



*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**

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.

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, la minore crescita dei Paesi avanzati e l'aumento sull'incertezza sul mercato finanziario.

Nell'attuale fase congiunturale e considerata la chiusura culturale imprenditoriale italiana ad investimenti aggiuntivi e all'apertura dei capitali a soci terzi, alle imprese non è proponibile una crescita dimensionale interna ma esterna 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.

L'obiettivo del presente lavoro è duplice: *sistematizzare e classificare le modalità di diffusione del Contratto di Rete in Italia ed 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*).

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. 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 e frutto della comprensione delle dinamiche relazionali dei sistemi cognitivi che sono rappresentabili con una combinazione di risorse, skill, routine e competenze idiosincratiche.

Il merito della Network Theory (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. Le reti, a cui ci si riferisce nel presente lavoro di ricerca, non si limitano alle costruzioni elaborate da una grande impresa, 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 complementarità.

L’Approccio Sistemico Vitale (ASV) consente di individuare 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 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 Public Governance (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 e lo sviluppo di sinergie collaborative in grado di generare circuiti virtuosi di value co-creation nel network internazionale.

Le condizioni di vitale collaborazione riflettono gli assunti della Service Science, Management and Engineering (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 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. Al fine di definire sistemi di servizio che supportino realmente le PMI nei processi di internazionalizzazione, le Istitution 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. Tali sistemi di servizio definiscono una destination brand coerente con le specificità locale delle imprese coinvolte e una reputation brand territoriale e produttiva attraverso la

soddisfazione reciproca dei soggetti interagenti, secondo una logica win-win e non win-lose.

A completamento dell'impianto concettuale, nel presente lavoro, si propone un'integrazione delle due prospettive (impresa-Paese) su cui si sono sviluppate le teorie sull'internazionalizzazione delle imprese. Tale integrazione è frutto di un'interpretazione del fenomeno dell'internazionalizzazione sia in termini microeconomici, poiché inerente il modo di comportarsi della singola impresa e dei network a cui la stessa aderisce, sia in termini macroeconomici, poiché incide sulla bilancia commerciale di un Paese e sul flusso/deflusso dei capitali.

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. 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, quale 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 dei 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 collaborative. 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,

Il territorio può essere 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 dinanzi ad un sistema

embrionale 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 contesto. 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” 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 momento. 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 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 Istituzioni interpretano il ruolo di soggetto coordinatore e proponente che con la loro azione valorizzano la place reputation, 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 rappresentativa delle componenti territoriali coinvolte.

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

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.

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. 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. 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 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 solo come causa per intraprendere percorsi di internazionalizzazione.

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.

L'evidenza empirica riassume una 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.

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.

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 sintropia. 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 fiducia e di satisfaction prodotta dalle interazioni. In tal modo, le Istitution 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 solidarietà e cooperazione. *“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*". 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'azione. 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"*. 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"*. 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 sapere 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 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”*.

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”*. 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.

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.

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 Istitution 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.

Il valore di questo lavoro si manifesta nell'articolazione dei seguenti tre punti: nell'evidenziare la diffusione del contratto di rete tra le PMI del tessuto imprenditoriale italiano denotandone le differenze esistenti a livello regionale, 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 e 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 integrazione<sup>1</sup>.

---

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 2<sup>nd</sup> 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 4<sup>th</sup> 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.