

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Facoltà di Economia

Corso di laurea in Management per l'Impresa



IMPRESE, RELAZIONI E BUSINESS NETWORKS

NEL SETTORE CALZATURIERO:

IL CASO ITALIA-INDIA

Tesi di Laurea di:

GIADA VILLA

Matr. N° 3702639

Relatore: Chiar.mo Prof. Renato FIOCCA

Anno Accademico 2009/2010

Riferimento personale: E-mail giadavilla@hotmail.it

Abstract

Questa tesi si pone come un viaggio nella complessa articolazione del fenomeno dei *Business Networks transnazionali*¹; fenomeno di riconfigurazione, negli assetti organizzativi, dei tessuti imprenditoriali moderni lungo le direttrici di orientamento ai volumi, all'efficienza e alla differenziazione strategica.

Un processo avviato nel nostro paese a partire dagli ultimi tre decenni del secolo scorso con la despecializzazione manifatturiera e l'apertura del distretto a diverse forme di sistemi produttivi locali e, solo più recentemente, evoluto nella costituzione delle *reti d'impresa transnazionali*, seppur in considerevole ritardo rispetto ad altri paesi europei.

Il concetto di rete d'impresa sintetizzato nell'espressione di origine anglosassone "network", fu coniata da alcuni studiosi fra cui Thorelli, per identificare "l'insieme di due o più organizzazioni impegnate in una relazione di lungo termine".

Fu A. Chandler nel 1990 ad affermare come la "cooperazione tra imprese rappresenta uno dei più fruttuosi e possibili percorsi di sviluppo del capitalismo moderno".

E' questo un fenomeno atto a modificare profondamente i meccanismi di governo aziendale, dei settori economici e dei mercati, ridefinendone in tempi e modalità differenti i confini operativi.

Un fenomeno particolarmente sentito dai settori manifatturieri tradizionali del cosiddetto "*Made in Italy*", tra cui il *settore calzaturiero*, uno dei pilastri del Sistema Moda italiano, tradizionalmente rispecchiante il *modello distrettuale marshalliano* di organizzazione a filiera.

Il nostro settore calzaturiero seppur mantiene una posizione e un'immagine di leader a livello mondiale tra i produttori di calzature di fascia alta e lusso, ad elevato contenuto moda, ha conosciuto nel corso degli ultimi anni un processo di profonda trasformazione, trovandosi a fronteggiare uno scenario competitivo in rapida e continua evoluzione, dove i fenomeni più evidenti sono la diminuzione della produzione, la mortalità aziendale e la riduzione del numero degli addetti, come risultato del calo esportativo sui tradizionali mercati per l'incremento delle importazioni di prodotti dai cosiddetti paesi emergenti asiatici, facenti leva sul fattore prezzo.

Da qui la necessità di adottare paradigmi organizzativi complessi dove i tradizionali legami distrettuali di filiera, elemento peculiare più originale e rilevante della struttura industriale del nostro paese, si aprono internazionalmente e vedono con la crescente globalizzazione il progressivo arricchimento, estensione e trasposizione delle dinamiche relazionali, originariamente basate sulla prossimità oltre i confini del proprio originario contesto locale per riconfigurarsi e adattarsi a livello internazionale, assumendo le sembianze di una grande e flessibile rete globale.

I più illustri esperti² sono concordi nel declamare come il successo di un settore tradizionalmente legato alla tipica struttura di "filiera chiusa" localizzata, costituita da un sistema di sub-fornitura materie prime, concerie, produttori di macchine per la concia e la calzatura, accessoristi, modellisti e stilisti, oggi venga progressivamente meno ("*location paradox dilemma*").

¹ La teoria di riflessione sull'emergere dei networks globali o transnazionali è inserita all'interno degli studi sulle imprese multinazionali (Nohria and Garcia-Pont, 1991; Hagedoorn and Schakenraad, 1994; Henderson and Clark, 1994) e sui nuovi modelli transnazionali ad innovazione distribuita ma integrata a livello di corporate (Prahalad and Doz, 1987; Barlett and Ghoshal, 1989).

² Storper, 1997; Enright, 1998; Porter, 1998. Interrogativi sul futuro dei distretti sono stati sollevati anche da Humphrey e Schmitz (2002), Sammarra e Belussi (2006).

La globalizzazione rappresenta non solo una minaccia ma una enorme opportunità, in cui le relazioni abbandonano l'approccio conflittuale e opportunistico, sviluppano logiche di collaborazione e partnership lifetime long dando vita a *reti d'impresa transnazionali* il cui valore strategico è fondamentale e imprescindibile per sopravvivere e competere nel mercato mondiale.

Obiettivo che si è posta questa tesi è stato quello di sviluppare un quadro analitico-descrittivo della mappatura delle interrelazioni Italia-India delle singole componenti della value chain calzaturiera, al fine di delineare le strategie d'internazionalizzazione adottate dalle nostre imprese nazionali, definire il ruolo delle terze parti nell'agevolazione, promozione e supporto delle interazioni bilaterali, e indagare il consolidamento delle relazioni in *reti d'impresa*, quali basi per la replicabilità del peculiare modello distrettuale del nostro paese.

L'India, la cui metafora dell'elefante sul trampolino rappresenta la scommessa epocale dell'economia di questo paese, primeggia per l'industria manifatturiera, di cui il settore calzaturiero ne rappresenta uno dei suoi pilastri, con una produzione di USD 5 miliardi complessivi, un tasso di crescita tra 10-12% annuo e una potenzialità produttiva installata seconda solo alla Cina.

Due sistemi paese, l'Italia e l'India, accumulati non solo sul piano della specializzazione industriale ma anche dell'organizzazione strutturale (cluster) tale da rendere l'India una destinazione privilegiata per le nostre imprese.

Ai fini della predisposizione della ricerca empirica è stata adottata una metodologia di analisi di natura esplorativa con finalità di tipo descrittivo.

Oggetto della ricerca empirica sono gli operatori (nodi di rete) nazionali afferenti l'intera filiera calzaturiera – attori core - e le cosiddette terze parti, pubbliche e private, atte a sviluppare e promuovere i rapporti reticolari.

Unità elementare d'indagine è la relazione intercorrente tra le parti, comprendendo in questa le transazioni fisiche e cognitive.

Il campione d'indagine costituito da 56 operatori, rappresentativo dell'intero universo di riferimento, è stato individuato all'interno delle aree geografiche nazionali a più alta concentrazione industriale calzaturiera e conciaria che presentano i maggiori dati di interscambio con il paese India: il distretto di Vigevano, Veronese, Vicentino della Concia (Arzignano -Vicenza), dello Sportssystem di Montebelluna, di Valdinevole, del Valdarno superiore, di Santa Croce sull'Arno, di Civitanova Marche e Fermo, di Casarano e Barletta.

A questi si aggiungono le plurime terze parti, soggetti pubblici e privati internazionali, coinvolte nel reticolo relazionale bilaterale intessuto: il Ministero dello Sviluppo Economico, l'ICE e il SIMEST, il Consolato e la Camera di Commercio Italiana in India, le Confindustrie e Unioncamere regionali, gli Sportelli Sprint e i centri e uffici regionali e provinciali per l'internazionalizzazione, le Associazioni industriali provinciali, Associazioni distrettuali e di categoria, gli Enti di ricerca, Istituti e Università, l'Indian Shoe Federation (ISF), Indian Finished Leather Manufacturers & Expert Association (ILFMEA), il CLE e l'UNIDO - United Nations Industrial Development Organization.

Nell'elaborazione dei dati raccolti è stato adottato un approccio descrittivo conforme alle principali chiavi interpretative teoriche afferenti la disciplina dei network d'impresa³.

³ L'esistenza e il ruolo di relazioni tra imprese ha ricevuto un'attenzione crescente ed è stato oggetto di una serie di studi negli ultimi trent'anni in Europa (tra questi Håkansson 1982, 1989 e Ford 1990, Johanson 1966, 1994, Turnbull e Valla 1986, Gadde e Mattsson 1987, Hallen e Johanson 1989, Lorenzoni 1990, Grabher 1993), nel Stati Uniti (ad esempio Frazier, Spekman e O'Neal 1988, Dwyer,

I risultati emersi dalla ricerca empirica predisposta hanno evidenziato come a governare temporalmente e in termini di valore il processo di internazionalizzazione outward della value chain dell'impresa dell'intera filiera calzaturiera è stata l'industria meccanica per la concia, pelletteria e calzatura, i cui primi rapporti con il mercato indiano sono contestuali alla necessità di sviluppare il comparto conciario locale, dove dalla lavorazione della pelle, si è passati alla fabbricazione delle tomaie e successivamente all'assemblaggio di calzature finite.

Da qui ne discende una prima considerazione su come questo processo di esportazione di componenti della supply chain, tradizionalmente conferenti valore aggiunto ai clienti italiani, possa rivelarsi nel medio periodo un'arma a doppio taglio per l'apertura internazionale e quindi l'indifendibilità del settore.

Si pensi ad esempio all'esperienza italiana in Cina, dove se da una parte si registra una copiosa presenza di produttori di macchine e tecnologie ausiliarie per la lavorazione tessile e calzaturiera, dall'altra contemporaneamente si assiste ad un'intensa concorrenza sul prodotto finito.

Si potrebbe quindi certamente affermare come negli attuali contesti economici si attivi quel processo di cosiddetta "globalizzazione circolare" in cui i paesi destinatari dell'industrializzazione diventano attori che giocano un ruolo propulsivo della stessa (Varaldo, 2008).

Un processo di complessa co-evoluzione che sta coinvolgendo non solo le imprese indiane e italiane, ma inevitabilmente anche le istituzioni nazionali e internazionali, la strutture dei mercati e i loro rapporti.

Rapporti di produzione e scambio transnazionale fondati sulla incorporazione di contenuto cognitivo quale fattore strategico imprescindibile per lo sviluppo e il governo dei networks costituiti.

I tradizionali meccanismi di apprendimento localizzato si intrecciano con dinamiche di apprendimento esterne, affermandosi, quindi nuovi percorsi evolutivi basati su differenti mix di globalizzazione e localizzazione.

Ad essere incorporato nelle transazioni è inevitabilmente, come dimostrato, quel livello di know-how comprensibile dal ricevente andando in modo integrato ad esportare non solo il modello produttivo ma anche il modello di progettazione, di concia delle pelli, di assemblaggio e fissaggio delle tomaie e finitura della calzatura⁴.

Viene esportato quel pezzo di filiera che deve necessariamente confrontarsi dall'altra parte con un expertise in grado di percepire il vantaggio competitivo che altrimenti rimane rigorosamente bloccato al confine.

Le nostre imprese concorrono così a ricreare quell'humus cognitivo e culturale che ha fatto il successo del modello distrettuale italiano, derivante dalla presenza localizzata di know-how di origine artigiana trasformato in competenze tecnologiche usate poi a livello industriale e, da una

Schurr e Oh 1987, Van de Ven. et al. 1989, Anderson e Weitz 1989, Heide e John 1990, Anderson e Narus 1990, Powell 1990, Saxenian 1991, Miles e Snow 1992, Nohria e Eccles 1992, Piore 1992, Alter e Hage 1993) e Giappone (ad esempio Nonaka e Takeuchi 1986, Nonaka 1991, Teramoto 1990, Sahal 1980).

⁴ Si è evidenziato come la natura tradizionale e obsoleta della tecnologia esportata sia da ricondurre non solo al prezzo come fattore critico di successo, ma soprattutto all'incapacità di performance del ricevente. In base alla logica del Ciclo di Vita del Prodotto (CVP) di Vernon (1966), si vanno a vendere quei componenti della supply chain che non hanno più mercato a livello domestico (mercato saturo), ma che hanno grandi potenziali in paesi di nuova industrializzazione, in base all'idea di fondo per cui esista una stretta relazione tra ciclo di vita del prodotto, caratteristiche dei paesi ed espansione internazionale delle imprese.

tradizione culturale particolarmente vivace, capace di rigenerare continuamente la conoscenza e di tradurla in prodotti adeguandoli alle mutevoli esigenze dei mercati.

Affinché questo substrato cognitivo si ricrei il ricevente deve aver intessuto una tela di ragnò, cioè relazioni atte ad attrarre, catturare e assorbire il know-how proveniente dai suoi partner relazionali attuali e potenziali inglobandolo nel sistema d'impresa a livello di expertise, performance, design e prodotto finito.

È proprio in assenza di questa capacità di attrazione che ne consegue, come emerso, una maggiore vulnerabilità del rapporto costituito.

Il problema di ricezione dei riceventi indiani è da ascrivere all'insita convinzione di saper gestire e utilizzare con autonomia quanto loro trasmesso e tale atteggiamento è pressoché assimilabile al comportamento di noi consumatori nei confronti di un nuovo prodotto.

Entra altresì in gioco il differenziale culturale a cavallo tra educazione british e orientale che non consente alle controparti indiane, per rispetto altrui e orgoglio, di esplicitare la difficoltà di assorbimento del know-how trasferito.

Il processo di trasferimento e diffusione della conoscenza nelle reti transnazionali inevitabilmente manca dei vantaggi favoriti dalla prossimità spaziale, relazionale e culturale; una cross-fertilization continua e inconsapevole di cui hanno goduto gli attori del contesto territoriale distrettuale del nostro paese.

Da qui ne discende necessariamente una considerazione sulla convenienza di deverticalizzazione produttiva internazionale per cui si richiama la teoria dei costi transazionali (Coase, 1937 e Williamson, 1975; 1991) generalizzata al confronto tra coordinamento distrettuale e transazionale. È dimostrato come spesso l'impresa non tiene conto nelle sue decisioni di internazionalizzazione della complessità e incertezza dell'ambiente in cui va ad operare, dell'asimmetria della controparte e dei comportamenti opportunistici a cui si aggiungono le citate differenze culturali, linguistiche, tecnologiche, di struttura sociale e socio-politica.

I "costi d'internazionalizzazione" presuppongono maggiori spese amministrative e di comunicazione, di coordinamento organizzativo e di controllo, nonché gli oneri determinati dalle politiche protezionistiche dei governi locali.

Per operare globalmente, le imprese multinazionali devono avere la capacità di concentrare e coordinare le attività della catena del valore, per conseguire vantaggi competitivi firm-specific (l'impresa globale deve, in qualche modo, concentrarsi e specializzarsi, facendo crescere così le proprie competenze distintive conseguendo vantaggi firm-specific) e vantaggi comparati location-specific (l'impresa che decentra, lo fa per sfruttare l'ubiquità del vantaggio competitivo, i vantaggi che derivano da una certa area location-specific o country-specific)⁵.

Il coordination mechanism assume una valenza imprescindibile per armonizzare e integrare le condotte dei riceventi rispetto all'obiettivo specifico che si intende conseguire. Se tale coordinamento non conduce all'exploit di tutte le capabilities del ricevente si mette necessariamente in discussione qualsiasi opportunità di business futuro.

Parliamo in questo caso di mancati ricavi, non di danno emergente ma di lucro cessante in prospettiva futura.

⁵ Poter, 1991.

L'evidenza empirica ha ampiamente confermato come le nostre imprese cerchino di reagire al coordination failure costruendo una rete relazionale che sia in grado di recepire il know-how trasferito avvalendosi, di quei soggetti terzi atti a favorire il processo di assorbimento, quali le istituzioni internazionali, all'Unione Europea, al Governo e agli altri enti nazionali che stipulano accordi di collaborazione intergovernativa investendo in education.

Questo è ciò che ha fatto la fortuna ad esempio del settore delle macchine utensili rappresentate da Ucimu in Argentina e Brasile negli anni '50 e che attualmente sta avvenendo in India.

E' proprio la costituzione di rapporti di collaborazione tecnica e condivisione di conoscenza a porre le basi per la creazione di joint venture, intese come relazioni idealmente e temporalmente stabili, regolamentate legalmente tramite obbligazioni più o meno vincolati, per le quali si presuppone l'allineamento competitivo tra le parti.

Un rapporto relazionale stabile funziona quando c'è identità, neppure similitudine, ma obiettivi identici meglio se complementari.

Alla simmetria di conoscenze si deve aggiungere la simmetria di obiettivi, di strategie, di cultura di management e di comportamenti.

Nell'esperienza italiana molte sono le imprese entrate in India ma altrettante ne sono uscite, molti sono gli investimenti annunciati ma altrettanti sono quelli non portati a termine.

In tutte le situazioni in cui sussistono legami tra due entità organizzative diverse, le persone, l'attenzione, le occasioni, nel tempo possono portare a una separazione lenta, non consensuale perché non dichiarata, della relazione di alleanza costituita.

L'esigenza di mantenere i rapporti saldi, comporta inevitabilmente l'attuazione di una grande opera di manutenzione fondata sul continuo auto e reciproco adattamento.

Le routine, le regole esplicite e implicite di comportamento sono alla base del rapporto istituzionalizzato.

Si sottolinea anche il ruolo fondamentale del trust come strumento di coordinamento e governo delle relazioni di medio-lungo periodo, qui inteso non di natura sociale (social trust) di matrice becattiniana fondata sulla prossimità e sulle relazioni sociali tradizionali, quanto piuttosto sulla rigorosa selezione dei partner, sulla compatibilità degli scopi e delle conoscenze. Del resto, il ruolo della prossimità è mutato.

In base ai dati empirici rilevati sul campione d'impresie esaminato, ciascuna con il proprio distinto percorso strategico di internazionalizzazione, si è dimostrato che le relazioni maggiormente di successo, evolute in joint venture, sono quelle che presentano le caratteristiche di focus produttivo, progettuale, distributivo e interscambio di personale aziendale, tale per cui si ricrea quel meccanismo di natura sociale "social commitment" tra le parti, che autoalimenta il processo di evoluzione delle opportunità relazionali di business futuro.

Primi passi che via via portano alla ricreazione di quella sorta di filiera relazionale peculiare del settore calzaturiero italiano localizzato nei diversi distretti.

Con questo si può affermare che nell'interazione continua e dinamica di auto e reciproco adattamento, si ricreeranno, ancorché in forma diversa, le stesse o molto simili condizioni distrettuali, che hanno fatto la fortuna del settore calzaturiero italiano.

Bibliografia

Adler P. (2001), *Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, Organization Science, 12, 2, 215-34;

AIP (a cura di) (2009), *Fare Reti D'Impresa : Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore S.p.A;

Airoidi G., Nacamulli R.C.D. (1979), *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano;
Amin A. and Cohendet P. (2000), *Knowledge Transfer and Inter-firm Relationships in Industrial Districts: The Role of the Leader Firm*, Technovation;

Andersen P. and Christensen P. (2005), *Bridges over trouble water: suppliers as connective nodes in global supply networks*, Journal of Business Research, 58, 1261-73.

Antoldi F. (2006), *Piccole Imprese e Distretti Industriali. Politiche per lo sviluppo in Italia e in America Latina*, Società Editrice il Mulino;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I.(2010), *Settore calzaturiero, Dati congiunturali PRIMI MESI 2010*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica ;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I. (2009), *L'Industria Calzaturiera Italiana 2009*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I.(2010), *Scheda Commercio Estero calzature-Primi 6 mesi 2010*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I.(2010), *Interscambio commerciale italiano- Primi 6 mesi 2010*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I. (2010), *Interscambio commerciale italiano calzature con Cina e Hng Kong 2009 e anni precedenti*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-A.N.C.I.(2010), *Interscambio commerciale italiano calzature con India 2009 e anni precedenti*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione nazionale costruttori macchine ed accessori per calzature, pelletteria e conceria - ASSOMAC (2010), *Relazione Annuale 2010*, Edito da A.N.C.I. Servizi S.r.L. Relazione Economico Statistica;

Associazione nazionale costruttori macchine ed accessori per calzature, pelletteria e conceria - ASSOMAC (2009), *Statistics Interscambio Italia-India 2009*, ASSOMAC;

Azzariti F. (2002), *I Percorsi di crescita delle piccole e medie imprese : teorie, modelli e casi aziendali*, Franco Angeli Editore;

Baccarani C. (2005), *Le relazioni impresa-mercato: una questione di potere e di rispetto*, Sinergie,n. 67;
Baldani Luca Gian (2008), *Inter Firm Cooperative in Italy*, Unido;

Bagnasco A., Bonomi A., Palmieri D., Rullani E (2008), *Reti di imprese: fenomeni emergenti*, in Reti di impresa oltre i distretti, a cura di AIP, Edizioni Il Sole 24 Ore;

Bhat T.P. (et al.) (2008), *India and China, trade complementarities and competitiveness*, New Dehli, Institute for Study in Industrial Development;

- Becattini G. and Rullani E. (1996), *Local systems and global connections: the role of knowledge*, in Cossentino F., Pyke F. and Sengenberger W. (a cura di), *Local regional response to global pressure: the case of Italy*, Ilo, Geneva;
- Becattini (et al.) (2001), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg & Seller, Torino;
- Beer E. (2005), *Unido Cluster Development Programme Expert Group Meeting on the Promotion of Sme Export Consortia Country Paper India- Olbia, Italy, 22-24 September 2005*, Unido;
- Belliti C., Miller L., Papini P. (1997): *Small firm consortia: An instrument for economic development*, Unido;
- Belussi F. (a cura di) (1992), *Nuovi modelli di impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Angeli, Milano;
- Belussi F. e Pilotti L. (2006), Eterogeneità delle imprese e varietà dei modelli organizzativi, in Cainelli G. e De Liso N. (a cura di), *Organizzazioni, conoscenze e sistemi locali*, Franco Angeli Editore;
- Bertini S. (1994), *SME's in the Evolution of the Italian & Indian Industrial Systems*, R.C.D. Unido;
- Bianchi P. (et al.) (1997), *The Italian SME experience & Possible lessons for developing Countries*, Unido;
- Bricco P (2008), *Sui distretti intesa Governo-Regioni* – Giovedì 13 Novembre 2008 – N.314, Il Sole 24 Ore;
- C.Fo.(2008), *Scajola: pronti 1,1 miliardi per le nuove tecnologie* – Venerdì 16 Novembre 2008 –N.315, Il Sole 24 Ore;
- Caldirola S.(2009), *India and the global scenario: internal demand and international trade trend*, Focus India ALTIS – Alta scuola impresa e società, MBA New Markets and Europe, September 24, 2009;
- Clara M., Russo F., Gulati M.(2008), *Cluster Development and Bds Promotion, Unido 'S Experience in India*, Unido;
- Castells M. (2000), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Londra;
- Ceglie G., Clara Michele & Dini Marco (1997), *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of Unido* , Unido;
- Centro Studi Confindustria Marche (2007): *Scheda Paese: India*;
- Chandler A.(1990): *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalis*, Balknop Press, Cambridge;
- Clara M. (et al.)(2000), *Business Services for Small Enterprises in Asia. Developing Markets and Measuring Performance* - April 3-6, 2000, International Conference Hanoi, Vietnam;
- Clara M (et al.) (2008), *Going Beneath the surface : Unido industrial cluster programme & a new research agenda for the study of industrial districts* , Unido;
- Clara M. (et al.) (1998), *Programmes of R & D support to SMEs'*, Unido;
- Clara M. (et al.) (1995), *Real Service Centres in Italian Industrial Districts Lessons Learned from a Comparative Analysis* , Unido;
- Clara M. (et al.) (1998), *Promesedia - Marketing support furniture* , Unido;

- Clara M. (et al.) (1998), *Effluent Treatment Plants - Leather & Ceramics*, Unido;
- Clara M. (et al.) (2000), Russo F. & Gulati M., *Cluster Development and BDS promotion: UNIDO's Experience in India*, Unido;
- Confalonieri M. (1998), *“Lo sviluppo e dimensione dell’impresa”*, G. Giappichelli Editore, Torino;
- Cooper C.(1995), *Technology, manufactured exports & competitiveness*, Unido;
- Deloitte (2009), *Enhancing firm level competitiveness Indian leather and footwear industry*, Strategies and Road Map Development: Report for NMCC;
- Ermeneia Studi & Strategie di Sistema (2010), *Shoe Report 2010: secondo rapporto annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, Franco Angeli Editore;
- Ernst & Young (2009), *India Retail market & opportunities*, IBEF;
- Federazione Distretti Italiani (et.al) (a cura di) (2010): *Osservatorio Nazionale Distretti Italiani 1° Rapporto*, 2010 Federazione Distretti;
- Furlan A. e Grandinetti R. (N.A.), *Business networks and the internationalization of local cluster suppliers*, Department of Economics University of Padova;
- Ford D., Gadde, L-E, Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (1998) *Managing Business Relationships*. Wiley, Chichester;
- Ford D.(2002), (ed.), *Understanding Marketing and Purchasing*, Thomson, Londra;
- Gopalakrishnan A.A.: *Leather & Leather Products industry in Selected Asia-Pacific Countries An In depth Study of Competitiveness*, 2008, Unido;
- Giovannetti G. (a cura di) (2010), *Rapporto ICE 2009-2010, L'Italia nell'economia internazionale*; Istituto Nazionale per il Commercio Estero (Ice);
- Giovannetti G. (a cura di) (2010), *Annuario ICE-ISTAT "Commercio estero e attività internazionali delle imprese – 2009*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero e Istat;
- Gottardi G. (2009), *Nuovi modelli di gestione dell’Impresa : governare le reti internazionali di conoscenza*, Carocci Editore;
- Government of India (a cura di) (2009), *Micro, Small and Medium Enterprises. An overview*, Government of India;
- Hagedoorn, J. and Schakenraad J.(1994): *The effect of strategic technology alliances on company performance*, Strategic Management Journal, 15(4);
- Håkansson H. and Ford H. D. (2002) *How should companies interact in business networks?*, Journal of Business Research, 55, p. 133-39;
- Håkansson H. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge;
- Henderson R.M. and Clark K.B. (1990), Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35,1, 9-30;
- Henderson R.M. and Clark K.B. (1994), Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers, *Industrial and Corporate Change* 3(3), 557-605;

- Humphrey J. and Schmidt (1995), *Principles of promotion of clusters & networks of SMEs*;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2009), *Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici 1° sem. 2009*;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2009), *Quadro macro economico Aggiornato al 1 Settembre 2009*;
- Istituto Nazionale per il Commercio Estero (2007), *Il Made in Italy in india 2007, Programma Straordinario di Promozione*, Ice;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE - (2009), *Moda, persone, tempo libero*, 2009, Ice;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2009), *The Fashion Market in India Profile 2009*, Ice;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2008), *Vademecum per l'operatore India 2008*, Ice;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2009), *India: Congiuntura Economica 2009*, Ice New Delhi;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2008), *Italy – India Trade Relations*, Ice;
- Italia Istituto Nazionale per il Commercio Estero ICE (2009), *Presenza italiana in India*, Ice;
- The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry (a cura di) (2010), *Scheda Paese : INDIA*, Business Atlas;
- Istituto Pielopoli S.p.A (2010), *Mission satisfaction – Risultati Finali – New Delhi – Mumbai 13-16 dicembre 2009*;
- Jansson H. (2007), *International Business Strategy in Emerging Country Markets*, Edward Elgar Publishing Limited;
- Jenkins B. (et al.) (2007), *Business Linkages: Lesson, Opportunities, and Challenges*, International Finance Corporation, International Business Leaders Forum and Harvard University- John F. Kennedy School of Government;
- Khalid N.(1995), Unido small Enterprises medium programme: *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth And Innovation* - Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch October 1995;
- Levitsky J.(1996): *Support systems for SMEs in developing countries* , Unido;
- Mazzoleni M.(2008): *Reti d'impresa per competere* – Estratto da pag. 37,27/11/2008 L'Eco di Bergamo;
- Mercurio R.,Testa F.(2000): *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli Editore;
- Mezzetti S. e Prodi G. (a cura di) (2009): *Produrre nella Terra dei servizi.. Le imprese italiane in India*, Società Editrice il Mulino;
- Mukesh G. (1997): *Restructuring and Modernisation of Small Medium Enterprise Clusters in India* , Unido;
- Mukesh G.(1998), *A comparative Analysis of the Clusters Initiatives in India* , Unido;
- Mukesh G.(1997), *Paper for the national programme on restructuring and modernisation of rural and artisan based cottage and small industries for productive employment generation in India* , Unido;
- Mukesh G.(1997), *Restructuring and Modernization of Small and Medium Enterprise (SME) Clusters*, Vol. Report NC/IND/94/02D (US/GLO/955/144, Unido);

- Nacamulli (1979), *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano;
- Narashimham KVL. (2008), UNIDO consolidated project for SME Development in India (project No. TEIND04A01), Best practices in footwear manufacturing-the Italian experience, for the member MSMEs of Inidan Shoe Federation, Chennai;
- Nelson J.: *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*, 2007, Harvard University- John F. Kennedy- School of Government, United Nations Industrial Development Organization, Puritan Press;
- Nooteboom, (2002), *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*, mimeo, Erasmus University, Rotterdam;
- Orlandi R. (a cura di) (2009), *L'elefante sul Trampolino .L'India fra i grandi della terra*, Società Editrice il Mulino;
- Pa. B (2007), *Il futuro sarà nelle reti fondate su aziende*, guida, 18/11/2007, Estratto N.317 Economia e imprese- Il Sole 24 Ore;
- Pepe C. e A. Zucchella A (2009), *L'Internazionale delle Imprese Italiane : contributi di ricerca*, Società Editrice il Mulino;
- Penrose E.T.(1959), *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons (ultima edizione: Oxford Basil Blackwell 1995);
- Pyke F.(1998), *Promoting Enterprise Through Networked Regional Development* , Unido;
- Pyke F.(1996), *An international survey of intermediary institutions & Program* , Unido;
- Poma L. (2003), *Oltre il distretto : imprese e istituzioni nella nuova competizione territoriale*, Franco Angeli Editore;
- Porter M.(1998), *On competition*, Boston, Harvard Business School;
- Raynard P. Forstater M.(2002), *Corporate Responsibility Clusters*, Unido;
- Rullani E. (2006), *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, *Sinergie*, 69, 3-32;
- Rustam L.(1997), *Lessons from International Experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies* , Unido;
- Satyaki R. (2009), *Footwear Cluster in Kolkata A Case of self-Exploitative Fragmentation* – Working Paper No:2009/02 – Isid dicembre 2009;
- Sgambato S.(2009), *La sfida del mercato indiano: opportunità di business per le imprese della Provincia di Lucca* - Lucca, 29 Aprile 2009, The Indo_Italian Chamber of Commerce and Industry;
- Shri G P Agarwal, Asst. Direct (L/F) & Cluster development executive: *Diagnostic study report for leather footwear cluster, Agra* – Government of India Ministry of Ssi, Small Industries Service Institute – 34, industrial estate, Nunhai, Agra;
- Ufficio Studi Economici Sace (2009), *Country Risk Update*, Sace;
- Soda G. (1999), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci Editore, Roma;

Sprint Marche (a cura di) (2008), *Dossier Bric 2008*;

Storper M.(1997),*The regional world: territorial development in a global economy*, Edizioni Guilford Press, New York;

The World Bank, Team South Asia Region (2010), *India Economic Update : Economic Policy and Poverty*;
Thorelli H. B.(1986), *Networks: between markets and hierarchies*, in *Strategic management journal*, n. 7/1986, pag. 37;

Todeva E. (2006), *Business networks*, Routledge, Oxon;

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2009), *Un Tesoro Emergente: Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli Editore;

Williamson O. (1991), Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, p. 269-96;

Williamson (1993), Calculativeness, trust and economic organisation, *Journal of Law and Economics*, n. 36, 453-86;

Williamson O. (1999), Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20,12, 1087-108;

Zucchella A. (2006), Local clusters dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness, *Journal of Organisation and Institutional Economics*, 2,1, 21-44.

Sitografia

Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta - A.C.Ri.B (<http://www.acrib.it>);

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani -A.N.C.I. (<http://www.anci-calzature.com>);

Associazione Nazionale per la chimica fine e settori specialistici – AISPEC (<http://aispec.federchimica.it>);

Assoconciatori Santa Croce (<http://www.assoconciatori.com>);

Assomac (<http://www.assomac.it>);

Central Leather Research Institute (<http://www.leatherindia.org>);

Coeweb - Statistiche del commercio estero (www.coeweb.istat.it);

Confindustria (<http://www.confindustria.it>);

Council for Leather Exports (<http://www.fibre2fashion.com>);

Distretto di Vigevano (www.vigevano.net e www.astvigevano.it);

Distretto della Calzatura Veronese (<http://www.shoesverona.com>);

Distretto della Calzatura Veneto (www.distrettocalzaturieroveneto.it);

Federazione distretti italiani (www.distretti.org);

Fiera Calzature Riva del Garda (<http://www.exporivaschuh.it>);

Fiera Linea Pelle (<http://www.lineapelle-fair.it>);

Fiera della Calzatura di Milano (<http://www.micamonline.com>);

Government of India (<http://india.gov.in>);

Leather International Magazine (<http://www.leathermag.com>);

India Brand Equity Foundation (<http://www.ibef.org>);

Indian Shoe Federation ISF (www.indianshoefederation.in)

Istituto per il commercio Estero –ICE (<http://www.ice.gov.it>);

ItalTrade (<http://www.italtrade.com>);

Lomabardia Point (www.lombardiapoint.it);

Ministero per lo Sviluppo Economico (www.sviluppoeconomico.gov.it);

Ministry of Industry & Commerce (Government of India) (<http://dipp.nic.in>);

Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises (Government of India) (<http://msme.gov.in>);

Mondo Impresa (<http://www.mondoimpresa.it>);

Osservatorio Asia (<http://www.osservatorioasia.com>)

Politecnico Internazionale per lo Sviluppo Industriale ed Economico *Pisie* (<http://www.pisie.it>)

Polimoda (www.polimoda.com)

Promos Milano (www.promos-milano.com);

Regione Campania (www.regione.campania.it);

Regione Marche (www.regione.marche.it);

Regione Toscana (www.regione.toscana.it);

Regione Puglia (www.regione.puglia.it);

Regione Veneto (www.regione.veneto.it);

Regione Lombardia (www.regione.lombardia.it);

Reti d'impresa (<http://www.retimpresa.it>);

Società italiana per le imprese all'estero (Simest) (<http://www.simest.it>);

Sprint Marche (www.sprintmarche.it);

Sviluppo Marche- SVIM ([http:// www.svimspa.it](http://www.svimspa.it));

The indo-Italian Chamber of commerce and industry (www.indiaitaly.com);

The Indu Business Line (<http://www.thehindubusinessline.com>);

Toscana Promuove (www.toscanapromozione.it);

Unic - Unione Nazionale Industria Conciaria (<http://www.unic.it>);

Unione Nazionale Accessori e Componenti per calzatura (<http://www.unac.it>);

Unido (<http://unidosmeindia.org>);

Unioncamere (www.unioncamere.gov.it).