dai settori manifatturieri, in altre parole, la fase di stasi che si era verificata aveva generato una redistribuzione delle relazioni commerciali, creando nuovi assetti del commercio internazionale¹⁷⁸. In questa fase, si affermano forze centrifughe, generate dalla drastica riduzione dei costi di comunicazione che favorisce la circolazione delle conoscenze, e che a loro volta producono una convergenza dei redditi pro-capite, in primis, tra i paesi industrializzati e, poi tra questi ed un insieme di paesi emergenti. Nella seconda metà degli anni ottanta i governi, in particolare Stati Uniti e Gran Bretagna, sostenitori del libero mercato e quindi di una progressiva riduzione del regolatore statale rispetto agli interessi economici dei privati, iniziarono ad emanare leggi a favore di una deregolamentazione dei mercati. La logica era quello di consentire alle imprese di poter operare in qualsiasi parte del globo al fine di ridurre i costi ed aumentare i profitti degli investitori, basandosi sul principio che la prosperità di una nazione si fondasse sulla libertà di commercio, investimenti liberi da vincoli, deregulation, bilanci pubblici verdi, bassa inflazione e abbandono da parte dello stato del concetto di imprese a gestione pubblica ossia liberalizzazione di tutti i settori. Da ciò si evince che la diffusione del libero commercio non poteva spiccare il volo fin quando i governi non avessero emanato una serie di normative di ispirazione liberale volte a rendere i confini economici e finanziari di un Paese permeabili agli scambi ed agli investimenti globali.

¹⁷⁸ Cfr., Guerrieri P., Padoan P.C., *“L'economia politica internazionale dall'egemonia all'oligopolio”* in Guerrieri P., Padoan P.C. (a cura di), *“Un gioco senza regole: l'economia internazionale alla ricerca di un nuovo assetto”*, Franco Angeli, Milano, pag. 53.

Questo cambiamento di logica è dovuto alla globalizzazione che, attraverso le diverse modalità con cui tal fenomeno si è manifestato (in particolare sviluppo non omogeneo delle aree del pianeta e riduzione del ciclo di vita dei prodotti e dell'informazione), è *“l'indiziata principale di tutte le trasformazioni di uno scenario in cui soprattutto gli attori economici, come le imprese, si trovano ad operare secondo logiche di governo e di gestione fortemente condizionate da un fenomeno di tal portata¹⁷⁹”*. Il termine globalizzazione non ha un'accezione univoca adottando, ai fini della nostra trattazione, la posizione che la identifica nella formazione di mercati unitari su scala mondiale ossia come integrazione economica internazionale che riduce ed eventualmente elimina vincoli ed ostacoli alla libera circolazione di persone, merci, capitali e know-how¹⁸⁰. La principale conseguenza consiste nel venir meno del binomio ambiente di riferimento generale – Stato di appartenenza e, quindi, nell'impossibilità di dar vita ad una definizione spaziale di tale ambiente data la costante e forte integrazione politica, economica, tecnologica e culturale che coinvolge i diversi paesi del pianeta.

Si è giunti così all'*era dello sviluppo sistemico*, ossia gli anni Novanta, durante i quali è stata confermata la crescita complessiva degli scambi di merci, ma allo stesso tempo anche la divisioni del mondo in due grandi aree: il Nord formato dai Paesi più sviluppati, specializzati nelle produzioni di manufatti, ed il Sud in cui rientrano i Paesi meno sviluppati maggiormente finalizzati alle produzioni agricole. Da un punto di vista logico, questa divisione avrebbe dovuto portare ad una compensazione delle rispettive esigenze, ma nella realtà ciò non si è verificato ed il commercio internazionale si è assestato attorno a tre grandi poli che sono Stati Uniti, Europa Occidentale e Giappone. Ciò è spiegato dal fatto che

¹⁷⁹ Cfr., Marino V., *“op.cit”*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 9

¹⁸⁰ Il Volpato afferma che dal punto di vista economico la globalizzazione *“significa innanzitutto la realizzazione di modalità di scambio più libere (riduzione delle barriere tariffarie, maggior mobilità del lavoro e dei capitali, adozione di normative tecnico-economico omogenee) ma soprattutto la volontà dei singoli paesi di effettuare uno sforzo verso l'armonizzazione delle diverse politiche (commerciali, fiscali, monetarie ecc.)*. Cfr., Volpato G., *“La gestione d'impresa”* Cedam, Padova, 2000, pp. 56-57; secondo alcuni autori la riduzione ed eliminazione di vincoli ed ostacoli ai processi di integrazione economica può giungere *“al punto di eludere o aggirare l'intervento pubblico e, al limite, a esautorare o espropriare i governi delle loro capacità di intervento sui mercati. Ne consegue che, mentre il processo di integrazione economica internazionale è di per sé complessivamente benefico, quello di globalizzazione potrebbe non esserlo”*. Cfr., Bavesi G., Calzolari G., Ottaviano G., *“Economia e politica degli scambi internazionali”*, Carocci, Roma, 2006, pag. 16; negli studi di marketing, in particolari i primi, la globalizzazione era associata all'omogeneizzazione dei gusti dei consumatori e, quindi, dei prodotti idonei a soddisfare tali esigenze, con la conseguenza che sul mercato si affermassero imprese leader a livello mondiale (Glaxo, Coca-Cola, IKEA, Toys “R” Us, BMW). Al riguardo: Levitt T., *“The Globalization of Markets”*, Harvard Business Review, May-June, 1983; Ohmae K., *“Triad Power”*, Harper, New York, 1985; Reynolds J., *“IKEA: a Competitive Company with Style”* in Retail and Distribution Management, 16, 3, 1988; Saporito B., *“IKEA's Got 'Em Lining Up”* in Fortune, 123, 5, 1991; Hill J.S., *“Toys “R” Us Seeks Global Growth”* in Advertising Age, 30 marzo 1992.

queste tre aree, dotate di differenti competenze organizzative, know-how tecnologico e capacità imprenditoriali, hanno intrecciato sempre più le loro economie. Nel tempo le esportazioni di manufatti da parte di alcuni paesi meno sviluppati (Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapore, Brasile e Messico, Spagna, ex Jugoslavia) si sono espanse tanto da divenire la parte più dinamica del commercio internazionale, nonostante una quota modesta in termini assoluti. Successivamente vi è stato l'ingresso sulla scena internazionale industriale di alcuni paesi con forte instabilità economica (Malesia, Indonesia, Tailandia, Colombia, Filippine, Turchia, Uruguay) che nonostante tutto hanno conquistato posizioni di tutto rispetto anche in settori che tradizionalmente venivano considerati saturi¹⁸¹.

Ma, se in tal periodo i volumi degli scambi internazionali continuavano a crescere, nuove economie si sono affacciate sullo scenario globale, le grandi multinazionali nello sfruttare il minor costo dei fattori produttivi hanno favorito processi di industrializzazione di Paesi (che prima basavano le loro economie sui beni primari consentendo così anche una diversificazione dei piani produttivi nazionali e quindi la possibilità di ridurre i tassi di disoccupazione), non si è prodotta una costante crescita di benessere economico a livello planetario? La risposta la si trova nel settore finanziario in cui gli investitori della fine degli anni '80 si sono ben presto trasformati in speculatori che, accecati dai profitti di breve periodo e cavalcando i processi di deregolamentazione finanziaria posti in essere dai diversi governi di stampo "ultraliberista" (non volendo in questa sede porre accento sui conflitti di interesse che si sono generati tra mondo finanziario, industriale, politico e accademico in particolar modo negli Stati Uniti), sono riusciti nell'intento di espandersi e controllare la maggior parte dei mercati e a far viaggiare l'economia finanziaria molto più velocemente di quella reale producendo l'implosione di entrambe ed il conseguente blocco dell'intera economia mondiale; fatto che si è verificato nel settembre del 2008 come precisato nel primo paragrafo del capitolo 1 del presente lavoro. Fin quando i mercati finanziari sono stati regolamentati, l'economia reale, cioè le reali produzioni di beni che a parere di chi scrive sono state (e resteranno) le colonne

¹⁸¹ Cfr., Vipraio P.T., *"Dal mercantilismo alla globalizzazione – Lo sviluppo industriale trainato dalle esportazioni"*, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 13

portanti di qualsiasi economia, godevano dei vantaggi connessi alla possibilità di farsi sostenere dall'economia finanziaria nello svolgimento delle proprie attività corrispondendo a quest'ultima un costo di prestito del denaro e costi per tutta una serie di servizi finanziari utili all'economia reale. Nel corso del tempo la continua e a volte non chiara deregolamentazione ha portato ad una totale inversione di rotta facendo sì che fosse il settore finanziario a drenare liquidità dal settore reale. In altre parole, la velocità con cui i mercati finanziari hanno iniziato a produrre profitto ha indotto i "vecchi investitori" a cambiare logica e ad investire in pacchetti di servizi finanziari che alla lunga sono risultati vere e proprie bombe ad orologeria che sono scoppiate una di seguito all'altra producendo un effetto domino tra i diversi settori dell'economia reale e di conseguenza su intere fette di popolazione che hanno conosciuto la povertà in seguito all'attuale crisi.

E' come se si fosse tornato all'anno zero, con la differenza che nel secondo dopoguerra i piani di ricostruzione dei diversi paesi hanno contribuito alla ripresa economica sia delle imprese locali che di quelle estere in virtù della domanda globale che venne prodotta, mentre oggi non vi è da ricostruire in mattoni ma in fiducia sui mercati internazionali che nonostante i segnali di ripresa sono attanagliati da strette sulle liquidità disponibili e governi che non attuano riforme strutturali che consentirebbero al sistema paese di essere attrattori di investimenti esteri ed allo stesso tempo propositori di network di imprese locali e nazionali in grado di operare a livello globale secondo una logica win-win.

1.1 Riduzione delle barriere e regolamentazione degli accordi internazionali

La tradizionale concezione antiliberal e protezionistica vedeva gli Stati predisporre dazi e barriere al fine di proteggere l'efficienza della propria industria e quindi far crescere domanda e consumi nazionali. Basti pensare a quanto accadeva in Inghilterra, nella seconda decade del diciannovesimo secolo, che importava solo il 3% della domanda di grano, grazie alle *Corn Laws*, ossia norme di protezione del settore che penalizzavano le importazioni di questo bene. Tali norme, come quelle adottate da molte altre nazioni, avevano come scopo quello di

stimolare e difendere le produzioni locali, specie per le imprese di piccole dimensioni, e favorire lo sviluppo di filiere produttive a monte e a valle, connesse con i più importanti complessi industriali del paese. Tale logica è stata abbandonata in seguito alla nascita della moderna teoria del commercio internazionale verificatesi all'incirca verso la fine del XVIII secolo e che trova la sua fonte in molti eventi che si sono verificati durante la rivoluzione industriale quali le innovazioni tecnologiche, il nuovo spirito imprenditoriale che allarga i suoi orizzonti oltre i confini nazionali, la ricerca di sempre più differenziati prodotti e servizi.

Un sistema Paese può manifestare tre gradi di apertura che, dal punto di vista cronologico, rappresentano l'evoluzione del processo di globalizzazione che ancora oggi è in atto. Il primo livello è il mercato ovvero la forma di sistema embrionale in cui il funzionamento è regolato dalle leggi della domanda e dell'offerta senza l'influenza di un organo di governo, per cui il variare del livello del grado di apertura è vincolato al livello di saturazione dei mercati. Il secondo livello è rappresentato dallo Stato, qualificabile come sistema in via di compimento riconosciuto e durevole in grado di indirizzare le diverse entità che vi appartengono mediante la regolamentazione di flussi di beni, capitali e risorse¹⁸². Il terzo livello è rappresentato dalle macro-regioni in cui volontariamente si delegano le funzioni di indirizzo e governo ad una entità sovra-ordinata che disciplina, a seconda delle politiche comuni gli andamenti commerciali interni e quelli con l'esterno, riducendo la complessità e massimizzando la risonanza sistemica all'interno del network internazionale¹⁸³.

Gli attuali confini delle Nazioni presentano elevati livelli di permeabilità grazie agli accordi sottoscritti dai vari Paesi a partire dalla del secondo conflitto

¹⁸² Il principale ostacolo al commercio internazionale è rappresentato dalle barriere che possono essere distinte in base all'origine in naturali (caratteristiche morfologiche del territorio dello Stato che possono impedirne la percorribilità e che possono essere ridotte mediante interventi infrastrutturali posti in essere dai Governi locali), artificiali (disposizione normativa statale di natura tariffaria, non tariffaria, monetaria. Le tariffarie si sostanziano in imposte, tipicamente dazi, ossia in versamenti di somme di danaro correlate alle partite di merci che si introducono nel paese estero. Possono essere ad valorem o fissi a seconda che l'imposta sia o meno proporzionale al valore o alla quantità di merce importata. Le barriere non tariffarie, tipicamente adempimenti di natura amministrativa, si sostanziano in provvedimenti di con valore normativo o regolamentare che possono obbligare ad uno specifico comportamento come ad esempio nel caso di contingentamenti, quote, licenze di importazione, embarghi, autorizzazioni governative. Le barriere monetarie, infine, si sostanziano in strumenti restrittivi che regolano i flussi di commercio interno al fine di tutelare la bilancia dei pagamenti, agendo sui tassi di cambio mediante restrizioni valutarie o sottoponendo a regime autorizzatorio le importazioni.) e tecniche (standard tecnici che definiscono requisiti tecnici posseduti dai beni). Qualsiasi è la forma, la barriera è un innalzatore dell'incertezza delle stime e delle previsioni fatte dalle imprese e dei costi che queste devono sostenere nell'ipotesi di manifesta volontà di superamento dell'ostacolo.

¹⁸³ Nostro adattamento da Marino V., "op.cit", FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 23-32

mondiale, i cui governi nella convinzione che i mercati siano in grado di garantire maggiore libertà di scelta agli individui ed alla collettività, hanno optato per un orientamento di tipo liberale, soprattutto nel campo degli scambi e degli investimenti, al fine di perseguire una crescita economica e benessere materiale dei cittadini. La concezione liberalista fu molto seguita dagli studi di matrice economica per cui si perseguì la progressiva riduzione degli ostacoli alla libera circolazione delle merci, la mobilità dei fattori di produzione diventa il motore per la produzione della ricchezza sia interna di una Nazione che internazionale delle Nazioni coinvolte ognuna delle quali si specializza nella produzione di determinati beni¹⁸⁴. Tale mutamento degli orientamenti governativi non ha portato all'annullamento dello Stato ma ad un suo riposizionamento dello stesso rispetto alle relazioni internazionali in cui lo stesso Stato va ad interrelarsi ed integrarsi generando dei sistemi complessi regolati da meccanismi di coordinamento sovraordinati e non più naturali. La tendenza al cambiamento si manifesta chiaramente nel 1947 con l'*Accordo generale sulle tariffe* (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) con cui gli Stati contraenti hanno sancito, tra l'altro, la progressiva riduzione delle tariffe doganali e degli altri ostacoli agli scambi, ma, la spinta definitiva si è avuta a partire dagli anni Sessanta con il *Kennedy Round* (1964-67) volto ad abbattere le barriere tariffarie, il *Tokyo Round* (1975-80) in cui si è affrontato il più difficile nodo delle barriere non tariffarie e l'*Uruguay Round* (1988-94) in cui la maggior parte dei Paesi del mondo ha aderito al passaggio da un sistema di accordi internazionali basato su tariffe e prezzi (GATT) alla creazione di un organismo internazionale, l'*Organizzazione mondiale del commercio* (World Trade Organization WTO). Per la prima volta nella storia, quindi, la maggior parte degli Stati del mondo si impegnarono direttamente a cooperare l'un l'altro e si dotano, grazie ad una potente struttura dedicata, di un efficace strumento deputato a governare le dinamiche della competizione globale di oggi e di domani. Le dispute vengono affrontate ricorrendo a panel di esperti internazionali che prendono decisioni vincolanti per gli stati membri aderenti ed il

¹⁸⁴ Adam Smith nel 1776 pubblicò "*La ricchezza delle nazioni*" in cui individua nella nazione ed il suo governo l'elemento cardine per la produzione di benessere economico e sociale, a testimonianza di quella che è stata la concezione ereditata dal feudalesimo basata su un'autoreferenzialità governativa a base di un'economia solida. Nel 1817 l'economista inglese David Ricardo scrisse "*Principi dell'economia politica e della tassazione*" in cui affermava che ogni Nazione doveva specializzarsi nella produzione di determinati beni creandosi così una specifica nicchia di mercato e poi relazionarsi in maniera equilibrata con gli Paesi al fine di generare legami equilibrati tra partner commerciali.

cui mancato rispetto comporta per il paese danneggiato la possibilità di applicare direttamente sanzioni commerciali fin quando il paese inosservante non modifichi le proprie azioni. Da ciò si evince la non presenza di veri e propri poteri esecutivi in capo al WTO che agisce in sostanza mediante pressioni diplomatiche sui Paesi inadempienti e verifica e monitoraggio dell'effettivo recepimento e rispetto delle direttive sancite negli accordi. Nel corso del tempo, gli accordi del GATT sono stati ratificati con la seguente successione: USA, UE e Giappone. A seguire hanno aderito numerosi stati, in particolare nel triennio 1995-1997, fino a giungere nel 2001 con l'adesione della Cina, nel 2007 del Vietnam e nel 2011 della Federazione Russa. Ulteriori istituzioni a supporto del commercio internazionale, *Fondo Monetario Internazionale* (FMI) e la *Banca Mondiale*, sono state create nel secolo scorso per fornire assistenza agli Stati e favorirne la crescita e la stabilità finanziaria ed economica mondiale. Nate con gli accordi di Bretton Woods hanno sin dall'inizio avuto come scopo quello di salvaguardare le riserve monetarie e contrastare l'instabilità valutaria che sono le principali due criticità del commercio internazionale. Nello specifico gli Stati membri dell'FMI accettano i meccanismi di consultazione previsti dallo statuto al fine di mantenere un sistema di scambio delle valute stabile e godono di finanziamenti in ipotesi di difficoltà economiche o di ritardo degli adempimenti finanziari nei confronti degli Stati membri. La Banca Mondiale persegue l'obiettivo di ridurre la povertà e migliorare gli standard di vita delle popolazioni, promuovendo una crescita sostenibile e investimenti sulle persone. Ciò avviene attraverso la fornitura di prestiti finanziari, assistenza specialistica e consulenza politica ai paesi membri in via di sviluppo affinché questi possano crescere, prestiti al settore privato per iniziative di sviluppo nei paesi poveri attraverso prestiti a lungo termine, investimenti azionari e altre forme di aiuto finanziario, garanzie agli investitori, incentivi agli investimenti internazionali attraverso strumenti di supporto per la conciliazione e l'arbitrato delle controversie tra governi e gli investitori esteri. A completamento di queste specifiche attività, la Banca Mondiale pone in essere una forte attività di comunicazione volta a supportare e aggiornare gli operatori internazionali in merito alle condizioni di operatività locale e internazionale¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Cfr., Cateora P.R., Graham J.L., "Marketing Internazionale", Hoepli, Milano, 2008, pp. 51-55

Un ulteriore aspetto rilevante è quello riguardante l'abbattimento delle barriere artificiali in aree regionali plurinazionali (*regionalismo economico*), come ad esempio si è verificato in Europa nell'ultimo trentennio, che ha portato ad una forte integrazione commerciale, monetaria ed economica manifestatasi attraverso la creazione del Mercato unico che ha favorito la libera circolazione di merci, servizi e capitali, l'istituzione della moneta unica che ha agevolato le transazioni commerciali e finanziarie, l'armonizzazione ed in alcuni casi l'unificazione dei sistemi legislativi e fiscali, la convergenza delle strutture e delle regolamentazione dei mercati ottenuta mediante processi di liberalizzazione e privatizzazione di alcuni settori. L'Unione Europea, qualificandosi come un sistema aperto, a partire dal 1988 ha iniziato a stipulare accordi di associazione con i paesi extra UE al fine di promuovere l'espansione degli scambi, l'integrazione tra i rispettivi spazi economici, la formazione progressiva di aree di libero scambio, la riduzione dei dazi sull'import/export, e accordi di partenariato e di cooperazione al fine di predisporre condizioni e regole necessarie per l'instaurazione e il mantenimento di relazioni durevoli¹⁸⁶.

Il pionierismo dell'Unione Europea è stato oggetto di imitazione tra Paesi appartenenti ad altre aree geografiche portando così alla nascita del NAFTA entrato in vigore nel 1994 (*North American Free Trade Agreement* – accordo di libero scambio tra USA, Canada e Messico volto all'eliminazione o riduzione di barriere tariffarie e non che ostacolano la libera circolazione di merci e servizi tra le economie accordatesi; in particolare il commercio di prodotti realizzati nell'area è totalmente libero, mentre, per quelle provenienti da paesi terzi sono soggette a dazio e non possono circolare liberamente nel territorio dei Paesi che hanno stipulato l'accordo) e dell'AFTA entrato in vigore nel gennaio del 2002 (*Asean Free Trade Area* – accordo di libero scambio tra paesi del Sud-Est Asiatico). La caratteristica principale di queste aree di libero scambio è che, a differenza di quanto accade nei mercati comuni, non presentano barriere esterne agli scambi, dazi doganali identici e non consentono la libera circolazione di lavoro e capitali. Rimanendo in tema di mercati comuni, oltre alla già menzionata

¹⁸⁶ Cfr., Dordi C., "La discriminazione commerciale nel diritto internazionale", Milano, Giuffrè, 2002, pag. 178; Keegan W.J., "Global Marketing Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1999, pp. 135-161

zona europea, ricordiamo il Mercato del cono Sur istituito nel 1991 (*Mercosur o Southern Cone Common Market* – riunisce Argentina, Brasile, Paraguay, Uruguay e Cile) che prevedono accordi tariffari tipici delle unioni doganali ed in più i Paesi aderenti beneficiano al loro interno della libera circolazione di servizi, incluso il lavoro, e capitali, e hanno la possibilità di stipulare accordi di natura fiscale o monetaria, di politica sociale e/o di difesa militare. Altro accordo di integrazione economica è rappresentato dalle unioni doganali, fattispecie che identificava la Comunità Europea prima che divenisse un mercato comune. Le più importanti unioni doganali sono quelle tra Francia e Principato di Monaco, Italia e San Marino, Svizzera e Liechtenstein, ed il famoso *patto andino* stipulato tra alcuni Paesi del Sud America; tali accordi che consentono sia la riduzione o eliminazione delle barriere interne sia la presenza di tariffe esterne comuni sui prodotti importati dai paesi terzi ma non la libera circolazione di lavoro e capitali, presentano tratti tipici sia delle aree di libero scambio sia dei mercati comuni rappresentando, quindi, uno stadio di passaggio tra queste modalità di integrazione tra Paesi. Un'ultima tipologia di accordo è rappresentata dalle unioni politiche che garantiscono il più efficace raggiungimento del livello di integrazione economica, monetaria e sociale, poiché agiscono come sistema politico autonomo dotato di proprie istituzioni come ad esempio l'Unione europea¹⁸⁷. Questa oggi è definibile come un partenariato economico e politico la cui costruzione è iniziata al termine del Secondo conflitto mondiale con l'obiettivo di promuovere, in primis, la cooperazione economica tra Paesi basandosi sul principio che il rafforzamento delle relazioni economiche accresce l'interdipendenza riducendo il rischio di conflitti. Con il passar del tempo i settori di intervento si sono ampliati spaziando dagli aiuti allo sviluppo alla politica ambientale, legittimando il tutto nel 1993 con il passaggio dalla Comunità Economica Europea (CEE) all'Unione Europea (UE) che si configura come uno stato di diritto che esplica i propri poteri solo nei confronti di quei paesi che all'interno della stessa stipulano trattati. Il principale motore dell'UE è rappresentato dal mercato unico che consente la libera circolazione di beni,

¹⁸⁷ Nostro adattamento da Valdani E. Bertoli G., “*op.cit.*”, Egea, Milano, 2003, pp. 19-23

servizi, capitali e persone al fine di innalzare il tenore di vita e l'integrazione economica e sociale dei Paesi aderenti.

Uno dei principali obiettivi dell'UE è la protezione dei diritti umani, sia al suo interno che nel resto del mondo. Dignità umana, libertà, democrazia, uguaglianza, stato di diritto e rispetto dei diritti umani sono i valori fondamentali dell'UE. Dalla firma del trattato di Lisbona, nel 2009, la Carta dei diritti fondamentali sancisce tutti questi diritti insieme. Le istituzioni dell'UE hanno l'obbligo giuridico di difenderli, e altrettanto sono tenuti a fare i paesi membri quando applicano la legislazione europea.

Mentre continua ad accogliere nuovi paesi, l'UE è impegnata a rendere le sue istituzioni più trasparenti e democratiche. Il Parlamento europeo, eletto a suffragio universale diretto, dispone ora di maggiori poteri, mentre i parlamenti nazionali assumono un ruolo più importante, affiancando le istituzioni europee nella loro attività. A loro volta, i cittadini europei dispongono di sempre maggiori opportunità per partecipare al processo di elaborazione delle politiche¹⁸⁸.

1.2 Le determinanti dell'approccio di marketing internazionale

Il processo di integrazione dei mercati è stato fortemente spinto dallo sviluppo internazionale delle imprese ed al trasferimento tra Paesi di beni, servizi, capitali, risorse umane, conoscenze, tecnologie, informazioni, dati. Ciò ha reso possibile il perseguimento da parte delle imprese di *economie di dimensione* derivanti da una capacità organizzativa a livello mondiale di una serie di attività della catena del valore delle stesse (R&S, approvvigionamento, produzione, distribuzione). Di notevole importanza sono le *economie di scala* inerenti le grandi produzioni, poiché, l'incremento della complessità tecnica di determinati impianti, i forti investimenti in nuove tecnologie e le attività di ricerca di nuovi sistemi industrializzazione e produzione hanno reso necessario lo sviluppo di sinergie per abbattere le curve di costo medio che singolarmente le imprese non sarebbero riuscite a fare. Tali sinergie si sono tradotte in standardizzazione dei

¹⁸⁸ http://europa.eu/about-eu/index_it.htm

processi produttivi e delle componenti di prodotto destinate a confluire in un'ampia varietà di prodotti finali. All'economie di scala si sono affiancate le *economie di apprendimento* generate dall'esperienza e, quindi, nella specializzazione delle imprese in determinate attività della catena del valore globale che genera una forte riduzione dei costi medi unitari di prodotto. In entrambe le ipotesi, i processi generati sono di tale portata che nessun mercato nazionale è in grado di garantirne la saturazione per cui si è reso necessario garantire ampi mercati di sbocco delle produzioni, al fine di far scendere, rispetto alla concorrenza esterna, la curva di costo medio delle imprese coinvolte¹⁸⁹. La ricerca di costi sostenibili (costo del lavoro, di approvvigionamento delle materie prime o delle componenti, delle fonti energetiche, differenze di trattamento fiscale, di facilitazioni governative agli insediamenti produttivi, di accesso al credito) è stato il più potente stimolo ai processi di internazionalizzazione delle imprese che attraverso di essi, nella fase iniziale hanno conseguito un vantaggio competitivo, avendo poi a disposizione le condizioni per renderlo un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Tipico esempio è quello delle imprese giapponesi nel settore degli apparecchi televisivi (senza tralasciare quanto verificatosi nel settore motociclistico, delle macchine fotografiche, dell'auto e della riproduzione del suono) che inizialmente hanno attivato processi di internazionalizzazione basati sul vantaggio di costo per poi tradurre tali vantaggi in investimenti in nuovi processi produttivi e successivamente in attività di marketing, il tutto basato su grandi volumi che sfociavano in più mercati geografici¹⁹⁰. Tale dinamica competitiva ha generato una spirale attiva nei processi di internazionalizzazione di interi sistema Paese, poiché le imprese che hanno iniziato ad operare con una logica sovranazionale attiva ha spinto verso un approccio di apertura all'estero anche le imprese che avevano manifestato da

¹⁸⁹ Le *economie di scala* si verificano quando il costo medio unitario di produzione diminuisce all'aumentare della potenzialità produttiva dell'unità considerata (per potenzialità produttiva intendiamo i volumi di vendita prodotti e venduti); le *economie di apprendimento* si verificano quando i costi medi unitari di produzione si riducono all'espandersi dell'attività produttiva, per effetto di un aumento dell'esperienza (la ripetizione dell'attività lavorativa consente di migliorare qualitativamente le mansioni eseguite); le *economie di scopo* si verificano quando lo svolgimento congiunto di più attività, produce un incremento di costi men che proporzionale rispetto al risultato ottenuto. Per ottenere ciò occorre progettare un prodotto che consenta una rapida riduzione dei costi, attraverso sistemi di standardizzazione e concentrando l'azione su alcuni benefici chiave da offrire al mercato. Il dato di partenza è quindi rappresentato da un'idea semplificata di prodotto, mentre il mezzo per ottenere i vantaggi di costo ricercati è dato dallo sviluppo tecnologico, che permette l'innalzamento della produttività. Cfr. Volpato G., "op. cit.", seconda edizione, CEDAM, Padova, 2000, pag. 196.

¹⁹⁰ Cfr., Vicari S., "Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini", Egea, Milano, 1989, pag. 131

sempre una vocazione domestica, in altre parole in molti settori e Paesi, *“la pressione competitiva internazionale è un potente fattore di spinta verso un ulteriore ampliamento dei processi di internazionalizzazione delle imprese”*¹⁹¹.

Il processo di continua apertura delle economie nazionali è stato fortemente accelerato dallo sviluppo scientifico e tecnologico divenendo leva su cui basare il proprio vantaggio competitivo. Il sapere scientifico, come già precedentemente accennato, ha natura transnazionale quindi originabile in contesti diversi, per cui nessun Paese è autonomo rispetto alle conoscenze tecnologiche, è interaziendale poiché nessuna impresa ha risorse (l'entità degli investimenti è tale da dover garantire necessariamente ampi mercati di sbocco che generino ritorni adeguati rispetto all'esborso iniziale) e competenze tali da garantirsi costantemente l'assunzione del rischio della ricerca di nuovo sapere scientifico e tecnologico. A tal riguardo incide fortemente la riduzione dei tempi di obsolescenza di tecnologie e relativi prodotti che rende necessario ammortizzare gli investimenti in R&S in tempi ridotti rispetto al passato, la qualcosa è possibile solo se il prodotto venisse introdotto contemporaneamente su tutti i mercati. Questa necessità di internazionalizzarsi ha riguardato anche le grandi imprese che operano nelle tecnologie di base che non riuscendo a mantenere il controllo esclusivo del proprio know-how non erano in grado di garantirsi lo sviluppo autonomo di tutte le possibili applicazioni da collegare ad una molteplicità di impieghi diversi e, quindi, ad attività e mercati specializzati cioè a bisogni specifici dei settori-clienti interessati alle loro applicazioni. Le imprese hanno adottato una logica di network che le ha spinte ad entrare in reti di imprese collegate tra loro da processi scambio tecnologico, che condividono rischi ed investimenti in R&S e che sono fortemente influenzate dalle opinioni dei vertici aziendali con particolare riferimento allo sviluppo di nuove tecnologie *“le opinioni manageriali tendono spesso a confondersi e i confini di mercato diventano indeterminati, creando opportunità per i nuovi entranti e minacce per i concorrenti già esistenti”*¹⁹².

Lo sviluppo tecnologico ha fortemente incentivato l'innovazione nel trattamento ed elaborazione di informazioni e nelle telecomunicazioni, definibile come ICT (*Information and communication technologies*). Il fenomeno più

¹⁹¹ Cfr., Vicari S., *“op.cit.”*, Egea, Milano, 1989, pag. 74

¹⁹² Cfr., Bagozzi R., *“Fondamenti di marketing”*, Il Mulino, Bologna, 2001, pag. 59

rilevante è rappresentato dalla diffusione di internet che ha comportato un cambiamento dei comportamenti e delle convenienze che ha avuto origine “*nella possibilità offerta a chiunque di entrare in contatto con chiunque in qualunque parte del mondo e a costi incredibilmente bassi*”¹⁹³ comunicando e scambiando informazioni in tempo reale, rendendo così possibile da un lato una più immediata commercializzazione globale dei beni e dei servizi e dall’altro una delocalizzazione da parte delle imprese che poteva riguardare varie fasi della catena del valore in più Paesi connessi con reti telematiche o poteva essere unica e dalla quale servire direttamente i mercati ricorrendo al commercio elettronico.

Il ridursi delle distanze non si è manifestato solo in termini temporali, ossia di incremento dei volumi e della velocità di scambio di dati ed informazioni, ma anche e soprattutto in termini di trasporti e logistica ¹⁹⁴. In particolare, il miglioramento del sistema di trasporti ha accresciuto la velocità dei trasporti delle merci, riducendone il costo, rendendo più accessibile lo sbocco o l’approvvigionamento di risorse, componenti e prodotti finiti a livello internazionale. Ciò ha incrementato gli scambi, migliorato la gestione delle relazioni internazionali e favorito la diffusione delle attività produttive a livello planetario; “*In termini reali, il ricavo medio per miglio nel trasporto aereo, dal 1930 al 1990, è sceso da 68 a 11 centesimi di dollaro. Il costo di nolo per il trasporto marittimo, dai primi anni Ottanta ad oggi, è diminuito del 70 per cento. Il costo di una telefonata di tre minuti tra New York e Londra è passato da 244.65 a 3.32 dollari tra il 1930 ed il 1990. Fra il 1960 ed il 1990, il costo di un’unità di potenza di elaborazione per un computer è caduto del 99 per cento*”. Tali effetti sono stati amplificati dalle innovazioni logistiche che hanno consentito alle imprese internazionali di rispondere efficacemente alle domande dei mercati locali nonostante, in alcuni casi, gli stabilimenti produttivi fossero localizzati a grandi distanze. Il principio applicato era quello del differimento a valle di una serie di attività della catena del valore, normalmente agganciate alla fase produttiva,

¹⁹³ Cfr., Stampacchia P., “*L’impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione*”, Giappichelli, Torino, 2001, pag. 155

¹⁹⁴ “*Just a few centuries ago, travel across an ocean took harrowing months. As late as 1873, readers marveled when Jules Verne wrote of a hectic journey around the world in 80 days. Today’s travelers can fly around the globe in less than 80 hours, and the speed and dependability of modern modes of transport have transformed the notion of relationship among suppliers, manufacturers and markets*” Cfr., Czinkota M.R., Ronkainen I.A., “*International Marketing*”, The Dryden Press, New York, 1998, pag. 27

procrastinando nel tempo la disponibilità del prodotto da servire ad un determinato mercato o segmento di esso¹⁹⁵.

I processi di internazionalizzazione delle imprese, da un punto di vista storico politico, sono stati incentivati dalle economie di mercato; dopo la seconda guerra mondiale l'assetto politico istituzionale del mondo si è incentrato in due blocchi politico-militari in cui vigevano rispettivamente due sistemi economici opposti ed indicati con la denominazione di economie di mercato, che prevede la soddisfazione dei bisogni dei consumatori mediante l'azione delle imprese private e dei meccanismi regolatori dei mercati, e l'economia pianificata, che prevede l'intervento diretto dello Stato e di programmazione centralizzata nella normale vita economica e sociale. In tal contesto, le imprese di medio-piccole dimensioni operavano entro i limiti geografici del blocco a cui appartenevano e solo le imprese di grandi dimensioni avevano la possibilità di instaurare relazioni dirette con i Paesi sovietici o con le organizzazioni che quest'ultimi costituivano per lo sviluppo delle proprie economie, in cui vigeva un sistema di tipo pianificato. La caduta del muro di Berlino del 1989 decretò la fine della guerra fredda e della divisione del mondo in due blocchi contrapposti ed ha rappresentato il simbolo di una serie di processi evolutivi (tracollo delle economie pianificate e degli ordinamenti nazionali dell'intero blocco sovietico con conseguente formazione di repubbliche indipendenti) che a partire dagli anni '80 hanno portato all'apertura all'economie di mercato di molti paesi dell'Europa centro-orientale che si sono aperti alle importazioni di prodotti, all'insediamenti in patria di imprese estere. In particolare, tale situazione ha consentito alle imprese occidentali di acquisire o costruire ex novo impianti produttivi che generassero ingenti economie di dimensione, tenendo conto delle diverse problematiche che tali imprese hanno incontrato nell'attuare tali processi di internazionalizzazione¹⁹⁶. Un simile cambiamento, ma non di pari intensità, si è manifestato nei paesi dell'Estremo Oriente asiatico, in prima battuta in Cina, che ha generato cambiamenti dei sistemi economici verso forme di mercato e apertura agli scambi con i paesi che ha già avevano incardinato i propri sistemi economici su principi liberalisti. La fase

¹⁹⁵ Cfr., Zinn V., Bowersox D.J., "Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement", Journal of Business Logistics, vol. 9, n.2, 1988

¹⁹⁶ Un'ampia letteratura al riguardo è consultabile in Calvelli A., "Scelte d'impresa e mercati internazionali. Strategia, organizzazione, finanza", Giappichelli, Torino, 1998, pp.170-194

iniziale di questo cambiamento ha visto i paesi asiatici considerare profittevoli nuovi insediamenti produttivi provenienti dall'estero ma, grazie all'afflusso di risorse determinato dalla remunerazione del lavoro, dagli acquisti locali e dal formarsi di nuove classe imprenditoriali, in seguito hanno modificato la propria impostazione strategica andando anch'essi alla ricerca di mercati di sbocco in Europa, America e Giappone dove collocare le proprie produzioni. Oltre a non avere la portata dei processi di cambiamento manifestatisi in altre aree del mondo, all'interno della stessa area asiatica tali processi non si sono manifestati in maniera omogenea, infatti, la Cina continua ad essere un *“ibrido tra apertura all'esterno e mantenimento dei comportamenti cardine del sistema socialista, di normative governative che guidano lo sviluppo e di un ruolo centrato dato al mercato”*¹⁹⁷, anche se è possibile considerare l'ammissione della Cina nel 2002 all'Organizzazione mondiale del commercio, come momento sostanziale e definitivo per un reale processo di integrazione nell'economia mondiale di questo Paese che, oggi è una delle principali potenze mondiali a livello economico.

L' integrazione dei mercati ha subito una forte accelerata con la tendenziale omogeneizzazione dei degli stili di vita e dei consumi che ha ridotto le distanze culturali e comportamentali dei consumatori locali che nel tempo son divenuti consumatori globali. Tal processo è stato reso possibile dai contatti sempre più frequenti tra culture e popolazioni differenti (evoluzione trasporti e comunicazioni, diffusione viaggi turistici, scambi culturali, programmi di studio, migrazioni), dalla diffusione di un livello di scolarizzazione omogeneo tra più continenti che hanno potuto, così, condividere tecnologie di prodotto diffuse, da un aumento generalizzato dei poteri di acquisto e da una convergenza del reddito pro-capite disponibile che favorisce l'accesso omogeneo ad una serie di prodotti, e dall'espansione internazionale delle grandi imprese (si pensi ad esempio alle grandi catene di distribuzione o di ristorazione) che hanno reso possibile l'acquisto di prodotti a livello planetario generando al contempo una stratificazione degli stili di vita e quindi l'avvicinamento delle esigenze di consumatori sparsi a livello planetario. Questa tendenza all'omogeneizzazione ha riguardato anche le modalità competitive delle imprese che hanno iniziato ad

¹⁹⁷ Cfr., Calvelli A., *“op.cit.”*, Giappichelli, Torino, 1998, pag. 194

operare in regime di unificazione dei processi produttivi e dei materiali utilizzati ed in condizioni di omogeneizzazione degli stili manageriali dovuta all'unificazione dei sistemi educativi e all'interdipendenza scientifica e tecnologica che ha coinvolto più Paesi. A tal riguardo è di particolare importanza la tesi proposta da Theodore Levitt secondo cui la tecnologia è fonte di omogeneizzazione dei bisogni e dei desideri che a sua volta è fonte di mercati globali per mercati standardizzati¹⁹⁸. Tali mercati di sbocco non riguardano solo i beni industriali ma anche quelli di consumo e dei servizi e per tale vanno affrontati con sistemi produttivi e commerciali pressoché identici al fine di sfruttare le economie di scala e, quindi, sfruttare i vantaggi di costo trasferibili su prezzi più bassi idonei a contrastare e vincere la concorrenza. Ciò incentiva la produzione di massa¹⁹⁹ e lo sviluppo di un mercato sempre più omogeneo a livello mondiale stimolando, così, processi di crescita dimensionale dell'impresa che da mercati locali inizia ad operare in mercati nazionali²⁰⁰ *“con mentalità, cultura, schemi operativi, mercati e standard tecnologici compiutamente ripresi dal sistema mondiale”*²⁰¹ che, quindi, non è più solitamente, per non dire esclusivamente rappresentato dalle grandi imprese. In definitiva, secondo Levitt la tecnologia riduce la varianza degli stili di vita e dei comportamenti di consumo, consente la standardizzazione di beni e servizi industriali e di consumo e, mediate la sua applicazione alle comunicazioni di massa e al trasporto delle merci e delle

¹⁹⁸ *“La tecnologia ha reso accessibile a tutti le comunicazioni, i trasporti, i viaggi. Essa ha fatto sì che anche nei luoghi più isolati e fra le popolazioni più povere sia giunto il richiamo del mondo moderno. (...) La nuova Repubblica della Tecnologia omogeneizza gusti, esigenze e possibilità in un mercato planetario: da ciò derivano prodotti globalmente standardizzati e l'opportunità di realizzare enormi economie di scala. L'offerta a costi più bassi sui mercati internazionali produce una crescita esponenziale e, sulla spinta di prezzi decisamente allettanti, cadono le antiche resistenze locali ad accettare prodotti diversi per caratteristiche, design e funzionalità. Come emerge, la strategia della standardizzazione non è una semplice risposta all'omogeneità dei mercati ma un fattore di espansione degli stessi attraverso una politica dei prezzi aggressiva”* Levitt T., *“The Globalization of Markets”* Harvard Business Review, May-June (trad.it: *“La globalizzazione dei mercati”* in Scott W.G. (a cura di), *“Il marketing internazionale”*, Isedi Petrini, Torino, 1986, pag. 40;

¹⁹⁹ Questo orientamento presenta una traiettoria evolutiva che si sposta gradualmente verso l'industrializzazione: artigianalità, meccanizzazione, produzione di massa. In principio, l'attività artigianale era caratterizzata da un prodotto tipico ed i tempi di produzione erano molto lunghi e variabili in base al tipo di prodotto; quest'artigianalità era accompagnata da un marketing limitato, in cui la comunicazione era essenzialmente di tipo diretto, poiché non vi era la necessità di comunicare tramite i mass – media (se questi esistevano). In seguito, con la fase di meccanizzazione, si è avuta la diffusione di regole tecnologiche in grado di realizzare prodotti in grandi quantità e con minori differenze. L'aumento dei volumi produttivi ha portato, però, al problema degli stock e dell'ingolfamento dei mercati di sbocco; questo è stato il passaggio intermedio che ha portato alla produzione di massa, in altre parole alla possibilità per le imprese di incrementare i propri volumi produttivi, per soddisfare la maggior parte dei consumatori. In tal modo l'impresa riesce a sfruttare le economie di scala, d'apprendimento e d'impianti, con una conseguente riduzione dei costi che inevitabilmente si riflette sui prezzi, rendendoli attraenti per i clienti. L'approccio della mass production enfatizza la priorità di conseguire economie di scala e d'esperienza sufficienti per garantire, alla propria clientela, prodotti e servizi di qualità ma standardizzati. Cfr. Valdani E., *“op. cit.”*, EtasLibri, Milano, 1996, pag. 7

²⁰⁰ A tal riguardo Chandler A.D., *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”*, BeardBooks, Washington, 1962

²⁰¹ Cfr. Di Bernardo B., Rullani E., Vaccà S., *“Cambiamento tecnologico ed economia d'impresa”*, Economia e politica industriale, n. 50, 1986, pag. 104

persone, consente l'abbattimento delle barriere fisiche tra le diverse popolazioni e delle barriere di costo che inevitabilmente conduce ad una omogeneizzazione di bisogni e preferenze dei consumatori²⁰². L'equazione, globalizzazione dei mercati = omogeneizzazione dei bisogni, ipotizzata da Levitt è stata oggetto di molti studi critici che ne hanno evidenziato due punti deboli²⁰³:

- gli ampi margini di flessibilità garantiti dall'automazione consentono la generazione di un'offerta di prodotti dotata di varietà e variabilità, quindi, destinata anche a gruppi circoscritti di consumatori;
- le attese dei consumatori tendono a diventare sempre più sofisticate e quindi a concretizzarsi in bisogni specifici, differenziati e mutevoli. Tale diversità è ampliata dalle differenze geografiche che contribuiscono ad incentivare un'attività di segmentazione della domanda²⁰⁴ volta ad esaltare le specificità dei contesti locali e della relativa cultura e quindi a generare un marketing di nicchia²⁰⁵.

²⁰² Cfr., Grandinetti R., "Strategie internazionali", in Coda V. Invernizzi G, Rispoli M., (a cura di) "Strategia aziendale", vol. 7, Enciclopedia dell'impresa, Utet, Torino, 1998, pag. 300

²⁰³ Nostro adattamento da Valdani E. Bertoli G., "op.cit.", Egea, Milano, 2003, pag. 28

²⁰⁴ Nel corso del tempo, però, la maggiore sofisticatezza della domanda e l'inasprirsi del confronto concorrenziale hanno spinto le imprese a ricercare il proprio vantaggio competitivo, non più nella quantità ma nella varietà, vale a dire nella personalizzazione dei prodotti e dei servizi per soddisfare specifici bisogni del singolo cliente (customer satisfaction). È il principio guida dell'orientamento al cliente, che vuole l'impresa sempre tesa verso la risposta alle aspettative della domanda. Tradizionalmente era considerata un obiettivo proprio della funzione marketing, ma successivamente ha preso piede l'impostazione di obiettivo dell'intera azienda: la relazione con i clienti è una responsabilità di tutti i dipendenti. La soddisfazione della clientela è la miglior difesa contro i continui attacchi della concorrenza. L'incremento della intensità competitiva rende impellente la ricerca, da parte dell'impresa, della conquista di spazi di natura monopolistica sulla domanda. Per giungere a tale obiettivo è necessario che l'impresa identifichi e soddisfi, meglio dei concorrenti, le attese ed i benefici ricercati dai clienti. La soddisfazione del cliente costituisce il presupposto per il mantenimento della clientela, ovvero il comportamento di riacquisto del prodotto (customer loyalty: fenomeno della ripetitività del comportamento di acquisto di un prodotto, di una marca o di un insegna, indotto da un preciso atto di volontà dell'acquirente). Un cliente soddisfatto non solo è più propenso al consumo reiterato dello stesso prodotto, ma è ben disposto nei confronti dell'impresa che ha generato tale soddisfazione. In aggiunta, contribuisce a creare ed a rinsaldare un'immagine positiva dell'impresa, alimentando il fenomeno del passaparola. Questo diverso modo di fare delle imprese deriva innanzitutto da una domanda instabile ed eterogenea che frammenta il mercato in nicchie o addirittura in singoli clienti richiedenti prodotti d'alta qualità, a basso costo ma personalizzati. La nicchia è un piccolo segmento di mercato, dal punto di vista dimensionale, ma molto preciso e costituito in modo specifico attraverso un'attenta segmentazione della domanda. Le imprese si specializzano nel servire nicchie di mercato che concorrenti più grandi tralasciano di considerare o ignorano. Le imprese di nicchia evitano il confronto diretto con le grandi imprese tramite la specializzazione in termini di mercati, clienti, prodotti o marketing mix. Mediante un'attenta strategia di nicchia, imprese che detengono una quota bassa di mercato possono diventare profittevoli al pari dei loro concorrenti più temibili. La svolta ha portato le imprese ad adottare sistemi tecnici produttivi sufficientemente flessibili in grado di produrre "risposte" coerenti con le richieste della domanda. Nelle predette nicchie i bisogni non sono stabili ma in continuo cambiamento, per tale per le imprese risulterà essere fondamentale non solo adattarsi alla domanda, ma farlo anche con tempestività e creatività rispetto alla concorrenza; quest'estrema velocità riduce il ciclo di vita medio di un prodotto, quindi le imprese per essere innovatrici, in tempi brevi, attivano processi di ricerca e sviluppo al fine di migliorare le tecnologie disponibili o introdurre radicali innovazioni. In tal modo, le imprese sono in grado sia di capire quali sono le reali esigenze dei clienti, sia di sviluppare un'offerta capace di soddisfare pienamente le aspettative della domanda, che sul campo rappresenta la migliore arma per difendersi dalla concorrenza. Il principio "the customer is the king" sta a testimoniare che il confronto concorrenziale si esercita sul terreno delle preferenze della domanda che, con le proprie scelte, sancisce il successo o l'insuccesso di una strategia di mercato; ciò perché i clienti non ricercano prodotti ma soluzioni ai propri problemi. In tal contesto, l'impresa per conseguire posizioni vantaggiose e difendibili nei mercati, concentra la propria attenzione e le proprie risorse alla ricerca di ciò che i consumatori desiderano realmente. Tutto ciò oggi è ancora più accentuato perché il consumatore è interessato ad essere servito in maniera esclusiva dall'impresa, non con prodotti standardizzati ma con soluzioni ad hoc. Cfr. Carignani A., "Tecnologie dell'informazione e

In definitiva, è possibile affermare che la complessità e varietà della domanda, nel tempo, tendono ad aumentare, per cui è necessario non confondere l'omogeneizzazione dei bisogni con l'ubiquità degli stili di vita e dei modelli comportamentali, che non sono più tipici di un luogo ma uguali in differenti aree geografiche che esprimono comunque la loro varietà nazionale. Ciò significa che la varietà dei consumatori, delle strutture organizzative, dei prodotti e delle soluzioni tecnologiche non ha confini spaziali grazie allo sviluppo di reti comunicative che riducono le distanze geografiche e i tempi di trasferimento di informazioni e conoscenze che migliorano anche dal punto di vista qualitativo²⁰⁶.

Un ultimo aspetto da considerare in riferimento ai processi di integrazione dei sistemi economici è rappresentato dalla dinamica dei mercati finanziari che è stato il processo di globalizzazione settoriale che si è manifestato con maggior potenzialità spazio-temporale rispetto all'evoluzione delle transazioni commerciali e che ha interessato prima i paesi avanzati e successivamente quelli emergenti. In primis, per effetto di una serie di accordi internazionali, si è giunti alla progressiva libertà di circolazioni di capitali verso l'esterno e deregolamentazione sul fronte interno che hanno condotto ad una congiunzione dei mercati domestici nazionali con quello internazionale. I risparmiatori hanno avuto la possibilità di decidere di collocare le proprie risorse sui mercati esteri, accentuando così il processo competitivo su scala internazionale per il reperimento delle disponibilità necessaria a finanziare ai progetti di investimento reale²⁰⁷. Questa tendenza evolutiva è stata fortemente spinta dai progressi dell'ICT che hanno migliorato la capacità di calcolo e di archiviazione dei dati e l'efficienza delle comunicazioni, al punto da generare segmenti di mercato aperti

della telecomunicazione”, McGraw-Hill, Milano, 2004; Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., “*Principi di marketing*”, Torino, 2001, pag. 87; Cfr. Valdani E., “*op. cit.*”, EtasLibri, Milano, 1996 pag. 7-8

²⁰⁵ A tal riguardo Varaldo e Bonfiglio si esprimevano come segue: “*La sensibilità per la considerazione delle differenze ambientali e culturali sta crescendo, tant'è vero che sempre più le stesse azioni di politica economica intraprese dagli Stati, pur mirando al riequilibrio dei livelli di vita tra le diverse aree-paese, cercano di salvaguardare però le loro specificità. Queste esigenze di tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e socioculturali sono particolarmente pressanti anche a livello dei paesi della Comunità Europea, nonostante i processi di unificazione in atto*”, Varaldo S., Bonfiglio S., “*La dimensione globale dei mercati e delle strategie*”, Clueb, Bologna, 1989, pag. 541; anche il Grandinetti ha legittimato l'importanza della cultura come processo storico contestualizzato e quindi unico: “*Questi patrimoni culturali relativamente country specific hanno un peso determinante nel processo di formazione delle aspettative dei consumatori dei vari paesi, e rappresentano nel loro insieme un distinto fattore di varietà nell'ambito della fenomenologia dei consumi a livello mondiale, anche perché operano un'azione selettiva e attiva di filtro, e quindi di trasformazione, sui modelli culturali, sugli stili di vita e i comportamenti di consumo che ogni paese può importare dagli altri*”. Cfr., Grandinetti R., “*op.cit.*”, Utet, Torino, 1998, pag. 299

²⁰⁶ Cfr. Di Bernardo B., Rullani E., Vaccà S., “*op.cit.*”, Economia e politica industriale, n. 50, 1986, pag. 106

²⁰⁷ Cfr., Cotta R., “*Imprese e industria finanziaria nel processo di globalizzazione*”, Giuffrè, Milano, 1998, pp. 13-15

ed operativi in tempo reale h 24 che hanno reso possibile l'abbattimento dei costi transazione e di informazione, l'integrazione tra industria e finanza di aree geograficamente distanti, la creazione di condizioni di acerrima competizione tra operatori finanziari impegnati nell'offerta di servizi di accesso al mercato agli utenti finali. A questa dinamica competitiva che ha riguardato i paesi avanzati, vanno affiancati altri due fenomeni che sono lo sviluppo di aree alternative alle piazze affari tradizionali (USA, Europa occidentale, Giappone) definite come mercati emergenti (Estremo oriente e Sud America) e la definizione di linee di finanziamento agevolato per la crescita e lo sviluppo delle aree depresse. Tutto ciò ha generato un mercato finanziario mondiale, in continua espansione, che genera ingenti flussi di capitali che a vario titolo (investimenti diretti, di portafoglio e, purtroppo, in molti casi eccessivamente speculativi), sposta capitali in tutte le aree del mondo, tra quelle più avanzate e tra queste e le emergenti²⁰⁸.

2.1 Governance multilivello a sostegno dei processi di internazionalizzazione

Nell'ultimo ventennio lo scenario economico internazionale è stato interessato da cambiamenti strutturali di tipo monetario (Euro), di tipo competitivo (ingresso nei mercati internazionali di nuovi Paesi competitors, come Cina e India) e di tipo tecnologico – informatico. In questo percorso evolutivo si è insinuata la grave crisi recessiva originata dalla bolla finanziaria e immobiliare statunitense che ha interessato e aggravato le condizioni delle economie reali del pianeta²⁰⁹. Le PMI, in tal contesto, si sono sempre più orientate verso strategie di

²⁰⁸ Nostro adattamento da Valdani E. Bertoli G., "op.cit.", Egea, Milano, 2003, pp. 14-30

²⁰⁹ Dopo la Grande Depressione, gli Stati Uniti hanno avuto 40 anni di crescita economica senza alcuna crisi finanziaria; l'industria finanziaria era strettamente controllata, la maggior parte delle banche erano banche locali (Continental Bank Building, Bankers Trust Company, The Chase National Bank) ed era severamente vietato speculare con i risparmi dei clienti, le banche di investimento che si occupavano di stock e di obbligazioni erano delle piccole società private (Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith). Negli anni '80 l'industria finanziaria esplose, le banche di investimento divennero pubbliche ricevendo enormi quantità di denaro dagli azionisti e l'amministrazione Reagan negli Stati Uniti, supportata dagli economisti e dai lobbysti finanziari cominciò un periodo trentennale di deregolamentazione finanziaria. Nel 1982 vennero deregolate le compagnie di risparmi e prestiti consentendogli di fare degli investimenti rischiosi con i soldi dei clienti; alla fine del decennio centinaia di queste compagnie di risparmi e prestiti fallirono, generando una crisi che costò ai contribuenti 124 miliardi di dollari e a molti i risparmi di una vita. Migliaia di dirigenti andarono in prigione e la sete di potere dilagò ad ogni livello. Alla fine degli anni '90 il settore finanziario si consolidò in poche ma enormi società, così grandi che il loro fallimento avrebbe potuto minacciare l'intero sistema e l'amministrazione Clinton le aiutò a crescere ulteriormente attraverso modifiche legislative che spianavano la strada a fusioni ed acquisizioni e generavano mercati oligopolistici finanziari. La crisi successiva arrivò alla fine degli anni '90 quando le banche di investimento alentarono una bolla speculativa di azioni su internet, seguita nel 2001 da un crollo finanziario che causò la perdita di 5 trilioni di dollari in investimenti. A dicembre del 2002, 10 banche di investimento (Bear Stearns, Credit Suisse, Deutsche Bank, J.P. Morgan, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Morgan Stanley, UBS, Goldman Sachs, Citigroup) si accordarono per pagare un

totale di 1,4 miliardi di dollari e promisero di cambiare il loro modo di agire sui mercati, poiché da quando aveva preso inizio la deregolamentazione le società finanziarie più grandi del mondo furono scoperte a riciclare denaro, defraudare i clienti e falsificare i conti più e più volte. All'inizio degli anni '90, la deregolamentazione e l'avanzamento tecnologico portarono all'esplosione di complessi prodotti finanziari, chiamati *strumenti derivati*, che secondo economisti e banchieri avrebbero reso i mercati più sicuri, ma in realtà li resero instabili. Usando i derivati, i banchieri potevano virtualmente giocare d'azzardo su tutto, potevano scommettere sull'andamento del prezzo del petrolio, sulla bancarotta di una compagnia o sulle previsioni del tempo, creando alla fine degli anni '90 mercato di derivati non regolato da 50 trilioni di dollari. Nel maggio del 1998 la Commodity Futures Trading Commission pubblicò una proposta per regolamentare i derivati, ma il Dipartimento del Tesoro del Presidente Clinton bocciò la proposta o meglio fece in modo che il procedimento non andasse a buon fine. In tal modo, i banchieri divennero economicamente dipendenti da queste attività e ciò portò ad una battaglia finanziaria per evitare che il mercato di questi strumenti finanziari venisse regolarizzato. Nel dicembre del 2000, il Congresso degli Stati Uniti approvò il disegno di legge Commodity Futures Modernization Act, scritto con l'aiuto dei lobbyst dell'industria finanziaria, che bandiva la regolazione dei derivati. Quando George W. Bush divenne Presidente nel 2001, il settore finanziario statunitense era diventato molto più redditizio, concentrato (riduzione del numero dei concorrenti e aumento dimensionale delle imprese operanti) e potente ed era dominato da 5 banche di investimento (Goldman Sachs, Morgan Stanley, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Bear Stearns), 2 conglomerati finanziari (Citigroup, JP Morgan), tre compagnie di assicurazioni (AIG, MBIA, AMBAC) e 3 agenzie di rating (Moody's, Standard & Poor's, Fitch), legate tra loro dalla catena alimentare della cartolarizzazione²⁰⁹, un nuovo sistema che connetteva trilioni di dollari in mutui e altri prestiti con investitori di tutto il mondo; Nel vecchio sistema, quando il proprietario di una casa pagava il mutuo ogni mese, i soldi tornavano nelle tasche del creditore e poiché si impiegavano anni per ripagare un mutuo i creditori prestavano i soldi con attenzione, invece, con il nuovo sistema i creditori potevano vendere il mutuo alle banche di investimento che combinavano i mutui e altri prestiti (inclusi i pagamenti per le auto, le rate scolastiche e i debiti delle carte di credito) per creare dei complessi derivati chiamati Collateralized Debt Obligation (CDO) da vendere agli azionisti, e quindi, quando i proprietari di una casa pagavano un mutuo i soldi andavano a degli azionisti sparsi per il mondo. Le banche di investimento pagavano le agenzie di rating per valutare i loro CDO e molti di loro ricevevano la tripla A, cioè il rating di investimento più alto possibile, rendendo tali strumenti finanziari molto popolari con i fondi pensione che possono solo comprare assicurazioni con alti rating. Il sistema divenne una bomba ad orologeria ed ai creditori non importava più se il mutuario poteva ripagare il debito, quindi, cominciarono a fare dei prestiti più rischiosi e anche alle banche di investimento non importava, poiché, più CDO vendevano più alti erano i profitti e le agenzie di rating pagate dalle banche di investimento non avevano responsabilità se le loro valutazioni sui CDO si rivelavano false. In questo sistema, l'obiettivo di ogni singolo attore non era più capire la solvibilità di chi accedeva agli strumenti finanziari ma la pura e semplice massimizzazione dei profitti attraverso la frenetica collocazione sui mercati di questi CDO. Centinaia di miliardi di dollari, improvvisamente, ogni anno passavano attraverso la catena della cartolarizzazione e dato che chiunque poteva ottenere un mutuo la compravendita e i prezzi della casa salirono alle stelle e il risultato fu la più grande bolla speculativa della storia che generava enormi ed immediati profitti sui mercati e per gli operatori degli stessi, ma non si trattava di profitti reali ma semplicemente profitti creati dal sistema che dopo due o tre anni, cioè dopo aver fallito nel ripagare il debito inizialmente contratto, il profitto registrato veniva eliminato facendo rimanere in vita la sola obbligazione debitoria che non sarebbe mai stata adempiuta. Durante la bolla, le banche di investimento prendevano molti soldi in prestito per comprare più prestiti e generare più CDO e la Commissione per i Titoli e gli Scambi degli Stati Uniti approvò un aumento dei limiti sul rapporto di indebitamento consentendo, così, alle banche di avere ulteriori prestiti e di continuare a giocare d'azzardo. Nel sistema finanziario globale vi era un'altra bomba ad orologeria, infatti, la AIG, la più grande compagnia di assicurazioni del mondo stava vendendo grandi quantità di derivati chiamati crediti default swap che per i titolari di CDO funzionavano come una polizza assicurativa, poiché chi comprava un credito default swap pagava alla AIG un quarto del pagamento per l'assicurazione e se la CDO perdeva il suo valore la AIG prometteva di pagare l'investitore per le sue perdite, ma a differenza delle normali assicurazioni gli speculatori potevano comprare dei crediti default swap dalla AIG per poter scommettere contro le CDO che non possedevano; "Dato che i crediti default swap erano stati deregolamentati la AIG non ebbe bisogno di mettere da parte dei soldi per coprire le eventuali perdite ma erogava ai propri dipendenti dei ricchissimi bonus appena i contratti venivano firmati, ma se i CDO perdevano di valore la AIG sarebbe stata responsabile; La divisione di Londra della AIG Financial Products emanò crediti default swap per centinaia di miliardi di dollari durante la bolla speculativa e molti per CDO finanziati da prestiti predatori a cui, però, era stata attribuita la tripla A di rating, equiparandoli ai Titoli di Stato; la Goldman Sachs Former Headquarters vendette almeno 3.1 miliardi di dollari di CDO nella prima metà del 2006, e ad ottobre del 2007 almeno un terzo dei mutui non era stato pagato e non lo sarebbe mai stato. Alla fine del 2006 la Goldman Sachs fece un "un passo in avanti", poiché, non solo vendeva CDO ma cominciò a scommettere attivamente contro di esse, mentre le spacciava ai clienti come investimenti di alta. Comprando i crediti della AIG, la Goldman Sachs poteva scommettere contro le CDO che non possedeva e venire pagata quando le CDO crollavano; la Goldman Sachs comprò almeno 22 miliardi di dollari di crediti default swap della AIG, ed erano talmente tanti che la Goldman realizzò che la stessa AIG poteva finire in bancarotta, quindi spese 150 milioni di dollari per assicurare se stessa contro un potenziale collasso della AIG, e nel 2007 andò anche oltre, in quanto cominciò a vendere CDO specificatamente disegnate in modo tale che più soldi i clienti perdevano più la stessa guadagnava, il tutto con il bene stare delle tre principali agenzie di rating (Moody's, Standard & Poor's, Fitch) che guadagnarono milioni di dollari e si difesero affermando che i loro rating erano semplicemente opinioni. Nel 2008 i pignoramenti delle case si sono moltiplicati, la catena della cartolarizzazione implose, i finanziatori non potevano vendere più i loro prestiti alle banche di investimento, i prestiti persero valore e cominciarono i fallimenti. Il mercato delle CDO collassò lasciando le banche di investimento con centinaia di miliardi di dollari in prestiti, CDO e immobili che non potevano vendere. Nel marzo del 2008 la banca d'investimento Bear Stearns finì in bancarotta e fu acquistata per 2 dollari ad azione dalla J.P. Morgan Chase e l'affare fu garantito con 30 milioni di dollari dalla Federal Reserve, il 7 settembre 2008 si ebbe il rilevamento federale di FannieMae e Freddie Mac i due giganti del mercato dei mutui sull'orlo del collasso e dopo soli due giorni la Lehman Brother's annunciò perdite record di 3.2 miliardi di dollari e le sue azioni crollarono. Il 12 settembre 2008 la Lehman Brother's aveva finito i soldi e tutta l'industria bancaria stava affondando velocemente e la stabilità dell'intero sistema finanziario fu messa in pericolo. Anche la Merrill Lynch Headquarters, una delle più grandi banche d'investimento, era sull'orlo del fallimento e fu comprata dalla Bank of America, mentre l'unica banca interessata a comprare la Lehman fu l'inglese Barclays, ma i

aggregazione implementate mediante la realizzazione di accordi formali ed informali (accordi di collaborazione tecnologica, commerciale, produttiva) e la costituzione di Gruppi d'Impresa e di aree distrettuali ad elevata intensità relazionale, senza perdere eccessivi gradi di autonomia. La realtà relazionale tra le imprese ha evidenziato il superamento di una logica territoriale dei network palesando accordi e contratti tra imprese appartenenti anche a regioni differenti.

regolatori britannici vollero una garanzia finanziaria da parte del governo statunitense che non fu concessa; la Lehman fallì e secondo la legislazione britannica gli uffici dovettero essere sgombrati e chiusi il giorno stesso della dichiarazione di fallimento, bloccando di fatto l'intero sistema di transazioni e generando un'ondata d'urto per tutto il sistema, in primis, facendo collassare il mercato della Commercial Paper da cui dipendevano molte compagnie per pagare gli stipendi, in altre parole il business a livello internazionale, e secondo una logica a catena, si era completamente bloccato. Nel contempo la AIG doveva 13 miliardi di dollari ai proprietari di crediti default swap ma non aveva la disponibilità liquida e per evitare il collasso della stessa con la conseguenza che se ciò fosse successo il giorno successivo nemmeno più gli aerei sarebbero potuti volare, il governo statunitense ne assunse il controllo e chiese al congresso 700 miliardi di dollari per salvare le banche; l'alternativa sarebbe stata un collasso finanziario catastrofico. Quando la AIG ricevette gli aiuti ai proprietari di crediti default swap, tra cui spiccava la Goldman Sachs, vennero pagati 61 miliardi di dollari e la AIG fu costretta da un lato, a pagare il prezzo intero invece di negoziare prezzi più bassi facendo gravare il tutto sui contribuenti per un costo di oltre 150 miliardi di dollari e dall'altro a privarsi del diritto di denunciare la Goldman Sachs e le altre banche per frode. I mercati mondiali continuarono a crollare a causa della paura che una recessione globale fosse in arrivo, infatti, nonostante gli aiuti finanziari non si riuscì a bloccare l'ondata di licenziamenti e pignoramenti; la disoccupazione negli Stati Uniti ed in Europa salì velocemente al 10%, la recessione accelerò e dilagò a livello globale. Nel dicembre del 2008 la General Motor's e la Crysler erano prossimi alla bancarotta e mentre gli statunitensi reducevano le spese, l'attività manifatturiera cinese vide le sue vendite crollare e oltre dieci milioni di lavoratori in Cina persero il lavoro a causa della contrazione delle produzioni e delle esportazioni. Tra il 1998 ed il 2008 l'industria finanziaria estese la sua egemonia non solo a livello politico perché è riuscita a corrompere lo stesso studio dell'economia, in quanto, si riteneva che la deregolamentazione avrebbe generato benefici per tutti. Fin dagli anni '80 gli economisti accademici furono i maggiori sostenitori della deregolamentazione e giocano un ruolo fondamentale nel plasmare le politiche dei governi e pochissimi di questi esperti avevano avvertito l'imminenza della crisi e anche quando la crisi aveva esteso le sue radici molti di loro si opposero all'avvio di riforme del sistema finanziario globale. Il crescente potere del settore finanziario faceva parte di un più ampio cambiamento in America, infatti a partire dagli anni '80 gli Stati Uniti sono diventati una società con un elevato livello di disuguaglianza al proprio interno e la dominanza economica è declinata; compagnie come la General Motor's, la Crysler e la United States Steel, che prima erano il nucleo dell'economia statunitense, sono rimaste indietro rispetto agli altri competitors internazionali e, mentre, Paesi come la Cina liberalizzavano l'economia, le compagnie americane spedivano posti di lavoro oltreoceano per risparmiare e migliaia di lavoratori delle fabbriche americane sono stati licenziati. Con il declino dell'industria manifatturiera altre industrie fiorirono, infatti, gli Stati Uniti sono i primi nel campo dell'informatica dove posti di lavoro ben retribuiti sono facili da trovare, ma tali lavori richiedono studi e per un americano medio l'Università è sempre più lontana dalla sua portata economica. La situazione è aggravata dal fatto che le Università private americane continuano a ricevere miliardi di dollari come sovvenzioni mentre i fondi per le statali tendono a ridursi drasticamente e le rette sono in aumento. Il livello di disuguaglianza economica nella società statunitense è il più alto dei paesi sviluppati e le famiglie rispondono alla crisi attuale lavorando più ore, se possibile, ed aumentando l'esposizione debitoria per la casa, l'auto, l'assicurazione sulla salute e la formazione dei figli. Quando arrivò la crisi, poco prima delle elezioni del 2008, l'attuale Presidente USA Obama, evidenziò come i fallimenti di Wall Street dovessero diventare degli esempi per il bisogno di cambiamento in America e nel sistema economico finanziario globale. Dopo l'elezione si parlò di riforme dell'industria finanziaria, ma quando le riforme furono messe in atto nella metà del 2010 si sono rilevate deboli e per alcune aree critiche come le agenzie di rating, le compagnie di compensazione e le lobby non è stato attuato nulla di significativo. Nella realtà dopo la nomina il Presidente Obama ha rinominato a capo degli anelli strategici di governo economico finanziario del Paese le stesse persone che hanno condotto al disastro finanziario globale, o comunque che hanno contribuito in diverse vesti a generare questo clima di sfiducia generale che attualmente attanaglia i mercati e blocca lo sviluppo internazionale delle imprese. A settembre del 2009, i Ministri delle Finanze di sei nazioni (Anders Borg per la Svezia, Wouter Bos per l'Olanda, Jean-Claude Juncker per il Lussemburgo, Giulio Tremonti per l'Italia, Elena Salgado per la Spagna e Peer Steinbrück per la Germania) richiesero alle nazioni del G20, inclusi gli Stati Uniti, di imporre delle strette regolazioni sul compenso delle banche. A luglio del 2010 il Parlamento Europeo mise in atto quelle stesse regolazioni, ma l'amministrazione Obama non rispose. A metà del 2010 non un singolo dirigente finanziario è stato perseguito penalmente o arrestato, non è stato nominato nessun procuratore speciale, non una singola azienda finanziaria è stata perseguita per frode azionaria o contabile e l'amministrazione Obama non ha cercato in nessun modo di recuperare i compensi dati ai dirigenti finanziari durante la bolla speculativa. In definitiva, per decenni il sistema finanziario è stato stabile e sicuro ma poi qualcosa è cambiato, l'industria finanziaria ha voltato le spalle alla società, corrotto il sistema politico e spinto l'economia mondiale in una crisi da cui a costi enormi stiamo cercando di uscire, ma gli uomini e le istituzioni che hanno causato la crisi sono ancora al potere alimentando, così, il clima di sfiducia che oggi i mercati vivono quotidianamente. Tali mercati sono caratterizzati da uno sviluppo esponenziale del livello di complessità che pone l'impresa non più nelle condizioni di governare autonomamente il crescente livello di articolazione ambientale e di sviluppo di relazioni fiduciarie con i diversi mercati con cui la stessa si raccorda. Tratto da *Inside job* – Film - documentario scritto e diretto da Charles Ferguson, 2010.

Il Legislatore ha accolto alcuni di questi cambiamenti ufficializzando, attraverso il Contratto di rete introdotto nel luglio del 2009, questa nuova modalità di aggregazione. Il Contratto di rete nasce, infatti, con la principale finalità di favorire l'aggregazione tra imprese ed è divenuto oggetto di riflessioni e di un ampio dibattito in letteratura²¹⁰. Il Contratto di rete si aggiunge ad altre forme di cooperazione esistenti (come Associazioni temporanee di imprese, Consorzi con attività esterna), dalle quali si differenzia innanzitutto per la maggiore flessibilità sia nella definizione degli scopi e dei confini della rete, che relativamente al grado di coinvolgimento dei partner²¹¹, rendendolo appetibile anche alle imprese normalmente poco propense alla collaborazione. A prescindere dalla forma di internazionalizzazione prescelta, le imprese nell'attuare un processo di crescita oltre i confini nazionali devono colmare un gap informativo maggiore di quello da colmare nell'affrontare i mercati domestici, e ciò è dovuto all'esistenza di distanze culturali e normative che fanno lievitare gli investimenti necessari all'estensione della rete di relazioni dell'impresa all'estero e all'incapacità di una corretta valutazione dei costi e dei benefici connessi all'ingresso nei mercati internazionali. Il sostegno e l'intervento dell'operatore pubblico devono andare in questa direzione di superamento delle barriere all'entrata che ostacolano i processi di internazionalizzazione delle imprese che non sono dotate di una dimensione cognitiva e di risorse idonea all'implementazione di un processo di crescita verso l'estero o che intendono proiettare i propri affari nei paesi emergenti o in quei paesi ad alto livello di burocrazia o di corruzione; in quest'ottica le politiche di promozione dell'internazionalizzazione vengono considerate come un bene pubblico a disposizione del tessuto imprenditoriale di un Paese che trova giustificazione in modalità attraverso la quale si tende ad equiparare la competitività nazionale a quella estera.

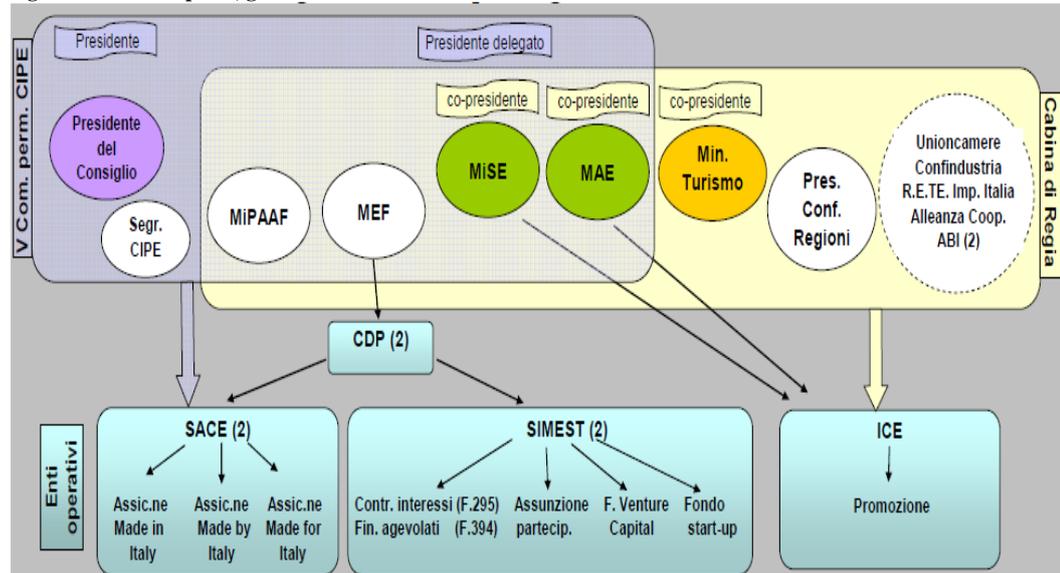
Il sistema Paese Italia a supporto dell'internazionalizzazione è molto complesso, poiché si è in presenza di una pluri-normativa, recentemente modificata, implicando difficoltà di coordinamento tra i diversi attori e di

²¹⁰ Cfr., Travaglini G., "Aggregazione di imprese e contratto di rete." Argomenti, n. 31, 2011; Aureli S., Ciambotti M., Del Boldo M. "Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze", Argomenti, n. 33, 2011

²¹¹ Cfr. Cafaggi F. "Il contratto di rete," il Mulino. Bologna, 2009

unitarietà decisionale che, in alcuni casi, genera sovrapposizione operativa tra gli stessi:

Figura n.2 Sistema paese, gli attori e le funzioni



Note: (1) Le frecce nere continue indicano una relazione di partecipazione azionaria o, nel caso dell'ICE, un potere di indirizzo. Le frecce colorate indicano l'emanazione di linee guida e/o parametri operativi nei confronti degli enti operativi da parte dei differenti comitati di coordinamento. All'interno dei riquadri relativi agli enti sono riportate le loro principali attività. I soggetti pubblici sono indicati con linea continua, quelli privati con tratteggio. (2) Partecipante alla convenzione Export Banca. Fonte: Caffarelli Vergara F., Veronese G., "Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione", Questioni di Economia e Finanza, Occasional Paper, Banca d'Italia, Settembre 2013, n. 196, pag. 11

“Al vertice del Sistema paese, quali decisori delle linee di indirizzo e delle strategie si collocano il Ministero degli Affari Esteri (MAE), il Ministero delle Sviluppo Economico (MiSE), competente per il commercio estero, e, per le materie di pertinenza il Ministero con delega al Turismo. Questi ministeri, ove del caso su delega del Presidente del Consiglio dei Ministri, presiedono i due comitati di coordinamento attualmente esistenti, la V Commissione Permanente del CIPE e la neo istituita Cabina di Regia che coinvolge, in seguito alla devoluzione delle competenze dello Stato centrale –le Regioni, nonché i soggetti privati. Ai due comitati partecipano anche il Ministero delle Economie e delle Finanze (MEF) e il Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali (MiPAAF). L’attuazione degli interventi è affidata a un complesso di attori pubblici che, per brevità, indichiamo collettivamente come ‘enti operativi’. In particolare, si tratta dell’Istituto per il Commercio con l’estero (ICE), della SACE

(*Servizi Assicurativi del commercio estero*), della Società italiana per le imprese all'estero (Simest), del sistema delle Camere di Commercio in Italia e all'estero” e delle connesse Aziende Speciali per l'internazionalizzazione delle imprese locali, “degli enti regionali di promozione, della Finest, di Informest e dell'Ente Nazionale Italiano per il Turismo (ENIT) ²¹²”. La sovrapposizione a livello strategico nella definizione di una strategia integrata a supporto dell'internazionalizzazione commerciale e produttiva delle imprese, la si evince anche a livello operativo, non solo tra soggetti pubblici ma, anche tra soggetti pubblici e privati, nell'esplicitazioni delle tradizionali azioni di supporto ai processi internazionali:

Tabella 5: Attività degli attori istituzionali dediti all'internazionalizzazione

	Promozione	Consulenza	Finanziamento	Formazione	Capitale di rischio	Assicurazione
ICE	X	X		X		
CDP			X			
SACE		X	X	X		X
SIMEST		X	X	X	X	
Enti regionali di promozione	X	X				
CCIA	X	X		X		
CCIAE	X	X		X		
Confind., Rete Imprese, ABI	X	X		X		

Fonte: Nostra elaborazione

In ragione dell'impostazione metodologica del lavoro, ciò che si vuole evidenziare non è l'assetto strutturale e l'esplicitazione delle attività poste in essere dai diversi soggetti istituzionali e privati che forniscono servizi reali all'internazionalizzazione²¹³, ma il cambiamento di logica che si è manifestato nell'ambito della definizione delle politiche pubblico e quindi di supportare ed

²¹² Cfr., Caffarelli V, Veronese G., “*Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*”, Occasional Paper, n° 196, Questioni di Economia e Finanza, Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, settembre 2013

²¹³ A tal riguardo si rimanda a Caffarelli V, Veronese G., “*op.cit.*”, Occasional Paper, n° 196, Questioni di Economia e Finanza, Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, settembre 2013

agevolare non l'internazionalizzazione di un singolo attore economico, ma di un intero sistema territoriale di riferimento sia esso regionale o nazionale, attraverso interventi legislativi, quali l'introduzione del Contratto di Rete (Commi 4-ter e 4-quater dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla legge 9 aprile 2009, n. 33 e Articolo 42 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122). Tale impostazione di gestione delle politiche pubbliche testimonia una capacità di governance diffusa, sia ai vertici che nelle sedi locali istituzionali, e condivisa, tesa alla reale soddisfazione dei bisogni delle imprese, quindi che segue una logica di tipo bottom – up generatrice di una pianificazione partecipativa/collaborativa/comunicativa mirante alla ricerca di sinergie collaborative in grado di generare circoli virtuosi di value co-creation. Il fulcro dell'azione di governance del sistema pubblico a supporto dell'internazionalizzazione, oltre alla fornitura dei servizi reali di approccio ai mercati esteri, tende ad intercettare e consolidare il consenso di una struttura ampliata di relazioni tra stakeholder, all'interno della quale la dimensione locale, nazionale ed internazionale si intrecciano e danno vita ad una serie di azioni coordinate ed evolutive idonee a garantire efficienza ed efficacia nei processi di internazionalizzazione. Ciò ha comportato una riqualificazione de nodi operativi all'interno di una contemporanea rilettura del territorio, inteso come sistema provinciale, regionale o nazionale da promuovere nel suo complesso e la cui competitività è frutto di sinergie collaborative²¹⁴. L'adozione di tale visione sistemica del territorio implica, dunque, la promozione di network locali internazionali la cui competitività non solo dalla dotazione strutturale ma anche dal dinamismo comportamentale, per cui, il tessuto imprenditoriale va organizzato in armonia con le dinamiche dei modelli internazionali, e ciò avviene mediante la predisposizione di sistemi di servizio internazionali da parte degli organi operativi del network pubblico istituzionale di supporto all'internazionalizzazione delle imprese, idonei a definire una destination brand coerente con le specificità locale delle imprese coinvolte e una reputation brand territoriale e produttiva attraverso

²¹⁴ Cfr., Piciocchi, P., Bassano, C., “*op. cit.*”, in the 2009 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory, proceedings of the International Conference in Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli, 2009

la soddisfazione reciproca dei soggetti interagenti ²¹⁵. In altre parole, la definizione di una destination brand implica la progettazione ed implementazione di una struttura di servizio che, garantendo la condivisione di risorse, sia in grado di produrre maggiori benefici per tutti gli attori in interazione secondo una logica win-win e non win-lose²¹⁶.

Figura n.3: Governance multilivello dei Sistemi di servizio a supporto dell'internazionalizzazione



Fonte: Nostra elaborazione

La figura mostra come il territorio viene rappresentato in ragione del minore e/o maggiore grado di coesione e collaborazione tra attori. Se il territorio viene inteso come insieme dei prodotti generato dalle imprese, il vantaggio è basato sulla personalità delle imprese coinvolte nelle relazioni internazionali; le componenti del network interagiscono senza una pianificazione evolutiva comune, i loro scopi sono indipendenti, le relazioni sono di tipo spot e non è possibile identificare un governo condiviso che fornisca indirizzi e regole. Siamo

²¹⁵ Cfr., Gronross, C. "Adopting a Service Business Logic in Relational Business-to-Business Marketing: Value reation, Interaction and Joint Value Co-Creation", Otago Forum, 2008.

²¹⁶ Cfr., Gummesson, E. "Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing", The TQM Journal, Vol. 20, No.2, 2008

dinanzi ad un sistema embrionale²¹⁷ che non ha una chiara e condivisa identità all'interno e all'esterno della rete ed il territorio è concepito come un generatore di beni tangibili per cui il focus è rappresentato dalla struttura (imprese del territorio) e non dal sistema, quindi, la componente di servizio è espressa solo da un uso funzionale del territorio.

Nel momento in cui il territorio è considerato come “prodotto da promuovere” il vantaggio competitivo è basato sull'identità territoriale, ovvero ci si riferisce a tutti gli elementi visivi attraverso cui si rappresenta un sistema nel contesto²¹⁸. In tal caso, la forza competitiva dipende dalla capacità di lettura del contesto e dalla definizione di una consonante comunicazione con le aspettative degli stakeholders. In termini ASV siamo dinanzi ad un sistema in evoluzione in cui è possibile identificare componenti di governo con indicazioni e regole di responsabilità; inoltre le parti interagiscono in un disegno co-evolutivo ma i loro comportamenti sono ancora di tipo opportunistico. Il focus è ancora rappresentato dai beni tangibili offerti dalle imprese ma la componente di servizio comincia ad intravedersi. Il territorio è così qualificato come un “augmented good”²¹⁹ che non è solo il grembo delle imprese coinvolte ma assume anche il ruolo di sostegno e moltiplicatore del valore generato dalle stesse.

Se il territorio viene concepito come uno “scenario” allora il vantaggio competitivo si basa sull'immagine definita come percezione che gli stakeholders hanno del territorio in un determinato momento²²⁰. Infatti, questa percezione non è standardizzata poiché risultato di azioni frammentate di differenti decision makers locali pubblici e privati. Si configura, così, un sistema compiuto in cui un governo fornisce direttive (vincoli), definisce ruoli (regole) ed esercita un controllo rigido. Limite di questo sistema è la mancanza di stabilità derivante dalla variabilità dei decision makers che si basano su schemi interpretativi e categorie valoriali

²¹⁷ Il continuum dai sistemi embrionali ai sistemi compiuti è una schematizzazione che fornisce un'utile supporto alla classificazione dei network in funzione della tipizzazione delle relazioni instaurate. Nel sistema embrionale non vi sono relazioni ed interazioni tra sistemi potenzialmente idonei a costituirsi in network, quindi, è la potenzialità delle singole imprese a poter far discorrere di sistema che allo stato delle relazioni non avrebbe senso di esistere. Il sistema compiuto è, invece, un reticolo di componenti sistemiche connesso, dinamico e con capacità di auto-organizzazione, quindi, caratterizzato da strutture reticolari con relazioni dense e collaborative che esprimono un'identità omogenea del network. Nel mezzo del continuum vi sono i sistemi in via di compimento che si manifestano quando le relazioni tra le entità sistemiche sono sia durature ma non dense al punto da configurare una visione unitaria del network. Nostro adattamento da Barile S., “*op.cit.*”, Giappichelli Editore, Torino, 2008, pag. 113

²¹⁸ Cfr., Siano A., “*op.cit.*”, Giuffrè editore, Milano, 2001

²¹⁹ Cfr., Kotler, P., “*Principles of Marketing*”, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 2000.

²²⁰ Cfr., Siano A., “*op.cit.*”, Giuffrè editore, Milano, 2001

differenti, con la conseguente generazione di un gap reputazionale. In termini di Service Science, si configura l'erogazione di servizi di valore, ma tale valore ha un ciclo di vita molto breve non lasciando sedimento nella struttura sociale del territorio.

Nella concezione auspicabile e coerente con gli assunti della SS, del territorio come "sistema" il vantaggio competitivo si basa sulla reputazione ovvero sul giudizio socialmente condiviso basato sull'idoneità di creare valore per e con gli stakeholder. In quest'ottica, il territorio viene qualificato in termini di sistema compiuto/sistema vitale nella prospettiva ASV o in termini di sistema stabile di servizio nella prospettiva di SS dove lo stesso vantaggio competitivo si basa su whole service territoriale in cui le Istitution interpretano il ruolo di soggetto coordinatore e proponente che con la loro azione valorizzano la place reputation²²¹, aumentando la distintività dello stesso vantaggio competitivo. Nel passaggio da un sistema di servizio instabile ad uno stabile, il territorio non è più oggetto ma soggetto in grado di esprimere competitività (consonanza e reputazione) in ambito internazionale. La competitività dipende dalla condivisione di valore di proposte globale attraverso una governance multilivello ²²² rappresentativa delle componenti territoriali coinvolte

3. Il Contratto di Rete: disciplina, vantaggi e criticità

La governance internazionale, mediante l'implementazione del Contratto di Rete ha voluto colmare l'esigenza di innovazione organizzativa delle PMI del territorio, al fine di dar vita a forme di organizzazione dedicate a realizzare progetti comuni diretti allo sviluppo internazionale del territorio inteso come sistema. Con il Contratto di Rete, le imprese si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a collaborare in forme ed ambiti attinenti le proprie attività, scambiando informazioni e/o prestazioni di natura industriale,

²²¹ Cfr., Siano, A., Confetto, M.G., Siglioccolo, M., "Place reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas", competitive Paper, 8th International Marketing Trends Congress, Paris, 2009

²²² Cfr., Sphorer, J., Piciocchi, P., Bassano, C. "Three frameworks for service research: exploring multilevel governance in nested, networked systems", The 2011 Naples Forum on Service - Service-Dominant Logic, Network & System Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda, Capri, 2011.

commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività attinenti l'oggetto di ciascuna impresa.

Lo scopo della rete si identifica nell'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese partecipanti, quale ragione d'essere dell'aggregazione, nelle forme e nelle modalità definite dalle imprese stesse all'interno del contratto. In Italia le PMI rappresentano la struttura portante del sistema economico e produttivo e quasi la totalità di esse rientra nella dimensione della micro impresa (con meno di 10 addetti), specie nel settore dei servizi e dell'industria in senso stretto, assumendo grande rilevanza per il contributo in termini di occupazione. Tale evidenza risulta anche dal confronto del nostro tessuto produttivo con quello degli altri paesi europei, da cui si evince il ruolo rilevante delle nostre microimprese. Molte PMI, causa l'allargamento dei contesti competitivi produttivi a Paesi con condizioni economiche di produzione più vantaggiose (Cina, India, etc.), la delocalizzazione di attività svolte da imprese di dimensione superiore e il razionamento del credito, hanno conosciuto stati di grave crisi, superabile attraverso la capacità di innovare e di *fare rete* mediante aggregazioni e collaborazioni strutturate. In particolare per le micro e piccole imprese, data la nota difficoltà di apportare significative innovazioni all'interno dei propri processi produttivi, in un contesto di eccessiva parcellizzazione dell'apparato produttivo, emerge l'esigenza di crescere sotto il profilo dimensionale, non solo sotto l'aspetto quantitativo, ma anche perseguendo un approccio qualitativo - relazionale attraverso l'attivazione di relazioni funzionali con altri operatori economici.

La cooperazione tra aziende ha avuto il suo livello massimo di espansione nei distretti industriali di configurazione *marshalliana* e, quindi, definibili come “*entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza*”. I distretti denotano un elevato grado di concentrazione, in un'area geografica definita, di PMI fortemente specializzate nel proprio ambito produttivo che nel corso nel tempo hanno intensificato le proprie relazioni, transitando da una concezione di distretto basato su relazioni prettamente economiche a distretti in cui si condividono anche gli

aspetti culturali e sociali del fare business mediante la rete. La nuova versione dei distretti industriali ha trovato la sua fonte nel forte legame con il territorio di appartenenza che ha favorito la stabilizzazione dei rapporti fiduciari e, quindi, lo sviluppo, la condivisione e la diffusione verso l'esterno del network di una cultura distrettuale.

L'intensificarsi dei processi di internazionalizzazione produttiva, l'incremento della pressione competitiva dei Paesi di nuova industrializzazione e il forte sviluppo del settore terziario ha modificato le logiche di aggregazione, poiché non ci è più basati su requisiti di territorialità di specializzazione settoriale per generare le reti ma su modelli aggregativi, prevalentemente di tipo spontaneo, a spazialità diffusa volte a rafforzare la capacità competitiva delle imprese, specie in ambito internazionale, a migliorare le performance economiche e sociali e sfruttare le economie di scala derivanti dall'aggregazione, altrimenti non raggiungibili poiché tipicamente attribuibili alle imprese di medie e grandi dimensioni, senza perdere adeguati livelli di flessibilità.

Il legislatore, a fronte della nascita spontanea di nuove modalità aggregative, ha intrapreso la strada della formalizzazione delle stesse, è intervenuto in un primo momento nel 2008 con l'art. 6 bis della Legge n. 133/2008 di conversione del Decreto-Legge n. 112/2008 disciplinando le reti d'impresa *“al fine di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse”*, e successivamente con l'art. 3 del Decreto-Legge n. 5/20097, integrato dall'art. 42 del Decreto-Legge n. 78/20108, introducendo il Contratto di rete inteso come *“un accordo che lega più imprenditori su interessi specifici, ovvero su attività economiche e progetti comuni, allo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la competitività sui mercati. Il Contratto consente ad aziende, anche geograficamente distanti, di aggregarsi, condividere know-how, investire in ricerca, avviare strategie di sviluppo ed internazionalizzazione, condividere risorse professionali qualificate. Possono partecipare alla rete tutte le imprese,*

*sia individuali che collettive, di persone o di capitali, con o senza scopo di lucro, senza limiti di dimensioni e senza vincoli di localizzazione territoriale o di settore. Si tratta di un Contratto a struttura “aperta”, al quale possono aderire imprese diverse da quelle che hanno in origine dato vita alla rete, secondo modalità di adesione predeterminate e stabilite nel Contratto medesimo.”*²²³

L'adozione del Contratto di rete implica il rispetto di una serie di requisiti formali quali l'indicare in maniera chiara le imprese contraenti, specificare l'oggetto del contratto, dunque, le attività per cui le imprese vogliono costituirsi in rete, definire il “programma di rete” includente diritti e doveri dei singoli contraenti necessari al raggiungimento dell'obiettivo comune e, infine, la determinazione della durata del contratto e delle ipotesi di recesso anticipato di una o più imprese in rete. Non è obbligatorio né l'istituzione di un fondo patrimoniale comune (art. 423 Decreto-Legge n. 78/2010), ma se previsto, nella predisposizione del Contratto dovranno essere indicati anche i criteri di valutazione dei conferimenti e le modalità di gestione degli stessi, né l'individuazione di un soggetto incaricato di gestire in nome e per conto l'esecuzione dell'intero contratto o di parti dello stesso, lasciando così ampia discrezionalità alle parti contraenti nella definizione dell'effettiva struttura della rete, che per tale possono essere molto diverse tra loro. Il Contratto di rete deve avere la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata (comma 4-quater art. 3 Decreto-Legge n. 5/2009) e se ne deve dare pubblicità nel registro delle imprese in cui è iscritta ciascuna impresa aderente al contratto ai fini dell'efficacia dello stesso nei rapporti interni al contratto e in quelli relativi ai rapporti tra la rete ed il contesto di riferimento. La modalità di iscrizione nel Registro delle Imprese è stata ulteriormente semplificata con il Decreto Sviluppo n. 83/2012, in particolare, con l'art. 45 che ha introdotto lo strumento della firma digitale posta sull'atto o dall'imprenditore o dal suo legale rappresentante di ciascuna impresa che aderisce al contratto. Il decreto ha modificato anche la disciplina relativa all'organo comune ed al fondo patrimoniale, le cui predisposizioni o meno restano sempre legate alla volontà delle parti contraenti, prevedendo che la pubblicità presso le Camere di Commercio è adempiuta

²²³ Cfr., Caiazza M., Carnazza P., Saracino P., “*Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un'indagine qualitativa*”, Franco Angeli, Milano, 2012

effettuando l'iscrizione presso il Registro delle Imprese del luogo dove ha sede la rete. In ipotesi di costituzione del fondo patrimoniale comune, allo stesso si estende l'applicazione degli art. 2614 e 2615 del codice civile per cui per le obbligazioni non adempiute dalla rete, i terzi possono soddisfarsi aggredendo esclusivamente tale fondo. In ipotesi di costituzione di un organo comune, entro due mesi della chiusura dell'esercizio annuale, quest'ultimo redige relazione in merito alla situazione patrimoniale della rete.

L'introduzione del Contratto di rete, quale forma di aggregazione per ottimizzare le risorse e quale strumento di realizzazione di obiettivi strategici, nasce dall'esigenza di stare al passo con un mercato globalizzato e, in conseguenza, di competere su qualità ed innovazione, utilizzando (o facendo leva sull'introduzione delle tecnologie orizzontali e la condivisione di conoscenze e risorse).

Invero, detto strumento giuridico – economico si presta ad essere un valido “veicolo” sia per le PMI che, attraverso la cooperazione ed integrazione di ricchezza, considerando i costi ridotti e la flessibilità contrattuale, hanno la possibilità di raggiungere obiettivi di sviluppo superiori a quelli che riuscirebbero a perseguire agendo *uti singuli*, che per le grandi imprese, poiché l'aggregazione consente a imprese specializzate in campi diversi di avvalersi della sinergia della rete, per rafforzare il proprio business o per svilupparne uno nuovo, nonché per gestire e superare momenti di crisi, servendosi dell'esperienza dalle altre imprese partecipanti, operando eventualmente anche in contesti internazionali.

Il contratto di rete offre la possibilità di creare reti estese, non prive di costi, che favoriscono lo sviluppo internazionale di un intero tessuto imprenditoriale in connessione, è ad applicazione generale suscettibile di impiego sia in ambito produttivo che in quello distributivo ovvero diretto al coordinamento tra produzione e distribuzione. L'obiettivo principale del contratto di rete è la definizione di regole dispositive, dunque derogabili dalle parti, attraverso cui le imprese, rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti internazionali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità competitiva delle singole PMI e, quindi, dell'intera area territoriale coinvolta.

Il contratto di rete può consentire al network di realizzare forme di coordinamento migliori di quelle conseguibili attraverso contratti bilaterali che uniscono a due a due i nodi della rete. Tale frammentazione accresce, infatti, i rischi di dispersione della conoscenza e quelli di opportunismo, moltiplicando i costi di controllo. Esso costituisce un'opportunità per le imprese che, non disponendo di forte peso specifico sul mercato, non riescono a conseguire sufficiente protezione, specie nelle relazioni di filiera. In particolare, il contratto di rete è uno strumento che consente a piccole imprese, prive di risorse finanziarie e di competenze sufficienti ad implementare individualmente processi di internazionalizzazione, di intraprendere lo sviluppo nel mercato globale.

Dal punto di vista concreto, il contratto di rete può essere stipulato da due o più imprese ed opera attraverso un programma da realizzarsi anche a mezzo di risorse conferite in un fondo amministrativo ad un organo di governo comune a cui possono essere attribuiti poteri di rappresentanza anche verso i terzi al fine di consentire alla rete di relazionarsi con quest'ultimo. La rete ha, dunque, la necessità di essere costruita in condizioni di consonanza interna (tra gli attori della rete) al fine di potersi raccordare ed integrare in contesti internazionali con vantaggio competitivo e reputazione. In altre parole con il Contratto di Rete, le singole imprese rimangono se stesse, ma regolano in modo stabile la loro interdipendenza, ponendo le basi per operare insieme in forme stabili (a differenza ad esempio delle ATI) e coinvolgendo il core business di ciascuna (a differenza dei consorzi).

Il Contratto di Rete differisce da forme tradizionali come la collaborazione e l'aggregazione nella maggiore flessibilità, grazie alla quale le reti d'impresa superano, senza tuttavia annullare, la dimensione fondamentale della territorialità, della localizzazione e della specializzazione che sono i pilastri dell'organizzazione distrettuale. Le reti di impresa di nuova generazione fanno leva sulla trans-territorialità e talora sull'ibrido settoriale, funzionale e merceologico come nuove caratteristiche al fine di catturare sinergie di conoscenza e di interessi comuni, dovunque essi siano localizzati. Tale prerogativa si combina con le già citate esigenze di up-grading funzionale e relazionale necessarie al nostro tessuto produttivo per posizionarsi su quei segmenti delle catene globali contraddistinte

da un più elevato livello di valore aggiunto. Le reti di impresa si configurano, quindi, come una possibile soluzione alla ben nota caratteristica della piccola dimensione del sistema industriale italiano. Perché possano esserlo effettivamente, gli imprenditori devono esplicitamente volerle stabili nel tempo, anche se con vincoli meno stretti di quelli che si realizzano con le joint venture e le operazioni di fusione e acquisizione. Anche sotto questo punto di vista emerge una differenza con i distretti industriali²²⁴, sufficientemente informali e senza particolari vincoli. Inoltre, le reti d'impresa di nuova generazione non sono solo aggregazioni di scopo, cioè tese a raggiungere un obiettivo ben definito (prevalentemente di costo), di cui ogni partecipante gode singolarmente, come ad esempio i consorzi; esse si configurano quali aggregazioni più articolate, finalizzate ad un complessivo innalzamento della competitività, derivante dalla condivisione di una o più attività²²⁵.

Tabella 6: Caratteristiche e differenze dei modelli di Rete

MODELLI TRADIZIONALI DI RETE	MODELLI DI RETE DI NUOVA GENERAZIONE
Relazioni commerciali concentrate su territorialità, localizzazione e specializzazione	Transteritorialità e ibrido merceologico, con l'obiettivo di catturare sinergie di conoscenza e interessi comuni, ovunque localizzati, e sfruttare in modo efficiente le opportunità esistenti anche al di fuori del contesto territoriale di riferimento
Network di fine o scopo	Aggregazioni che originano con l'obiettivo di ampliare, individualmente e collettivamente, la propria abilità innovativa e la propria competitività sul mercato
Governance di tipo relazionale: relazioni commerciali basate in prevalenza su rapporti informali	Governance di tipo modulare: rapporti commerciali stabili e standard qualitativi di prodotto elevati, sotto la guida di un'impresa leader di medio-grandi dimensioni
Governance di tipo captive: grandi imprese leader con un intenso coordinamento esplicito tra le imprese stesse, che presenta però come svantaggio una profonda asimmetria nelle relazioni tra gli operatori	
Nessuno stimolo di lungo periodo alla crescita dimensionale	Legami stabili ma su aree parziali: la crescita dimensionale si coniuga con la tutela dell'autonomia parziale del singolo; nel lungo termine, anticamera per fusioni vere e proprie

Fonte: Nostro adattamento da Rapporto UniCredit sulle Piccole Imprese, VIII edizione, 2011

²²⁴ Il termine "distretto industriale" è stato utilizzato per la prima volta dall'economista inglese Alfred Marshall, nella seconda metà del XIX secolo. Egli diede la seguente definizione: «Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza».

²²⁵ Associazione Italiana Politiche Industriali, "Reti di impresa: profili giuridici, finanziamento e rating", Edizioni Gruppo 24Ore, 2011

Il Contratto di rete è una forma ibrida tra funzione di scambio e funzione associativa che mediante la forma contrattuale (atto pubblico o scrittura privata autenticata) stabilizza l'interdipendenza tra le imprese e favorisce relazioni collaborative sinergiche che generano benefici per i business di ciascun attore coinvolto. L'atto costitutivo, in particolare, deve contenere una serie di elementi quali, l'indicazione degli obiettivi strategici e delle attività comuni che si intendono eseguire mediante tale forma contrattuale e che dimostrino il miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato, durata, modalità di adesione e ipotesi di recesso dal contratto, la definizione di un programma di rete includente diritti e doveri di ciascun partner, la possibilità di avere un manager di rete che si occupi della pianificazione e gestione del percorso di sviluppo della rete e altri elementi che possono essere inseriti a discrezione degli imprenditori partecipanti tra cui ricordiamo il fondo patrimoniale comune con le relative modalità di conferimento.

Attraverso tale tipologia di aggregazione, le imprese coinvolte hanno la possibilità di condividere risorse, competenze e conoscenze non sviluppabili singolarmente, condividendo il rischio di impresa con gli altri attori del network dai quali è sempre indipendente, di incrementare il potenziale innovativo partecipando a progetti di innovazioni di prodotto-processo non realizzabili singolarmente a causa dei limitati budget disponibili, specie in riferimento alle PMI, di sfruttare le economie di scala e i vantaggi derivanti dal far parte di gruppi d'acquisto/vendita, di connettersi anche con imprese distanti dal punto di vista territoriale poiché il legislatore non ha previsto nessun vincolo a livello nazionale, di partecipare a gare e appalti pubblici con una maggiore dimensione e di beneficiare di agevolazioni fiscali e finanziarie.

I problemi di natura finanziaria, organizzativa, logistica, di marketing, impedisce, spesso, alle singole aziende, soprattutto alle PMI, l'ingresso ai nuovi mercati, principalmente a quelli internazionali. Al contempo, per imprese troppo piccole, poco specializzate o con risorse insufficienti, risulta difficile godere dei vantaggi offerti dall'internazionalizzazione; collaborare con altre realtà imprenditoriali, tramite il Contratto di Rete, per avere accesso a risorse

finanziarie, umane, al know how, può essere la soluzione per ovviare a tali problematiche.

La collaborazione con altre imprese della rete offre, inoltre, la possibilità di ampliare la gamma di beni e servizi prodotti di aziende che hanno attività complementari, aumentando in tal modo, non solo le opportunità di vendita e produzione della singola azienda, ma confluire eventualmente in un prodotto più complesso, ed affermare la propria presenza sul mercato, e di gestire marchi commerciali comuni, in particolare nei mercati esteri, supportando così la suddivisione dei costi promozionali.

Mediante il meccanismo degli scambi di prestazione, le imprese appartenenti alla Rete, contribuiscono una al processo produttivo dell'altra, ottenendo un potenziale meccanismo di stabilità del fatturato. La messa in comune di risorse, siano esse finanziarie, tecniche o umane, comporta diversi vantaggi fra cui il contenimento della spesa per gli investimenti, dei rischi e dei tempi di realizzazione, con il risultato che accedere a risultati di innovazione e di sviluppo imprenditoriale altrimenti inaccessibili per piccoli operatori. Il Contratto di rete non rappresenta solo uno strumento attraverso il quale si può accedere a nuovi mercati, ma presenta tra i suoi vantaggi, anche la possibilità di innovare o diversificare il business aziendale attraverso la realizzazione di nuovi prodotti e servizi e la condivisione di conoscenze e competenze. Il contratto di rete permette una maggiore flessibilità produttiva, poiché, grazie alla cooperazione tra imprese diventa possibile per le stesse rispondere in modo più rapido, personalizzato e adeguato all'evoluzione della domanda, con sensibile riduzione del lead time e del time to market. Altro vantaggio, non di minore entità, a cui vanno incontro le imprese che appartengono ad una rete d'impresa, è quello di beneficiare di agevolazioni fiscali e finanziarie, poiché la rete riceve un'attenzione maggiore da parte delle istituzioni finanziarie e delle amministrazioni pubbliche ed usufruisce di rating bancari di rete che garantiscono risultati (in termini di prestiti, garanzie, incentivi) più rilevanti.

L'art. 42 del Decreto-Legge n. 78/2010 ha previsto, per le imprese aderenti alla rete, la possibilità di stipulare convenzioni con l'ABI, di ottenere condizioni di accesso ai contributi mediante procedura unica collettiva e non per singolo

soggetto aderente al contratto e di rientrare nel regime temporaneo di sospensione d'imposta; queste agevolazioni introdotte dal legislatore hanno l'obiettivo di consentire alle reti la realizzazione del programma comune ed a tale scopo sono stati stanziati 48 milioni di euro ripartiti sul triennio 2011-2013. Tra le agevolazioni principali vi è da annoverare quella della BEI (Banca Europea di Investimenti) che ha previsto una linea di credito complessiva per il supporto alle reti di imprese di circa 100 milioni di euro, che potranno coprire fino al 100% del costo del progetto di costituzione della Rete, e basarsi su prestiti di una durata che può arrivare fino a 10 anni. L'obiettivo della Banca Europea per gli Investimenti (BEI) è finanziare i progetti di aggregazione tra piccole medie imprese (PMI) italiane strutturati attraverso il contratto di rete utilizzando istituti di credito italiani quale strumento operativo e moltiplicatore dell'investimento. Nell'ambito di questa strategia, la BEI ha sottoscritto accordi per l'erogazione dei finanziamenti con diversi istituti di credito italiani e molte banche italiane, indipendentemente, prevedono proprie misure di sostegno per le Reti. Retimpresa, un'Agenzia di Confindustria, ha sottoscritto con alcuni istituti di credito (Unicredit, BNL, Carige, Banco Popolare, Intesa Sanpaolo, Deutsche Bank) degli accordi finalizzati a valorizzare l'appartenenza ad una Rete, anche attraverso il riconoscimento di un rating migliore, a parità di condizioni, con l'effetto pratico di poter ottenere finanziamenti ad un tasso più contenuto (sebbene la misura di questa riduzione viene valutata caso per caso in modo autonomo da ciascuna banca).

Fra gli incentivi statali, lo strumento originario di incentivazione²²⁶ prevede la sospensione d'imposta di una quota degli utili destinati dalle imprese retiste, alla alimentazione del fondo patrimoniale comune per realizzare gli investimenti previsti dal programma di rete, fino ad un massimale di un milione di euro. Per un periodo si è discusso sull'incidenza o meno di questa agevolazione sulla libera concorrenza tra le imprese, e a tal riguardo, si è espressa l'Unione Europea che ha escluso l'ipotesi di aiuti di stato, poiché si tratta di un'agevolazione a cui tutte le imprese possono accedere, a prescindere dalla dimensione e dalle attività poste in essere dalle stesse.

²²⁶ Comma 2-quater dell'art. 42 della legge 30 luglio 2010 n. 122

In merito all'internazionalizzazione delle imprese, di fondamentale importanza è l'art. 42 Decreto-Sviluppo n. 83/2012 che estende alle PMI aderenti ad un Contratto di rete di beneficiare dei contributi previsti per i Consorzi per l'internazionalizzazione, a prescindere se le imprese stesse aderiscono o meno al Consorzio, e che si sostanziano nella copertura fino al 50% delle spese sostenute per pianificare ed implementare i processi di internazionalizzazione realizzati anche con PMI non consorziate.

Gli interventi legislativi mostrano la volontà di favorire una governance multilivello orientata allo sviluppo di forme flessibili di aggregazione che, quindi, legittimano l'operato degli imprenditori che hanno iniziato a manifestare particolare interesse a questa nuova modalità competitiva che, oggi, specie in riferimento al tessuto imprenditoriale italiano non può più esser considerata una condizione eventuale ma vitale, poiché, è la complementarità con la conoscenza ed il saper fare altrui a garantire quei livelli dimensionali, non appesantiti da strutture gerarchiche o duplicazioni produttive all'estero, che consentono di agire con adeguati livelli di flessibilità negli attuali e turbolenti mercati domestici e internazionali.

CAPITOLO TERZO

Evidenza empirica, limiti della ricerca e percorsi di indagine futuri

1. Metodologia e inquadramento dell'ipotesi di ricerca: campo d'indagine e modalità di trattamento dei dati secondari.

Nel presente paragrafo si vuole fornire una descrizione del percorso di indagine riguardante la diffusione del Contratto di rete sul territorio italiano, la cui organizzazione dei dati è stata effettuata attraverso un metodo di ricerca descrittivo volto a classificare le modalità con cui le caratteristiche del fenomeno aggregativo si manifestano sia in termini dimensionali e settoriali che di distribuzione sul territorio in modo da poter individuare le diverse connessioni regionali stabilite dalle imprese appartenenti alle stesse. Fase successiva dell'analisi è stata quella di classificare i contratti di rete in base alla effettiva presenza delle imprese aderenti sui mercati esteri, al fine di definire il percorso di diffusione del contratto di rete come strumento internazionale di marketing e quindi come modalità aggregativa attraverso la quale le imprese varcano i confini nazionali; solo una puntuale analisi del contenuto degli specifici contratti conclusi dalle parti consente di comprendere perché e come lo strumento è utilizzato, specie se si riesce a coglierne il piano industriale sottostante e le effettive dinamiche che il disegno contrattuale realizza. Valutare dunque l'impatto del contratto e la tipologia di reti che emerge comporta una verifica empirica.

Il campione d'indagine è composto da tutte le imprese che hanno sottoscritto un Contratto di rete al 31 dicembre 2013, ed è composto da un totale di 1298 contratti che hanno coinvolto 6385 imprese, ad esclusione di quelle recesse. La tecnica utilizzata è di tipo longitudinale, poiché volta ad evidenziare, nel lasso temporale precedentemente definito, la dinamica di utilizzo di questo strumento; tale tecnica ci consente di avere un insieme ampio di dati che forniscono stime significative e l'individuazione delle variabili che incidono sulla diffusione della modalità aggregativa, oggetto della ricerca, nella serie temporale considerata.

L'analisi è stata effettuata sul registro riepilogo contratti di rete redatto da InfoCamere ed aggiornato al 31 dicembre 2013 mediante l'analisi dell'oggetto del contratto stipulato. In definitiva, la ricerca descrittiva ha come obiettivo quello di valutare il grado di diffusione del contratto di rete a livello nazionale e il grado di adozione di tale strumento come modalità per internazionalizzarsi, attraverso l'utilizzo di dati secondari riconducibili alle pubblicazioni periodiche fornite da enti ed istituzioni pubbliche che erogano servizi nei confronti delle imprese italiane. I dati secondari utilizzati per descrivere il livello di diffusione del Contratto di rete nelle diverse regioni italiane sono stati estrapolati dalle seguenti pubblicazioni: *“Rassegna dei principali risultati qualitativi. I Contratti di rete”* – Elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere (aggiornamenti al 21 aprile 2012, al 29 dicembre 2012, 1 aprile 2013, 1 dicembre 2013).

I dati secondari utilizzati per descrivere la diffusione del contratto di rete come strumento utilizzato dalle imprese per orientarsi ai mercati internazionali è stata effettuata su: *“Riepilogo sui contratti di rete”* – Aggiornamento al 1 giugno 2014 Infocamere. Al fine di conferire omogeneità temporale ai dati utilizzati nel presente lavoro di ricerca, quelli elaborati da Infocamere sono stati depurati dei contratti di rete stipulati nel primo semestre del 2014 in modo da focalizzare l'analisi, per tutte le classificazioni che saranno presentate nel seguente capitolo, al 31 dicembre 2013. La valutazione dell'internazionalizzazione dell'impresa attraverso il Contratto di rete, è stata effettuata facendo riferimento al contenuto dell'oggetto del contratto che descrive il motivo per cui si è dato vita al network e la relativa attività che lo stesso pone in essere. La scelta dell'oggetto del contratto di tutti gli aggregati reali ha evitato un fenomeno di distorsione delle valutazioni poiché non si fa riferimento ad un campione ma all'intera popolazione dei Contratti di Rete registrati.

La fase successiva è stata caratterizzata da un'indagine volta a valutare la presenza di ogni singolo aggregato sui mercati esteri a prescindere, quindi, se il Contratto di Rete fosse stato o meno utilizzato per intraprendere il cammino internazionale. L'analisi, infatti, vuole proprio svincolare le valutazioni successive da quelle che sono state i motivi per cui i diversi nodi hanno dato vita alla forma reticolare, poiché, nella fase iniziale l'intento aggregativo potrebbe essere,

semplicemente orientano all'accrescimento della capacità dimensionale sul mercato interno e non necessariamente all'internazionalizzazione del sistema di offerta, inficiando così il dato reale di diffusione del Contratto di Rete come modalità aggregativa inteso come strumento e non solo come causa per intraprendere percorsi di internazionalizzazione. A tal riguardo, è di notevole rilievo lo studio condotto da Vernizzi e Martini (2013) che hanno effettuato un'indagine sugli obiettivi principali che, nella prassi, le imprese sembrano attribuire al Contratto di Rete avendo come limite temporale di riferimento novembre 2012. L'analisi ha evidenziato che *“la rete nasce in primo luogo per aumentare la capacità e le opportunità delle imprese di entrare e di affermarsi nei mercati internazionali (61%)...la seconda motivazione emersa è, invece, la produzione di beni e servizi non realizzabili singolarmente (46%)...il 29% delle reti, inoltre, identifica tra le sue motivazioni principali il reperimento di risorse, di know-how, e la condivisione di competenze volte allo sviluppo di processi innovativi non realizzabili autonomamente...tra le motivazioni, infine, l'incentivo fiscale previsto dalla normativa, che assume la forma della sospensione d'imposta con carattere temporaneo e ammontare non predefinito, ha spinto solo il 17% delle imprese ad aggregarsi in rete...altre potenziali motivazioni, seppure avvertite da meno di un quarto delle aggregazioni, sono relative al possibile miglioramento dei rapporti con le istituzioni finanziarie e pubbliche, all'acquisizione di certificazioni di qualità, all'utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese, nonché, infine alla possibilità di usufruire di agevolazioni fiscali e burocratiche e di facilitare l'accesso al credito”*.

La rilevazione dei mercati esteri serviti per ogni singolo contratto di rete è stata effettuata attraverso la raccolta di informazioni on-line mediante l'analisi incrociata delle informazioni derivanti dai siti Web e delle relative pagine esplicative dei mercati con cui l'organizzazione reticolare mediante Contratto di Rete si relaziona con i mercati esteri, i dati del Registro imprese alla sezione Contratti di Rete e i dati di Unioncamere. L'utilizzo di ricorrere ad informazioni on-line su dati certi e non attraverso altre modalità, tipo il questionario, è legittimata dall'obiettivo del presente lavoro di analisi descrittiva che si

concretizza nel voler definire uno stato dell'arte al di là delle motivazioni iniziali che hanno spinto le parti ad aggregarsi ed ha come principale obiettivo quello di effettuare una scrematura del totale dei Contratti di Rete analizzati, filtrando, quelli non aventi una visibilità on-line che è può essere considerata come una venuta meno del contratto per raggiungimento dell'oggetto o per impossibilità sopravvenuta dello stesso o comunque che si tratti di un network non votato all'orientamento internazionale.

Nell'effettuare l'analisi, su 1298 contratti di rete, 1078 sono risultati identificabili attraverso i siti internet delle aziende coinvolte che presentavano al proprio interno link di riferimento ad attività estere generate da network a cui l'impresa stessa aderiva, 220 sono risultati essere non identificabili in rete per cui il dato risulta già depurato dalla presenza sia di contratti entro i confini nazionali sia di quelli che non hanno una significatività tale da poter incidere sulle evidenze dell'indagine effettuata

2. Classificazione dimensionale, per forma giuridica, territoriale e settoriale dei contratti di rete

Nel presente paragrafo si vuole fornire un quadro generale degli ultimi 4 semestri (1 gennaio 2012 - 31 dicembre 2013) della diffusione del contratto di rete attraverso un approccio metodologico deduttivo, nella fase empirica, ed induttivo, nella fase di predisposizione di sviluppi futuri di ricerca. Ai fini di una maggiore completezza del lavoro, è necessario riportare una tabella riassuntiva della stipula dei contratti di rete avvenuta nell'arco temporale compreso tra marzo 2010 e aprile 2012, ossia in seguito all'intervento attuativo da parte del Legislatore che ha dato il via libera all'adozione di tale modalità aggregativa.

Tabella n. 7: Status quo dei contratti di rete al 21 aprile 2012

ANNO 2010: 25 CONTRATTI
Marzo – Luglio: 7 contratti
Settembre – Dicembre: 18 contratti
ANNO 2011 (FINO AL 5 DICEMBRE): 189 CONTRATTI
Gennaio – Aprile: 29 contratti
Maggio – Agosto: 81 contratti
Settembre – Dicembre: 79 contratti
ANNO 2012 (DAL 5 DICEMBRE 2011 AL 21 APRILE 2012): 113 CONTRATTI
5 dicembre 2011 – 28 marzo 2012: 91 contratti
28 marzo – 21 aprile 2012: 22 contratti
TOTALE CONTRATTI FINO AL 21 APRILE 2012: 327

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Dai dati si evince che, nei primi 2 anni il totale dei contratti di rete stipulati sull'intero territorio nazionale è di 327, palesando una scarsa diffusione rispetto a quelli che sono i dati riportati nel biennio 2012 – 2013 e che di seguito verranno presentati.

Il monitoraggio dei Contratti di Rete è stato elaborato su dati Infocamere e la prima classificazione è stata effettuata in funzione delle dimensioni, ossia del numero di imprese appartenenti al network (sono stati individuati 5 range dimensionali entro cui far rientrare le diverse modalità aggregative), e dei soggetti aderenti per forma giuridica, nel biennio 2012 – 2013.

Tabella n.8: Dimensione delle reti

N. DI SOGGETTI PER CONTRATTO DI RETE	N.DI CONTRATTI DI RETE			
	APRILE 2012	DICEMBRE 2012	APRILE 2013	DICEMBRE 2013
2 IMPRESE	64	92	101	165
3 IMPRESE	82	175	219	400
TRA 4 E 9 IMPRESE	144	310	367	615
TRA 10 E 50 IMPRESE	36	69	80	117
OLTRE 50	1	1	1	1
TOTALE	327	647	768	1298

Fonte: Nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

L'analisi della tabella riguardante la ripartizione dimensionale delle imprese nel corso del biennio 2012 – 2013 ha messo in evidenza un tendenziale incremento delle imprese che adottavano il Contratto di Rete ma con una precisa evidenziazione: confrontando i dati di ingresso in rete delle imprese si è notato che inizialmente le prime ad esser state stimolate all'adozione di tal strumento sono state quelle già appartenenti ad altri gruppi economici per poi esser adottato anche da coloro che fino ad allora non avevano sviluppato una cultura collaborativa di network. Ciò è legittimato dalle variazioni che si possono notare da un semestre all'altro, in particolare nei due semestri relativi all'ultimo anno di indagine da cui si evince che specie per le imprese con addetti compresi tra uno e dieci, quindi trattasi di imprese di micro e piccole dimensioni, hanno raddoppiato il numero di Contratti di Rete stipulati, incentivati anche dalla grave crisi, finanziaria prima ed economica poi, che spinge l'impresa alla ricerca di una complementarità flessibile garantita proprio dal contratto di rete.

Tabella n.9: Ripartizione dei soggetti aderenti a contratti di rete per forma giuridica

NATURA GIURIDICA	N.DI SOGGETTI			
	APRILE 2012	DICEMBRE 2012	APRILE 2013	DICEMBRE 2013
SOCIETA' DI CAPITALE	1198	2275	2659	4239
SOCIETA' DI PERSONE	224	437	522	863
IMPRESE INDIVIDUALI	189	350	431	696
COOPERATIVE	95	228	276	449
ALTRE FORME	27	60	65	111
FONDAZIONI	2	6	7	2
ASSOCIAZIONI	0	4	4	25
TOTALE	1735	3360	3964	6385

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Dall'elaborazione definitiva si evince che a dicembre 2013 sono stati stipulati 1.298 contratti che hanno visto il coinvolgimento di 6.385 soggetti, di cui 6.358 imprese e 27 tra associazioni e fondazioni. Il fenomeno fino al 2011 non ha avuto una forte diffusione, data l'emanazione della relativa legge nel 2009 e il decreto attuativo del 2010, infatti, si registravano meno di cento di nuove imprese a trimestre all'inizio del 2011.

A livello territoriale la ripartizione è stata elaborata tenendo in considerazione il fatto che uno stesso Contratto di Rete può coinvolgere diversi ambiti regionali, per cui non è possibile attribuire ciascun contratto ad una sola Regione e, di conseguenza, l'aggregazione dei contratti regionali di seguito proposta risulta differente dal numero complessivo dei contratti.

Tabella n.10: Distribuzione regionale dei soggetti aderenti a contratti di rete e dei contratti di rete

REGIONI	APRILE 2012		DICEMBRE 2012		APRILE 2013		DICEMBRE 2013	
	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.
ABRUZZO	54	13	110	25	152	29	519	135
BASILICATA	47	10	77	17	84	18	109	27
CALABRIA	24	7	27	9	27	9	77	19
CAMPANIA	54	25	124	36	132	42	194	62
EMILIA R.	188	51	482	145	599	185	937	285
FRIULI V.G.	49	20	75	29	81	31	118	41
LAZIO	88	34	176	68	229	82	363	136
LIGURIA	20	8	42	16	59	21	98	33
LOMBARDIA	409	103	782	198	983	253	1579	438
MARCHE	92	30	159	52	165	54	244	80
MOLISE	4	2	12	7	12	7	17	11
PIEMONTE	69	24	161	51	177	54	240	84
PUGLIA	89	28	127	39	153	44	292	78
SARDEGNA	48	12	87	18	106	23	180	36
SICILIA	16	10	22	14	30	17	74	31
TOSCANA	297	47	496	81	527	86	665	118
TRENTINO	18	9	32	16	37	22	65	39
UMBRIA	13	7	101	17	103	18	152	34
V. D'AOSTA	0	0	1	1	1	1	1	1
VENETO	156	51	297	91	307	102	461	146
TOTALE ITALIA	1735	327	3360	647	3964	768	6385	1298

Note: Numero di soggetti (N.S.) Numero di contratti (N.C.) Nostra elaborazione su dati Unioncamere-Infocamere

La classifica delle Regioni, nell'arco temporale del presente lavoro, è guidata dalla Lombardia con 1579 imprese in rete seguita dall'Emilia Romagna e la Toscana con rispettivamente 937 e 665 soggetti partecipanti, definendo così circa il 50% delle imprese italiane operanti in rete. Dai dati si evince il trend crescente di adesione al Contratto di Rete, sia in termini di nuovi accordi stipulati che di soggetti aderenti all'iniziativa aggregativa, e in particolare l'ultimo semestre del 2013 è quello che ha registrato i maggiori incrementi rispetto ai dati di aprile, del medesimo anno, che in alcuni casi si sono addirittura triplicati come per l'Abruzzo, con 519 imprese coinvolte che hanno sfruttato le agevolazioni dei progetti di innovazione e di internazionalizzazione dei contratti di rete previste per questa Regione nel relativo bando scaduto a settembre del 2013. Stesso discorso è valido per l'Emilia Romagna, il Lazio e le Marche le cui imprese hanno seguito i programmi regionali di diffusione di tale modalità contrattuale, con particolare riferimento ai progetti per l'internazionalizzazione delle micro, piccole e medie imprese. I buoni risultati, in termini di adozione del contratto e numero di partecipanti all'iniziativa aggregativa riferite alle prime 6 Regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Abruzzo, Veneto e Lazio) mostra un alto grado di concentrazione del fenomeno che non è equamente distribuito a livello nazionale, infatti, si evidenzia una disomogeneità regionale nell'applicazione del Contratto di Rete con un netto distacco tra le prime 6 Regioni e le altre come si evince dalla tabella precedente. Dall'analisi delle Regioni coinvolte per singolo Contratto di Rete stipulato si evince che il 74,8% delle reti nasce all'interno di un'unica Regione e ciò a testimoniare che il non equo utilizzo di tale forma contrattuale è essenzialmente legato all'intensità con cui le istituzioni locali ne favoriscono la promozione e la diffusione a livello imprenditoriale mediante la predisposizione di bandi (ad esempio, in Lombardia il programma Ergon, in Abruzzo, Emilia Romagna il bando reti per l'internazionalizzazione 2011 e 2013 e il bando innovazione tecnologica delle PMI e delle reti di PMI 2011, e in Toscana il bando aggregazioni e reti di imprese, 2011) o legandolo a interventi mirati di politica industriale diretti sia a sostenere l'aggregazione in settori industriali ritenuti strategici per il Made in Italy (turismo, agro-alimentare, moda), sia a promuovere strategie di innovazione, internazionalizzazione e integrazione delle filiere messe

in atto tramite i contratti di rete. Questo tipo di logica disomogenea e non integrata tra le stesse Regioni ha generato essenzialmente la diffusione di Contratti di Rete monoregionali, lì dove la governance istituzionale ha posto in essere iniziative che hanno coinvolto gli imprenditori locali, e la conclusione di contratti pluriregionali che hanno visto coinvolte aree in cui lo strumento era molto diffuso, come nelle prime 6 Regioni precedentemente elencate, e aree di scarsa diffusione; è pertanto molto probabile che il coinvolgimento delle imprese di queste regioni sia stato indotto dalla partecipazione a reti avviate nelle regioni più attive nel promuovere lo strumento.

Al fine di conferire un maggior livello di dettaglio all'analisi condotta, oltre ad una classificazione per aree regionali è stata definita una ripartizione della distribuzione del Contratto di Rete per provincia aderente alla singola iniziativa attraverso l'individuazione dei soggetti partecipanti alla rete e la relativa sede amministrativa degli stessi. A differenza dell'analisi regionale, l'arco temporale di riferimento è su tre trimestri e non su quattro poiché il 1° trimestre del 2012 non presentava dati sufficienti a livello provinciale per poter poi effettuare confronti temporali; in altre parole i dati risultavano essere eccessivamente pochi e concentrati in numero ristretto di province rispetto a quelli del 2° trimestre 2012 e 1° e 2° trimestre 2013, al punto da inficiare le successive risultanze di comparazione dei dati:

Tabella n. 11: Distribuzione provinciale dei soggetti aderenti a contratti di rete e dei contratti di rete

PROVINCE	DICEMBRE 2012		APRILE 2013		DICEMBRE 2013	
	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.
AGRIGENTO	2	1	2	1	5	4
ALESSANDRIA	18	9	22	10	25	11
ANCONA	48	25	48	25	74	38
AOSTA	1	1	1	1	1	1
AREZZO	30	20	32	20	42	23
ASCOLI PICENO	20	9	20	9	22	13
ASTI	10	5	18	7	20	9
AVELLINO	4	3	4	3	7	4
BARI	77	26	86	30	135	47
BELLUNO	4	4	6	6	10	7
BENEVENTO	1	1	1	1	3	2
BERGAMO	78	40	101	53	172	84
BIELLA	5	5	5	5	6	7
BOLOGNA	124	57	144	65	206	100
BOLZANO	5	3	5	3	11	7

PROVINCE	DICEMBRE 2012		APRILE 2013		DICEMBRE 2013	
	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.
BRESCIA	119	42	171	56	311	109
BRINDISI	4	4	4	4	12	8
CAGLIARI	24	7	34	11	66	19
CALTANISSETTA	2	2	7	3	8	4
CAMPOBASSO	10	7	10	7	14	9
CASERTA	7	8	8	9	19	17
CATANIA	8	4	10	5	22	10
CATANZARO	3	2	3	2	16	5
CHIETI	73	14	106	18	212	65
COMO	48	23	52	26	91	39
COSENZA	3	3	3	3	13	7
CREMONA	17	12	26	15	53	24
CROTONE	1	1	1	1	4	3
CUNEO	22	9	/	/	53	19
ENNA	/	/	/	/	2	1
FERMO	22	10	23	11	37	23
FERRARA	36	15	43	18	55	27
FIRENZE	149	41	171	42	215	61
FOGGIA	12	2	12	2	29	7
FORLI'-CESENA	27	22	40	28	84	46
FROSINONE	15	13	15	13	28	16
GENOVA	19	11	32	15	45	25
GORIZIA	3	3	3	3	5	3
GROSSETO	25	12	25	12	27	13
IMPERIA	2	2	2	2	3	2
ISERNIA	2	1	2	1	3	2
L'AQUILA	5	5	5	5	80	30
LA SPEZIA	7	5	9	6	10	5
LATINA	33	11	55	15	62	27
LECCE	11	7	22	8	70	20
LECCO	57	26	66	32	82	41
LIVORNO	6	3	6	3	11	7
LODI	7	7	10	9	14	13
LUCCA	110	14	113	17	135	20
MACERATA	41	15	41	15	55	25
MANTOVA	27	16	42	23	50	29
MASSA CARRARA	4	3	4	3	6	4
MATERA	11	4	11	4	17	8
MESSINA	/	/	1	1	4	2
MILANO	254	121	305	147	512	231
MODENA	125	48	147	59	217	90
MONZA-BRIANZA	64	33	84	39	124	66
NAPOLI	38	19	43	23	76	36
NOVARA	10	8	10	8	12	11
NUORO	15	5	23	6	34	12
ORISTANO	10	5	10	5	17	7
PADOVA	39	25	49	31	65	45
PALERMO	6	4	6	4	10	8
PARMA	44	27	49	31	72	38
PAVIA	19	12	24	15	35	19
PERUGIA	99	16	100	16	146	30
PESARO-URBINO	28	13	33	14	56	24
PESCARA	26	10	33	11	143	62
PIACENZA	21	11	36	16	57	18

PROVINCE	DICEMBRE 2012		APRILE 2013		DICEMBRE 2013	
	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.	N.S.	N.C.
PISA	65	13	65	13	95	17
PISTOIA	26	12	26	11	45	19
PORDENONE	21	13	21	13	31	15
POTENZA	66	15	73	16	92	18
PRATO	19	11	19	11	22	13
RAGUSA	/	/	/	/	8	4
RAVENNA	44	23	56	31	85	43
REGGIO CALABRIA	20	4	20	4	30	7
REGGIO EMILIA	32	23	53	34	89	55
RIETI	2	2	2	2	2	2
RIMINI	29	19	31	21	72	1
ROMA	125	58	155	69	265	132
ROVIGO	6	5	7	6	9	9
SALERNO	74	15	76	17	89	21
SASSARI	38	11	40	11	63	17
SAVONA	14	3	16	3	40	8
SIENA	62	17	66	18	67	20
SIRACUSA	4	3	4	3	8	5
SONDRIO	22	8	25	10	37	17
TARANTO	23	10	24	11	46	21
TERAMO	6	5	8	6	84	37
TERNI	2	2	2	2	6	5
TORINO	91	26	93	27	113	45
TRAPANI	/	/	/	/	3	2
TRENTO	27	14	32	20	48	30
TREVISO	48	24	58	26	68	35
TRIESTE	2	2	8	4	11	5
UDINE	49	18	49	18	71	23
VARESE	70	31	77	37	98	50
VENEZIA	28	16	33	19	58	35
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	5	3	5	3	6	4
VERCELLI	/	/	/	/	5	2
VERONA	91	28	94	30	171	39
VIBO VALENTIA	/	/	/	/	14	4
VICENZA	51	26	60	30	80	44
VITERBO	1	1	2	2	6	4
TOTALE	3360	647	3964	768	6385	1298

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

La ripartizione provinciale presenta la medesima caratteristica di quella regionale, poiché, dal momento che uno stesso Contratto di rete può coinvolgere diversi ambiti provinciali, non è possibile attribuire ciascun Contratto a una sola provincia, pertanto, l'aggregazione dei Contratti di rete provinciali risulta differente dal numero complessivo dei Contratti. Dall'analisi dei dati delle tabelle regionali e provinciali confrontati con i dati relativi ai soggetti partecipanti alla singola iniziativa aggregativa è possibile dedurre che su un totale 1298 contratti

stipulati a dicembre 2013, 531 insistono su una provincia, 457 su due provincie e 365 su tre o più provincie, 982 insistono su una regione, 249 su due regioni e 122 su tre o più regioni.

Il passo successivo dell'analisi descrittiva del fenomeno aggregativo mediante il Contratto di Rete è stato quello di generare una ripartizione settoriale biennale suddivisa in 4 semestri al fine di evidenziare la diffusione di tale strumento sia all'interno di ogni singolo settore sia a livello globale, quindi di copertura di intere aree settoriali di applicazione. Dall'analisi condotta si evince che i settori maggiormente interessati da questo fenomeno sono quelli a forte spirito innovativo e tendenzialmente orientati ad operare in mercati internazionali, e in termini generali, in tutti quei settori dove la micro-piccola-media dimensione dell'impresa non consente la disponibilità di risorse finanziarie idonee alle produzioni di beni e servizi, singolarmente, ma in ottica di network. In ogni caso, l'impresa aderente si presenta sui mercati con un'offerta di sistema molto più ampia ed efficace conferendo al potenziale produttivo della rete, e di conseguenza, ad ogni singolo nodo maggiori livelli di competitività. In termini numerici vi è una prevalenza delle imprese dei servizi e dell'industria in senso stretto e, all'interno di questi, i servizi professionali alle imprese, il commercio, l'ICT, il turismo, la filiera metalmeccanica e il sistema moda, a cui segue per importanza la filiera delle costruzioni e dell'immobiliare e l'industria agro-alimentare, ma vediamo nel dettaglio la ripartizione settoriale nell'arco temporale 2012 – 2013 e la sua evoluzione:

Tabella n. 12: Ripartizione settoriale dei soggetti aderenti a contratti di rete

SETTORE ECONOMICO	N.SOGGETTI			
	Aprile 2012	Dicembre 2012	Aprile 2013	Dicembre 2013
Agricoltura, silvicoltura	91	166	194	288
Altre attività di estrazione da cave	1	5	5	7
Industrie alimentari	61	143	176	272
Sistema moda	89	160	192	300
Beni per casa e tempo libero	92	226	245	347
Altre ind. Manifatturiere	49	93	100	151
Chimica, gomma, plastica	62	101	108	168
Lavorazione metalli	186	297	327	501
Elettronica	83	139	163	252
Meccanica e mezzi di trasporto	121	224	245	352
Public utilities (energia, gas, acqua...)	/	29	30	57
Costruzioni e bioedilizia	157	337	390	611
Commercio all'ingrosso	78	200	246	441
Commercio al dettaglio	25	62	85	189
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	33	65	82	177
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	18	47	91	212
Servizi dei media e della comunicazione	/	30	35	48
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	90	188	245	406
Servizi finanziari e assicurativi	12	31	38	61
Servizi operativi di supporto a imprese e persone	78	130	153	269
Servizi avanzati di supporto alle imprese	205	384	471	794
Istruzione e servizi formativi privati	25	46	51	78
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	/	82	105	143
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	67	146	155	191
Non classificate ateco	110	19	23	45
Varie (associazioni, fondazioni, etc.)	2	10	9	25
TOTALE	1735	3360	3964	6385

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Come precedentemente accennato il peso maggiore è riservato al settore dei servizi che copre il 43,3% al cui interno risultano leader le imprese specializzate in servizi professionali alle imprese (attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing), che sono complessivamente pari a 894, il 14% del totale. Seguono il commercio all'ingrosso (461; 7,2%), l'ICT (produzione di software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazione ed editoria) con 438 imprese (il 6,9% del totale), e il turismo (360; 5,6%). La classifica presenta al secondo posto il settore dell'industria in

senso stretto con 2.078 imprese pari al 32,5% del totale in cui ha una forte rilevanza sull'economia italiana la filiera metalmeccanica con 430 imprese in rete che rappresentano 6,7% del totale, a cui seguono distanziate da poche unità la filiera meccanica con 311 imprese cioè 4,9% del totale e la filiera moda con 305 imprese cioè il 4,8% del totale. Terzo e quarto agglomerato settoriale sono rappresentanti rispettivamente da quello delle costruzioni e delle immobiliari che impegna 918 imprese (14,4%) del totale di cui 601 (9,4%) nel primo ramo, e quello agro alimentare che impiega 566 imprese, quindi, l'8,9% del totale. Accorpare le voci della precedentemente tabella è stata definita una classificazione macrosettoriale della diffusione dei Contratti di Rete in funzione del numero di imprese coinvolte:

Tabella n. 13: Distribuzione per macrosettore di attività economica delle imprese aderenti a contratti di rete

MACROSETTORI ECONOMICI	N.DI IMPRESE			
	APRILE 2012	DICEMBRE 2012	APRILE 2013	DICEMBRE 2013
Agricoltura	91	166	194	288
Attività estrattive	1	5	5	7
Industria in senso stretto	743	1383	1556	2343
Public utilities	N.C.	29	30	57
Attività commerciali	103	262	331	630
Costruzioni/edilizia	157	337	390	611
Servizi alle imprese	418	828	1024	1755
Altri servizi	110	321	402	624
Non classificate ateco	110	19	21	45
TOTALE	1733	3350	3953	6360

Fonte: Nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Attraverso l'accorpamento per macro settori l'industria in senso stretto e il settore dei servizi alle imprese sommato agli altri servizi coprono una quota del 37% ciascuno e la differenza rispetto alla tabella in cui si classificano i Contratti di Rete settore per settore è data dalla confluenza nel macro settore dell'industria in senso stretto di molti comparti produttivi rispetto a quello dei servizi. In questa sistemazione dei dati inerenti il Contratto di Rete risulta una pari diffusione di tale forma contrattuale nell'industria in senso stretto e nel settore dei servizi seguiti dalle attività commerciali e dall'agricoltura.

La caratteristica prevalente delle reti in Italia è l'elevato grado di diversificazione produttiva presente all'interno del network, infatti, più dell'80% delle reti presenta nodi specializzati in diverse aree produttive ma facenti parte della stessa filiera macrosettoriale, evidenziando così la complementarità che si genera tra le diverse imprese coinvolte nel progetto aggregativo che possono condividere competenze diverse, attingendo da un differenziato bacino di specializzazioni settoriali e creando sinergie intersettoriali che generano processi virtuosi di value co-creation fonte di benefici interni ed esterni al network.

La condivisione di competenze è opzione strategica necessaria per le imprese di piccole e medie dimensioni e, specie in Italia che 4 imprese su 5 sono di micro-dimensioni (52,4%) o piccole (31,5%), la rete è la modalità più idonea per consentire ad ognuna di esse di rafforzare la loro capacità di fare innovazione, di creare marchi, di vendere e di esportare, cioè di trovare un buon patrimonio di competenze ad esempio in imprese che operano in settori altamente tecnologici o che hanno una struttura e distribuita, a livello territoriale, rete commerciale, ossia che presentano un miglior posizionamento competitivo rispetto a quelle che operano fuori dalla rete in termini di attività di export, certificati di qualità, partecipate estere, marchi registrati a livello internazionale, brevetti richiesti all'EPO, certificati ambientali.

Ultimo step dell'analisi descrittiva del fenomeno aggregativo mediante il Contratto di Rete è stato quello di evidenziare la specializzazione settoriale delle imprese nelle Regioni con più di 50 Contratti di Rete registrati al 31 dicembre 2013:

Tabella n. 12: La specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete - Nord

SETTORI	LOMBARDIA		PIEMONTE		VENETO		EMILIA ROMAGNA	
	N.ro	%	N.ro	%	N.ro	%	N.ro	%
AGRO-ALIMENTARE	51	3,3	18	7,3	53	10,9	51	5,6
Alimentare	32	2,1	4	1,6	25	4,7	34	3,7
Agricoltura	19	1,2	10	4,1	28	5,7	17	1,9
Bevande	-	-	4	1,6	-	0,5	-	-
INDUSTRIA (senso stretto)	544	34,9	89	36,0	153	31,4	361	39,9
Prodotti in metallo	119	7,7	30	11,1	30	6,3	109	12,1
Meccanica	113	7,3	18	7,3	30	6,3	81	8,9
Altri intermedi	55	3,5	13	4,2	21	4,2	35	3,8
Sistema moda	42	2,7	-	-	15	3,0	21	2,4
Elettrotecnica	38	2,4	11	4,0	12	2,5	32	3,5
Mobili	35	2,2	-	-	15	3,1	-	-
Chimica	24	1,5	-	-	-	-	-	-
Elettronica	23	1,4	6	3,0	6	1,3	31	3,4
Utilities	21	1,3	-	-	6	1,3	-	-
Meccanica di precisione	17	1,1	-	-	-	-	37	4,1
Metallurgia	16	1,2	-	-	-	-	15	1,7
Prod. e mat. da costruzione	15	0,9	7	3,4	9	1,7	-	-
Largo consumo	14	0,9	-	-	-	-	-	-
Automotive	12	0,8	-	-	-	-	-	-
Stampa	-	-	-	-	9	1,7	-	-
Altri beni di consumo	-	-	4	3,0	-	-	-	-
COSTR. E IMMOB.	257	16,5	35	14,2	52	10,7	139	15,4
Costruzioni	172	11,0	35	14,2	30	6,2	84	9,3
Studi di arch. e ing.	67	4,3	-	-	15	3,1	46	5,1
Immobiliare	18	1,2	-	-	7	1,4	9	1,0
SERVIZI	708	45,3	105	42,5	229	47,0	354	39,1
Servizi alle imprese (a)	303	19,6	36	14,4	46	9,5	124	13,7
Commercio all'ingrosso	124	7,9	35	14,0	76	15,6	52	5,7
ICT (b)	96	6,1	14	5,5	34	7,0	87	9,6
Turismo	56	3,6	4	1,8	27	5,5	22	2,3
Commercio al dettaglio	46	2,9	-	-	8	1,6	12	1,4
Trasporti e logistica	32	2,1	5	2,2	8	1,6	19	2,1
Sanità e assistenza	28	1,8	7	2,9	11	2,3	27	3,1
Istruzione	19	1,3	-	-	13	2,7	-	-
Editoria	-	-	4	1,7	-	-	-	-
Intermediazione mon. e fin.	-	-	-	-	6	1,2	11	1,2
TOTALE	1560		247		487		905	

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.
Fonte: Nostra elaborazione su dati Cerved-Data

Tabella n. 13: La specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete - Centro

SETTORI	ABRUZZO		LAZIO		TOSCANA		MARCHE	
	N.ro	%	N.ro	%	N.ro	%	N.ro	%
AGRO-ALIMENTARE	52	10,0	19	4,7	59	8,6	20	7,3
Alimentare	32	6,1	6	1,5	14	1,9	8	2,9
Agricoltura	13	2,5	13	3,2	45	6,7	12	4,4
Bevande	7	1,5	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA (senso stretto)	127	24,4	63	15,6	257	37,6	124	45,3
Prodotti in metallo	28	5,4	13	2,9	36	5,2	27	9,8
Meccanica	13	2,5	-	-	38	5,5	11	4,0
Altri intermedi	9	1,7	5	1,3	19	2,7	10	3,6
Sistema moda	21	3,9	9	2,3	139	20,5	40	14,2
Elettrotecnica	7	1,4	-	-	-	-	16	6,5
Mobili	13	2,5	-	-	25	3,7	20	7,2
Chimica	-	-	5	1,3	-	-	-	-
Elettronica	9	1,6	5	1,3	-	-	-	-
Utilities	10	1,8	6	1,3	-	-	-	-
Meccanica di precisione	-	-	9	2,4	-	-	-	-
Prod. e mat. da costruzione	6	1,2	-	-	-	-	-	-
Automotive	6	1,3	-	-	-	-	-	-
Altri mezzi di trasporto	-	-	5	1,3	-	-	-	-
Stampa	5	1,1	6	1,5	-	-	-	-
COSTR. E IMMOB.	82	15,7	64	15,8	65	9,5	48	17,5
Costruzioni	54	10,3	41	10,1	31	4,5	38	13,9
Studi di arch. e ing.	18	3,5	19	4,7	22	3,2	10	3,6
Immobiliare	10	1,9	4	1,0	12	1,8	-	-
SERVIZI	260	49,9	259	63,9	303	44,3	82	29,9
Servizi alle imprese (a)	69	13,2	86	21,1	69	9,9	31	11,2
Commercio all'ingrosso	44	8,6	18	4,3	21	3,0	15	5,5
ICT (b)	39	7,6	57	13,9	23	3,4	11	4,0
Turismo	46	8,6	15	3,6	156	22,6	5	1,9
Commercio al dettaglio	13	2,5	10	2,6	14	2,1	6	2,2
Trasporti e logistica	27	5,2	10	2,6	-	-	-	-
Sanità e assistenza	8	1,5	41	10,2	9	1,5	-	-
Istruzione	14	2,7	11	2,8	11	1,8	-	-
Intermediazione mon. e fin.	-	-	11	2,8	-	-	14	5,1
TOTALE	521		405		684		274	

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria.
Fonte: Nostra elaborazione su dati Cerved-Data

Tabella n. 15: La specializzazione settoriale delle imprese coinvolte in contratti di rete - Sud

SETTORI	CAMPANIA		PUGLIA		SARDEGNA	
	N.ro	%	N.ro	%	N.ro	%
AGRO-ALIMENTARE	33	17,5	29	11,8	94	52,3
Alimentare	14	7,4	4	1,7	21	11,8
Agricoltura	16	8,5	25	10,1	71	39,4
Bevande	3	1,6	-	-	2	1,1
INDUSTRIA (senso stretto)	42	22,2	67	27,3	17	9,4
Prodotti in metallo	13	6,7	17	6,7	9	5,2
Meccanica	-	-	4	1,8	3	1,8
Altri intermedi	11	5,7	-	-	-	-
Sistema moda	12	6,7	14	5,5	-	-
Elettrotecnica	-	-	6	2,3	-	-
Elettronica	6	3,1	-	-	-	-
Utilities	-	-	9	3,5	5	2,4
Prod. e mat. da costruzione	-	-	13	5,2	-	-
Automotive	-	-	2	1,2	-	-
Altri mezzi di trasporto	-	-	2	1,1	-	-
COSTR. E IMMOB.	24	12,7	33	13,5	11	6,1
Costruzioni	24	12,7	19	7,8	11	6,1
Studi di arch. e ing.	-	-	9	3,7	-	-
Immobiliare	-	-	5	2,0	-	-
SERVIZI	90	47,6	116	47,4	58	32,2
Servizi alle imprese (a)	22	11,6	33	13,4	18	10,2
Commercio all'ingrosso	17	9,2	16	6,3	9	4,5
ICT (b)	16	9,0	26	10,5	3	1,8
Turismo	5	2,8	9	4,0	2	1,1
Commercio al dettaglio	6	3,0	18	7,1	3	1,8
Trasporti e logistica	12	6,0	9	3,9	19	10,6
Sanità e assistenza	6	3,0	5	2,2	-	-
Istruzione	-	-	-	-	2	1,1
Intermediazione mon.e fin.	6	3,0	-	-	2	1,1
TOTALE	189		245		180	

(a) Attività legali e di contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, R&S, pubblicità e ricerche di mercato, attività di noleggio e leasing. (b) Produzione software e consulenza informatica, servizi informatici, telecomunicazioni ed editoria. Fonte: Nostra elaborazione su dati Cerved-Databank

Nel nostro Paese le reti nascenti da questa forma contrattuale evidenziano le peculiarità produttive e territoriali tra le diverse Regioni che presentano settori di eccellenza connessi in network in modo da generare sul mercato un sistema di offerta maggiormente competitivo. L'analisi condotta ha consentito di definire i settori maggiormente integrati in seguito all'adozione ed implementazione del Contratto di Rete da parte del legislatore del 2009 fino a dicembre 2013.

3. L'internazionalizzazione delle imprese italiane mediante il contratto di rete: analisi dei risultati raggiunti

L'analisi condotta nel presente lavoro, una volta conclusa la fase di sistematizzazione e di classificazione delle modalità con cui il Contratto di Rete ha trovato diffusione in Italia, è stata indirizzata all'individuazione del profilo di tale modalità aggregative che le imprese hanno utilizzato per dar vita ad un processo di internazionalizzazione, sia come obiettivo iniziale sia come opportunità manifestatasi nel corso del tempo. L'analisi è stata condotta su una popolazione composta dai contratti registrati presso le Camera di Commercio al 31 dicembre 2013, per un totale di unità di indagine pari a 1298, e facendo riferimento al contenuto dell'oggetto del contratto che descrive il motivo per cui si è dato vita al network e la relativa attività che lo stesso pone in essere.

Nell'effettuare l'analisi, 220 network sono risultati essere non identificabili in rete per cui il dato risulta già depurato dalla presenza sia di contratti operanti entro i confini nazionali sia di quelli che hanno raggiunto gli scopi per cui sono stati posti in essere sia di quelli portati a scadenza, quindi non più esistenti

Tabella n. 16: Contratti di rete al 31 dicembre 2013

IDENTIFICABILI	1078
NON IDENTIFICABILI	220
TOTALE	1298

Fonte: Nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

L'analisi condotta attraverso indagine on-line su sito web e sui dati Unioncamere e Infocamere ha evidenziato che il 72% dei contratti di rete ha aumentato le capacità e le opportunità delle imprese di entrare e di affermarsi sui mercati internazionali, poiché relativo a network che operano avendo avuto o aventi rapporti con l'estero e posti in essere mediante il Contratto di Rete ossia attraverso iniziative congiunte di rete che portano all'identificazione del Paese di maggior attrazione verso cui orientare gli sforzi di internazionalizzazione, alla condivisione dei costi e dei rischi connessi all'intrapresa di un percorso estero e la

partecipazione di fiere ed eventi che consentono di instaurare relazioni commerciali internazionali basandosi sulla maggiore forza contrattuale generata dall'offerta di sistema. Le imprese oggetto dell'indagine che hanno manifestato una più elevata intensità relazionale scaturita nella stipula del contratto di rete, quindi, orientata ad una collaborazione di tipo strategico sono state quelle maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione in maniera sistematica e persistente riuscendo a mantenere in vita i rapporti sanciti in sede di stipula contrattuale dell'aggregato, ciò a testimonianza del trend crescente di diffusione dello strumento specie tra le piccole e medie imprese. Ultimo step dell'analisi ha previsto la classificazione per singola Regione, delle provincie coinvolte nei processi di internazionalizzazione attraverso l'analisi incrociata dei 1078 siti Web individuati dal campione di 1298 contratti registrati presso la Camera di Commercio e le relative città di provenienza delle imprese connesse in network.

Tabella n.17: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Abruzzo

ABRUZZO	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N. RETI INTERNAZIONALIZZATE
Chieti	65	44
Pescara	62	42
Teramo	37	28
L'Aquila	30	22
TOTALE	194	136

Fonte: Nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Tabella n.18: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Basilicata

BASILICATA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N. RETI INTERNAZIONALIZZATE
Matera	8	1
Potenza	18	5
TOTALE	26	6

Fonte: Nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.19: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Calabria

CALABRIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Cosenza	7	2
Crotone	3	1
Catanzaro	5	3
Vibo valentia	4	3
Reggio Calabria	7	2
TOTALE	26	11

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Tabella n.20: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Campania

CAMPANIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Salerno	21	8
Napoli	36	17
Caserta	17	10
Avellino	4	1
Benevento	2	1
TOTALE	80	37

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.21: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Emilia Romagna

EMILIA ROMAGNA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Modena	90	42
Bologna	100	47
Reggio-Emilia	55	26
Ravenna	43	12
Parma	38	21
Rimini	37	13
Forlì-Cesena	46	16
Ferrara	27	9
Piacenza	18	8
TOTALE	454	194

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.22: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Friuli Venezia Giulia

FRIULI VENEZIA GIULIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Udine	20	10
Pordenone	15	13
Gorizia	3	2
Trieste	5	3
TOTALE	43	28

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.23: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Lazio

	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Roma	132	78
Latina	27	17
Frosinone	16	6
Viterbo	4	4
Rieti	1	0
TOTALE	180	105

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.24: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Liguria

LIGURIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Genova	25	9
Savona	8	2
La Spezia	5	4
Imperia	2	0
TOTALE	40	15

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.25: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Lombardia

LOMBARDIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Milano	231	116
Brescia	109	46
Bergamo	84	41
Monza-Brianza	66	35
Varese	50	25
Lecco	41	25
Como	39	21
Cremona	24	9
Mantova	29	10
Pavia	19	8
Sondrio	17	7
Lodi	13	5
TOTALE	722	348

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.26: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Marche

MARCHE	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Ancona	38	23
Pesaro-Urbino	24	12
Macerata	25	14
Fermo	23	15
Ascoli-Piceno	13	6
TOTALE	123	70

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.27: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Molise

MOLISE	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Isernia	2	1
Campobasso	9	3
TOTALE	11	4

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.28: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Piemonte

PIEMONTE	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Torino	45	27
Cuneo	19	11
Alessandria	11	1
Asti	9	5
Novara	11	5
Verbano-Cusio-Ossola	4	2
Biella	7	4
Vercelli	2	1
TOTALE	108	56

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Tabella n.29: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Puglia

PUGLIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Bari	47	18
Lecce	20	10
Taranto	21	6
Foggia	7	1
Brindisi	8	4
TOTALE	103	39

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Tabella n.30: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Sardegna

SARDEGNA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Cagliari	19	12
Sassari	17	7
Nuoro	12	7
Oristano	7	2
TOTALE	55	28

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.31: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Sicilia

SICILIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Catania	10	4
Messina	2	2
Siracusa	5	1
Enna	1	1
Caltanissetta	4	2
Ragusa	4	1
Agrigento	4	1
Palermo	7	3
Trapani	2	1
TOTALE	39	16

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.32: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Toscana

TOSCANA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Firenze	61	37
Lucca	20	9
Pisa	17	12
Siena	20	12
Pistoia	19	13
Arezzo	23	16
Grosseto	13	8
Prato	13	2
Livorno	7	4
Massa Carrara	4	3
TOTALE	197	116

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere – Infocamere

Tabella n.33: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Trentino Alto Adige

TRENTINO ALTO ADIGE	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Trento	30	8
Bolzano	7	2
TOTALE	37	10

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.34: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Umbria

UMBRIA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Perugia	30	22
Terni	5	5
TOTALE	35	27

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.35: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Valle D'Aosta

VALLE D'AOSTA	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Aosta	1	1
TOTALE	1	1

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

Tabella n.36: Reti coinvolte in processi di internazionalizzazione della regione Veneto

VENETO	N. DI RETI IN CUI SONO COINVOLTE IMPRESE DELLA PROVINCIA	N.RETI INTERNAZIONALIZZATE
Verona	39	24
Vicenza	44	21
Treviso	35	18
Padova	45	22
Venezia	35	17
Belluno	7	3
Rovigo	9	2
TOTALE	214	107

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere - Infocamere

L'evidenza empirica riassume la diffusione di tale strumento come modalità aggregativa che proietta imprese, anche geograficamente distanti tra loro, sui mercati internazionali e la possibilità di applicazione di tale strumento indipendentemente dai settori e dagli obiettivi perseguiti, ma sottolinea anche una serie di criticità relative all'applicazione del Contratto di Rete, in primis, derivanti dalla *vacatio legis* in termini di definizione di modi, tempi, soggetti coinvolti nell'aggregato, di un eventuale fondo patrimoniale e la nomina di un soggetto di

identificazione e di indirizzo, che viene completamente lasciata all'autonomia delle parti coinvolte nella predetta forma contrattuale che ha come quadro di riferimento gli scopi e le tre modalità di applicazione del contratto sancite dalla norma e che sono la collaborazione in forme ed in ambiti determinati, lo scambio di informazioni o di prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e tecnologica e l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'esercizio della propria impresa. L'eccessiva autonomia comporta un'ulteriore criticità che si sostanzia nel successivo e difficile coordinamento dell'operatività della rete, il cui persistere, può minare le possibilità di sopravvivenza del network e, anche delle imprese coinvolte in virtù del fallimento strategico derivante dal venir meno del Contratto di Rete.

La distribuzione dei Contratti di Rete a livello regionale ha palesato un'ulteriore criticità insita nella non equa distribuzione degli stessi a livello nazionale in virtù di una diversità di promozione e diffusione di tale strumento da parte delle Istituzioni locali che si occupano dei processi di internazionalizzazione delle imprese inerenti i territori di competenza e nel diverso livello di mentalità imprenditoriale orientata alla collaborazione che se non presenta frena il percorso di crescita dimensionale che l'impresa potrebbe intraprendere mediante questa modalità contrattuale, nonostante il legislatore abbia dato la possibilità alle imprese aderenti di mantenere la propria autonomia giuridica che quindi ne fanno un problema di condivisione di conoscenze con altri partner.

Le imprese aderenti per ottenere i vantaggi connessi all'adozione del Contratto di Rete e che si sostanziano in minori costi di accesso al mercato, di economie di scala o di scopo ed evitare i costi di strutture verticali gerarchiche che non garantirebbero flessibilità, devono necessariamente cedere gradi libertà alla forma contrattuale sancita a fronte di una maggiore flessibilità, competitività e innovatività che sono requisiti necessari per competere sui mercati internazionali e che le imprese, spesso, da sole non riescono ad auto garantirsi, specie se si guarda al tessuto imprenditoriale italiano che risulta prevalentemente composto da imprese di piccole e medie dimensioni per cui è linfa vitale la generazione di network in cui le complementarità delle singole aziende genera un valore

superiore rispetto alla somma dei valori generati dalle singole imprese senza essere interconnesse.

L'adozione del contratto di rete come strumento strategico per la definizione ed implementazione di network internazionali può, quindi, generare reti stabili ed orientate al mercato, progettare reti in funzione delle specifiche e reali esigenze dei partner coinvolti nei processi di internazionalizzazione e garantire la velocità e la flessibilità della struttura specifica del network, a fronte di una serie di limiti derivanti dall'eseguire in comunità attività rientranti nell'oggetto sociale di ciascuna impresa appartenente alla rete, all'assenza di disciplina dell'abuso di dipendenza economica, caratteristico delle reti di filiera, del recesso e dello scioglimento, delle reti transnazionali e trans europee, e alla mancanza di coordinamento con gli strumenti di politica industriale quali consorzi, ATI, joint venture ed altre forme collaborative orientate all'internazionalizzazione.

4. Limiti, implicazioni manageriali e prospettiva della ricerca

Il principale limite di tale percorso di ricerca è dato dalla consistenza temporale di riferimento di valutazione del fenomeno aggregativo mediante il Contratto di Rete inteso come strumento attraverso il quale intraprendere percorsi di sviluppo internazionale. L'arco temporale considerato, infatti, consente di effettuare una valutazione in termini di evoluzione dell'adozione di tale strumento ma non di definire indagini comparative delle reali *performance* raggiunte con gli obiettivi prefissati. A tal fine, i futuri percorsi di ricerca non potranno prescindere da una valutazione dei risultati raggiunti e dei miglioramenti ottenuti dai network nel breve e nel lungo periodo al fine di definire di *best practice* di riferimento per i diversi settori che vengono coinvolti nell'adozione del Contratto di Rete. La definizione di modelli di riferimento rappresenterebbe l'estensione delle attuali attività poste in essere dalle Istituzioni locali orientate all'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale e la definizione di banche dati nazionali che aggiornino costantemente il numero delle imprese, non che hanno concluso un contratto, ma che sarebbero potenzialmente idonee a concluderlo e quindi sono

alla ricerca di complementarità aziendali per intraprendere percorsi e progetti di sviluppo. In particolare, le Istituzioni locali nell'esplicitare il ruolo di nodo strategico dei processi di internazionalizzazione delle PMI, devono gestire in coerenza due driver:

1. consonanza: valutazione delle condizioni strutturali necessarie per la condivisione delle proposte di valore concretizzabili in ambito internazionale alla fine di definire una brand destination;
2. reputation: valutazione delle condizioni di sistema per generare capitale fiduciario al fine di potenziare la place reputation.

La governance multilivello, mediante la definizione di tali driver, si porrebbe nella condizione di co-generare e diffondere vantaggio competitivo globale basato sulla condivisione di unità informative, schemi interpretativi e categorie valoriali che innesca un circolo virtuoso di sintropia²²⁷. In tal modo si garantisce l'ottimizzazione progressiva delle proposte di valore, nonché la reputazione, la consonanza tra le proposte di valore e le variabili critiche percepite dagli stakeholder e la risonanza sistemica durante il processo di co-creazione del valore. Tale risonanza, contestuale ai rapporti di scambio dipende dalla continuità ed intensità delle relazioni, misurabili in termini di fiducia²²⁸ e di satisfaction prodotta dalle interazioni. In tal modo, le Istituzioni rimodellano i driver della competitività per il processo di co-creazione del valore a seconda dell'intensità dei gap tra risultati prefissati e risultati ottenuti. A livello di sistema, ciò si traduce in un'immagine positiva che consolida la reputazione del network migliorandone il potenziale competitivo.

Nell'attuale scenario internazionale è l'assenza dell'elemento fiducia, a parere di chi scrive, ad essere il principale ostacolo alla ripresa dell'economia globale, poiché la competizione non è più strutturata su generali rapporti di

²²⁷ Piciocchi P.; Bassano C; Papasolomou I; Paduano E. "The Virtuous circle of Syntropy (VCS). An interpretative chaos vs cosmos model for managing complexity" in Proceedings of the 2th Annual Euromed Conference. Salerno, October, 26-28th, University of Salerno, Italy University of Salerno October 26-28th, 2009 Nicosia 2nd Annual EuroMED Conference Vol.1, Pag.1335-1342

²²⁸ Castaldo, S. 2002, "Fiducia e relazioni di mercato", Il Mulino, Bologna.

solidarietà e cooperazione²²⁹. *“La fiducia è l’ipotesi di un comportamento futuro abbastanza sicuro per potervi fondare un agire pratico, rappresenta uno stadio intermedio tra sapere e ignoranza relative all’uomo”*²³⁰. La fiducia è, quindi, un’aspettativa sull’azione futura che non può essere prevista nel presente e l’incertezza del futuro deve essere ridotta attraverso un’aspettativa che ha la funzione di creare uno stato di quasi-cerchezza; attraverso la fiducia si riduce la complessità e la contingenza dell’azione²³¹. In altri termini, la fiducia può essere definita come *“un’aspettativa di esperienze con valenza positiva per l’attore, maturata sotto condizioni di incertezza, ma in presenza di un carico cognitivo e/o emotivo tale da permettere di superare la soglia della mera speranza”*²³². La fiducia è, quindi, determinante imprescindibile di ogni attore del network internazionale per ridurre la crescente complessità, instabilità ed incertezza che attualmente aleggia nel contesto in cui operano gli attori sociali. In particolare, nell’attuario scenario competitivo internazionale sono *“i contenuti della fiducia sistemica o istituzionale che determinano la stabilità di un dato ordine naturale e sociale, di riconferma, dunque, del funzionamento delle sue regole”*²³³. La fiducia all’interno del network internazionale è, quindi, in parte legata all’efficace funzionamento delle istituzioni che definiscono vincoli, regole ed opportunità che le imprese devono gestire quando attuano un processo di internazionalizzazione, ed in parte frutto di comportamenti non opportunistici posti in essere dall’altre imprese che si connettono al network.

L’attuale complessità dei mercati impone, quindi, una lettura delle relazioni in termini di fiducia, poiché le imprese tendono ad una specializzazione della produzione del sapere²³⁴ ed allo sviluppo di relazioni fiduciarie per dotarsi del saper fare altrui, complementare e determinante per la realizzazione del proprio business. In tal contesto, il vantaggio competitivo deriva dalla progettazione ed implementazione di reti formali ed informali necessarie alla sopravvivenza, allo

²²⁹ Il Cotesta sostiene, infatti, che un atteggiamento aperto e cooperativo verso l’altro può divenire una risorsa formidabile di sviluppo sociale, culturale e umano, non esente da rischio. Cfr., Cotesta V., *“Fiducia, cooperazione e solidarietà. Strategie per il cambiamento sociale”*, Liguori Editore, 1998

²³⁰ Cfr., Simmel G., *“Sociologia”*, Edizioni di Comunità, Torino, 1989, pag. 299

²³¹ Cfr., Mutti A., *“Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa”*, Il Mulino, Bologna, 1998, pag.42

²³² Cfr., Luhmann N., *“La fiducia”*, Il Mulino, Bologna, 2002

²³³ Cfr., Mutti A., *“op.cit.”*, Il Mulino, Bologna, 1998, pp. 38-39; per approfondimenti si rimanda a Garffinkel H., *“Studies in Ethnomethodology”*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1967, Parsons T., *“Sistema politico e struttura sociale”*, Giuffrè, Milano, 1975, Luhmann N., *“Trust and Power”*, John Wiley, New York

²³⁴ Cfr., Rullani E., *“Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione digitale”*, in *Economia e politica industriale*, 93, pp. 141-168

sviluppo aziendale ed alla riduzione della complessità che, oggi, regna nei processi decisionali di qualsiasi soggetto chiamato ad individuare sentieri di crescita sia in ambito pubblico che privato. L'evoluzione delle relazioni è basata sulla fiducia, in cui è possibile operare una distinzione tra fiducia come aspettativa di comportamenti etici e morali e fiducia come affidabilità, cioè capacità della controparte di svolgere una determinata attività.

Nell'attuale scenario economico globale, a parere di chi scrive, non è la fiducia nelle capacità possedute ma la fiducia dell'etica comportamentale altrui che, oggi, può esser considerata come elemento di scelta del partner. Nelle relazioni economiche, ed in quelle internazionali in particolare, il proliferarsi dei sistemi di offerta non consente di adottare come elemento discriminatorio la qualità oggettiva del prodotto/servizio in senso allargato, ma è la componente fiduciaria a poter determinare l'implementazione e la sostenibilità delle reti di relazioni in ottica di value co-creation, generato e diffuso all'interno ed all'esterno della rete internazionale.

La fiducia è, quindi, definibile come una condizione a geometria variabile che genera una value co-creation superiore all'apporto dei singoli attori di un network (pubblico, privato, pubblico-privato). La geometria variabile definisce l'area entro cui la relazione assume diverse forme e la fiducia si manifesta su vari step che rappresentano il sentiero che le relazioni di mercato tendono a seguire nel corso del tempo; la relazione in termini evolutivi può essere vista come il transito da comportamenti opportunistici a relazioni collaborative. Tra questi due estremi vi è una serie di livelli intermedi che, a seconda di rendimenti crescenti o decrescenti del valore della relazione, esprimono l'effetto amplificante o riducente della fiducia tra le parti coinvolte. Quando la relazione è soggetta ad un effetto riducente della fiducia si entra in un circolo vizioso di entropia ovvero di perdita di energia in termini di valore prodotto della relazione, mentre, in ipotesi di effetto amplificante, il continuo incremento dei livelli fiduciari può far giungere ad una dissolvenza, intesa in termini positivi, delle parti coinvolte che arriverebbero a condividere, non solo l'aspetto economico ma anche quello etico comportamentale del business in cui operano.

Oggi, è opportuno, non sostenere unicamente il potenziamento delle relazioni tra attori privati, quanto piuttosto la concertazione tra pubblico e privato come accade per le iniziative promosse a livello istituzionale ed accolte a livello imprenditoriale o quanto meno definite direttamente con quest'ultimi, rispecchiando a pieno la logica di governance che indirizza il fare politico ed istituzionale. Infatti, *“sostenendo che lo sviluppo economico di un paese come di un organizzazione è condizionato da fattori sociali e dalle strutture istituzionali, si rileva il ruolo strategico assolto dall'ampia categoria dei primi nella definizione delle regole del gioco politico, in grado di influenzare l'efficacia, oltre che l'efficienza, dell'azione istituzionale finalizzata alla predisposizione di meccanismi volti a regolamentare i rapporti intra ed interorganizzativi”*²³⁵.

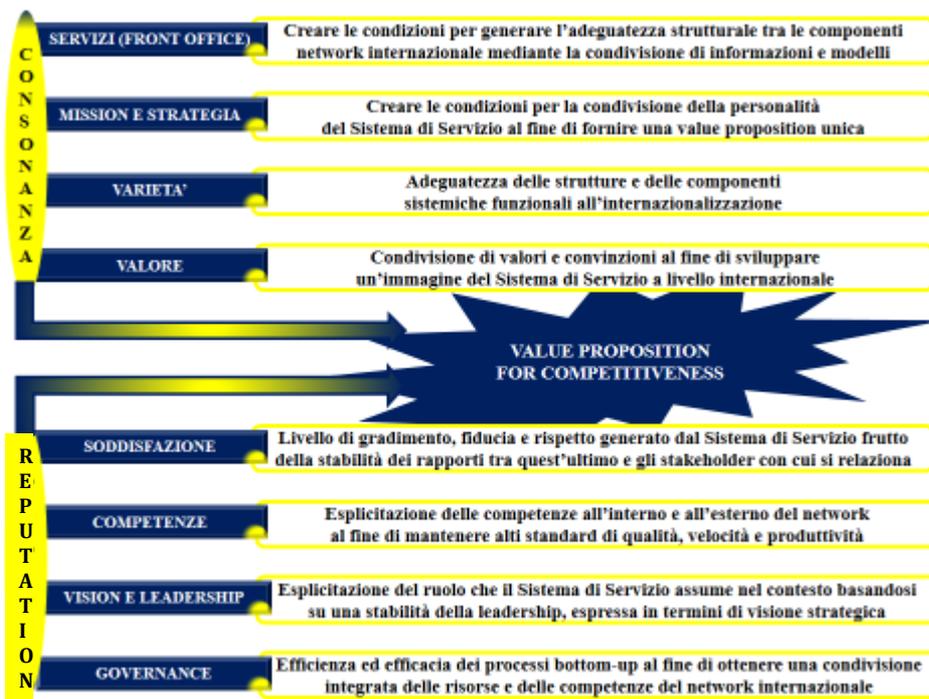
La fiducia influenza il processo decisionale di ogni attore coinvolto nel processo di internazionalizzazione, per cui la creazione di schemi cognitivi condivisi dai soggetti interagenti può essere facilitata da soggetti di intermediazione che possono essere identificati nelle istituzioni nazionali e locali supportanti l'internazionalizzazione delle imprese del territorio. Le istituzioni devono sviluppare e proporre meccanismi di natura fiduciaria che riducono l'incertezza dei mercati internazionali e consentono alle imprese locali di costituirsi in network per dotarsi delle specializzazioni e del sapere altrui focalizzandosi sul core business della propria azienda e predisporlo nella configurazione più idonea ad affrontare il contesto globale. *“Per realizzare questa attività essi devono essere in grado di generare relazioni di natura cooperativa tra agenti e contesti locali, che in qualche modo possono essere traslate come segnali di reputazione sull'affidabilità delle controparti e quindi permettono di ridurre i costi legati all'adeguamento post-contrattuale dei contratti relazionali”*²³⁶. Le istituzioni locali hanno il compito di attivare azione di promozione e diffusione e condivisione di informazioni, generando relazioni di natura cooperativa tra agenti e contesti e generando una sorta di *reputazione istituzionale* sull'affidabilità delle parti coinvolte nel network internazionale riducendo la complessità relazionale di realtà distanti territorialmente.

²³⁵ Cfr., Iannuzzi E., *“Analisi della letteratura esistente sul fenomeno dei diversi ambiti disciplinari...In economia”*, in Mastroberardino P. (a cura di), *“Lobbying. Agire tra vincoli”*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2006

²³⁶ Cfr., Esposito G.F., *“La specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione: reti di squadra e approccio di squadra”*, in Sinergie, n.69/2006, pag. 143

Le Istituzioni locali, per generare consonanza e place reputation, devono gestire una serie di driver, invero, i driver di consonanza definiscono il livello di compatibilità strutturale di un service system per co-creare valore con gli stakeholders, mentre, i driver di reputation qualificano il sistema sinergico ottenuto con il contesto e la co-creazione del livello di servizio:

Figura 4: Drivers di consonanza e reputazione del Sistema di Servizio



Fonte: Nostra elaborazione

L'attuale azione di supporto delle Istituzioni locali ai processi di internazionalizzazione non ne qualifica delle stesse un ruolo strategico in quanto sostanziale alla sola raccolta di informazioni, al mero supporto procedurale e alla fornitura, in alcuni casi, di capitali e servizi assicurativi, senza fornire un'azione di governo coerente con un auspicabile ruolo di prominence nel network. Tale ruolo, infatti, presuppone due caratteri fondamentali che sono la powership, cioè la capacità di dirigere e trasmettere le relazioni all'interno del network, e il prestige, cioè la legittimazione e il riconoscimento del ruolo di governo ed indirizzo all'interno del network. Una siffatta qualificazione consentirebbe alle Istituzioni locali e nazionali di essere garanti di una governance condivisa e riconosciuta in ambito locale, nazionale ed internazionale, in quanto

risulterebbero attrattori non solo delle informazioni da veicolare ai nodi del network, ma anche gestori e controllori delle relazioni, nonché stimolatori di nuove iniziative provenienti sia dal contesto locale che da quello nazionale, e proiettate sui mercati internazionali. In tale logica, le Istitution assumerebbero la qualifica di soggetti influenti detentori di una risorsa altamente critica in ottica di capitale cognitivo, di expertise e di garanzia idonea ad alimentare circoli virtuosi di internazionalizzazione.

La stabilità e la crescita delle relazioni tra le diverse Istitution coinvolte a livello locale, regionale e nazionale rappresenterebbe, nel futuro, un passo logico evolutivo determinante per migliorare l'efficacia operativa dei network e l'efficienza informativa sui mercati esteri. Ciò produrrebbe rilevanti implicazioni positive di natura strategico-operativa e in tale logica i network internazionali assumerebbero le configurazioni di reti strutturate e governate capaci di assicurare un abbattimento dei rischi di conoscenza e non conoscenza, legati all'esperienza internazionale, e la possibilità di superare definitivamente la discrezionalità legislativa conferita alle imprese aderenti ai Contratti di Rete e che si sostanzia nella possibilità o meno di scelta di un soggetto identificatore e coordinatore delle attività della rete. Attraverso il contratto di rete è, quindi, possibile attivare sinergie tra produttori, distributori, fornitori di beni e servizi, laboratori di ricerca, istituzioni ed altri attori funzionali alla realizzazione dei processi di internazionalizzazione delle imprese locali. In termini ASV, i nodi istituzionali, sono in grado di implementare una struttura specifica in funzione delle potenzialità espressa dalla struttura ampliata, governando il network internazionale in tutto il suo ciclo di vita che costituirebbe un ambiente fertile per il business delle imprese, specie per quello di piccole e medie dimensione.

L'ipotesi di accrescimento e di maggiore ruolo di coesione delle Istitution nei network internazionali offrirebbe alle stesse di collocarsi in una nicchia di mercato nel panorama dei servizi reali all'internazionalizzazione transitando da un ruolo reattivo ad un ruolo pro-attivo nella predisposizione di progetti di sviluppo internazionale che coinvolgono imprese classificate idonee in funzione dei driver precedentemente indicati al fine di definire modelli di best practice funzionali all'implementazione dei processi di internazionalizzazione e alla valutazione

comparativa delle performance effettivamente raggiunte dalla rete con gli obiettivi prefissati. La costruzione di una banca dati inclusiva di tutte le aziende potenzialmente idonee ad entrare in rete consentirebbe ai nodi istituzionali locali di integrare le specificità aziendali delle diverse aree territoriali nazionali incrementando la competitività internazionale dell'economia italiana. Da questa ipotesi di evoluzione strategico-operativa dei processi di internazionalizzazione mediati da governance multilivello deriva il percorso di ricerca futuro del presente lavoro che si sostanzierebbe nella quantificazione dei driver di consonanza e di reputazione, utili alla classificazione delle imprese italiane come potenziali entranti in Contratti di Rete, mediante una ponderazione degli stessi con pesi specifici che definiranno l'incidenza dei driver sulla co-creazione di valore dei potenziali network internazionali.

CONCLUSIONI

Il valore di questo lavoro si manifesta nell'articolazione dei seguenti tre punti:

1) nell'evidenziare la diffusione del contratto di rete tra le PMI del tessuto imprenditoriale italiano denotandone le differenze esistenti a livello regionale;

2) nell'evidenziare il legame crescente tra processi di internazionalizzazione e adozione del Contratto di Rete a prescindere dalle motivazioni iniziali per cui lo stesso viene redatto tra due e più imprese, configurando la forma contrattuale come strumento e non solo causa dell'intrapresa dei mercati esteri;

3) nel qualificare il territorio come sistema che evolve allo scopo di costruire una reputation economica/produttiva nazionale proiettabile sul mercato globale, poiché, la condivisione di unità informative, schemi interpretativi e categorie valoriali all'interno del service system ed il coinvolgimento attivo del tessuto imprenditoriale locale nel processo di value co-creation consentono alla governance multilivello di costruire una forte identità di territorio e, quindi, un valore propositivo nel contesto locale e internazionale.

Il service system locale può essere vitale se recupera condizioni di sopravvivenza garantendo equifinalità per gli stakeholder interni ed esterni e, altresì, può acquisire distintività se gestisce le attività relative ai driver di consonanza e di reputazione verso l'esterno del network stesso. In questo scenario, l'ipotesi di potenziamento dei nodi strategici istituzionali nei network locali per l'internazionalizzazione, garantisce il ruolo cruciale di ogni attore istituzionale del network che, da mero supporto operativo, diviene generatore di potenziali aggregati proiettabili all'estero e nodo di riferimento delle imprese del territorio. La configurazione di nuovi assetti relazionali, che generano circoli virtuosi di creatività individuale e di sistema, governati ed indirizzati dai nodi istituzionali locali che quindi, divengono garanti di una fiducia istituzionale del network da proiettare sui mercati istituzionali, la conoscenza delle imprese locali e delle rispettive esigenze e l'erogazione di servizi internazionali altamente professionali, che consente al territorio di acquisire una potenzialità distintiva e di

divenire anche un polo attrattivo di investimenti provenienti dall'estero, generano effetti positivi su tutta la comunità socio-imprenditoriale coinvolta e per l'intera economia italiana in termini di afflusso di capitali.

In conclusione, l'organizzazione territoriale delle autorità amministrative è sempre più slegata dalle logiche di potere gerarchico. Le forme di identificazione sociale, a loro volta, sono sempre meno inseribili all'interno di confini territoriali. Il risultato è una minore corrispondenza tra la distribuzione di potere politico, tra i diversi nodi della rete e la maglia di confini territoriali, che individuano, oltre che enti amministrativi, anche i sistemi di norme formali e diritti, che delimitano comunità politiche. In tal prospettiva, il governo non è identificabile come l'insieme delle tecniche e delle procedure volte a dirigere la condotta degli individui per l'intero corso della loro vita, sottoponendoli all'autorità di una guida responsabile di ciò che fanno e di ciò che capita loro. Ciò è definibile governamentalità che, in passato, considerava la popolazione come soggetto definito ed organizzato, mentre oggi si ritrova direttamente a confronto con una moltitudine di attori. L'autorità non si esercita, quindi, dall'alto attraverso la gerarchia, il comando e la disciplina ma dal basso creando nel contesto una condivisione partecipativa tra la moltitudine di attori locali. La governance può essere interpretata come la dimensione organizzativa di un mutamento più generale che riguarda per intero la tecnologia del governo e la stessa essenza del potere politico. Non vi è erosione del principio di sovranità, ma trasformazione della sovranità su scala globale che consente l'istituzionalizzazione a livello locale di reti di attori rappresentativi sulla base di modelli collaborativi, flessibili e aperti a spazi di partecipazione ai processi decisionali che in passato venivano gestiti dalla burocrazia e guidati dall'ideologia mentre oggi sono lasciate alla libera determinazione delle parti in causa non configurando, comunque, un arretramento dello Stato rispetto alla società civile, ma una loro integrazione²³⁷.

Il presente elaborato è il punto di arrivo di un percorso di studi che ha prodotto i primi frutti nell'ottobre 2009 presso l'Università degli studi di Salerno, in occasione della 2nd Euromed Conference of the Euromed Academy of Business, con il lavoro "*Mediation and international network. The case of Intertrade Salerno*" redatto in collaborazione con Rusticale G., Orlando I., Fumai C. Il prosieguo degli studi ha poi condotto alla 4th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics tenutasi a San Francisco (California) nel luglio 2012, durante la quale è stato presentato il lavoro "*Governing Human Relations to Promote Local Service Systems in Processes of Internationalization*" redatto in collaborazione con Orlando I., Piciocchi P., Bassano C., Amendola A. Nei successivi due anni a questa tappa di valore per il percorso di studi racchiuso nel presente lavoro, grazie all'immensa conoscenza e professionalità del prof. Alfonso Siano, si è giunti a conferire un definitivo taglio metodologico e a porre in essere una ricerca descrittiva sulle nuove modalità che le imprese adottano per competere nel mercato globale, con particolare riferimento al Contratto di Rete.

BIBLIOGRAFIA

Abe T., “*What is service science?*”, Relazione Tecnica 246, The Fujitsu Research Institute, Economic Research Center, Tokyo, Japan, 2005

Adler N.J., Ghadar F., “*Internationalization strategy from the perspective of people and culture: The North American context*”, in Rugman A.M.A, International business research for the twenty first century, Greenwich, CT: JAI Press, 1990

Agliardi A, Ecchia G., *Efficienza tecnologica e comportamenti strategic nella nuova economia industrial*, L’Industria, 2, 1989

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale* 2^a ed. Il Mulino, Bologna, 1994

Aldrich H., Zimmer C., “*Entrepreneurship Through Social Networks*”, in Sexton D.L., Smilor R.W., (eds), The Art of Science of Entrepreneurship, Balinger, Cambridge, Massachusetts, 1986

Anderson E., Gatignon H., “*Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*”, Journal of International Business Studies, 17, 1986

Ansoff I., *Organizzazione innovativa*, trad. it. Ipsoa, Milano, 1987

Antolini F., Ciccarelli A., *Servizi, ICT e innovazione. Una prima riflessione sul gap strutturale italiano*, Economia dei servizi, 3, 2007

Antonelli C., *Localized technological change, new information technology and knowledge – based economy: The european evidence*, Journal of Evolutionary Economics, 8 (2), 1998

Aoki B., Gustafsson B., Williamson O., “*The firm as a Nexus of Treaties*”, Sage Publication, Londra, 1990

Arrow K.J., *Social Choice and Individual Values*, John Wiley and Sons, New York, 1951 I ed. 1963 II ed.

Ashburner, “*The Composition of NHS Trust Boards*”, Health Service Management Research, 7/3

Associazione Italiana Politiche Industriali, “*Reti di impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*”, Edizioni Gruppo 24Ore, 2011

Aucoin P., "Governance" in International Journal, of Policy, Administration, and Institutions, Vol.3, 1990

Axelrod R., "The evolution of cooperation", Basic Books, New York, 1984

Aureli S., Ciambotti M., Del Boldo M. "Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze", Argomenti, n. 33, 2011

Azzini L., *Autonomia e collaborazione tra aziende*, Giuffrè, Milano, 1964

Azzini L., *I gruppi. Lineamenti economico aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975

Bagozzi R., *Fondamenti di marketing*, Il Mulino, Bologna, 2001

Barbieri G., Rosa G., *Terziario avanzato e sviluppo innovativo*, Il Mulino, 1990

Barile S., Colarusso V., *Un modello di supporto alle decisioni d'impresa basato sull'Approccio Sistemico Vitale*, Atti del Convegno Annuale AIDEA, in atti del XXVII Convegno AIDEA, Giappichelli, Torino, 2005

Barile S., *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli Editore, Torino, 2008

Barile S., *Situazioni problematiche d'impresa*, Edizioni culturali internazionali, Roma, 2003

Bavesi G., Calzolari G., Ottaviano G., "Economia e politica degli scambi internazionali", Carocci, Roma, 2006

Berini G., *Economia e management*, SDA Boconi, Etas, luglio 2000

Bertini, U., "Il sistema d'azienda. Schema di analisi", Giappichelli, Torino, 1990

Bertini, U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*. Giappichelli, Torino, 1990

Biffi A., Camussone P., *Economia e management*, SDA Boconi, EtasLibri, Milano, luglio 2000

Bilkey W.J., Tesar G., "The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms", Journal of International Business Studies, 8 (1), 1977

Blau P., "The hierarchy of authority in organization", in American Journal of Sociology, vol. 73, 1983

Boari C., Grandi A, Lorenzoni G., *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base in Economia e politica industriale*, n. 64, 1989

- Bonaretti M., “*Governo locale e innovazione organizzativa: le amministrazioni in trasformazione*”, RU – Risorse umane nella PA -, N.2, 2005
- Borgonovi E., “*Governare l’amministrazione pubblica con il sistema a rete*”, Azienda Pubblica, V.13, N.5, 2000
- Borgonovi E., “*Nuovo scenario per gli enti locali*”, Azienda Pubblica, V.15, N.1-2, 2002
- Borgonovi E., “*Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*”, Egea, Milano, 2005
- Borgonovi, E. *L’organizzazione a rete nelle amministrazioni pubbliche*. Azienda Pubblica No.4, 2000
- Bovaird T. and Loeffler E., “*Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of good local governance*”, International Review of Administrative Sciences, V.68, N.1, 2002
- Bowen D., Schneider B., *Boundary – spanning – role employees and the service encounter: some guidelines for management and research*, The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, MA, 1985
- Brazeal D., Herbert T., “*The Genesis of Entrepreneurship*”, Entrepreneurship: Theory & practice, 1999
- Bryson J., Daniels P., Warf B., “*Service Worlds: People, Organizations, Technology*”, Routledge, London, 2004
- Buchanan J.M., Tullok G., “*The calculus of Consent*” University of Michigan Press, 1962
- Buckley P.J., Casson M., “*The Future of Multinational Enterprise*”, MacMillan, London, 1976
- Buffa E., *Operations management: The management of productive systems*, John Wiley & Sons, 1976
- Burt R., “*Structural Holes*”, Harvard University Press: Cambridge, MA, 1992
- Cafaggi F. “*Il contratto di rete,*” il Mulino. Bologna, 2009
- Caffarelli V, Veronese G., “*Il sistema paese a supporto dell’internazionalizzazione*”, Occasional Paper, n° 196, Questioni di Economia e Finanza, Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d’Italia, settembre 2013

- Caiazza M., Carnazza P., Saracino P., “*Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un’indagine qualitativa*”, Franco Angeli, Milano, 2012
- Calvelli A., “*Scelte d’impresa e mercati internazionali. Strategia, organizzazione, finanza*”, Giappichelli, Torino, 1998
- Calvet J.L., “*A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm*”, *Journal of International Business Studies*, Spritig/Summer, 1981
- Canziani A., *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984
- Carignani A., “*Tecnologie dell’informazione e della telecomunicazione*”, McGraw-Hill, Milano, 2004
- Carignani A., *Tecnologie dell’informazione e della comunicazione per le aziende*, McGraw-Hill, Milano, 2004
- Carraro C., Graziano C., *Mercati oligopolistici e strategie dell’impresa*, Il Mulino, Bologna, 1993
- Cartwright D., Zander A., “*Group Dynamics*”, Tavistock, London, 1953
- Casonato R., *Economia e Management*, Vol. 4, ETAS, Milano, 2000
- Cassandro P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1957
- Casson M., “*Alternative to the Multinational Enterprise*”, MacMillan, London, 1979
- Castaldo, S., *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna, 2002
- Cateora P.R., Graham J.L., “*Marketing Internazionale*”, Hoepli, Milano, 2008
- Cavalieri E., *Lo sviluppo dell’impresa in Economia aziendale. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000
- Cavenago D., Mezzanzanica M., “*Scienza dei servizi*”, Springer, Milano, 2010
- Cavusgil S.T., “*On the Internationalization Process of Firm*”, *European Research*, 8, 1980
- Cecchetelli A., *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, La Barbera, Firenze, 1948

Cepiku D., Meneguzzo M., Senese M., *Innovations in public management and governance in Italy*, Aracne, Roma 2008

Chandler A.D., *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”*, BeardBooks, Washington, 1962

Chase R.B., *“The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions”*, *Operations Research*, 29(4), 1981

Chase R.B., *“The customer contact model for organization design”*, *Management Service*, 29(9), 1983

Chase R.B., *“Where does the customer fit in a service operation?”* *Harvard Business Review*, 56(4), 1978

Chiesi A., *I legami personali tra i consigli di amministrazione in Italia* in *Studi organizzativi*, n. 4, 1978

Coase R.H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, n.4, Novembre 1937

Comanor W.S., *“Vertical mergers, market power and the antitrust laws”*, *American Economic Review*, 57, 1967

Conner K.R., Prhalad C.K., *A Resource - Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, vol 7, n. 5, 1996

Conte V., *Organizzazione Aziendale*, Edizioni Simone, Napoli, 2009

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc Graw-Hill, Milano, 2005

Cotesta V., *“Fiducia, cooperazione e solidarietà. Strategie per il cambiamento sociale”*, Liguori Editore, 1998

Cotta R., *“Imprese e industria finanziaria nel processo di globalizzazione”*, Giuffrè, Milano, 1998

Covin J., Slevin D., *“Time, Growth, Complexity and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future”*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 55, 1997

Cristofoli D. Valotti G., *“Corporate governance e processi decisionali allargati”*, in G. Valotti *Management Pubblico*, Egea, Milano, 2005

Cyert R.M., March J.G., *“A Behavioral Theory of the Firm”*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1963

Czinkota M. *“Export Development Strategies: US Promotion Policies”*, Praeger, New York, 1982

- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., *“International Marketing”*, The Dryden Press, New York, 1998
- D’Alessio R., *“La network analysis in economia aziendale”*, Giappichelli Editore, Torino, 2002
- Datz T., *How to speak Geek*, CIO Enterprise, sez. n° 2, 1999
- Del Bono F., Zamagni S., *Microeconomia*, il Mulino, 1997
- Di Bernardo B., Benedetti E., *“Reti: un nuovo paradigma?”* in *Teorie evolutive e trasformazioni economiche*, Cedam, Padova, 1997
- Di Bernardo B., *La produzione neo – industriale e i servizi*, Sinergie, 29, 1992
- Di Bernardo B., Rullani E., Vaccà S., *“Cambiamento tecnologico ed economia d’impresa”*, *Economia e politica industriale*, n. 50, 1986
- Donaldson T., *Corporations and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982
- Dordi C., *“La discriminazione commerciale nel diritto internazionale”*, Milano, Giuffrè, 2002
- Dosi G., *Technological Paradigms and Technological Trajectories*, in *Research Policy*, n°11, 1982
- Dunning J.H., *“Multinational enterprises and the global economy”*, Workingham: Addison-Wesley, England, 1993
- Dunning J.H., *“The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”*, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1988a
- Dunning J.H., *“Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test”*, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1980
- Dunning J.H., *“Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach”*, in Ohlin B., P.O., 1977
- Dunning J.H., *“Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach”*, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London, 1988b
- Dunning J.H., Rugman A.M., *“In Honor of Stephen Hymer: The First Quarter Century of the Theory of Foreign Direct Investment”*, *American Economic Review*, 75(2), 1985

- Dunrise A., “*Administrative Theory In The 1980s: a viewpoint*”, in *Public Administration*, Vol.73, 1995
- Eisenhardt K.M., Bird Schoonhoven C., *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effect in Enterpreneurial Firms*, *Organization Science*, vol. 7, n. 2, 1996
- Enteman W.F., “*Managerialism*”, The University of Wisconsin Press, 1993
- Erramilli M.K., Rao C.P. “*Service Firms’ International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach*”, *Journal of Marketing*, 57, 1993
- Esposito G.F., “*La specializzazione nell’organizzazione dei servizi di promozione dell’internazionalizzazione: reti di squadra e approccio di squadra*”, in *Sinergie*, n.69/2006
- Faccipieri S., *Concorrenza dinamica e strategie d’impresa*, Cedam, Padova, 1988
- Ferraris Franceschi R., *Modello di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda* in *Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Atti del convegno AIDEA Clueb, Bologna, 1997
- Ferrero G., *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1968
- Festinger L., “*A theory of cognitive dissonance*”, Evaston, Row Peterson, 1957
- Finn D., Lamb C., *An evaluation of the servqual scales in a retailing setting*, *Advances in Consumer Research*, 18 (1), 1991
- Fisk R.P., Grove S.J., “*The evolution and future of services: Building a multidisciplinary field*” in *Cambridge Service Science, Management and Engineering Symposium*, Mølle Center, Churchill College, Cambridge, 2007
- Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., “*New Service Development: Creating Memorable Experiences*”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000
- Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., “*Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*”, McGraw-Hill, New York, NY, 2006
- Freddi V., *L’approccio re source-based alla teoria d’impresa: fattori interni e competitività aziendale*, Working Paper, 2000
- Galassi G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969
- Garffinkel H., “*Studies in Ethnometodology*”, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1967

- Gnecchi F. "Il portafoglio di marca in eccesso di offerta". In: *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2004
- Golinelli G.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli Editore, Torino, 2003
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. 1, I ed., Cedam, Padova, 2000
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Vol. II Cedam, Padova, 2000
- Golinelli, G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio dell'azione di governo*, Vol. III, Cedam, Padova, 2002
- Golinelli, G.M., *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova, 2011
- Golinelli, G.M. *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamic*. Cedam, Kluwer, 2010
- Grandinetti R., "Strategie internazionali", in Coda V. Invernizzi G, Rispoli M., (a cura di) "Strategia aziendale", vol. 7, Enciclopedia dell'impresa, Utet, Torino, 1998
- Granovetter M., "Getting a job", Harvard University Press, Cambridge, 1974
- Granovetter M., "The straight of weak ties", in *American Journal of Sociology*, vol. 78, 1973
- Granovetter M., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n.3, 1985
- Grant R.M. ,*Toward a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, 1996
- Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation* in *California Management Review*, Spring, 1991
- Grönroos C., *Scandinavian Management and the nordic school of services – contribution to service managment and quality*, *International Journal of Service Industry Managment*, 2 (3), 1991
- Gronross, C. "Adopting a Service Business Logic in Relational Business-to-Business Marketing: Value reaction, Interaction and Joint Value Co-Creation", *Otago Forum*. 2008

Guatri L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, 1991

Guerrieri P., Padoan P.C., “*L’economia politica internazionale dall’egemonia all’oligopolio*” in Guerrieri P., Padoan P.C. (a cura di), *Un gioco senza regole: l’economia internazionale alla ricerca di un nuovo assetto*, Franco Angeli, Milano, 1984

Gulati R., *Alliances and networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998

Gulati R., *Network Location and Learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliances formation*, Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999

Gummesson, E. “*Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing*”, The TQM Journal, Vol. 20, No.2. 2008

Håkansson H., “*Corporate Technological Behavior: Cooperation and Networks*”, Routledge, Londra, 1989

Hall A., Fagen R., “*Definition of a system*” in General Systems Yearbook, Ann Arbor, 1956

Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances* in Strategic Management Journal, vol. 12, Summer 1991

Harary F., Norman R.Z., “*Graph The theory as a mathematical model in social science*”, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1953

Heckscher E., Ohlin B., “*Interregional and International Trade*”, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1933

Heider F., “*Attitudes and cognitive orientation*”, in Journal of Psychology, vol. 21, 1946

Henning Thurau T., *Customer orientation of service employees*, International Journal of Service Industry Management, 15 (5), 2004

Hill J.S., “*Toys “R” Us Seeks Global Growth*” in Advertising Age, 30 marzo 1992

Hofer C., Schendel D., *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul, 1978

Hymer S.H., “*The International Operations of National Firms: A study of Foreign Direct Investment*”, MIT Press, Cambridge, MA, 1960

Iannuzzi E., “*Analisi della letteratura esistente sul fenomeno dei diversi ambiti disciplinari...In economia*”, in Mastroberardino P. (a cura di), *Lobbying. Agire tra vincoli*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2006

ID., “*The social problems of an industrial civilization*”, Routledge and Kegan Paul, London, 1946

IfM and IBM, “*Succeeding through Service Innovation: A Service Perspective for Education, Research, Business and Government*”, Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2008

Johanson J, Vahlne J.E., “*The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 1977

Johanson J, Vahlne J.E., “*The mechanism of internationalizations*”, *International Marketing Review*, 7, 4, 1990

Johanson J., Wiedersheim-Paul F., “*The internationalization of the firm: four Swedish cases*”, *Journal of Management Studies*, 12, 3, 1975

Johnson R., Newell W., Vergin R., *Operations management: a systems concept*, Houghton Mifflin Company, 1972

Johnston R., *Service operation management: return to roots*, *International Journal of Operation & Production Management*, 19 (2), 1999

Johnston R., *The customer as employee*, *International Journal of Operations & Production Management*, 9 (5), 1989

Jones M., Coviello N.E., “*Internationalization: Conceptualizing An Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*”, *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 2005

Judd R., *The case for redefining services*, *The Journal of Marketing*, 1964

Kantsperger R., Kunz W., *Managing overall service quality in customer care centers*, *International Journal of Service Industry Management*, 16 (2), 2005

Keegan W.J., “*Global Marketing Management*”, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1999

Kickert W.J.M., “*Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american managerialism*”, *Public Administration*, V. 75, Winter, 1997

Kickert W.J.M., “*Public management in the United State and Europe*” in Kickert W.J.M., “*Public management and administrative reforms in Western Europe*”, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1997

Kickert W.J.M., “*Public Management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies*” in *International Public Management Journal*, n.4, 2001

Kickert W.J.M., “*Steering at a Distance: A New Paradigm of Public Governance in Dutch Higher Education*” in *Governance An International Journal of Policy, Administration, And Institutions*, Vol.8, Iusse, 1995

Kickert, W.J.M., *Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american ‘managerialism’*. *Public Administration Review* No.4, 1997

Killwort P.D., Bernard H.R., McCarty C., Shelley G.A., Robinson S., *Comparing four different methods for measuring personal social networks*, *Social Networks*, n.12, 1990

Kooiman, J., Van Vliet, M., *Governance and public management*, in El Jassen, K.A. and Kooiman, J. *Managing public organization: lessons from contemporary European experience*. Sage, Londra, 1993

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., “*Principi di marketing*”, Torino, 2001

Kotler, P. “*Principles of Marketing*”. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 2000

Lai A., *Le aggregazioni di imprese: caratteri istituzionali e strumenti per l’analisi economico-aziendale*, Angeli, Milano, 1991

Larson A., “*Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of Exchange relationship*”, *Administrative Science Quarterly*, 1992

Levitt T., “*The Globalization of Markets*”, *Harvard Business Review*, May-June, 1983

Levitt T., “*The Globalization of Markets*” *Harvard Business Review*, May-June (trad.it.: “*La globalizzazione dei mercati*” in Scott W.G. (a cura di), “*Il marketing internazionale*”, Isedi Petrini, Torino, 1986

Lewin K., “*Principles of topological psychology*”, McGraw-Hill, New York, 1936

Linder S.B., “*An Essay on Trade and Trasformation*”, Almquist and Wiksell, Stockholm, 1961

Lockyer K., *Service – a polemic and a proposal*, *International Journal of Operations & Production Management*, 6 (3), 1986

Lombardini S., *Economia Politica*, Utet Libreria, Torino, 1992

- Lomi A., Corrado R., Sandri S., *La struttura sociale del controllo delle imprese: condivisione dei consiglieri di amministrazione e legami societari* in L'analisi relazionale delle organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 1997
- Lorenzoni G., *La costellazione di imprese: una base di indagine sui processi di sviluppo*, in Economia e politica industriale, n. 38, 1983
- Lovelock C., Young R., "Look to consumers to increase productivity", Harvard Business Review, 38(2), 1979
- Lueder S.K., A proposed RULA for computer users. "Proceedings of the Ergonomics Summer Workshop", UC Berkeley Center for Occupational and Environmental Health, San Francisco, 1996
- Luhmann N., "La fiducia", Il Mulino, Bologna, 2002
- Luhmann N., "Trust and Power", John Wiley, New York, 1979
- Lynn, L.E., "Public management as art, science, and profession" Chatham, N. J.: Chatham House Publishers, 1996
- Mabert V., *Service operations management: research and application*, Journal of Operations Management, 2 (4), 1982
- Madhok A., *The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities and the Nature of Governance*, Organization Science, vol. 7, n. 5, 1996
- Malerba F., *Apprendimento, innovazione e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell'impresa*, in Economia e politica industriale n.58, 1988
- Marino V., "Il governo dell'impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali", FrancoAngeli, Milano, 2005
- Marshall A., "Principles of Economics", MacMillan, London, 1961
- Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1979
- Matzler K., Sauerwein E., *The factor structure of customer satisfaction*, International Journal of Service Industry Management, 13 (4), 2002
- Mayo A., *Memory Bankers*, People Management, 1998
- Mayo E., "The human problems of an industrial civilization", McMillan, Cambridge, 1945

- Meneguzzo M. e Cepiku D. (a cura di), *“Network pubblici. Strategia, struttura e governance”*, Macgraw-Hill, Milano, 2008
- Meneguzzo M., *“Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull’amministrazione pubblica”* in Azienda Pubblica, 1995
- Meneguzzo M., Cepiku D. (a cura di), *“Network pubblici. Strategia, struttura e governance”*, Macgraw-Hill, Milano, 2008
- Meneguzzo M., Cepiku D., *“Coordinamento e gestione strategica delle reti. Profili e competenze dei network manager”*, in Sviluppo e organizzazione, 238, 2010
- Miller W., *Building the Ultimate Resource*, Management Review, 1999
- Mills P.K., Morris J.H., *“Clients as partial employees of service organizations: Role development in client participation”*, The Academy of Management Review, 11(4), 1986
- Minogue M., Polidano C., Hulme D., *“Beyond The New Public Management”*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1998
- Mitchell J.C. *“Social networks in urban situation”*, Manchester University Press, Manchester, 1969
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *“Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what re-ally counts”*, The Academy of Management Review, V. 22, N.4, 1997
- Momigliano F., Siniscalco D., *Note in tema di terziarizzazione e deindustrializzazione*, Moneta e credito, 138 (139 – 177), 1982
- Momigliano T., Siniscalco D., *Terziario totale e terziario per il sistema produttivo*, Economia e Politica Industriale, 1980
- Moreno J., *“Who shall survive?”*, Beacon Press, New York, 1934
- Morris B., Johnston R., *Dealing with inherent variability – the difference between service and manufacturing explained*, International Journal of Operations & Production Management, 7 (4), 1987
- Mutti A., *“Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa”*, Il Mulino, Bologna, 1998

Naschold, F., Oppen, M., Tondorf, K., & Wegener, A. (). *“Neue staedte braucht das land Public governance: strukturen, prozesse und wirkungen kommunaler innovationsstrategien in Europaeine projektskizze”* Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin, 1995

National Accademy of Engineering, (a cura di), *“Impact of Academy Research of Industrial Performance”*, National Academy Press, Washington, DC, USA, 2003

Nonaka I., *The knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, November-December, 1991

Noorderhaven N.G., *Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics*, Transaction Cost Economics and Beyond, Kluwer, London, 1996

Normann R., Ramirez A., *“Le strategie interattive d’impresa. Dalla catena alla costellazione del valore”*, Etas Libri, Milano, 1995

O’ Rourke K.H., Williamson J.C., *“When Did Globalization Begin?”* NBER, Working paper 7632

Ohmae K., *“Triad Power”*, Harper, New York, 1985

Onida P., *Le dimensioni del capitale d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1951

Osborne, D., Gaebler, T., *“Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector”*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992

Oviatt B.M., McDougal P.P., *“Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures”*, Management International Review, 37 (2), 1997

Oviatt B.M., McDougal P.P., *“Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”*, Entrepreneurship Theory and Practice, September, 2005b

Oviatt B.M., McDougal P.P., *“Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage”*, Academy of Management Executive, 9 (2), 1995

Oviatt B.M., McDougal P.P., *“Retrospective: The Internationalization of Entrepreneurship”*, Journal of International Business Studies, 36, 2005a

Oviatt B.M., McDougal P.P., *“Toward a Theory of International New Ventures”*, Journal of International Business Studies, 25 (1), 1994

Paine L.S., *Does ethics pay?*, Business Ethics Quartely, gennaio 2000

Paiola M., *Dal terziario ai neo – servizi: il concetto di servizio verso l'economia della conoscenza*, Economia dei Servizi, 2006

Panozzo F., *“Pubblica amministrazione e competitività territoriale. Il management pubblico per la governance locale”*, Franco Angeli, Milano, 2005

Paolini, A. *“L'azienda”*, In Marchi, L. *“Introduzione all'economia aziendale”*, Sesta edizione, Giappichelli, Torino, 2006

Paolini, A., *L'azienda*. In Marchi, L. *Introduzione all'economia aziendale*. Sesta edizione, Giappichelli, Torino, 2006

Paoloni, M., Grandis, F.G., *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*. Giappichelli, Torino, 2007

Parsons T., *“Sistema politico e struttura sociale”*, Giuffrè, Milano, 1975

Passaponti B., *Le aggregazioni tra aziende*, SEUP, Pisa, 1986

Paul Peter J., Donnelly J. H., Pratesi C.A., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2006

Pfeffer J., Salancik G., *“The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective”*, Harper and Row, New York, 1978

Pfeffer J., Salancik G.R., *“The external control of organizations. A resource dependence perspective”*, Harper & Row, 1978

Piciocchi P., *Il problema della dissolvenza e il monitoraggio di vitalità nel sistema impresa*, Sinergie. Vol. N° 21, 2005

Piciocchi P., Bassano C., Papasolomou I., Paduano E., *“The Virtuous circle of Syntropy (VCS). An interpretative chaos vs cosmos model for managing complexity”* in Proceedings of the 2th Annual Euromed Conference. Salerno, October, 26-28th, University of Salerno, Italy University of Salerno October 26-28th, 2009 Nicosia 2nd Annual EuroMED Conference Vol.1

Piciocchi, P., Bassano, C., *“Governance and viability of franchising networks from a Viable Systems Approach (VSA)”*, in the 2009 Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory, proceedings of the International Conference in Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli, 2009

Pilotti L., *Le nuove forme delle organizzazioni: dall'impresa struttura all'impresa rete* in Studi organizzativi, n. 3-4, 1989

Pilotti, L. *“Creatività, innovazione e territorio – Ecosistemi del valore per la competizione globale”*, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Il Mulino, Bologna, 2011

Pine B., Gilmore J., “*Welcome to the experience economy*”, Harvard Business Review, 76(4), 1999

Piore M., Sabel C.F., “*The Second Industrial Divide*”, Basic Books, New York, 1984

Pisoni P., *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*, Giuffrè, Milano, 1983

Pollitt C., “*Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*”, Basil Blackwell, Oxford, 1990

Polo M., *Teoria dell'oligopolio*, Bologna, Il Mulino, 1993

Porter M., “*Il vantaggio competitivo*”, Comunità, Milano, 1986

Porter M.E., “*The Competitive Advantage of Nations*”, MacMillan, London, 1990

Porter M.E., *The structure within industries and companies performance*, Review of Economics and Statistics, 60, 1978

Posner M.V., “*International Trade and Technical Change*”, Oxford Economic Papers, 13, 1966

Powell W., “*Neither market nor hierarchy: network forms of organization*” in Research in Organizational Behavior, n. 12, 1990

Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation* in Harvard Business Review, n. 3, May-June 1990

Quinn J.B., *Strategic Outsourcing: Leverage Knowledge Capabilities* in Sloan Management Review, Summer 1999

Rathmell J., *What is meant by services?*, The Journal of Marketing, 1966

Reichard, C. “*Die ‘New Public Management’: debate in international context*” in Reichard C. & Wollmann H., *Kommunalverwaltung im modernisierungsschub* Basel: Birkhaeuser 1996

Reid S., “*The Decision Maker and Export Entry and Expansion*”, Journal of International Business Studies, Fall, 1981

Reynolds J., “*IKEA: a Competitive Company with Style*” in Retail and Distribution Management, 16, 3, 1988

Rhodes R.A.W., “*Governance and Public Administration*”, in Pierre J., “*Debating governance*”, Oxford University Press, Oxford, 2000

- Ricardo D., “*Principles of Political Economy*”, in Saffra P., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Volume 1, Cambridge University Press, New York, 1817
- Richardson G.B., *The Organization of industry*, *Economic Journal*, 82, 1972
- Riparbelli, A., *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Corsi, Pisa, 1992
- Rogers E.M., “*Diffusion of Innovations*” The Free Press, New York, 1962
- Rugiadini A., *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna 1985
- Rugman A.M., “*Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*”, Columbia University Press, 1981
- Rullani E., “*Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione digitale*”, in *Economia e politica industriale*, 93, 1997
- Rullani E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani R., *Intelligenza terziaria motore dell'economia: alla ricerca dell'Italia che innova*, Franco Angeli, 2005
- Rullani E., *Industriale e post – industriale: i problemi sommersi della terzialisazione*, *Kybernetes*, 18, 1988
- Rumelt R.P., *Theory, strategy and entrepreneurship*, in Teece D.J., *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, 1987
- Samlinger K., “*Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms*” in *The Embedded Firm*, Routledge, London-New York, 1993
- Sampson S., “*Understanding service businesses*”, John Wiley & Sons, New York, 2001
- Samuelson P., “*International Trade and Equalization of Factor Prices*”, *Economic Journal*, n°58, 1948
- Sancino A., “*L'attuazione del paradigma della public governance negli enti locali: implicazioni per il management*”, *Economia Aziendale on-line*, January, 2010
- Saporito B., “*IKEA's Got 'Em Lining Up*” in *Fortune*, 123, 5, 1991
- Saraceno P., *La produzione industriale*, Libreria universitaria, Venezia, 1966

- Sasser W. E., Olsen R. P., Wyckoff D. D., *Management of service operations: Text, cases, and readings*, Allyn and Bacon, 1978
- Sasser W., *Match supply and demand in service industries*, Harvard Business Review, 54 (6), 1976
- Savemini S., *Casi di organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1979
- Schedler A., (). “Under- and Over institutionalization: Some Ideal Typical Propositions Concerning New and Old Party Systems,” Notre Dame, 1995: University of Notre Dame, Helen Kellogg Institute for International Studies
- Schendler K., Proeller I., “Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture” in Kuno Schedler, Isabella Proeller (ed.) Cultural Aspects of Public Management Reform (Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 16, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- Scherer F.M., *Industrial Market structure and economic performance*, Rand McNally, Chicago, 1970
- Schmalensee R., *The new industrial organization and the economic analysis of modern markets* in Hildenbrand W., *Advances in economic theory*, in Cambridge University Press, Cambridge, 1986
- Schmitz H., “Flexible Specialisation. A New Paradigm of Small-Scale Industrialization?”, Discussion Paper No. 261, Sussex, Institute of Development Studies, 1989
- Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, 1912
- Sciarelli M., *Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova, 1996
- Sciarelli S., *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova, 2004
- Scott J., “L’analisi delle reti sociali”, NIS, Roma, 1997
- Sebastiani R., *Innovazione e servizi: verso un nuovo modello interpretativo*, Economia dei Servizi, 1, 2006
- Shapiro C., *Theory of oligopoly behavior*, Princeton Discussion Paper, 126, 1987
- Siano A., *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, Giuffrè editore, Milano, 2001

Siano, A., Confetto, M.G., Siglioccolo, M., “*Place reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas*”, competitive Paper, 8th International Marketing Trends Congress, Paris, 2009

Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova, 2001

Simmel G., “*Sociologia*”, Edizioni di Comunità, Torino, 1989

Simmonds K., Smith H., “*The First Export Order: A Marketing Innovation*”, British Journal of Marketing 2 (2), 1968

Simone C., *La Resource-Based View e la Knowledge Based View*, ARACNE editrice S.r.l, 2004

Smith A., “*The Wealth of Nations*”, Modern Library, New York, 1776

Soda G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma, 1998

Specht N., Fichtel S., Meyes A., *Perception and attribution of employees' effort and abilities*, International Journal of Service Industry Management, 18 (5), 2007

Sphorer, J., Piciocchi, P., Bassano, C. *Three frameworks for service research: exploring multilevel governance in nested, networked systems*, The 2011 Naples Forum on Service - Service-Dominant Logic, Network & System Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda, Capri, 2011

Spohrer J., Maglio P.P., “*Emergence of service science: Toward Systematic service innovation to accelerate co-creation of value*”, Production and Operations Management, 17(3),

Stampacchia P., “*Dal commercio estero al marketing internazionale*”, Sviluppo & Organizzazione, n. 34, marzo-aprile, 1976

Stampacchia P., “*L'impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione*”, Giappichelli, Torino, 2001

Sullivan R., *The service sector: challenges and imperatives for research in operations management*; Journal of Operations Management, 2(4), 1982

Sylos Labini P., *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino, 1967

Travaglini G., “*Aggregazione di imprese e contratto di rete.*” Argomenti, n. 31, 2011

V. Antonelli, “*Le relazioni trasversali tra aziende*”, Giappichelli Editore, Torino, 2000

- Vaccà S., *Un nuovo terziario per trasformare l'industrializzazione*, Economia e Politica industriale, 25, 1980
- Valdani E. Bertoli G., “ *Mercati internazionali e marketing*”, Egea, Milano, 2003
- Valdani E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1996
- Valotti G., “*La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*”, Egea, Milano, 2000
- Van de Ven A.H., Engleman R.M., “*Event and Outcome Driven Explanations of Entrepreneurship*”, Journal of Business Venturing, 19, 2004
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. “*Evolving to a new dominant logic for marketing*”. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004
- Vernon R., “*International Investment and International Trade in the Product Cycle*”, Quarterly Journal of Economics, 80, 1966
- Vicari S, Trailo G., *Economia e Management*, SDA Bocconi, Vol. 4, Etas, Milano, 2000
- Vicari S., “*Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*”, Egea, Milano, 1989
- Vicari S., Troilo G., *Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo alla teoria dei sistemi cognitivi*, Sinergie, 17, 1999
- Vipraio P.T., “*Dal mercantilismo alla globalizzazione – Lo sviluppo industriale trainato dalle esportazioni*”, Il Mulino, Bologna, 1999
- Vivarelli A., *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, TEF, Cagliari, 1967
- Volpato G., “*La gestione d'impresa*” Cedam, Padova, 2000
- Von Hippel E., *Lead User-Source of Novel Product Concept*, in Management Science, n. 7, 1986
- Von Hippel E., *Successful Industrial Products from Customer Ideas*, in Journal of Marketing, January, 1978
- Voss C., Johnston R., Silvestro R., Fitzgerald L., Brignall T., *Measurement of innovation and design performance in services*, Design Management Journal, 3 (1), 1992
- Warner W.L., “*The social life of a modern community*”, Yale University Press, New York, 1941

- Weber M., *“Economia e società”*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980
- Williamson O., *“Economic Organizations”*, Wheatsheaf Book, Brighton, 1986
- Williamson O., *“The mechanism of governance”*, Oxford University Press, New York, 1996
- Williamson O.E., *“Markets and Hierarchies”*, The Free Press, New York, 1975
- Williamson O.E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in Nacamulli R., Rugiadini A., *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna 1985
- Williamson O.E., *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano 1987
- Wilson J.Q., *Il senso morale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1995
- Zajac E., Olsen C., *“From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implication for the Study of Interorganizational Strategies”*, in Journal of Management Studies, January 1993
- Zan L., *Strategic Management. Materiali critici*, Utet, Torino, 1992
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956
- Zinn V., Bowersox D.J., *“Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement”*, Journal of Business Logistics, vol. 9, n.2, 1988
- Ziruolo, A., *“Il sistema azienda pubblica ed i subsistemi di supposta scomponibilità”*, in Paolone, G. and D'amico, L., *“L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi”*, Giappichelli, Torino, 2001