

**Ivan De Noni  
Andrea Ganzaroli**

**INTERNAZIONALIZZAZIONE  
E PERFORMANCE  
NELLE PMI**

**Il successo mediato  
dall'apprendimento**

**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.





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

**Ivan De Noni**  
**Andrea Ganzaroli**

**INTERNAZIONALIZZAZIONE  
E PERFORMANCE  
NELLE PMI**

**Il successo mediato  
dall'apprendimento**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2021 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).*

# INDICE

<b>Premessa</b>	pag.	7
<b>1. Storia e teorie dell'internazionalizzazione</b>	»	11
1.1. Teorie sull'internazionalizzazione delle imprese multinazionali	»	12
1.1.1. Le teorie oligopolistiche sull'internazionalizzazione	»	12
1.1.2. L'internazionalizzazione secondo la teoria dei costi di transazione	»	14
1.1.3. Il paradigma eclettico di Dunning	»	16
1.1.4. Internazionalizzazione dei Paesi emergenti	»	17
1.2. Globalizzazione e internazionalizzazione delle PMI	»	19
1.2.1. L'approccio giapponese	»	21
1.2.2. Oltre l'approccio giapponese	»	22
1.3. La scuola norvegese e il modello d'internazionalizzazione per stadi	»	23
1.3.1. I limiti del modello di Uppsala	»	29
1.3.2. Il modello di Uppsala nella scuola italiana	»	31
1.4. L'internazionalizzazione vista attraverso i network	»	33
1.5. Approcci resource-based all'internazionalizzazione	»	39
1.6. Imprenditorialità internazionale	»	43
<b>2. Internazionalizzazione e performance aziendali</b>	»	47
2.1. Il rapporto internazionalizzazione-performance nelle teorie dell'internazionalizzazione	»	48
2.2. Vantaggi e svantaggi dell'internazionalizzazione	»	51
2.3. Evoluzione della relazione tra internazionalizzazione-performance	»	54

2.4. Fattori di moderazione nel rapporto I-P	pag.	58
2.4.1. Il contesto istituzionale	»	58
2.4.2. Velocità di internazionalizzazione	»	60
2.4.3. La diversificazione di prodotto	»	61
2.5. L'effetto degli indicatori	»	61
2.6. Il rapporto I-P: i risultati delle principali metanalisi	»	64
2.7. Conclusioni	»	68
<b>3. Conoscenza e internazionalizzazione</b>	»	71
3.1. Verso una prospettiva <i>knowledge-based</i>	»	72
3.2. Il ruolo della conoscenza e delle relazioni	»	76
3.3. Processo di apprendimento: tra <i>exploitation</i> ed <i>exploration</i>	»	84
3.4. La relazione tra conoscenza, internazionalizzazione e performance	»	90
<b>4. Internazionalizzazione e processi di apprendimento nelle PMI: un caso empirico</b>	»	97
4.1. Background teorico e ipotesi di ricerca	»	99
4.2. Metodologia	»	104
4.2.1. Descrizione del campione	»	106
4.2.2. Descrizione delle variabili	»	109
4.3. Risultati dell'analisi	»	115
4.4. Discussione	»	120
4.5. Conclusione	»	123
<b>Bibliografia</b>	»	125



## PREMESSA

Lo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, la crescente globalizzazione dei mercati e del contesto geopolitico, la sempre maggiore efficienza delle infrastrutture logistiche e di trasporto ha reso l'internazionalizzazione un'opzione strategica accessibile alla maggioranza delle imprese. Oggi, anche un artigiano con un piccolo laboratorio in una città d'arte può posizionarsi sui social network e sui motori di ricerca e cominciare a vendere i propri prodotti ad una clientela internazionale. L'internazionalizzazione, però, non è un percorso semplice. Richiede di valutare la portata e le modalità del processo di internazionalizzazione, così come le risorse, le competenze, i prodotti e il posizionamento che l'imprenditore e l'organizzazione sono concretamente in grado di mettere sul piatto per supportare un efficace sviluppo internazionale. Non sempre poi l'internazionalizzazione si traduce in aumento dei profitti, ma spesso nasconde delle insidie che devono essere valutate con grande consapevolezza. L'obiettivo del libro è proprio quello di accrescere questa consapevolezza, con un peculiare sguardo alle piccole e medie imprese, tracciando un percorso di riflessione sul modo di approcciare e di sviluppare una strategia di crescita internazionale che tenga conto dei benefici attesi e dei potenziali rischi.

Come dicevamo, l'internazionalizzazione non sempre è fonte di maggiori profitti. La scelta di internazionalizzarsi implica dei costi che sono spesso sottovalutati dalle imprese. I costi associati a sviluppare conoscenze e competenze specifiche nella gestione della propria presenza internazionale. I costi di acquisire conoscenze e competenze specifiche sui mercati in cui l'impresa si espande. Infine, i costi associati alla maggiore dimensione e complessità organizzativa che uno sviluppo internazionale spesso implica. Per cui, non sempre internazionalizzarsi conviene e soprattutto non esiste un solo percorso di internazionalizzazione. Essere consapevoli di ciò è tanto più importante quanto minore è la dimensione d'impresa. Infatti, gli squilibri eco-

nomico-finanziari di breve e medio periodo conseguenti alla scelta di internazionalizzarsi sono spesso fatali nelle imprese di minore dimensione e a conduzione familiare. No, il nostro obiettivo non è scoraggiare il piccolo imprenditore, ma accompagnarlo nelle sue scelte attraverso la condivisione di conoscenze e strumenti.

Lo facciamo a partire da un'analisi storica dello sviluppo delle teorie dell'internazionalizzazione: dalle grandi multinazionali americane che si internazionalizzavano a partire da un vantaggio tecnologico sviluppato e consolidato all'interno del proprio mercato domestico fino ad arrivare al fenomeno delle born global, microimprese hi-tech, ma non solo, che nascono internazionali e affrontano il mercato come unico e globale, o al recente sviluppo internazionale di imprese provenienti dai mercati emergenti come la Cina, l'India o il Brasile.

Lo facciamo proponendo una rivisitazione complessiva della letteratura sul rapporto tra internazionalizzazione e performance. Una revisione che evidenzia come non esista un rapporto ovvio tra queste due grandezze. Le forme di questa relazione possono cambiare in relazione alla diversità dei contesti, della dimensione d'impresa, del settore tecnologico, della distanza cognitiva e culturale esistente tra i Paesi e in relazione alla capacità di apprendimento dell'impresa.

Lo facciamo ponendo l'accento sulla conoscenza come variabile di mediazione fondamentale nello sviluppo della relazione tra internazionalizzazione e performance. Questo libro infatti dimostra che la capacità di trasformare le opportunità disponibili nei mercati internazionali in maggiori profitti è legata in modo indissolubile alla capacità di apprendimento ed assimilazione di un'impresa. Il saper cogliere e discriminare i segnali deboli del mercato attraverso la costruzione di reti complesse e capaci di operare su una dimensione internazionale, trasformando questi segnali in nuove competenze d'impresa, rappresenta la condizione attraverso cui le imprese possono internalizzare rapidamente i vantaggi derivanti dalla internazionalizzazione. La centralità dei concetti di conoscenza e apprendimento implica anche il saper leggere l'internazionalizzazione non solo come opportunità di crescita economica, ma anche di sviluppo della propria competitività. L'internazionalizzazione, infatti, è essa stessa opportunità di apprendimento ed innovazione. Lo sviluppo internazionale dell'impresa e delle reti in cui è inserita permette di accedere a fonti di conoscenza e competenza altrimenti non disponibili e capaci di alimentare il proprio processo innovativo e la costruzione di nuove fonti di vantaggio competitivo.

Lo facciamo, infine, sviluppando un'indagine empirica condotta su un panel di 300 piccole e media imprese emiliano romagnole. Quest'indagine,

oltre a confermare la centralità dei processi di apprendimento e conoscenza, evidenzia la centralità di exploitation ed exploration nell'internalizzare i vantaggi dell'internazionalizzazione nelle PMI. La capacità di appropriare i maggiori profitti dell'internazionalizzazione è maggiore nelle imprese che hanno sviluppato maggiori competenze di exploitation. Per cui, lo sviluppo internazionale deve essere gestito con gradualità. Deve permettere cioè alla piccola e media impresa di internalizzare sin da subito il potenziale dell'internazionalizzazione focalizzando la propria azione sui mercati cognitivamente più vicini secondo una logica incrementale piuttosto che radicale. Solo alimentando fin da subito il circuito internazionalizzazione-performane è infatti possibile confrontarsi con mercati più distanti alimentando processi innovativi di natura radicale.

Noi crediamo che l'internalizzazione sia una grande opportunità di sviluppo per le PMI e per il nostro Paese. Le elevate percentuali di fatturato estero di molte nostre imprese sono indicative dell'enorme potenziale tuttora insito nel tessuto industriale di questo Paese. Per coglierlo appieno, però, è necessario fare un salto nello sviluppo e nella gestione dell'internazionalizzazione. Per fare ciò, non è sufficiente delegare l'esportazione a qualche export manager, a qualche importatore e neanche ai molti consorzi che operano nei mercati internazionali. Questo è solo il primo stadio. Permette di valutare la propria competitività nei mercati esteri minimizzando i rischi, ma nel lungo periodo riduce al minimo la capacità di apprendimento e innovazione dell'impresa. Imparare a sfruttare l'internazionalizzazione significa investire nella costruzione di relazioni dirette con i mercati internazionali di distribuzione e fornitura. Solo con un coinvolgimento attivo e diretto è infatti possibile imparare ad imparare dalla varietà dei contesti internazionali. Vai al primo capitolo e inizia il viaggio...



# 1. STORIA E TEORIE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Un forte impulso agli studi del processo di internazionalizzazione si registra verso la fine degli anni Settanta in seguito agli effetti della globalizzazione. Le ripercussioni a livello globale di questo fenomeno sono tali da imporre una radicale trasformazione dello scenario economico e sociale. L'espansione internazionale diventa una strategia che non riguarda più solo le grandi multinazionali ma che porta sul campo di battaglia una quota crescente di PMI.

L'approccio della scuola giapponese, in quel periodo, gioca un ruolo importante nel mettere in evidenza la necessità di rimodellare la dottrina esistente sulla base dei comportamenti organizzativi e delle caratteristiche competitive dei nuovi sfidanti.

Sulla spinta di questa nuova prospettiva e in contrapposizione con i modelli neoclassici di crescita delle multinazionali, trova spazio, intorno agli anni Ottanta, la teoria dell'internazionalizzazione per stadi (di cui vedremo in particolare il modello di Uppsala). Essa non solo si presta meglio a descrivere e spiegare il processo di espansione estera delle PMI ma fornisce prova della sua solidità e attendibilità, rimanendo attuale nel tempo e divenendo il punto di riferimento o comunque di confronto per la maggior parte degli approcci successivi.

Non a caso, il tentativo di integrare le criticità e di migliorare la capacità interpretativa di questi primi modelli teorici, porta a sviluppare nuovi filoni di studio: dalla prospettiva internazionale della teoria dei network a quella della Resource Based View (da ora in poi indicata con RBV) applicata all'espansione estera, fino alla teoria dell'imprenditorialità internazionale.

Obiettivo di questo capitolo è fare una rassegna critica delle principali teorie sull'internazionalizzazione a partire dallo sviluppo delle grandi multinazionali del dopoguerra fino ad arrivare alla globalizzazione e all'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese. L'idea di base è che siano

molteplici i fattori in grado di spiegare o comunque influenzare il processo di internazionalizzazione delle imprese e che la combinazione di questi fattori giochi un ruolo fondamentale che difficilmente può trovare spiegazione ed interpretazione in un'unica teoria. Quello che appare evidente è la necessità di legare concetti e prospettive differenti al fine di ritagliare un modello di analisi più ampio e flessibile, capace di integrare tra loro le dinamiche e gli effetti dei singoli fattori.

Nei prossimi paragrafi vedremo in maggior dettaglio lo sviluppo e le implicazioni dei vari orientamenti teorici e cercheremo di individuare dei punti comuni di contatto, tentando di tracciare una linea evolutiva che possa condurci ad una sintesi esplicativa del processo di internazionalizzazione per la piccola-media impresa.

## **1.1. Teorie sull'internazionalizzazione delle imprese multinazionali**

I primi studi sull'internazionalizzazione risalgono agli inizi degli anni Cinquanta in relazione all'espansione internazionale delle imprese americane. Malgrado un primo tentativo di salvaguardare il paradigma dominante di matrice neoclassica, in questa fase, i contributi teorici trovarono larga ispirazione nelle teorie oligopolistiche.

### *1.1.1. Le teorie oligopolistiche sull'internazionalizzazione*

Le teorie di matrice oligopolistica tendono a spiegare la internazionalizzazione dell'impresa a partire da vantaggi competitivi firm specific e che si riflettono in un potere oligopolistico sui mercati.

Un primo contributo in tal senso è quello di Vernon (1966), che prende le mosse dalla teoria del ciclo di vita del prodotto. Tale teoria si fonda sull'osservazione delle imprese americane che, impegnate a fronteggiare nel corso degli anni Sessanta una situazione di elevata propensione all'innovazione legata a fattori strutturali quali l'elevato tasso di crescita del reddito medio dei consumatori, l'abbondanza di capitale e l'alto costo del lavoro, furono le prime a cogliere l'opportunità di trasformare le nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche in nuovi prodotti commerciabili, sfruttando il fattore capitale e riducendo i costi legati al fattore lavoro.

In questo scenario, Vernon individua nel ciclo di vita internazionale del prodotto il meccanismo attraverso cui l'impresa innovatrice statunitense rie-

sce a sfruttare pienamente i vantaggi inizialmente sviluppati e accumulati nel mercato domestico (Vernon, 1966). Nella prima fase, di introduzione, il prodotto innovativo viene lanciato nel mercato locale. In questo stadio viene preferita la produzione sul mercato domestico, anche se più costosa, per due ragioni principali: mantenere la propria flessibilità interna al fine di massimizzare la propria capacità di sperimentare ed apprendere piuttosto che ottimizzare; mantenere dei rapporti stretti con il consumatore al fine di comunicare in modo efficace il valore dell'innovazione (Majocchi, 1997). L'affermarsi di uno standard di prodotto ha un duplice effetto. Da una parte, determina una crescente importanza delle economie di scala al fine di raggiungere una maggiore efficienza produttiva. Dall'altra, accresce la pressione competitiva nei mercati locali per l'entrata di concorrenti locali ed imitatori. Per cui, nella seconda fase, di crescita, l'impresa fa leva sul proprio vantaggio innovativo per estendere la propria azione nei mercati esteri. La terza fase, di maturità, è caratterizzata dall'intensificarsi della competizione anche sui mercati internazionali come conseguenza delle politiche protezionistiche stabilite dai diversi Governi nazionali a difesa dei propri mercati. Esaurita la capacità innovativa relativa all'automazione dei processi, la variabile costo del lavoro assume un ruolo cruciale. Per cui, la produzione tende a spostarsi verso quei paesi che presentano un basso livello del costo del fattore lavoro. L'impresa, inoltre, è costretta a sostituire l'esportazione con la produzione nei mercati esteri, trasferendovi le proprie tecnologie di processo e alimentando così i processi imitativi anche nei Paesi esteri. L'ultimo stadio è quello del declino, dove la domanda del prodotto ha esaurito la crescita ed è ovunque stabile o in calo. Il prodotto è maturo e completamente standardizzato, la tecnologia è perfettamente accessibile agli imitatori sia nel mercato locale che in quelli esteri, l'impresa non gode più di alcun vantaggio monopolistico. In questa situazione le alternative possibili sono quelle di decentrare la produzione nei paesi dove i fattori produttivi hanno costi inferiori, oppure tentare di differenziare il prodotto con l'obiettivo di ricreare vantaggi competitivi o nel caso limite "scremare" la produzione.

Sempre in questa fase, un contributo chiave è quello di Hymer (1976) secondo cui i vantaggi monopolistici che spingono l'impresa ad internazionalizzarsi sono l'innovatività del prodotto, di possesso, il brand, skills specialistici come la capacità di raccogliere capitali, le economie di scala e di integrazione verticale. Tuttavia, il possesso di vantaggi competitivi è una condizione necessaria ma non sufficiente per la crescita internazionale. L'esistenza di imperfezioni di mercato costituisce una delle ragioni per cui un'impresa può decidere di sfruttare direttamente il vantaggio piuttosto che cederlo in licenza (Hymer, 1976). Secondo Hymer, infatti, l'obiettivo prima-

rio delle imprese era di aumentare continuamente la propria quota di mercato al fine di accrescere la concentrazione industriale (e del potere di mercato) e così i profitti (Hymer, 1976). Quando la concentrazione del mercato interno fosse stata tale da rendere difficile un'ulteriore crescita, l'impresa avrebbe dovuto investire i profitti ottenuti grazie all'alto grado di potere monopolistico nel Paese di origine in operazioni transnazionali, fino a raggiungere un analogo processo di concentrazione nei mercati esteri. Per cui, nella visione di Hymer è la concentrazione dei mercati unitamente ad una saturazione degli stessi che spinge le imprese a internazionalizzarsi alla ricerca di nuove fonti di profitto legati al proprio potere di mercato. Questa prospettiva è stata successivamente estesa da Kindleberger (1969), in relazione al ruolo delle imperfezioni di mercato (dall'esistenza sui mercati di condizioni di disequilibrio dovute alla segmentazione dei mercati mondiali; alla presenza di economie di scala sia interne che esterne, fino agli effetti dell'intervento pubblico e dell'imposizione dei dazi) che, pur essendo riconducibili a strutture di mercato non perfettamente competitive, rappresentano una pre-condizione dello sfruttamento internazionale dei vantaggi monopolistici.

Un ulteriore contributo in questa prospettiva è quello di Knickerbocker (1973), che pone l'accento sulla reazione strategica delle imprese agli investimenti all'estero realizzati dai competitori (Knickerbocker, 1973). Ogniqualvolta un leader effettua un investimento diretto all'estero in un paese, anche gli altri competitori sono indotti a seguirlo per cercare di difendere le proprie quote di mercato internazionale. Per cui, diversamente da Hymer e Vernon che vedevano negli investimenti diretti all'estero una scelta adottata per sfruttare il vantaggio di cui già erano in possesso, per Knickerbocker l'impresa leader che per prima effettua un investimento all'estero può ottenere un consistente vantaggio competitivo (di nuova acquisizione) rispetto ai concorrenti, i quali non potranno far altro che adottare a loro volta strategie di internazionalizzazione difensive. In questa visione di interdipendenza oligopolistica il vantaggio originario rappresenta il presupposto su cui si innescano strategie acquisitive di nuovi vantaggi (Grandinetti e Rullani, 1996).

### *1.1.2. L'internazionalizzazione secondo la teoria dei costi di transazione*

La teoria dei costi di transazione o del mercato sviluppa il tema delle imperfezioni di mercato (Kindleberger, 1969) per farlo diventare il principale fattore attraverso cui spiegare l'internazionalizzazione dell'impresa nelle sue



diverse forme. Questo approccio sviluppa l'originario contributo di Coase<sup>1</sup> del 1937 sui costi di transazione. Per cui, le imprese vivono in un contesto dove i fattori ambientali ed umani ostacolano le relazioni di scambio. L'incertezza, la complessità dell'ambiente, le asimmetrie tra le parti nella distribuzione della conoscenza e delle informazioni, le condizioni di razionalità limitata e di *moral hazard* in cui si svolgono le transazioni di mercato contribuiscono alla sostanza dei costi di transazione (costi del mercato) e pesano maggiormente in un contesto internazionale (Williamson, 1979).

La prospettiva dei costi di transazione è inizialmente sviluppata da Buckley e Casson (1976). L'impresa è definita come un'organizzazione efficiente che, sotto certe condizioni, è in grado di incrementare l'efficienza globale del sistema produttivo e di sostituire vantaggiosamente il mercato nell'organizzare gli scambi economici. Per cui, le diverse modalità di internazionalizzazione sono il risultato del *trade-off* tra costi e vantaggi dell'internalizzazione delle transazioni. L'internalizzazione, perciò, permette un trasferimento e uno sfruttamento su scala internazionale di conoscenze, *know how* e *intangible assets*, che altrimenti non sarebbe conveniente realizzare (Buckley e Casson, 1976). Le forme di internazionalizzazione variano anche in relazione alla tipologia del settore industriale, ai fattori di tipo geografico, ai fattori "*nation specific*" (relazioni politiche, economiche e fiscali tra le nazioni coinvolte dal processo internazionalizzazione delle imprese) e a quelli "*firm specific*" (ad esempio il patrimonio tecnologico e manageriale).

Un approccio simile è ripreso qualche anno più tardi da Teece (1981) e Caves (1982) che spiegano il processo di internazionalizzazione come il tentativo di superare le imperfezioni di mercato attraverso processi di integrazione orizzontale (allargando la produzioni ad altri paesi senza dover cedere ai produttori locale le proprie tecnologie e il proprio know-how), processi di integrazione verticale a monte o a valle (riducendo, nel primo caso, i rischi legati all'approvvigionamento di mercato e alle relazioni commerciali tra l'impresa ed il suo fornitore di materie prime o beni intermedi; nel secondo caso, è il frutto di politiche finalizzate a garantire la qualità dei prodotti presentati sul mercato) o processi di diversificazione (l'investimento internazionale è attuato secondo una logica di diversificazione sia settoriale che geo-

<sup>1</sup> Sul finire degli anni Trenta, Coase (1937) propose una concezione d'impresa come organizzazione efficiente che in certe condizioni sostituisce vantaggiosamente il mercato: «un'impresa si configura come un'organizzazione che, date certe condizioni, sostituisce il mercato in alcune transazioni economiche in quanto più efficiente a seguito dei minori costi interni di coordinamento rispetto ai costi (*transaction cost*) che sarebbero connessi con la stessa transazione se questa fosse stata realizzata attraverso scambi sul mercato».

grafica e si giustifica con l'obiettivo di ridurre il rischio complessivo connesso con l'attività di impresa) (Teece, 1981; Caves, 1982).

### *1.1.3. Il paradigma eclettico di Dunning*

Un primo tentativo di trovare una sintesi tra i diversi approcci/teorie all'internazionalizzazione si deve a Dunning (1981), che propone appunto un paradigma che lui stesso definisce eclettico e che rinuncia a spiegare l'internazionalizzazione attraverso un'unica teoria generale, optando invece per la somma di possibili spiegazioni e realizzando una griglia metodologica per effettuare un'analisi delle determinanti del fenomeno.

Lo schema interpretativo proposto da Dunning spiega le scelte di internazionalizzazione in funzione dell'esistenza di vantaggi da proprietà (*ownership advantages*), derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo, vantaggi di internalizzazione (*internalization advantages*), derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse e, infine, vantaggi da localizzazione (*localization advantages*), connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti (Dunning, 1981). Il modello di Dunning è oggi spesso richiamato dalla letteratura come *modello OLI* (*Ownership-Localization-Internalization*).

I vantaggi da proprietà delle imprese includono tutti i fattori competitivi nei confronti dei concorrenti, quali l'innovatività tecnologica, il possesso di competenze e *skills* specialistici, l'organizzazione manageriale, le capacità finanziarie e le economie di scala. Questo è l'aspetto su cui del resto si è maggiormente concentrato il filone delle teorie oligopolistiche e che sottolinea i vantaggi competitivi e/o il potere di mercato dell'impresa.

I vantaggi da internalizzazione sono invece quelli descritti da Buckley e Casson e in generale dall'approccio dei costi transazionali, che derivano dall'abilità dell'impresa nell'integrare e coordinare attività diverse internamente alla catena del valore aggiunto, grazie allo sfruttamento di economie di varietà, alla riduzione del rischio ed in generale dai comportamenti opportunistici. In altre parole, in situazioni di fallimento di mercato, le imprese hanno convenienza ad impiegare i propri vantaggi di proprietà al meglio all'interno della propria organizzazione piuttosto che cederli o venderli in licenza ad imprese estere. L'utilizzo diretto, sebbene a fronte di un maggiore sforzo organizzativo e finanziario, permette di controllare al meglio la produzione limitando le incertezze.

I vantaggi specifici dei paesi, di cui usufruiscono le imprese localizzate su quel territorio (nazionali ed estere), saranno determinati da variabili quali:

la presenza di risorse naturali, la disponibilità, il costo ed il grado di qualificazione del lavoro, le infrastrutture, il potenziale scientifico-tecnologico nazionale, la dimensione dei mercati, la distanza (geografica e culturale) rispetto al paese investitore, i fattori istituzionali e le politiche pubbliche.

La scelta dell'impresa sulla modalità di internazionalizzazione dipenderà, quindi, dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi: il possesso di vantaggi da proprietà nei confronti dei competitori esteri è un prerequisito per tutte le forme di internazionalizzazione; l'esistenza o meno di vantaggi da internazionalizzazione spiega il ricorso all'export ed agli investimenti diretti esteri (IDE) così come strategie basate su accordi e licenze; i vantaggi localizzativi favoriscono la decisione di dare origine ad unità produttive all'estero tramite IDE.

Malgrado il paradigma eclettico rappresenti un valido tentativo, per certi versi tutt'ora valido<sup>2</sup>, di sistematizzare i diversi fattori che erano stati, fino a quel punto, indicati come significativi per spiegare lo sviluppo internazionale dell'impresa, non è esente da limitazioni e critiche che sono comunque comuni ai diversi approcci sino ad ora descritti.

Il modello OLI è essenzialmente statico, in quanto spiega le condotte internazionali delle imprese sulla base dell'esistenza di vantaggi dati, senza analizzarne gli sviluppi dinamici, né le interazioni con il processo di crescita internazionale. La ricerca delle condizioni necessarie allo sviluppo internazionale è condotta solo sul piano dell'efficienza. Si colloca su una sola linea di apertura alla complessità (la pluralità delle determinanti dell'internazionalizzazione, e più precisamente agli IDE), rinunciando invece a riconoscere nell'internazionalizzazione un processo strategico e relazionale.

#### *1.1.4. Internazionalizzazione dei Paesi emergenti*

Alcuni recenti approcci, in contrasto con il modello OLI, tentano di spiegare la rapida crescita e internazionalizzazione delle grandi multinazionali provenienti dai Paesi emergenti come la Cina, Singapore, Hong Kong, Korea o Taiwan. In questa direzione, due sono le principali teorie di riferimento. La prima fa riferimento al cosiddetto modello LLL (Linkage, Leverage and Learning) mentre la seconda prende il nome di Springboard theory (trampolino di lancio).

<sup>2</sup> Sani e Ciappei (2006) nel loro libro *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, utilizzano il paradigma eclettico per spiegare la scelta dei grandi retailer dell'abbigliamento nell'optare tra strategie internazionali diverse, quali il franchising o la proprietà.

Il modello LLL è stato originariamente introdotto per spiegare le strategie di internazionalizzazione e il successo internazionale delle cosiddette “Dragon Multinationals” dalla regione Asia Pacifico, in un quadro alternativo al modello dominante nella letteratura di International Business (il modello OLI).

La logica di base del modello LLL prevede la possibilità per le imprese provenienti dai mercati emergenti di diventare attori globali credibili facendo leva sulla propria capacità di apprendimento attraverso la costruzione di relazioni internazionali che permettano di acquisire asset intangibili, risorse strategiche, vantaggi competitivi, clienti globali, e conseguentemente l’accesso a nuovi mercati (Mathews e Tan, 2014).

Il modello LLL si contraddistingue dunque per tre principali elementi:

- *Linkage* – rappresenta l’insieme delle connessioni formali e informali che l’impresa può costruire con altre organizzazioni al fine di accedere a risorse esterne, alternativamente inaccessibili. Tali relazioni assumono prevalentemente la forma di alleanze strategiche, partnership e joint ventures ma possono anche essere reti sociali informali (si pensi al ruolo del guanxi per le imprese cinesi). Più raramente, laddove l’impresa si caratterizzi per disporre di un’elevata capacità finanziaria, possono tradursi anche in acquisizioni;
- *Leverage* – rappresenta la capacità dell’impresa di utilizzare e sfruttare le risorse e le opportunità che le relazioni internazionali dischiudono. Il concetto rimanda alla prospettiva del Resource Based View in cui il vantaggio competitivo di un’impresa non è solo legato al possesso delle risorse ma anche alla capacità di utilizzo, organizzazione, coordinamento e combinazione delle stesse. Per esempio, il trasferimento tecnologico dalle economie avanzate a quelle emergenti può essere favorito dalle relazioni internazionali, tuttavia la capacità dell’impresa di sfruttare tale opportunità è fortemente connessa con le capacità di assorbimento che queste imprese hanno sviluppato nei loro contesti domestici;
- *Learning* – rappresenta il passaggio che esiste tra lo sfruttare un vantaggio competitivo (basato sulla combinazione delle risorse firm-specific e quelle assimilate attraverso il processo di internazionalizzazione) per essere imitatori e il diventare dei leader-innovatori. Le relazioni internazionali permettono a queste imprese di sfruttare il vantaggio di follower per colmare rapidamente i gap competitivi con le imprese delle economie avanzate riducendo le incertezze tecnologiche e di mercato e velocizzando sostanzialmente i processi innovativi e di cambiamento.

La continua interazione tra queste tre fasi del processo, in cui le imprese sviluppano relazioni con cui accedono a risorse che sfruttano per generare vantaggi competitivi in primis sul mercato domestico, favorisce un processo di apprendimento che supporta la crescita dell'impresa non come follower-imitatore ma come leader-innovatore a livello internazionale.

La teoria dello Springboard introdotta da Luo e Tung (2007, 2018) per spiegare il processo di internazionalizzazione delle multinazionali dei Paesi emergenti, chiarisce come queste imprese abbiano sfruttato l'internazionalizzazione come trampolino per acquisire e sviluppare le risorse strategiche necessarie a compensare i vuoti di capacità e colmare il ritardo competitivo, per alleviare i vincoli istituzionali e di mercato interni, per aggirare le barriere commerciali dei mercati nei paesi sviluppati, per sfruttare i vantaggi competitivi e le opportunità di mercato in altri paesi, ed infine per essere meno esposti alla concorrenza internazionale.

Rispetto al modello LLL, il modello Springboard pone molta attenzione al ruolo delle acquisizioni come strumento utile a ridurre velocemente i gap competitivi e favorire un rapido processo di apprendimento. Ovviamente, come accennato sopra, la possibilità di realizzare acquisizioni richiede un'ampia disponibilità finanziaria che normalmente si accompagna ad una crescita sul mercato locale molto più marcata che nel caso di imprese che si internazionalizzano secondo il modello LLL. Infine, nel modello Springboard si evidenzia una più netta relazione a spirale tra espansione locale ed internazionale.

In conclusione, sebbene da un lato gli strumenti concettuali finora elaborati (il ciclo di vita del prodotto, la teoria dei vantaggi monopolistici, quella dei costi di transazione e la teoria eclettica) permettono di comprendere meglio le motivazioni che sono alla base dei processi di internazionalizzazione delle grandi imprese multinazionali, emerge altrettanto chiaramente il ruolo preminente e discriminante della dimensione aziendale. Pertanto, i prossimi paragrafi, prendono in considerazione le teorie sull'internazionalizzazione che meglio si sposano con l'esigenza di comprendere le dinamiche internazionali delle piccole medie imprese.

## **1.2. Globalizzazione e internazionalizzazione delle PMI**

Negli anni Settanta ha avuto inizio un lento ma inesorabile processo di cambiamento destinato a stravolgere completamente la prospettiva classica sull'internazionalizzazione delle imprese: la globalizzazione.