

Elena Cedrola
Università degli studi di Macerata
Via Crescimbeni 20 – 62100 Macerata, Italy
Tel. +39.0733.258.3201
elena.cedrola@unimc.it

Stefania Masè
Università degli studi di Macerata
Via Crescimbeni 20-60100 Macerata, Italy
Tel. +39.0733.258.3201
stefania.mase@gmail.com

¹¹TH INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
VENICE, JANUARY 19-21 2012

RETI E NETWORKS A SUPPORTO DELLE ATTIVITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Abstract

In a very globalized context the power of territorial relationships seems to have lost relevance. A conspicuous part of literature state that firms should be oriented to global collaboration instead of districts relationships or local industrialization.

The aim of this paper is to find the firms collaborations that should support internationalization. Besides, the research will try to discover what kind of interfirm networks are more useful for the panel company, and if these networks are localized in the district, national, european or global area.

The research will focus on some companies belonging to the mechanical district placed in the area of Ancona. The firms were individually interviewed and the results were used to realized a case study for every firm.

Keywords

Interfirm networks – districts – B2B collaboration – network agreement – internationalization.

Abstract

In un mercato sempre più tendente al globale, il fattore territoriale sembra aver perso rilevanza. Distretti ed ispessimenti industrializzati hanno perso lustro a favore di un modello di impresa orientata verso territori di più vasto respiro. Un'ampia parte della letteratura di riferimento invita da tempo le imprese italiane, in particolar modo quelle distrettuali, ad attivare una rete di collaborazioni che superi la prospettiva territoriale.

La ricerca si propone di verificare la presenza o meno di queste reti collaborative in grado di favorire l'internazionalizzazione, valutandone l'eventuale estensione a livello distrettuale, nazionale, europeo o globale. Contemporaneamente si cercherà di identificare le forme di rete maggiormente utilizzate dalle imprese del *panel* analizzato, compreso il nuovo contratto di rete introdotto nel 2009 nella normativa italiana. L'indagine si concentrerà su un gruppo di imprese della Provincia di Ancona appartenenti al distretto metalmeccanico compreso tra i comuni di Jesi e Fabriano. Il metodo utilizzato è quello dello studio di caso realizzato attraverso delle interviste in profondità effettuate ai rappresentanti delle imprese campione. I dati raccolti sono stati quindi analizzati e riportati schematicamente nei *case study* dedicati a ciascuna azienda.

Parole chiave

Reti di imprese – distretti – collaborazioni B2B – contratto di rete – internazionalizzazione.

1. Introduzione

Le imprese italiane sono tendenzialmente di piccola e media dimensione e solitamente portate ad instaurare delle relazioni di collaborazione e di competizione con le aziende territorialmente vicine, tanto da formare degli “ispessimenti industriali localizzati” (Becattini, 1979, 1998). Questa sembra essere una prassi derivante dagli anni Settanta, quando il sistema industriale italiano riteneva aver trovato la sua personale interpretazione di sviluppo industriale alternativa al fordismo grazie alle economie esterne e all’industrializzazione leggera distrettuale (Rullani, 2005).

Collaborando, le imprese otterrebbero vantaggi quali la riduzione dei costi di produzione e l’attivazione di dinamiche innovative innescate dalla circolazione della conoscenza tra le imprese (Rullani, 2004). Questo fattore ha permesso finora al nostro parco industriale di aggirare le problematiche causate da una eccessiva frammentazione.

Le economie esterne tipicamente distrettuali, basate sulle relazioni e sulla fiducia, hanno a loro modo precorso i tempi: ancora prima che le grandi imprese iniziassero a smembrare parti della propria catena produttiva le nostre imprese già nascevano come parti di una forma organizzativa più agile e decentrata (Becattini, 2000). Imprese piccole, disintegrate e leggere, capaci di affrontare con più facilità i picchi ed i momenti di flessione del mercato (Pellicelli, 2005).

Questa condizione è stata sufficiente finora a presidiare mercati più o meno vasti, anche internazionali, ma i cambiamenti dello scenario mondiale, con la globalizzazione e l’apertura dei mercati, hanno portato in superficie la debolezza strutturale delle imprese nostrane, di piccole dimensioni e ancora prettamente orientate alla produzione manifatturiera.

A partire dalla seconda metà del 1980 l’ambiente competitivo internazionale si è infatti modificato in maniera radicale. I due processi che principalmente hanno influenzato tali cambiamenti sono (Rullani, 2006):

- la globalizzazione dei mercati e dei circuiti cognitivi, difficile da assimilare per un sistema capitalistico incentrato sulla localizzazione;
- la smaterializzazione del valore, altrettanto difficile considerando che il capitalismo diffuso italiano ha basi prettamente manifatturiere.

L’innovazione, il marketing, l’internazionalizzazione, sono considerati ora i nuovi campi fondamentali per la competizione internazionale (Varaldo, 2005), ma le PMI italiane non stanno investendo abbastanza in questi settori, probabilmente anche a causa della loro dimensione che non incentiva tali investimenti (Varaldo, 2006).

Quale soluzione allora? Il futuro delle aziende italiane potrebbe essere ancora legato alle realtà reticolari e alle economie esterne, a patto che tali imprese siano disposte a guardare oltre il proprio territorio, facendo sì che l'appartenenza ad una specifica area geografica non costituisca la variabile fondamentale alla base della costruzione delle collaborazioni reticolari. L'evoluzione dei mercati spinge le imprese alla creazione di reti che vadano oltre la storia territoriale condivisa, basate su legami di tipo cognitivo, ovvero sulla padronanza di linguaggi e regole comuni. Ogni impresa fungerà da punto di accumulo conoscitivo e cercherà di svilupparlo anche a favore delle altre imprese appartenenti al proprio *network* (Rullani, 2004). Alle collaborazioni locali quindi, che uniscono piccole, medie e grandi imprese in un intenso livello di scambio e di cooperazione (Cafaggi, 2004), potrebbe sostituirsi il *network*, dove la prossimità tra le imprese non sarà più di tipo territoriale ma virtuale. Queste economie di condivisione vanno ora a sostituire le vecchie economie esterne localizzate, o meglio, ne costituiscono la naturale evoluzione essendo meno anonime ed indifferenziate ed essendo avulse dal mero contesto territoriale (Rullani, 2010).

La sfida, tipicamente italiana, per le imprese che intendano sopravvivere nei mercati internazionali sarà allora quella di riuscire a non trascurare le proprie origini, valorizzando quei legami che derivano da una economia di tipo locale-distrettuale e allargandoli a livello globale, tenendo in considerazione il fatto che i fondamenti di fiducia e di collaborazione, pur rimanendo ingredienti fondamentali di tutte le forme reticolari, cambiano se i *network* hanno una specificità territoriale o se sono dispersi nello spazio e non presentano particolari connessioni con una determinata area geografica (Porter, 2008).

L'auspicio per le piccole e medie imprese italiane sarà allora quello di entrare a far parte di una rete di aziende appartenenti o meno ad uno stesso territorio ed unite tra loro da un obiettivo ed una strategia comuni. Tale strategia dovrà valorizzare gli elementi essenziali della competitività (Rullani, 2004), ovvero:

- elevata efficienza di costo;
- innovazione di valore;
- presidio del mercato con una adeguata politica di marca;
- capacità di sviluppo ed integrazione nei mercati internazionali.

Ma come creare e gestire queste reti sovra locali?

Le grandi imprese tendevano ad ampliarsi sui mercati esteri attraverso acquisizioni e fusioni. Oggi questi processi di gerarchizzazione verticale stanno lasciando il passo a forme organizzative ibride (Soda, 1998) a metà tra i mercati e le gerarchie, una sorta di punto mediano tra flessibilità e controllo. Tra le forme organizzative ibride possono essere

considerate le varie tipologie di *networking* interaziendale quali: joint ventures, alleanze strategiche, collaborazioni, gruppi di business, consorzi, contratti di rete, alcune forme di *franchising* e di *outsourcing* (Zimmerman, Barsky, Brouthers 2009).

Grazie a questo tipo di accordi anche la piccola impresa potrebbe internazionalizzarsi con attività che vadano oltre il semplice import-export, magari partecipando con la propria attività a catene del valore di imprese estere di più grande dimensione e dando vita a delle vere e proprie “piccole multinazionali”(Varaldo, 2005).

Obiettivo di questa ricerca è capire se le forme di *networking* attualmente avviate dalle imprese italiane offrano un valido supporto alle attività di internazionalizzazione.

Nello specifico le domande cui si cercherà di rispondere sono:

- Il distretto svolge ancora un ruolo fondamentale nell'attività di internazionalizzazione delle imprese?
- Quali sono le forme reticolari maggiormente utilizzate dalle imprese distrettuali all'interno e all'esterno del proprio territorio di appartenenza?

Contemporaneamente si cercherà di valutare il recepimento da parte delle imprese del nuovo modello di rete formale, il Contratto di Rete introdotto nella normativa italiana nel 2009, e vedere se il nuovo istituto possa fungere da supporto alle attività di internazionalizzazione.

I network identificati saranno localizzati in quattro aree di riferimento:

- a. Arena distrettuale;
- b. Arena nazionale;
- c. Arena europea;
- d. Arena globale;

Concentrando l'attenzione su una particolare area a forte vocazione distrettuale come quella anconetana si cercherà di identificare quelle reti interne al distretto che favoriscono il contatto delle imprese nostrane con possibili partner e clienti esteri e quelle forme di legami reticolari che tali imprese hanno già stipulato con eventuali controparti straniere.

2. Dal distretto alla rete: i principali contributi della letteratura

Il primo studioso che introdusse il concetto di distretto industriale in Italia fu Becattini, che applicò la teorizzazione fatta da Marshall sui distretti industriali inglesi al territorio di sua conoscenza: la Toscana, nello specifico l'area distrettuale tessile di Prato (Becattini, 1998, 2002). In seguito alla industrializzazione post-bellica del nostro paese i piccoli produttori italiani si inserirono nel vuoto creato dai paesi ad alto grado di industrializzazione, i quali non furono in grado di rispondere tempestivamente al boom della richiesta di beni del periodo. La vitalità dei neonati distretti italiani si fondò sulle relazioni sociali fortemente radicate nel territorio ed il capitale sociale, che favorì una cultura di fiducia tra gli appartenenti alla popolazione locale (Garofalo, 2007). In una prima fase, a partire da Marshall in poi, è stato sostenuto il vantaggio competitivo a favore di questi sistemi di piccole imprese, rispetto alla grande impresa verticalmente integrata. Contemporaneamente agli studi di Becattini si collocano quelli di Brusco, il quale afferma che le piccole imprese unite dalle dinamiche distrettuali tendono ad essere più flessibili rispetto alle imprese verticalmente integrate, soprattutto in riferimento alla soddisfazione delle richieste del cliente finale. La loro flessibilità, infatti, le rende maggiormente capaci di offrire al mercato un prodotto non standardizzato (Brusco, 1975). Lo stesso autore ha inoltre affermato che le piccole imprese localizzate nei distretti industriali presentano vantaggi competitivi non riferibili alle piccole imprese isolate perché, grazie ai distretti, tali imprese possono contare su conoscenze sedimentate profondamente nel tessuto sociale (Brusco, 1989).

Anche nella letteratura internazionale si possono annoverare studi a favore delle realtà distrettuali. Ad esempio Piore and Sabel (Piore and Sabel, 1984), proposero il distretto come valida alternativa alle imprese verticalmente integrate.

Il cambiamento nei mercati globali intercorso dagli anni '80 dello scorso secolo ad oggi però, ha messo a dura prova le realtà distrettuali, chiedendo alle imprese che vogliano essere competitive di adattare i loro comportamenti a realtà culturalmente molto diverse.

Negli ultimi anni l'attenzione di giuristi ed economisti si sta sempre più spostando dai distretti ai sistemi produttivi locali, di cui i distretti sono parte. I sistemi produttivi infatti sembrano essere entità più flessibili, in cui convivono piccole, medie e grandi imprese in una compresenza caratterizzata da elevata interazione e da un intenso livello di scambi e di cooperazione (Cafaggi, 2004). Ampliando ulteriormente la prospettiva territoriale, l'attenzione sembra spostarsi dal sistema produttivo locale al *network*. Interessante lo studio di Powell, che definisce i *network* come una forma organizzativa diversa dai distretti, in

particolar modo perché in tali forme reticolari viene meno il fattore della territorialità (Powell, 1990).

In un mercato sempre più globalizzato la capacità delle aziende di fare rete resta fondamentale sia in una prospettiva territoriale, nei sistemi locali del lavoro e nelle realtà distrettuali che comunque continuano ad avere la loro importanza, sia soprattutto in una prospettiva globale, con accordi e legami che permettano alle imprese nostrane di fare il salto verso i mercati internazionali.

L'approccio a rete che supera la dimensione locale allora, potrebbe essere un valido supporto alle imprese italiane di piccole e medie dimensioni le quali, unendosi ad imprese internazionali attraverso legami deboli (Rullani, 2010), potrebbero diventare "piccole multinazionali in grado di sviluppare il proprio territorio di riferimento, ma pronte ad intessere contatti con altre imprese site in paesi esteri, che a loro volta saranno in grado di promuovere il proprio luogo di residenza (Varaldo, 2006).

Questo salto, soprattutto per le imprese italiane, avverrebbe per step successivi, a partire dai paesi più vicini culturalmente fino a quelli più distanti (Johanson, Vahlne, 1992) e a partire da forme di legame "leggere", come la semplice attività di import-export, fino alle forme più complesse come *Joint Ventures* o *franchising*.

Oltre alle attività di acquisizione e fusione e oltre alle attività di import – export, le imprese hanno a disposizione diverse tipologie di collaborazione, attraverso modalità di interazione definite accordi o alleanze strategiche. Tali alleanze strategiche possono essere raggruppate in tre macrocategorie (Barney, 2006):

- Alleanze *non equity*, dove l'accordo tra le parti viene regolato interamente a livello contrattuale e non sono previsti scambi di tipo finanziario e azionario;
- Alleanze *equity*, in cui oltre al legame contrattuale i partner sono legati tra loro da uno scambio di partecipazioni azionarie;
- *Joint venture*, con le quali i partner istituiscono una nuova società indipendente all'interno della quale investono, dividendone poi gli utili.

La scelta della strategia di penetrazione nel mercato estero da parte dell'impresa è influenzata da molteplici fattori quali la dimensione, l'esperienza del *management*, i costi di trasferimento, le barriere in entrata nel mercato di destinazione e, ovviamente, le caratteristiche del prodotto o del servizio offerto e dei concorrenti.

Le reti di impresa sono dunque un insieme di forme di collaborazione produttiva o distributiva alquanto diversificato. All'interno di tale insieme possono essere inglobati i rapporti di subfornitura, i gruppi di acquisto, i contratti di *outsourcing*, le *joint venture*, i raggruppamenti

di imprese, le ATI, i contratti plurilaterali di ricerca e sviluppo, i sistemi di controllo di qualità lungo la filiera, il *franchising*, la concessione, le licenze di marchio, i consorzi ed altri ancora (Cafaggi, 2009). Dal 2009 le imprese italiane hanno a disposizione una nuova norma per la creazione delle reti di impresa: il Contratto di rete introdotto nella normativa con l'articolo 3, co. 4-ter, del d.l. 5/2009, convertito nella Legge n°33/2009. Il Contratto di rete è stato creato per colmare quella lacuna normativa che non permetteva di distinguere in maniera adeguata le imprese economicamente indipendenti e giuridicamente autonome, seppur legate tra loro da attività di collaborazione, dalle imprese unite da legami di dipendenza attraverso la proprietà di contratto. La stessa normativa la troviamo, con alcune correzioni, nella Legge 23 Luglio 2009 n°99 e, ancora modificata, nella Legge 122 del 2010 . La funzione principale del Contratto di rete è la definizione di regole attraverso cui le imprese, pur rimanendo indipendenti, possono realizzare progetti industriali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività anche a livello internazionale. La sua struttura normativa è strettamente legata a quella distrettuale.

Altri filoni di studio dei *network* si concentrano maggiormente sulla natura della relazione che si instaura tra le imprese e i soggetti ad esse collegati. Ad esempio, secondo la teoria delle interdipendenze (Grandori, 1998), per comprendere l'importanza delle relazioni tra le imprese, è fondamentale studiare il "sistema di relazioni organizzato" costruito dall'insieme delle interdipendenze tra i diversi attori. Anche gli studi dell'IMP Group si inseriscono in questo filone di ricerca. L'IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) nato intorno agli anni '90, è un gruppo di ricerca noto anche come "scuola svedese" di studi manageriali e di marketing. Gli autori che ne fanno parte (Hakansson, Snehota, 1995; Johanson, Mattsson, 1988), hanno proposto la prospettiva relazionale come base interpretativa dei mercati industriali e di servizi dando il via a quel filone di studi che prende il nome di "marketing relazionale". Questi autori sostengono che l'impresa non è una entità autosufficiente ma è formata da una molteplicità di relazioni transazionali e non. A questo punto il posizionamento strategico dell'impresa non dipende più dal solo adattamento all'ambiente esterno e dalla corretta combinazione dei fattori produttivi ma dalla sua capacità relazionale, il complesso di risorse che grazie alle relazioni essa riesce a gestire, l'incremento delle conoscenze e del *know how* che riesce ad ottenere grazie ai meccanismi di interazione e di apprendimento con le altre imprese. Questi filoni di studio, maggiormente orientati all'analisi dei modelli relazionali sottostanti il *network* piuttosto che allo studio dei modelli di formazione dello stesso, esulano dalla presente ricerca, anche se potrebbero essere degli interessanti spunti per un futuro approfondimento.

3. Nota metodologica

Il lavoro è un *work in progress* che si propone di indagare le varie relazioni di *network* in grado di favorire l'internazionalizzazione di alcune delle principali imprese marchigiane del settore della meccanica.

L'approccio utilizzato è quello dello studio di caso, che sembra essere il più appropriato per l'analisi delle reti tra imprese (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). La principale fonte di informazione utilizzata ai fini della ricerca, oltre alla lettura del bilancio delle imprese, è l'intervista faccia a faccia. L'intervista è stata realizzata per approfondire la quantità e la qualità di tutti quei legami reticolari che l'impresa intesse sia sul territorio distrettuale che all'esterno di esso (vedi schema dell'intervista in tab. 1).

Tab.1: schema dell'intervista

Storia dell'azienda	Strategie aziendali Modelli di riferimento Rapporti con il territorio Importanza del distretto
Esternalizzazione Internalizzazione	De-verticalizzazione Forniture Rapporti con le altre imprese Rapporti con l'estero Delocalizzazioni Contatti con enti di ricerca
Relazioni	Obiettivi delle relazioni presenti Difficoltà nella relazione Cambiamenti delle relazioni nel tempo
Contratto di rete	Conoscenza ed interesse da parte dell'azienda a proposito del nuovo strumento

Nel corso delle interviste, gli interlocutori sono stati posti di fronte a quesiti riguardanti diversi argomenti, dal distretto alle *joint venture*, fino ai consorzi e al contratto di rete.

La traccia delle domande è stata inviata inizialmente via mail al rappresentante dell'azienda da incontrare. E' seguita poi la fase delle interviste faccia a faccia, tutte realizzate nel mese di luglio e agosto 2010. Le interviste hanno avuto una durata media di circa quaranta minuti, sono state registrate, trascritte e codificate con riferimento ai temi individuati nel questionario. Le imprese intervistate sono quelle che fanno parte del Laboratorio Fausto Vicarelli della Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Macerata che annualmente monitora le imprese considerate le eccellenze del territorio marchigiano. Oltre alla lista delle imprese, tutte localizzate in Provincia di Ancona, il Laboratorio Vicarelli ha anche fornito i tabulati

relativi ad alcuni dati di bilancio delle aziende intervistate, riferiti agli ultimi 14 anni di attività, consentendo di avere una visione globale delle aziende anche in merito alle partecipazioni azionarie attive e alle imprese controllate estere. Queste informazioni sono servite ad avere una prima identificazione di quelle imprese predisposte ad avviare o consolidare processi di internazionalizzazione che vadano oltre la semplice esportazione. In realtà le aziende con forti flussi esportativi potrebbero avere già attivato forme di rete leggere non visibili dai dati di bilancio, ma queste sono proprio le informazioni che saranno verificate nel corso della ricerca.

Il panel è formato da 16 aziende¹ appartenenti al distretto metalmeccanico localizzato tra i comuni di Fabriano e Jesi.

Le imprese che hanno accettato di collaborare alla ricerca sono per il momento 4:

- Automotive Products;
- Bocchini spa;
- Indesit Company;
- Mait spa.

Ogni singola impresa verrà presentata in maniera approfondita nel prossimo paragrafo.

All'analisi dei dati raccolti è seguita la creazione di una *case study* per ognuna delle imprese intervistate, composte come di seguito:

- presentazione dell'azienda;
- schema delle attività di *networking*;
- reti a supporto estere delle attività di internazionalizzazione;
- analisi dei *network*.

Lo schema delle attività di *networking* illustra i legami intrattenuti dall'impresa con altri soggetti a livello distrettuale, nazionale, europeo e globale ed è utile ad avere un primo colpo d'occhio della propensione dell'impresa a costruire legami con altri soggetti.

Lo schema relativo alle reti a supporto delle attività internazionalizzazione vuole essere invece una lente di ingrandimento utile ad individuare i *network* utilizzati dall'impresa a

¹ Le imprese del campione possono detenere partecipazioni in altre imprese italiane esterne al campione stesso e possono essere detenute da altre imprese. Inoltre possono esistere legami personali e familiari tra le imprese tali da ritenere che le strategie aziendali di ogni soggetto giuridico siano strettamente collegate tra loro. In base a questo possiamo desumere che intorno alle imprese del campione ruotino almeno altre 1000 imprese (Marconi, 2001).

favore delle attività di internazionalizzazione ed è organizzato come illustrato nella tabella (tab.2):

Tab.2: attività di networking a favore dell'ingresso sui mercati esteri

PARTECIPATE E CONTROLLATE ESTERE	STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
RETI CONTRATTUALI	
RETI SOCIETARIE ED ALTRE FORME DI RETE NON CONTRATTUALI	
CONTRATTO DI RETE	

Le reti illustrate nello schema vengono poi presentate in maniera più approfondita nella quarta ed ultima parte della *case study* definita “analisi dei *network*”.

4. Risultati della ricerca

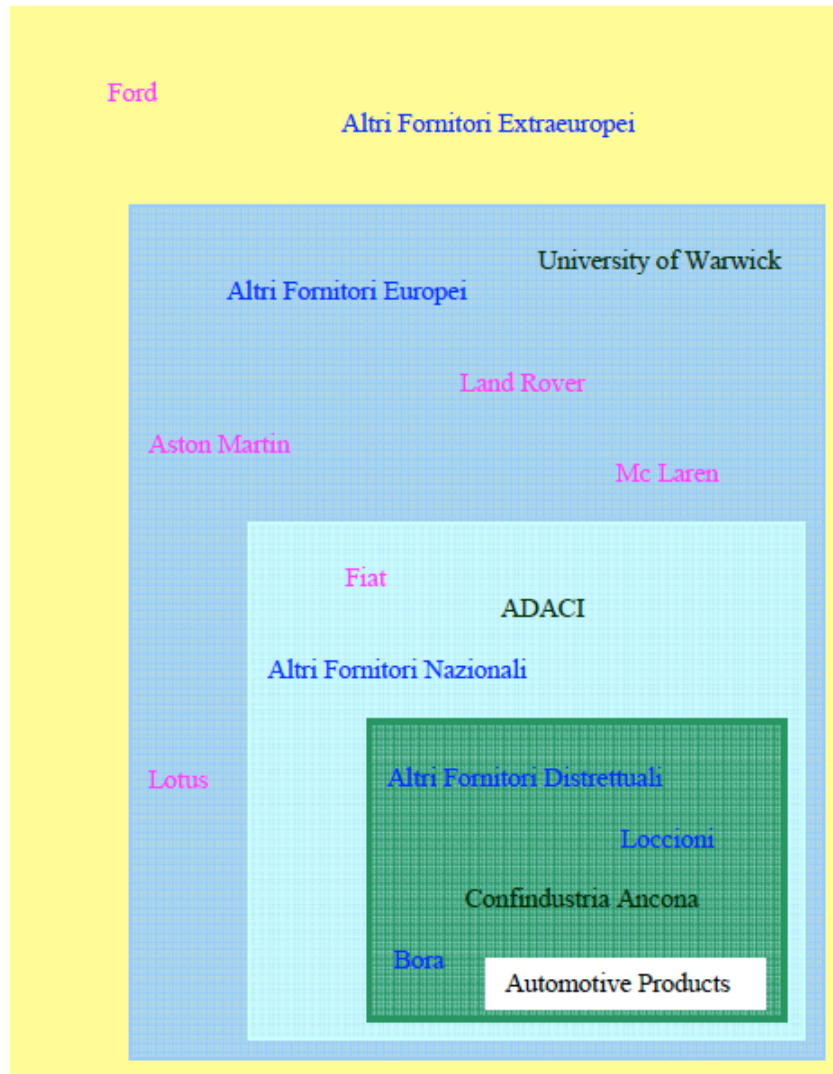
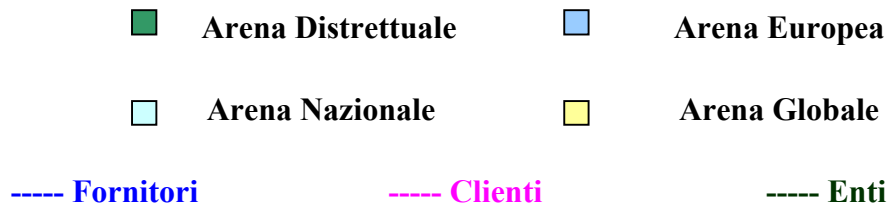
Le *case study* hanno lo scopo di approfondire le attività reticolari coltivate dalle singole imprese analizzate, utili alle attività di internazionalizzazione.

Un'analisi globale dei risultati della ricerca sarà invece riportata nel paragrafo successivo.

4.1 Automotive products: presentazione dell'azienda

Automotive Products spa produce innesti frizione per autovetture ed è articolata in due stabilimenti, quello di Moie, *head quarter* dell'azienda, dove il nostro intervistato riveste la qualifica di Amministratore delegato, e lo stabilimento di Leamington spa dove ricopre il ruolo di CEO. I due stabilimenti, che contano 230 addetti, formano la divisione frizioni del gruppo che fa capo all'azienda Raicam che, fondata nel 1952, è attualmente il più importante produttore indipendente di pastiglie per freno a disco e di ganasce per freno a tamburo, destinate al mercato di ricambio e di primo impianto. Raicam consta di due stabilimenti: *l'head quarter* di Pescara e lo stabilimento di Torino, vicino all'area dell'auto italiana. Il gruppo Raicam si completa quindi con la AP Automotive Products di Moie e la Raicam Clutch di Leamington – UK, specializzata nella produzione di sistemi frizione per primo impianto.

Schema delle attività di networking



Il legame reticolare maggiormente utilizzato è quello del rapporto di fornitura. AP è fornitore di alcune delle principali aziende del settore automobilistico con le quali stipula contratti di fornitura della durata triennale. Da quanto emerso dall'intervista il contatto con gli enti territoriali non sembra essere utile alle attività di internazionalizzazione. Nessun supporto alle attività di internazionalizzazione sembra emergere a livello di distretto.

Attività di networking a favore dell'ingresso sui mercati esteri

Partecipate e controllate estere Non presenti	Strategie di internazionalizzazione L'interesse di AP verso i mercati stranieri si concretizza principalmente con contratti di subfornitura piuttosto che con la detenzione di partecipazioni o di investimenti più strutturati. Il rapporto di fornitura con i principali <i>player</i> del settore automobilistico mondiale si concretizza attraverso una collaborazione continuativa tra il personale del controllo qualità delle due imprese e attraverso una attività di formazione continua.
Reti contrattuali AP è fornitore di alcune tra le principali aziende automobilistiche internazionali. Durata media di ogni singolo contratto: 3 anni	
Reti societarie e altre forme di rete non contrattuali Membro del comitato territoriale della Vallesina presso la sezione zonale di Confindustria Ancona; Collaborazioni continuative con l'università inglese di Warwick per le attività di R&D.	
Distretto e nuovo contratto di rete Supporti di tipo distrettuale: assenti. Nessun contratto di rete attivo, ancora scarsa conoscenza della nuova forma contrattuale.	

Analisi dei network

Come si evince dallo schema, l'impresa non ha attualmente nessuna controllata estera e nessuna partecipazione azionaria superiore al 50% in imprese straniere. I legami di tipo contrattuale sono la forma collaborativa maggiormente utilizzata, in particolare nella forma del contratto di subfornitura. AP è infatti fornitore dei grandi *player* internazionali del settore dell'automobile, quali Volvo e Ford, oltre che di case automobilistiche di nicchia come Aston Martin, Lotus, Mc Laren, Land Rover. Le attività di vendita estera nei confronti di questi clienti vengono gestite attraverso rapporti di fornitura della durata media di tre anni circa, rinnovabili in seguito agli adattamenti richiesti dal mercato. I contratti di fornitura stipulati comportano un contatto ed uno scambio di *know how* continuativo con le imprese clienti.

Per quanto riguarda le relazioni territoriali che potrebbero favorire l'ingresso di AP nei mercati internazionali, l'unico legame da menzionare è quello con la sezione zonale di Confindustria Ancona, di cui AP è membro, che tra le varie mansioni ha anche quella di fornire alle imprese associate attività di supporto all'internazionalizzazione. Nessun supporto in tal senso da parte del distretto. Per quanto

riguarda la ricerca e sviluppo, rilevante è la collaborazione attivata da diversi anni con l'università di Warwick, sita vicino allo stabilimento inglese di AP.

Scarse o nulle le informazioni circa il nuovo Contratto di Rete.

4.2 Bocchini spa: presentazione dell'azienda

Nata nel 1963 l'azienda opera nel campo delle soluzioni d'arredo per bar, pasticceria, gelateria, gastronomia, sportelli bancari e strutture HoReCa. Da sempre la Bocchini spa (da ora in poi Bocchini) esporta il suo *know how* anche all'estero, realizzando soluzioni personalizzate per clienti sparsi in tutto il mondo. Attualmente l'organico è formato da un centinaio di persone, tutte operanti nello stabilimento di Monsano. In realtà i soggetti giuridici sono due, la Bocchini, che si occupa di *general contracting*, e la ST che produce le vetrine refrigerate, ma entrambe sono identificabili con il marchio Bocchini.

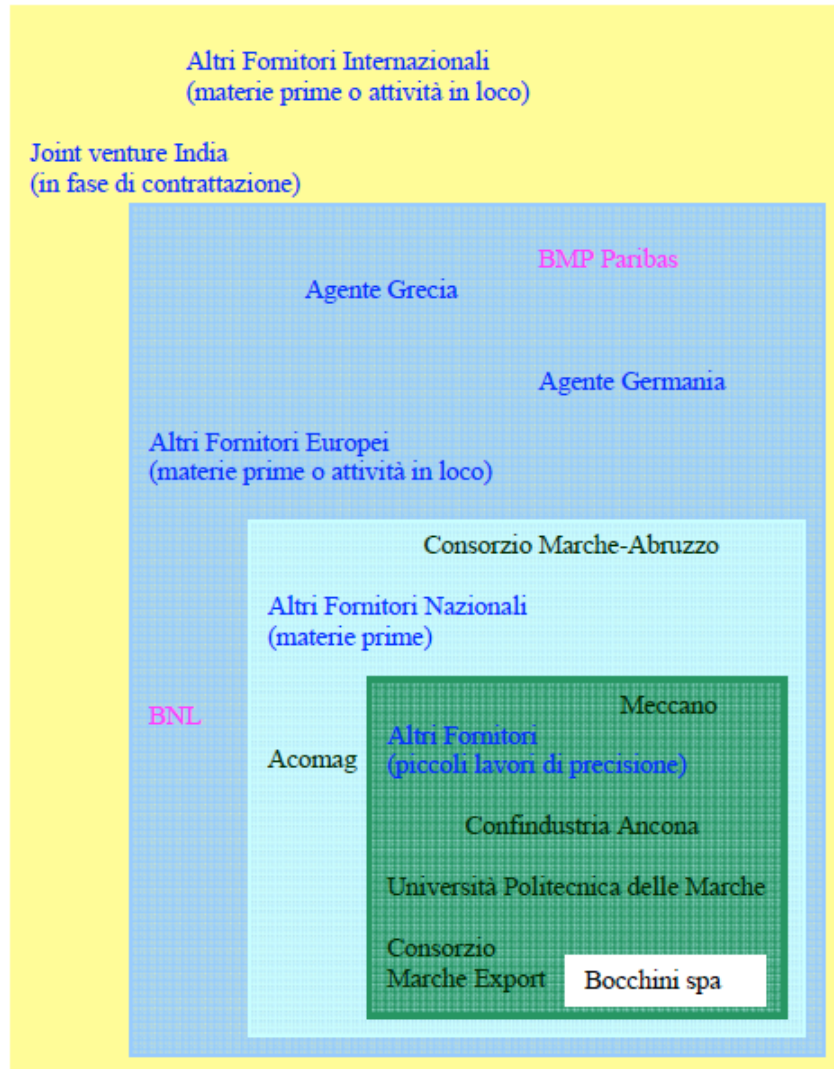
Bocchini offre una ampia gamma di prodotti e servizi integrati per la realizzazione completa di location commerciali.

L'attività è suddivisa in due Unità di *Business*:

- Bocchini Arredamenti, che si occupa di allestimento di locali pubblici e di ristoro. L'azienda realizza un'ampia gamma di vetrine per gelateria e pasticceria, tavola fredda e calda, sistemi di refrigerazione ventilata, sbrinamento automatico, sistemi di illuminazione a fibre ottiche e a led;
- Bocchini *General Contracting* che garantisce al cliente finale la consegna del progetto desiderato "chiavi in mano". B.G.C. si occupa della gestione di tutte le opere necessarie a soddisfare la richiesta del cliente, spaziando dall'edilizia all'impiantistica e l'arredo, fino all'espletamento di tutte le pratiche amministrative, certificazioni d'uso e manutenzione con garanzia su tempi e costi di realizzazione.

Bocchini si avvale di un vasto parco fornitori con i quali i rapporti sono spesso legati alla gestione e realizzazione dei pacchetti richiesti dal cliente finale.

Schema delle attività di networking



Attività di vendita estere gestite principalmente attraverso contratti di agenzia. Interessante JV con impresa indiana. Accordi quadro con BNL e BNP Paribas.

Attività di networking a favore dell'ingresso sui mercati esteri

Partecipate e controllate estere Una società controllata dal 2005.	Strategie di internazionalizzazione Da sempre orientata alla vendita estera, Bocchini si presenta sui mercati internazionali come una azienda tipicamente made in Italy ed usa come punto di forza proprio il fattore <i>Country of Origin</i> . Le attività produttive si svolgono quasi per intero nella sede centrale di Monsano. Orientata finora all'area europea, l'azienda marchigiana sta ampliando il suo territorio di azione verso territori extraeuropei quali la Giordania e l'India.
Reti contrattuali Concessionari ed agenti per l'attività di vendita estera. In fase di attivazione una JV con uno studio di progettazione indiano interessato alla vendita dei prodotti aziendali. Accordi quadro con alcuni clienti finali quali gli istituti di credito BNL o BMP Paribas	
Reti societarie e altre forme di rete non contrattuali Associata al comitato territoriale della Vallesina di Confindustria Ancona Associata al Consorzio Marche Export	
Distretto e nuovo contratto di rete Nessun supporto da parte dell'area distrettuale per le attività di internazionalizzazione Nessuna conoscenza in merito al nuovo contratto di rete.	

Analisi dei network

Bocchini spa non ha partecipate estere ma possiede una società controllata presente dal 2005. Per le attività di vendita estere l'azienda agisce soprattutto attraverso concessionari. Interessanti sono i contratti di agenzia stipulati in Germania e Grecia: il rapporto con l'agente tedesco è in piedi dal 1998 mentre il contratto con l'agente della Grecia è attivo dal 2005, con risultati ottimi fino al 2007, seguiti da un brusco calo dovuto alla crisi che ha investito il Paese.

Per quanto riguarda le *Joint Venture*, all'epoca dell'intervista l'azienda era impegnata nella stesura di una lettera di intenti per poter realizzare questo collegamento contrattuale con uno studio di progettazione indiano interessato alla vendita dei prodotti Bocchini.

Infine, con clienti internazionali quali BNP Paribas, l'azienda beneficia di accordi quadro per la realizzazione delle location lavorative.

Per quanto riguarda le relazioni societarie, Bocchini spa è associata a Confindustria e l'attuale presidente aderisce al comitato territoriale della Vallesina di Confindustria Ancona.

L'associazione di categoria viene principalmente utilizzata per l'organizzazione di viaggi ed incontri B2B grazie ai quali intesse contatti con imprese estere.

Bocchini fa parte del Consorzio Marche Export, fondato nel 1986 dall'associazione degli industriali della Provincia di Ancona per supportare le imprese nel processo di internazionalizzazione. Il Consorzio si occupa dei servizi per l'esportazione e la promozione all'estero delle imprese associate ed offre una serie di consulenze di vario genere allo scopo di facilitare la penetrazione commerciale delle aziende consorziate sui mercati esteri.

Anche per Bocchini, come per AP, nessun supporto da parte dell'area distrettuale all'internazionalizzazione e nessuna conoscenza in merito al nuovo contratto di rete.

4.3 Indesit company: presentazione dell'azienda

Indesit Company è tra le aziende leader nella produzione e commercializzazione di grandi elettrodomestici, seconda in Europa per volumi di vendita.

E' leader in importanti mercati come l'Italia, il Regno Unito, la Russia, l'Ucraina e la Bulgaria dove sono molte le case che sono attrezzate con lavabiancheria, asciugabiancheria, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, cucine, cappe, forni e piani cottura contraddistinti dalla famosa "i cerchiata", marchio dell'azienda, o dagli altri brand della casa, Hotpoint – Ariston e Scholtès.

Nata nel 1930 con il nome "Industrie Merloni", nel 1975 si trasforma in Merloni Elettrodomestici. Dal 1987 l'azienda è quotata alla Borsa di Milano con un fatturato che nel 2009 è stato di 2,6 miliardi di euro.

Per Indesit l'innovazione è un *plus* fondamentale per la creazione di valore. Il processo innovativo si sviluppa sia con l'analisi del consumatore, sia con gli investimenti in ricerca e sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi prodotti.

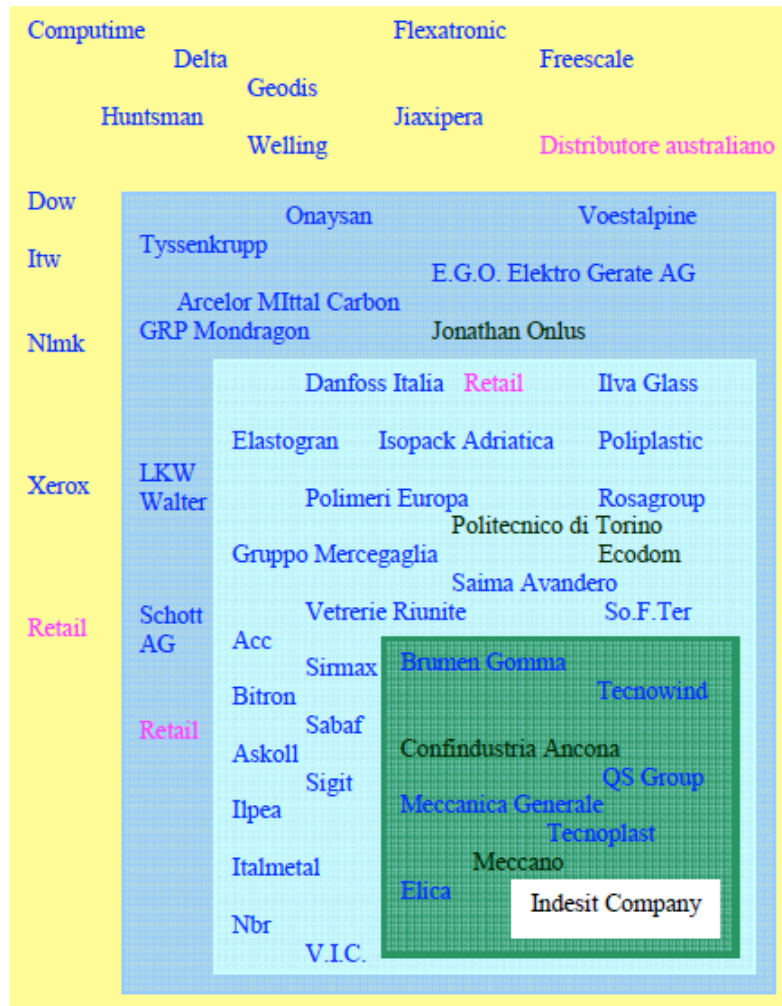
Il modello di innovazione di Indesit Company si basa su un *network* internazionale che include fornitori, aziende dell'indotto, Università e Centri di Ricerca italiani ed internazionali.

Pur essendo una multinazionale dunque, anche Indesit avverte la necessità di mettersi in rete, soprattutto per le attività rivolte ai mercati internazionali.

Schema delle attività di networking

■ Arena Distrettuale ■ Arena Europea
■ Arena Nazionale ■ Arena Globale

---- Fornitori ---- Clienti ---- Enti



Attività di vendita attraverso accordi con il *retail* e *partnership* con distributori internazionali.
 Contratti di subfornitura in tutte le aree territoriali di riferimento.

Attività di networking a favore dell'ingresso sui mercati esteri

<p>Partecipate e controllate estere</p> <p>13 partecipate estere</p> <p>12 aziende controllate</p>	<p style="text-align: center;">Strategie di internazionalizzazione</p> <p>Il rapporto più importante è quello stabilito con i fornitori e con il <i>retail</i>.</p> <p>Non sono attive reti contrattuali con i competitors ma, in tal proposito, l'intervistata anticipa un possibile sviluppo del mercato dell'elettrodomestico, sulla scia di quello che è avvenuto nel settore automobilistico, con forme di integrazione e di partnership tra i vari player in grado di abbattere i costi di ricerca e sviluppo.</p>
<p>Reti contrattuali</p> <p>Accordi di tipo commerciale con i grandi player della distribuzione.</p> <p>24 sedi commerciali estere</p> <p><i>Trading company</i> in Sudamerica, Emirati arabi.</p> <p>Accordi di partnership con distributori locali, soprattutto per lo sviluppo di nuovi mercati come ad esempio quello australiano.</p> <p>Rapporti con i fornitori a livello globale. Contratti di subfornitura di durata media triennale, rinnovabili.</p>	
<p>Reti societarie e altre forme di rete non contrattuali</p> <p>Iscritta al comitato zonale di Confindustria, sede di Ancona.</p>	
<p>Distretto e nuovo contratto di rete</p> <p>Nessun supporto dal distretto per l'internazionalizzazione</p> <p>Nessuna conoscenza a proposito di contratto di rete.</p>	

Analisi dei network

Al momento dell'intervista Indesit Company opera con 16 stabilimenti produttivi in Italia, Polonia, Regno Unito, Russia e Turchia, anche se l'azienda, come molte altre realtà industriali nella fase post crisi, sta effettuando degli interventi di ottimizzazione del proprio piano industriale, prevedendo anche la chiusura di alcuni stabilimenti produttivi.

Dai dati di bilancio, Indesit conta 13 partecipate estere e 12 aziende controllate, e questo è già un primo indicatore delle dimensioni della *company*, di gran lunga superiori rispetto alle altre intervistate che invece possono essere collocate nella classe delle PMI.

Presente in tutto il mondo con i tre marchi aziendali, per le attività di vendita il rapporto più importante è quello con il *retail* e la grande distribuzione organizzata, sostenuto da accordi di tipo commerciale. Interessanti le due *Trading company* di proprietà attive in Sud America e negli Emirati Arabi e la partnership con la maggiore catena distributiva australiana.

Per la fase produttiva numerosi sono i contratti di subfornitura stipulati dalla *company* con fornitori appartenenti sia all'area distrettuale che italiana, europea e mondiale. I rapporti di subfornitura sono solitamente rapporti puramente contrattuali anche se in alcuni casi al rapporto di fornitura si unisce un supporto tecnologico o un sostegno alla creazione di un nuovo impianto produttivo. In altri casi al fornitore è stato permesso l'utilizzo dei *plant* aziendali (*piggyback*) ma, come confermato dalla mia intervistata, trattasi di eccezioni messe in pratica principalmente per lo sviluppo dell'indotto in paesi nuovi.

Un altro tipo di contratto che è ancora in fase di attuazione, in quanto diverso dalla prassi finora messa in atto da Indesit, è il contratto di licenza che verrà utilizzato soprattutto per lo sviluppo dei nuovi mercati.

Dall'intervista non sono emerse forme societarie o relazionali utili alle attività di vendita estera. Trattandosi di una multinazionale, i rapporti ed i contatti con l'estero sono gestiti direttamente dagli uffici appositi interni alla *company*. Anche nel caso di Indesit, nessuna conoscenza del Contratto di Rete e scarso supporto del distretto per le attività di internazionalizzazione.

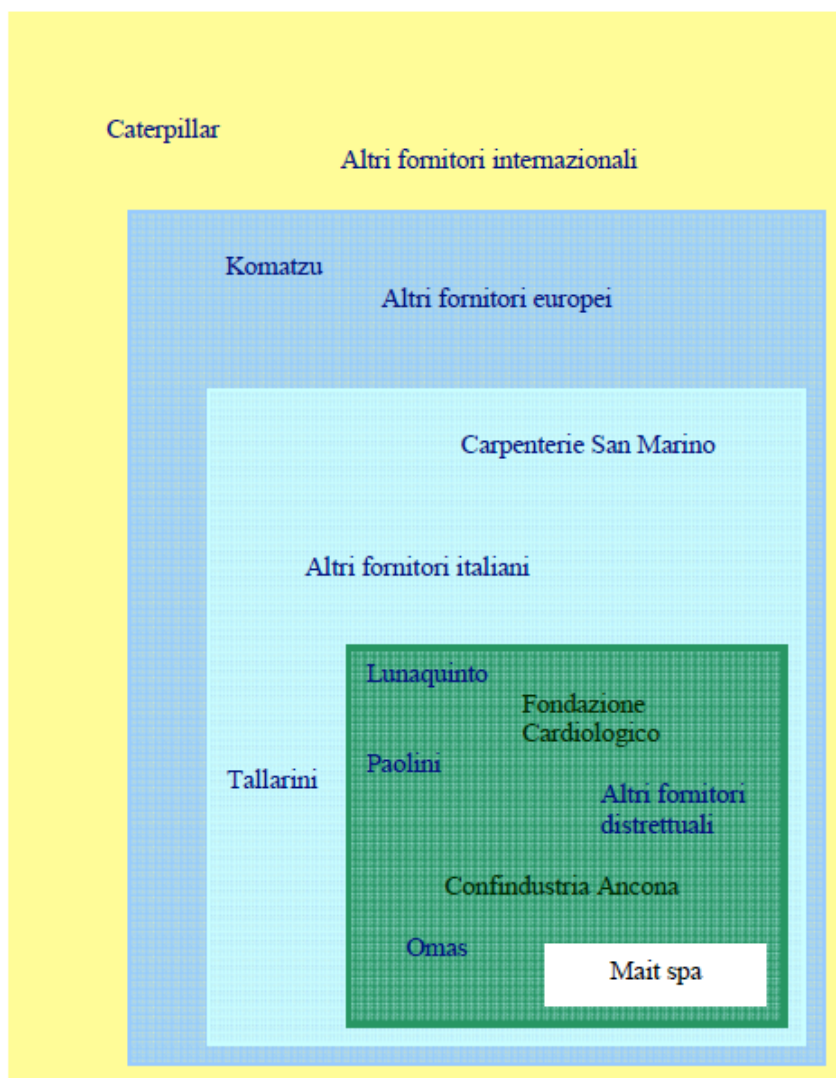
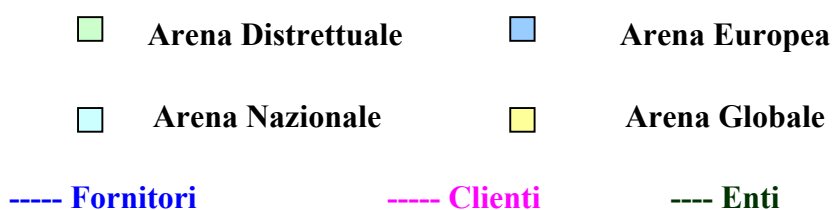
4.4 Mait spa: presentazione dell'azienda

Mait (Macchine Industriali Trivellatrici), azienda leader nella costruzione di macchine ed accessori di perforazione per ingegneria civile, investigazione geologica e ricerca idrica, nasce ad Osimo nel 1952. Oggi l'azienda è una società per azioni, tutte detenute dalla famiglia dell'imprenditore, e conta circa 200 dipendenti. Ad Osimo, nella medesima sede, si trovano sia l'*head quarter* che lo stabilimento produttivo.

La tipicità e la numerosità dei prodotti inducono l'azienda a lavorare su piccoli numeri, nonostante Mait sia tra i maggiori costruttori al mondo di trivelle. Questo ha sempre spinto l'azienda alla ricerca di mercati esteri, da Dubai alla Siberia, ed ha anche stimolato un interessante mercato dell'usato. Grazie al loro alto standard qualitativo i prodotti Mait hanno ottenuto ormai da diversi anni la certificazione ISO 9001 – 2000.

L'azienda si avvale di un vasto parco fornitori dislocati sia sul territorio che fuori da esso.

Schema delle attività di networking



Il rapporto principale che l'impresa coltiva con i soggetti esterni è quello con i fornitori. I legami con gli enti e le autorità distrettuali non svolgono funzioni di sostegno all'internazionalizzazione. Non si sono evidenziate attività reticolari a favore della vendita internazionale.

Attività di networking a favore dell'ingresso sui mercati esteri

Partecipate e controllate estere Una controllata estera Una azienda partecipata.	Strategie di internazionalizzazione Naturalmente votata all'estero, l'azienda Mait è da sempre operante sui mercati internazionali. Le forme reticolari maggiormente presenti sono quelle del contratto di subfornitura. Per quanto riguarda la vendita al cliente finale, l'azienda è presente in quasi tutto il mondo con uffici commerciali gestiti direttamente dall' <i>head quarter</i> . Non ci sono contratti di agenzia attivi. Anche la ricerca dei mercati esteri, viene svolta interamente in maniera autonoma attraverso la partecipazione alle fiere internazionali di settore.
Reti contrattuali Uffici commerciali gestiti direttamente dall' <i>head quarter</i> Nessun contratto di agenzia.	
Reti societarie e altre forme di rete non contrattuali L'azienda aderisce a Confindustria Ancona.	
Distretto e nuovo contratto di rete Poco o nullo il supporto distrettuale Nessuna informazione in merito al contratto di rete.	

Analisi dei network

Presente in tutto il mondo con uffici commerciali gestiti direttamente dalla casa madre, Mait spa conta anche una controllata estera e un'azienda partecipata. I contatti con le aziende estere e con i possibili clienti stranieri vengono procacciati direttamente dall'ufficio estero dell'impresa, soprattutto attraverso la partecipazione alle fiere internazionali di settore. Poco o nullo il supporto all'internazionalizzazione da parte di associazioni e del distretto.

Le principali forme collaborative con altre imprese riguardano rapporti di subfornitura. Anche nel caso di Mait, nessuna informazione in merito al Contratto di Rete.

5. **Discussione: l'uso dei network per favorire l'ingresso nei mercati esteri**

Il quadro che si ricava dai risultati della ricerca è tipico dell'imprenditorialità italiana, indipendentemente dalla dimensione aziendale. Le imprese intervistate sono dinamiche, attive, propense all'esplorazione dei mercati esteri.

Il fatto di appartenere ad un'area distrettuale non sembra costituire un fattore decisivo alle attività di internazionalizzazione. Le imprese intervistate sembrano molto critiche nei confronti delle autorità territoriali in genere e non avvertono il sostegno delle autorità locali e distrettuali in merito a internazionalizzazione e rapporti b2b. Più che dal distretto o dalle autorità politiche territoriali alcune delle imprese intervistate sono supportate dalle associazioni territoriali, come nel caso di Bocchini che, grazie alla sezione zonale di Confindustria partecipa a gare internazionali o usufruisce dell'attività di marketing B2B per il contatto con potenziali clienti esteri. Le imprese sono coscienti del fatto di appartenere ad un territorio distrettuale, in cui condividere con altre aziende la stessa vocazione per un determinato settore o attività, ma questa condivisione non sembra andare oltre le collaborazioni attivate lungo il processo produttivo. Nelle attività di internazionalizzazione le imprese sembrano muoversi in maniera autonoma.

Le tipologie di rete maggiormente utilizzate sono quelle del contratto di subfornitura, con i fornitori considerati come parte dell'impresa allargata (Cedrola, 2008). Le stesse imprese intervistate sono fornitrici di aziende internazionali, come nel caso di AP per il settore automobilistico o Bocchini per l'arredo. Queste imprese confermano lo stretto scambio di informazioni e di *know how* che caratterizza questo tipo di rapporti che spesso tendono ad essere duraturi nel tempo.

Anche le collaborazioni che si stabiliscono con i distributori tendono a diventare sempre più strutturate (Cedrola, Battaglia, 2011), soprattutto se il distributore può fungere da supporto per l'ingresso a mercati territorialmente e culturalmente lontani, come illustrato nel caso di Indesit Company, che ha stabilito un'interessante rapporto di *partnership* con una catena distributiva australiana.

Tutte le imprese riconoscono la necessità di operare sui mercati internazionali, sia direttamente con propri uffici commerciali, come nel caso di Mait ma anche di AP e Indesit, sia tramite soggetti di fiducia operanti sul territorio di destinazione, quali agenti, distributori o *partner*, come nel caso di Bocchini o Indesit. Non tutte le imprese intervistate però dimostrano la stessa disponibilità ad intessere relazioni con soggetti esterni. Ad esempio, due imprese che dimostrano un approccio alla collaborazione esterna praticamente opposto sono

Mait e Bocchini. La prima si presenta come un'impresa monolitica ed accentratrice, dove tutte le decisioni e le strategie di azione vengono decise e gestite direttamente dalla casa madre. All'altro estremo invece troviamo la Bocchini, che ha dimostrato di essere un'impresa aperta a collaborazioni anche con soggetti di diversa natura, come nel caso della *Joint Venture* stipulata con uno studio di progettazione indiano atta a favorire l'ingresso dei prodotti Bocchini nel paese.

Dal punto di vista della localizzazione delle reti, è interessante notare che tutte le imprese intervistate, anche se molto differenti tra loro in termini di grandezza, gestiscono collaborazioni distribuite nelle quattro aree di riferimento (distrettuale, nazionale, europea e globale).

Nessuna delle imprese intervistate, infine, sembrava interessata o quantomeno informata circa l'introduzione del nuovo contratto di rete introdotto dalla normativa italiana l'anno precedente allo svolgimento delle interviste.

6. Limitazioni e ricerche ulteriori

Come già specificato, il presente lavoro è un work in progress, in attesa di essere ampliato in riferimento al numero di imprese intervistate ed ulteriormente analizzato attraverso delle interviste in profondità.

Allo stato attuale la ricerca è di tipo qualitativo e non prevede l'uso di indicatori di sintesi del grado di relazionalità delle imprese, uno studio che potrebbe essere approfondito attraverso la *cluster analysis*. Per il momento la ricerca, adottando la metodologia dello studio di caso, ha cercato di indagare le forme di rete maggiormente utilizzate dalle imprese distrettuali per l'ingresso nei mercati internazionali.

Per uno sviluppo successivo del lavoro si cercherà di indagare le variabili dell'impresa che possano giustificare la scelta degli specifici strumenti di network.

La volontà è quella di approfondire le singole interviste cercando di capire perché un'azienda scelga di adottare uno specifico modello di rete e quanto il fatto di essere parte di un'area distrettuale influisca su questa scelta.

Sarebbe interessante inoltre poter ampliare il campione di imprese intervistate estendendolo anche ad altre realtà distrettuali italiane e non, per poter effettuare un paragone tra le diverse aree territoriali.

7. Implicazioni manageriali e futuri sviluppi della ricerca

Dall'analisi effettuata finora le imprese intervistate hanno confermato di non sentirsi sostenute da parte delle autorità locali, distrettuali nello specifico. Tali imprese, infatti, sembrano molto disponibili all'esplorazione di territori stranieri, ma le attività di ricerca e conoscenza dei territori internazionali tendono ad essere gestite in maniera autonoma. Essere localizzati all'interno di un'area distrettuale non è più sufficiente a garantire un buon livello di competitività e le autorità territoriali dovrebbero fornire un maggiore sostegno a queste attività imprenditoriali, divenendo struttura portante di quella rete territoriale necessaria al sostegno delle imprese del proprio territorio, pronte ad espandersi a livello internazionale.

A quanto pare non è più la strategia sistemica distrettuale a sostenere la vitalità delle imprese ma quella di *networks* capaci di relazionarsi anche con attori esterni a tale filiera. E' necessario che i distretti diventino dei *network* aperti in grado di unire ad una attività di esplorazione dei mercati internazionali un continuo processo di innovazione (Chiarvesio, Di Maria, Micelli 2010).

I mercati internazionali, infatti, non potranno più essere trattati come mercati residuali e attraverso la collaborazione internazionale le imprese potranno apprendere misure

imprenditoriali per esplorare i nuovi mercati e per innovare costantemente (Gray, 1989; DeMan and Duysters 2005). Le reazioni strategiche a questi mutati scenari competitivi sono sempre più l'espressione dell'agire individuale, di alcune imprese leader (Corò & Grandinetti, 1999) o di *network* di imprese, piuttosto che di interi sistemi indifferenziati di imprese, come quello di un distretto industriale.

Quello che può fare la differenza per il raggiungimento di una buona posizione competitiva è il fatto di avere una strategia di cooperazione con altre imprese con le quali condividere i costi di innovazione, ricerca e produzione (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009), attraverso delle forme di *network* che vadano oltre la prospettiva territoriale.

Allo stato attuale la principale forma di *network* a supporto delle attività di internazionalizzazione sembra essere quella del rapporto di fornitura, almeno per le imprese del nostro campione. E' auspicabile che le imprese intervistate prendano in esame anche le altre forme di *network* a loro disposizione per favorire le attività internazionali, quali le *joint venture*, i *franchising*, i rapporti di *royalties*, le fondazioni in comune, i consorzi, o il contratto di rete, che sembra non essere stato ancora recepito dalle imprese al momento dell'intervista.

Il fatto di avere imprese *leader*, o anche reti di imprese *leader* in grado di interfacciarsi con controparti straniere, costituirebbe un beneficio per l'intera area distrettuale perché permetterebbe la diffusione di nuove conoscenze e competenze a tutto il territorio (Chesbrough, 2003). Molte delle piccole imprese presenti sul territorio potrebbero infatti beneficiare della presenza di grandi imprese in grado di assorbire conoscenza tecnica ed organizzativa dall'estero (Lorenzoni, Lazerson, 1999) e il caso Indesit potrebbe essere un valido punto di partenza per approfondire questo tipo di ricerca.

Queste imprese leader, in grado di interfacciarsi con realtà imprenditoriali su scala globale, sono difficilmente di micro e piccola dimensione. La taglia dimensionale delle imprese diventa ora sempre più importante e si rivelano fondamentali le operazioni straordinarie di aggregazione, concentrazione e fusione tra le imprese (Varaldo, 2006).

Queste medie imprese si creeranno attraverso operazioni di assemblaggio strategico, con piccole e medie acquisizioni, e soprattutto con forme di legami più deboli, ma più elastici, come le varie forme reticolari. Questi legami tenderanno ad essere deboli ed incompiuti (Rullani, 2010), nel senso che dovranno essere perfezionati di volta in volta per adattarsi ad ogni loro utilizzo.

In questo modo le medie imprese potranno diventare delle piccole multinazionali in grado di sviluppare il proprio territorio di riferimento, ma pronte ad intessere contatti con imprese site

in altri paesi, che a loro volta saranno in grado di promuovere il proprio luogo di residenza (Varaldo, 2006).

Bibliografia

ALBERTINI S., *Gli accordi strategici: strumenti per la costruzione di un'impresa network*, Egea, 1991

BARNEY J.B., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi – Manuale di strategia aziendale*, Carocci Editore, Roma, 2006

BECATTINI G., *Alfred Marshall. Fra storia e analisi economica*, *Rivista di storia economica*, n. 1, 2002

BECATTINI G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di una idea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000

BECATTINI G., *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, *Rivista di Economia e Politica Industrial*, n.1, 1979

BECATTINI G., *Distretti Industriali e Made in Italy, le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998

BECATTINI G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000

BRUSCO S., *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1989

BRUSCO S., *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*. In F.L.M. Bergamo (Ed.), *Sindacato e piccola impresa: Strategia del capitale e azione sindacale nel decentramento produttivo*, De Donato, Bari, 1975

CAFAGGI F., *Il contratto di rete commentario*, Il Mulino, Bologna, 2009

CAFAGGI F., *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino, Bologna, 2004

CEDROLA E., BATTAGLIA L., *Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione*, *Sinergie*, n.85, 2011

CEDROLA E., BATTAGLIA L., TZANNIS A., *The italian SMEs in the International context. A model to succeed in the global arena*, Working Paper n°52, Macerata University, 2009

CEDROLA E., *Un modello di successo per la piccola impresa*, *Harvard Business Review*, n.12, 2008

- CHESBROUGH H., *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2003
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI S., *Global value chains and open networks: the case of italian industrial districts*, European planning studies, Vol.18, 2010
- CORO'G., GRANDINETTI R., *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, *L'Industria*, Vol.20, 1999
- EISENHARDT K. M., *Building theories form case study research*, Academy of Management Review, Vol.14, 1989
- DE MAN A.P., DUYSTERS G., *Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation*, Technovation, Vol.25, 2005
- GAROFALO G., *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze, 2007
- GRANDORI A., *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, 1998
- GRAY B., *Collaborating: finding common ground for multi party problems*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989
- HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing relationships in business networks*, Routledge, London, 1995
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *Management of foreing market entry*, Scandinavian International Business Review, n.1, 1992
- JOHANSON J., MATTSSON L.G., *Internationalization in industrial systems – a network approach*, International Studies of of Management and Organization, n.17, 1988
- KOSTOVA T., ZAHEER S., *Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise*, Academy of Management Review, n.24, 1999
- LIPPARINI A., *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, Etas libri, Milano, 1995
- LORENZONI G., LAZERSON M., *Resisting organizational inertia: the evolution of industrial districts*, Journal of Management and Governance, Vol.3, 1999
- LORENZONI G., ORNATI O., *Constellation of firms and new ventures*, in Journal of Business Venturing, n.3, 1988
- MARKUSEN A., *Sticky places in slippery space: a typology of industrial district*, Economic Geography, n.72, 1996
- MARCONI M. in AAVV, *Sviluppo e internazionalizzazione dell'industria marchigiana*, Il lavoro editoriale, Ancona, 2001
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa*, Università Bocconi Editore, Milano, 2005

- PORTER M., *Competition in global industries*, Harvard Business School press, Boston, 1986
- PORTER M., *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston, 2008
- POWELL W.W., *Neither market nor yerarchy: network forms of organization*, in Staw B. & L., L. Cummings Eds., *Research in organizational behaviour*, Ct Jay Press, Greenwich, 1990
- RAPPORTO ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*, Sistan – Ice, Roma, 2009
- RULLANI E., *Decostruire per ricostruire: il doppio binario della politica industriale*, *Economia e politica industriale*, n.4, 2005
- RULLANI E., *Economia della Conoscenza – creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004
- RULLANI E., *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, *Sinergie*, n.69, 2006
- RULLANI E., *Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città*, http://www.unicreditreviews.eu/uploads/04_rullani_427-472.pdf, 2010
- SODA G., *Reti tra imprese – Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carocci Editore, Roma, 1998
- VARALDO R., *Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali*, *Economia e politica industriale*, n. 1, 2006
- VARALDO R., *La politica industriale nei distretti: cosa fare e cosa non fare*, *Economia e politica industriale*, n. 4, 2005
- YIN R., *Case study research: design and methods*, Sage Publishing, Thousand Oaks, 1994
- ZIMMERMAN M.A., BARSKY D., BROUTHERS K.D., *Networks, SMEs, and International diversification*, *Multinational Business Review*, Vol.17, 2009