

**Andrea Moretta Tartaglione**

**LE CAPACITÀ DINAMICHE  
NEI PROCESSI  
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE PMI**

**Profili teorici  
ed evidenze empiriche**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





La presente pubblicazione è stata sottoposta a doppio referaggio anonimo.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Andrea Moretta Tartaglione**

**LE CAPACITÀ DINAMICHE  
NEI PROCESSI  
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE PMI**

**Profili teorici  
ed evidenze empiriche**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Claudia, gioia e orgoglio*



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. L'internazionalizzazione delle PMI: evoluzione dei modelli teorici</b>	»	15
1.1. I processi di internazionalizzazione delle imprese	»	15
1.2. La prospettiva economica	»	17
1.3. La prospettiva gradualistica/comportamentale	»	23
1.3.1. Il Modello Uppsala (U-Model)	»	24
1.3.2. I Modelli basati sull'Innovazione (I-Model)	»	26
1.4. L'approccio reticolare	»	28
1.4.1. I network internazionali per lo sviluppo delle PMI	»	30
1.4.2. I network internazionali come Sistemi Adattivi Complessi	»	32
1.5. Approcci teorici a confronto: internazionalizzazione incrementale vs accelerata	»	33
1.6. Il ruolo sinergico del sistema Paese Italia e della Piccola e Media dimensione di impresa nei processi di internazionalizzazione	»	38
<b>2. Le strategie di internazionalizzazione nell'era globale</b>	»	45
2.1. La globalizzazione e la crisi del management tradizionale	»	45
2.2. Decision making nelle PMI internazionali: il ricorso a figure manageriali esterne	»	47
2.3. Le motivazioni alla base del processo di internazionalizzazione	»	50
2.4. La scelta dei Paesi target	»	52
2.5. Le strategie nei mercati internazionali	»	56

2.6. L'immagine Paese come fattore critico di successo	pag.	59
2.6.1. Country image e valore del territorio	»	62
<b>3. Le modalità di entrata nei mercati esteri</b>	»	67
3.1. Le modalità di entrata: presenza, impegno strategico/finanziario e fattori di contesto	»	67
3.2. Le esportazioni indirette	»	70
3.2.1. Gli intermediari internazionali	»	71
3.2.2. I consorzi per l'esportazione	»	73
3.3. L'esportazione diretta: modalità realizzative	»	75
3.4. Gli accordi di collaborazione tra imprese	»	79
3.5. Le Joint Venture Internazionali	»	82
3.6. Gli insediamenti produttivi all'estero	»	83
<b>4. Il vantaggio competitivo in ambienti complessi e il ruolo delle capacità dinamiche</b>	»	88
4.1. Dal vantaggio competitivo sostenibile a quello transitorio	»	88
4.2. Il framework delle capacità dinamiche	»	91
4.2.1. Le capacità dinamiche e la strategia d'impresa	»	95
4.3. Definizione del vantaggio competitivo mediante risorse, asset unici e capacità dinamiche	»	99
4.4. La gestione della complessità: la prospettiva del pensiero sistemico e il framework delle capacità dinamiche	»	103
<b>5. Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione</b>	»	109
5.1. Una visione dinamica dei processi di internazionalizzazione	»	109
5.1.1. Il ruolo delle capacità dinamiche generiche e specifiche	»	111
5.2. Internazionalizzazione incrementale e accelerata: <i>Exploitation vs Exploration</i>	»	115
5.3. Il framework delle capacità dinamiche nella teoria delle multinazionali	»	122
5.4. Le capacità dinamiche nell'internazionalizzazione accelerata	»	125
5.5. Le capacità dinamiche nell'internazionalizzazione incrementale delle PMI	»	128

<b>6. Casi di studio di PMI campane</b>	pag.	132
6.1. Disegno della ricerca: verso un'operazionalizzazione delle capacità dinamiche	»	132
6.2. Metodologia della ricerca: lo studio di casi	»	136
6.3. Contesto della ricerca: analisi dell'export e delle 4A della Regione Campania	»	139
6.4. Descrizione del campione di indagine	»	148
6.4.1. Il Pastificio Antonio Pallante	»	149
6.4.2. Isaia & Isaia	»	151
6.4.3. MecArm	»	154
6.4.4. Officine Meccaniche Irpine	»	156
6.5. Risultati della ricerca	»	158
6.5.1. Capacità di percepire opportunità e minacce nei mercati esteri	»	158
6.5.2. Capacità di cogliere le opportunità nei Paesi ospiti	»	161
6.5.3. Capacità di gestire le minacce e riconfigurarsi durante il processo di internazionalizzazione	»	170
6.6. Conclusioni	»	177
<b>Bibliografia</b>	»	181



## INTRODUZIONE

Le dinamiche innescate dall'attuale fase della globalizzazione hanno determinato una crescente complessità del sistema economico e, spesso, fenomeni ignoti – *in quanto distanti geograficamente, tecnologicamente e culturalmente* –, sembrano essere in grado di modificare anche in modo rilevante le condizioni competitive e le prospettive delle organizzazioni. In tale scenario, le imprese sono stimolate ad una continua analisi dei fattori di influenza nei mercati globali – *tecnologici, produttivi, geografici e finanziari* – al fine di orientare le scelte strategiche coerentemente alla variabilità di contesto.

Tra le scelte strategiche, lo sviluppo internazionale è considerato un processo inevitabile per le imprese, in un certo senso “obbligate” ad operare su scala globale a prescindere dalle proprie potenzialità e dai mezzi a disposizione. Tuttavia, per le PMI italiane l'internazionalizzazione – *che non riguarda unicamente l'esportazione verso l'estero di beni realizzati in Italia* – è una sfida, un percorso difficile e particolarmente impegnativo che richiede risorse, competenze e dimensioni di cui spesso non si dispone. Ciò è ancor più vero in alcune realtà territoriali dell'Italia caratterizzate da problematiche politiche, sociali ed economiche che limitano la crescita e lo sviluppo delle organizzazioni. La Regione Campania, ad esempio, rappresenta una situazione territoriale caratterizzata da uno svantaggio competitivo di sistema rispetto ad altre realtà del Centro-Nord e con evidenti ritardi strutturali; in ogni caso, si distingue per uno “zoccolo duro” di PMI che reagiscono puntando principalmente sull'internazionalizzazione e sull'innovazione, guadagnando una posizione d'eccellenza nella diffusione del Made in Italy nel mondo.

I risultati positivi raggiunti dalle imprese campane sui mercati internazionali potrebbero in parte derivare dalle loro capacità di flessibilità e adattamento alla varietà e variabilità delle condizioni di ambiente e contesto – *a livello endogeno ed esogeno* –, e di affrontare positivamente le sfide

emergenti; citando Darwin: “Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva al cambiamento”.

Le capacità dinamiche, intese come le capacità delle imprese di creare, adattare o modificare le proprie risorse e competenze, sono fondamentali nella reattività di risposta delle imprese a contesti in rapido cambiamento (Teece et al., 1997; 2014). Negli ultimi anni tali capacità sono state indagate da diverse prospettive di studio tese ad analizzare la loro influenza nel miglioramento delle prestazioni e dei risultati in ambito internazionale (Jantunen et al., 2005; Evers, 2011; Prange e Verdier, 2011). La letteratura si è però concentrata sullo studio delle imprese multinazionali e born global trascurando altre tipologie di imprese che caratterizzano il sistema imprenditoriale europeo e soprattutto italiano. Sulla base di tali considerazioni, l’obiettivo del lavoro è quello di indagare il ruolo delle capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI *gradual global* (Moen, 2002).

In questo lavoro si utilizza come framework di riferimento il modello delle capacità dinamiche di Teece (2007) che individua tre macro-categorie: (1) *Sensing* – la capacità dell’impresa di individuare opportunità e minacce nell’ambiente di riferimento attraverso attività di ricerca e sviluppo, test e sperimentazioni, finalizzate alla conoscenza dei bisogni espressi o latenti dei consumatori, delle risposte dei fornitori e dei concorrenti nonché dell’evoluzione strutturale dei mercati e delle opportunità di innovazione e sviluppo tecnologico; (2) *Seizing* – la capacità dell’impresa di cogliere le opportunità individuate adattando il dimensionamento della propria offerta, il proprio modello di business, i propri confini analizzando in modo critico gli errori commessi per ridefinire i propri processi di decision making; (3) *Reconfiguration* – la capacità dell’impresa di ricombinare e riconfigurare i propri asset in base ai cambiamenti dell’ambiente, in particolare attraverso l’adattamento della struttura organizzativa, la gestione della conoscenza, l’adesione a forme di collaborazione con altre imprese e lo scambio di best practice per l’innovazione.

Questo lavoro è strutturato in sei capitoli.

Nel primo capitolo viene presentata una rassegna dei principali contributi teorici sull’internazionalizzazione delle imprese ripercorrendo l’evoluzione delle diverse prospettive nel tempo, con particolare focalizzazione sulle PMI. Il capitolo si conclude con un’analisi del ruolo sinergico del sistema Paese Italia e delle Piccole e Medie dimensioni nei processi di internazionalizzazione.

Il secondo capitolo analizza l’evoluzione del management e dei processi di decision making nel perseguimento della competitività internazionale delle PMI con particolare focus sui fattori alla base delle motivazioni all’internazionalizzazione, alla scelta dei Paesi target e alle strategie implementate all’estero. Si descrive il ruolo dell’immagine Paese come fattore critico di

successo e la possibilità per le imprese di elevare il valore del territorio attraverso azioni sinergiche di co-creazione.

Il terzo capitolo entra nel merito della scelta delle modalità di entrata nei mercati esteri analizzandone le implicazioni e gli attori rilevanti per le imprese.

Il quarto capitolo è incentrato sull'analisi del vantaggio competitivo negli attuali contesti economici, sempre più turbolenti e complessi, che hanno reso obsoleti i tradizionali approcci basati sul possesso delle risorse e sulla stabilità dei processi organizzativi e manageriali a favore di una visione dinamica degli stessi fondata sulle capacità. Viene introdotto il framework delle capacità dinamiche analizzandone le implicazioni nella strategia d'impresa e nella gestione della complessità.

Il capitolo cinque propone uno studio dei processi di internazionalizzazione attraverso il framework delle capacità dinamiche individuando una serie di capacità specifiche a supporto delle prestazioni nei mercati esteri. Tale framework viene impiegato per descrivere meglio i processi di internazionalizzazione incrementale e accelerata attraverso i concetti di *exploitation* ed *exploration*; per spiegare la sopravvivenza e la crescita delle born global, nonostante la scarsità di esperienza e competenze iniziali; e per integrare la teoria delle multinazionali incentrata sui costi di transazione con una visione più attenta alle capacità manageriali e organizzative. Dalla letteratura emerge che una minore attenzione è stata dedicata allo studio delle capacità dinamiche nell'internazionalizzazione delle PMI *gradual global* alle quali è rivolto il prosieguo del lavoro.

Infine, nel sesto capitolo, attraverso una ricerca qualitativa basata sullo studio di casi con il metodo dell'intervista semistruutturata, si analizzano gli assetti e le combinazioni delle capacità dinamiche emergenti nel processo di internazionalizzazione di quattro PMI campane. Le imprese sono state selezionate all'interno di "domini tecnologico-produttivi" considerabili veri e propri Lead Markets del sistema imprenditoriale campano. I risultati delle interviste, trascritti, organizzati e raggruppati per temi, sono stati confrontati con specifici dati secondari, consentendo l'elaborazione di una serie di implicazioni manageriali utili alle imprese che intendono intraprendere o migliorare i percorsi di sviluppo internazionale pur partendo da situazioni di inadeguatezza strutturale o situazioni problematiche del contesto di appartenenza. In particolare vengono suggerite una serie di capacità da sviluppare o potenziare e di attività e percorsi strategici da intraprendere per superare le difficoltà di partenza e stimolare lo sviluppo di vantaggio competitivo nei mercati esteri.

Un sentito ringraziamento alle imprese che hanno consentito la realizzazione di questa ricerca partecipando ai casi di studio. In particolare, una

sincera riconoscenza va agli imprenditori e ai manager che si sono resi disponibili per le interviste dimostrando interesse per la ricerca, per avermi concesso il loro tempo ed aver contribuito in maniera preziosa alla comprensione dei fenomeni oggetto d'indagine fornendo tutte le informazioni richieste e condividendo le proprie esperienze. Nello specifico si ringraziano: per Isaia & Isaia, il Direttore Marketing Enzo Magaraci; per MecArm, l'Amministratore Unico Francesco Errico; per Officine Meccaniche Iripine, il Direttore Marketing Andrea Villano e la Responsabile Qualità Maria Grazia Villano; per il Pastificio Antonio Pallante, l'Export Manager Attilio Pallante.

Ringrazio, infine, la mia famiglia e i colleghi che, standomi vicino, mi hanno pazientemente supportato/sopportato.

# 1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: EVOLUZIONE DEI MODELLI TEORICI

## 1.1. I processi di internazionalizzazione delle imprese

Nella letteratura economico aziendale non esiste una definizione univocamente condivisa e accettata del concetto di internazionalizzazione. Alcuni autori preferiscono descrivere il processo, poiché ad essere coinvolte non sono solo le funzioni di marketing e le singole strategie ma l'intera gestione dell'impresa con tutte le attività della catena del valore (Silvestrelli, 2006). In ottica di processo, Grandinetti e Rullani (1996) sostengono che l'internazionalizzazione si rileva nel grado in cui il circuito cognitivo dell'impresa è collegato alle grandi reti mondiali, nelle quali acquisisce sapere codificato. Indipendentemente dalla tipologia del sapere, che può essere contenuto in macchine, materiali tecnologici, componenti, prodotti finiti, servizi, licenze, software o altri artefatti cognitivi, l'impresa internazionale è quella che si caratterizza «per la sua capacità di cogliere opportunità offerte dal progredire della conoscenza scientifica, così da utilizzare tutte le possibilità connesse al pluralismo tecnologico» (Golinelli, 1992, p. 29).

L'internazionalizzazione rappresenta di per sé un fenomeno complesso, non più riconducibile al mero scambio di beni e servizi; piuttosto, essa deve essere intesa come un processo attraverso il quale le imprese si integrano nello sviluppo di attività economiche (Mathews, 2006) in uno scenario internazionale nel quale i processi innovativi e le opportunità si manifestano e si costruiscono attraverso l'azione imprenditoriale (Zucchella, 2017). L'internazionalizzazione è assimilata ad un processo che le imprese decidono di implementare per adattare all'ambiente le proprie operazioni (tra cui strategia, struttura e risorse) o, più semplicemente, a un principio generale che esplicita i confini dell'organizzazione.

Dalle diverse prospettive entro le quali può essere indagato il fenomeno dell'internazionalizzazione, emerge che la "natura" dell'impresa internazionalizzata non può essere espressa da un modello unico, in quanto assume configurazioni diverse in relazione alle specifiche caratteristiche del processo di internazionalizzazione effettivamente seguito dall'impresa (Caroli, 2000). Le imprese si muovono secondo schemi molteplici e non individuabili a priori, ma determinati di caso in caso dalla disponibilità delle risorse interne e dall'ambiente esterno (Caroli e Lipparini, 2002), entro confini labili che variano nel tempo e nello spazio in base ai partner con cui l'impresa interagisce. Di conseguenza, la gestione di un'impresa internazionalizzata si modifica continuamente in seguito alla comparsa di nuovi mercati emergenti e nuovi competitors da affrontare con soluzioni flessibili e cambiamenti reattivi nella formulazione delle strategie che devono essere focalizzate sulla competitività orientata al mercato.

La partecipazione dell'impresa al fenomeno dell'internazionalizzazione varia in relazione alle sue specifiche caratteristiche quali-quantitative. Ad esempio, è prevedibile che una grande impresa multinazionale, facente parte di un gruppo economico plurisetoriale, partecipi all'internazionalizzazione secondo modi e forme differenti rispetto a quelli che può adottare una PMI. Con riferimento a quest'ultima tipologia di impresa, i percorsi di internazionalizzazione non sono solo diversi da quelli delle grandi imprese, ma sono anche variabili all'interno delle stesse PMI. Resciniti e Tunisini (2009), analizzando le medie imprese, evidenziano come il processo di internazionalizzazione si basi su tre dimensioni principali: commerciale, produttiva e strategica. La dimensione commerciale prevede un'elevata quota di fatturato estero, quella produttiva si impernia sull'implementazione di strategie di delocalizzazione nei paesi a più basso costo di produzione, mentre quella strategica si concreta in piani di differenziazione, di sviluppo di know-how e di innovazione.

Con riguardo all'internazionalizzazione delle PMI, emerge la difficoltà di individuare una teoria in grado di fornire una chiave interpretativa efficace del fenomeno. Diverse indagini empiriche mostrano un ruolo tutt'altro che marginale di queste imprese evidenziando una fase di rinnovata vitalità delle PMI nei processi di internazionalizzazione (Mariotti e Mutinelli, 2013; Musso 2013); tuttavia, l'estensione delle teorie generali alle PMI è senz'altro insufficiente a comprendere i loro percorsi di sviluppo<sup>1</sup>, non fornendo adeguate chiavi di lettura in grado di cogliere nella loro specificità le

<sup>1</sup> In questo senso si esprimono Grandinetti e Rullani (1996, p.271) «Se risulta sempre più evidente la natura internazionale dell'economia di cui fa parte la piccola impresa, d'altra parte di questo fatto non esiste ancora una teoria adeguata, cioè capace di spiegare le ragioni e le specificità dei modi in cui le imprese non grandi si internazionalizzano».

motivazioni, le decisioni e le condotte strategiche delle stesse che scelgono (o meno) di essere presenti, in una varietà sempre più estesa di forme, nei mercati esteri.

Da quanto fino ad ora affermato si evince la mancanza di una definizione e delimitazione concettuale precisa e condivisa dell'internazionalizzazione e dell'ampiezza di tale processo, che si è cercato di sistematizzare attraverso l'uso di modelli teorici. Il tema ha generato un'ampia letteratura economico e aziendale che fino ai primi anni 90 ha complessivamente seguito due direttrici, una di derivazione anglosassone, l'altra più tipicamente europeo-continentale. In particolare, le prime teorie di matrice anglosassone (Hymer, 1968; Dunning, 1981; 1988; Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1981) hanno tentato di interpretare il forte sviluppo internazionale delle imprese americane dal dopoguerra fino ai giorni nostri, generando contributi vari che si riferivano quasi esclusivamente alle imprese di grandi dimensioni, considerando in modo marginale quelle di piccole e medie, pensate molto spesso come un insieme di attori relativamente omogenei e indifferenziati.

L'approccio europeo-continentale, al contrario, tiene conto delle PMI e definisce l'internazionalizzazione delle imprese come un processo dinamico che fa riferimento a diverse situazioni e modelli aziendali e rappresenta un fenomeno di per sé complesso che può realizzarsi lungo diversi vettori e aree aziendali (vendite, approvvigionamenti, produzione, finanza). Nell'ambito di tale approccio si sono sviluppati diversi filoni di ricerca, tra i quali, inizialmente, la teoria degli stadi (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) ha rappresentato il paradigma dominante; sono stati poi introdotti modelli che tengono conto della capacità delle imprese di nascere già globali (le cosiddette *born global*) (Oviatt e McDougall, 1994; McDougall et al., 1994; Hitt, 2000; Zucchella e Scabini, 2007), e altri che hanno focalizzato l'attenzione sulla partecipazione delle imprese ai network internazionali (Lorenzoni, 1997; Caroli e Lipparini, 2002; Hadley e Wilson, 2003; Coviello, 2006).

## 1.2. La prospettiva economica

Le prime teorie di matrice anglosassone hanno tentato di spiegare il forte sviluppo internazionale delle imprese americane dal dopoguerra agli anni Settanta. A partire dall'opera di Hymer (1976)<sup>2</sup>, che attribuisce lo sviluppo

<sup>2</sup> È da sottolineare che sebbene il contributo di Hymer risalga al 1976, il suo percorso di studi su tale argomento iniziò nel 1960 e fu pubblicato come tesi di dottorato.

produttivo internazionale delle imprese all'esigenza di mantenere il potere di mercato acquisito, si sono susseguite diverse teorie e approcci sulla produzione internazionale e sulle motivazioni che spingono le varie multinazionali a costituire unità produttive all'estero<sup>3</sup>. Hymer, contestando la teoria neoclassica incapace di spiegare il perché della reciprocità di investimenti tra paesi avanzati e paesi in via di sviluppo, cerca di comprendere le determinanti del fenomeno. Secondo l'impostazione teorica dell'autore le imprese oligopolistiche, che tramite accordi collusivi e l'innalzamento di barriere all'entrata perseguono strategie di crescita, sia per via interna che esterna, allo scopo di consolidare e rafforzare la quota di mercato all'interno del territorio domestico, si troveranno di fronte ad una situazione di saturazione del mercato interno e riduzione dei profitti che le spingerà a consolidare le proprie posizioni oltre confine. Hymer elenca una serie di fattori che accrescono il potere di mercato delle imprese permettendo loro di compensare i maggiori costi derivanti dall'espansione internazionale. Tra questi fattori annovera l'innovazione di prodotto, il possesso di un marchio, di skills specialistici, di economie di integrazione verticale, ecc. La scelta della modalità di entrata nei paesi esteri deriverà quindi da una serie di fattori e vantaggi potenziali dell'impresa nonché dalle condizioni di mercato. L'esistenza delle imperfezioni di mercato, inoltre, può propendere per la scelta dell'insediamento produttivo piuttosto che per l'exportazione mentre la scelta tra gestire direttamente l'unità produttiva o cedere brevetti e licenze sarà determinata dalla natura specifica dei vantaggi competitivi posseduti dall'impresa e, quindi, dal know-how specialistico e dagli altri asset intangibili<sup>4</sup>. Nell'ambito degli studi di organizzazione industriale, invece, si collocano i lavori di Vernon (1966; 1971; 1974) secondo cui esiste una relazione tra il ciclo di vita del prodotto, le caratteristiche del Paese e l'espansione internazionale dell'impresa. È da sottolineare che tale modello ha una capacità esplicativa relativa al contesto storico in cui si sono affermate le grandi multinazionali americane, considerando l'IDE prevalentemente sotto forma di

<sup>3</sup> Il fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva prende spunto dalle teorie oligopolistiche dei mercati soprattutto perché nei settori oligopolistici, quali quello delle auto, della chimica, dell'informatica, il numero delle multinazionali era abbastanza cospicuo. In tale contesto la presenza di vantaggi monopolistici (oligopolistici) che compensavano di gran lunga i costi legati all'internazionalizzazione spiegavano le ragioni dell'IDE.

<sup>4</sup> A quello di Hymer si associa il contributo di Kindleberger (1969) che, basandosi sul paradigma struttura-condotta-performance, individua alcuni vantaggi firm-specific che spiegano la costituzione di unità produttive all'estero, quali segnatamente: le specifiche competenze di marketing, di prodotto differenziato, di brevetti, di economie di scala sfruttabili attraverso sia l'integrazione orizzontale che verticale, ecc. In definitiva solo possedendo questi ed altri vantaggi firm-specific che differenziano l'impresa investitrice dai competitor locali, si possono controbilanciare gli svantaggi legati all'estraneità del contesto competitivo del Paese di destinazione, costituendo un incentivo alla costituzione degli IDE.

investimento greenfield, ovvero di unità produttive ex novo. Gli Stati Uniti, rispetto agli altri paesi, avevano accesso ad una conoscenza maggiore, riuscendo inoltre a percepire in modo migliore, per l'efficienza delle loro strutture, i progressi che si stavano susseguendo in ogni campo del sapere. Vernon basa la sua teoria su determinati presupposti quali: il livello di reddito pro-capite elevato, la conseguente crescita dei bisogni dei consumatori, la crescita della domanda interna che spingeva le imprese a continue innovazioni e riduzioni dei costi e il vantaggio competitivo associato alla vicinanza del mercato di sbocco. Sulla base di tali presupposti, l'autore individua le fasi del processo di internazionalizzazione delle imprese americane associandole al ciclo di vita del prodotto; usando, quindi, un modello già presente e valido per le strategie di marketing e applicandolo alla definizione dei processi di internazionalizzazione di un'impresa. I limiti di tale teoria, riconosciuti dallo stesso Vernon (1974; 1979), riguardano soprattutto il fatto che l'innovazione tecnologica ha cessato di essere monopolio degli Stati Uniti e ha iniziato a svilupparsi in maniera crescente in Europa e nell'Estremo Oriente. La nuova situazione di competitività globale ha spinto le imprese a stringere alleanze strategiche o a rilevare imprese estere concorrenti (quindi non esclusivamente IDE greenfield); la natura stessa delle imprese, divenute sempre più multinazionali, le ha spinte a pianificare la produzione dei beni per soddisfare contemporaneamente le domande di diversi mercati. Oggi la teoria del ciclo di vita del prodotto, anche nelle sue versioni aggiornate, risulta alquanto riduttiva per affrontare la complessità dell'attuale situazione economica mondiale pur restando importante per aver contribuito ad aprire la strada a teorie successive più complesse<sup>5</sup>.

Successivamente, Buckley e Casson (1976), i principali esponenti della teoria dell'impresa multinazionale fondata sull'approccio di Coase<sup>6</sup>, evidenziano come i precedenti contributi non siano stati in grado di giustificare le modalità con cui sia i vantaggi che le barriere erette nei confronti dei concorrenti vengano mantenute nel tempo. Gli autori abbandonano la teoria ortodossa per ciò che concerne l'ipotesi della concorrenza perfetta mantenendo, invece, quella della massimizzazione del profitto. L'approccio della scuola transazionale alla multinazionalizzazione dell'impresa afferma che la massimizzazione del profitto viene raggiunta abbassando i costi di

<sup>5</sup> L'idea di vantaggi specifici derivanti dalle caratteristiche del paese ricevente gli IDE (location advantages) viene in seguito ripresa da Dunning.

<sup>6</sup> Secondo la teoria di Coase (1937), qualora i costi di transazione risultino maggiori in una relazione di mercato rispetto ad una consociata, il recupero di efficienza avviene tramite l'internazionalizzazione dei rapporti esterni considerati appunto onerosi, comprendendo una serie di forme che muovono dalla gestione decentralizzata delle parti coinvolte tramite il meccanismo dei prezzi di trasferimento (Rugman, 1981) fino a giungere a un controllo gerarchico e centralizzato nell'ambito di una struttura multinazionale perfettamente integrata (Williamson, 1975).