

I modelli di internazionalizzazione di un campione di piccole imprese delle Marche

di Francesca Spigarelli

1. L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita dell'azienda 2. Gli strumenti di internazionalizzazione; 2.1 *L'internazionalizzazione mediante esportazione*; 2.2 *L'internazionalizzazione mediante integrazione: la cooperazione e gli IDE* 3. La globalizzazione della catena del valore 4. Il sentiero di sviluppo dell'internazionalizzazione 5. L'apertura ai mercati esteri delle imprese del campione BdM; 5.1 *Gli obiettivi conoscitivi e la metodologia di analisi*; 5.2 *Il profilo di internazionalizzazione delle imprese BdM*; 5.3 *L'analisi settoriale*; 5.4 *L'analisi per tipologia di produzione*; 5.5 *Analisi delle performance ed ipotesi di ricerca a confronto*; 5.5 *La localizzazione geografica e settoriale degli investimenti all'estero* 6. Considerazioni conclusive

Numerosi fattori di natura tecnologica, economica, oltre che sociale e politica stanno ampliando i confini geografici e settoriali della competizione d'impresa. L'estensione dell'operatività ai mercati esteri, anche per le PMI, tende ad assumere i connotati di comportamento strategico necessario per il mantenimento dei vantaggi competitivi oltre che per la crescita economica dell'azienda. In questo contesto appare interessante ricostruire, sul piano teorico, e poi testare a livello empirico i possibili sentieri di sviluppo dell'internazionalizzazione d'impresa e le sue implicazioni sulla configurazione dell'economia locale.

Nella prima parte di questo lavoro si descrivono le possibili configurazioni della strategia di internazionalizzazione, riferibili alle scelte, più ampie, di *corporate strategy*¹. Si distinguono, sul piano logico, le **strategie** di ingresso in mercati esteri dagli **strumenti** utilizzati a tal fine dalle aziende. La complessità attuale dell'ambiente competitivo e l'espansione dei confini geografici del *business* rendono impossibile associare in modo univoco strategie di internazionalizzazione e strumenti relativi. Si pensi al caso degli Investimenti Diretti all'Estero (IDE). In passato, essi venivano considerati uno strumento tipico ed esclusivo delle

¹ In questa prima parte del lavoro, la strategia di internazionalizzazione viene considerata in modo generale, intendendo con tale termine indicare tutte le scelte dell'impresa relative al confronto competitivo realizzato su base transnazionale. Si comprendono, dunque, anche le strategie di globalizzazione, nonostante queste assumano caratteri distintivi molto marcati rispetto alle tradizionali scelte di internazionalizzazione dell'impresa. Su questo aspetto si tornerà, in ogni caso, più avanti nel corso del lavoro.

strategie multinazionali. Attualmente, gli IDE sono riconducibili a molteplici opzioni strategiche, tra cui anche quelle adottate dalle imprese di dimensioni minori o da quelle globali. In sostanza, lo strumento di internazionalizzazione non identifica più la strategia competitiva (Paradisi, 2000). Si definiscono, quindi, i connotati degli strumenti di penetrazione nei mercati esteri da parte delle aziende e si distinguono le modalità di ingresso mediante esportazioni da quelle realizzate attraverso "integrazione".

La seconda parte del lavoro è dedicata alla presentazione dei risultati della ricerca empirica, attraverso cui si sono indagati i modelli di internazionalizzazione adottati da un campione di aziende marchigiane costituito presso la Banca delle Marche (d'ora in poi BdM)².

La fonte informativa principale utilizzata per l'analisi empirica è costituita dal bilancio di esercizio delle imprese considerate. Nella consapevolezza dei limiti conoscitivi legati ai documenti contabili³, si è comunque cercato di "percepire" tramite gli stessi l'intensità dei processi di internazionalizzazione in atto che coinvolgono diffusamente le PMI dell'area marchigiana, analogamente a quanto avviene in ambito nazionale.

1. L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita dell'azienda

L'internazionalizzazione può essere interpretata e studiata come una modalità specifica di attuazione delle opzioni strategiche di base dell'impresa (Pellicelli, 1992). In sostanza, dato il sentiero di evoluzione strategica, questo può prevedere uno sviluppo fondato anche su scala

² La Banca delle Marche SpA è capofila del primo gruppo bancario della Regione Marche. L'istituto nasce nel 1994 dalla fusione della Banca Cassa di Risparmio di Macerata e dalla Cassa di Risparmio di Pesaro, cui si unisce nel 1995 anche la Cassa di Risparmio di Jesi.

Nel 1999 il gruppo Banca delle Marche istituisce il Centro di Documentazione e Ricerca (CDR), con la collaborazione delle Università di Ancona, Macerata ed Urbino. Scopo del CDR è quello di realizzare attività di ricerca, studio e formazione legati prevalentemente all'evoluzione della struttura industriale marchigiana. Nell'ambito di questa iniziativa si è costruito un campione di imprese rappresentativo del tessuto imprenditoriale marchigiano. Per approfondimenti sulle modalità di selezione delle imprese e sulla composizione del campione si rinvia al paragrafo 5.

³ La dottrina aziendalistica si è occupata ampiamente del ruolo e dei limiti informativi del bilancio di esercizio. Significativo, al riguardo, è il pensiero di Giannessi, il quale sottolinea come "nella realtà il bilancio è uno strumento di conversione della dinamica in cifre e di riconversione delle cifre in andamenti economici. Sotto questo aspetto assorbe completamente la distinzione artificiosa delle posizioni preventive e consuntive per trasformare le medesime in posizioni interpretative del moto aziendale" (Cfr. Giannessi, 1979, pag. 476). Si vedano, inoltre, Ceccherelli, A. (1968); Cattaneo, M. (1966); Ferrero, G. (1988). Con riferimento al bilancio inteso quale strumento di comunicazione destinato ad una pluralità di lettori si rinvia, invece, a Provasoli, A. (1989); Terzani, S. (1988) e Maticena, A. (1993). Per un'analisi dell'evoluzione del ruolo del bilancio nel sistema informativo aziendale si vedano, infine, Poli, R. (1978) e, più recentemente, Marasca, S. (1999).

transnazionale. All'obiettivo di ampliare il mercato con un allargamento dei confini geografici seguono alternative strategiche di aggiustamento delle funzioni d'uso dei prodotti e delle classi di clientela da seguire. Per comprendere, dunque, finalità e strumenti dell'espansione dell'attività ai mercati esteri è utile adoperare le chiavi di lettura tipiche dell'analisi strategica di base⁴.

Una prima prospettiva di studio è fondata sui **connotati operativi** delle strategie, in relazione alle scelte di prodotto-mercato-tecnologia attuate dall'azienda. Si utilizza, in sostanza, lo schema logico di Porter, in cui la strategia prende forma in relazione alla configurazione assunta dal *mix* dei prodotti offerti, dei mercati e dei segmenti di riferimento, dei processi produttivi e delle tecnologie adottate, delle soluzioni organizzative e della struttura della concorrenza (Porter, 1982).

Una seconda prospettiva riguarda, invece, le **modalità organizzative** con cui le combinazioni prodotto-mercato-tecnologia prescelte vengono attivate, mediante il coinvolgimento di risorse interne o esterne all'impresa⁵.

Altra considerazione utile alla comprensione delle strategie di internazionalizzazione riguarda l'evoluzione, nelle imprese aperte ai mercati esteri, degli elementi delimitanti l'ambito competitivo dell'impresa, ossia la dimensione geografica, il segmento di mercato e l'integrazione verticale (Collis; Montgomery, 1999).

Di fatto, la strategia di internazionalizzazione amplia le possibilità di allocazione geografica delle attività della catena del valore⁶. Si attua un'espansione territoriale dei mercati di sbocco, di approvvigionamento o dei capitali, nonché della localizzazione della concorrenza, della produzione, dei prestatori di lavoro, dei *partner* aziendali o degli interlocutori sociali dell'impresa (Rispoli, 1998; Depperu, 1993).

Oltre all'ambito territoriale, l'internazionalizzazione potrebbe supportare o incoraggiare processi di differenziazione della scheda di

⁴ Cfr Abell, D. F. (1986).

⁵ Questa prospettiva di analisi viene proposta da Rispoli, M. (1998); *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, pag. 170. Per un'analisi legata alle finalità sottostanti le strategie di base si rinvia a Day, G. S. (1991), *Strategie di mercato e vantaggio competitivo*, Isedi, Torino, pagg. 116-146.

⁶ Il concetto di valore per il cliente viene descritto da Anderson e Narus come il valore in termini monetari dei benefici tecnici, economici, di servizio e sociali che l'individuo riceve dall'impresa in cambio del pagamento di un prezzo. La decisione di acquisto è condizionata, in sostanza, dal confronto che il cliente realizza tra i benefici netti garantiti dall'offerta delle diverse imprese operanti sul mercato. Cfr. Anderson, J.; Narus, J. (1998).

offerta, con l'ingresso dell'impresa in settori produttivi diversi da quelli tipici ovvero affini ad essi. Parallelamente, la spinta sui mercati esteri potrebbe favorire una riallocazione delle fasi del processo produttivo e stimolare integrazioni o disintegrazioni verticali.

Con riferimento alle motivazioni strategiche che spingono l'impresa all'internazionalizzazione, nell'impossibilità di presentare una tassonomia completa ed esauriente, si possono comunque distinguere comportamenti aziendali di **reazione** o di **azione**⁷.

Nel primo caso, la strategia transnazionale è resa necessaria in relazione alle azioni dei concorrenti sul mercato nazionale o su quello estero ovvero in considerazione delle scelte attuate dalla clientela di riferimento. Rientrano in questa categoria anche le decisioni legate al semplice collocamento all'estero delle eccedenze produttive, allo sfruttamento di opportunità fiscali o finanziarie, alla richiesta di collaborazione da parte di imprese straniere (Cecchinato, Martani, Quarantino, 1999). Si tratta, in sostanza, di interventi volti a preservare la competitività dell'azienda ma con scarsa "consapevolezza strategica"⁸.

Nel secondo caso, invece, quello del comportamento "attivo", l'ampliamento dei confini geografici della strategia aziendale rappresenta una scelta consapevole dell'impresa. Quest'ultima intende cogliere i vantaggi di costo o di innovazione presenti sui mercati di approvvigionamento dei fattori produttivi (materiali, immateriali e finanziari). In alternativa, essa potrebbe beneficiare di un ampliamento della clientela potenziale, sfruttando i maggiori volumi di domanda per saturare la capacità produttiva, per affrontare problemi di stagionalità della domanda o per conseguire economie di scala e di esperienza. L'impresa potrebbe ricercare un rafforzamento della propria immagine (Valdani; Adams, 1998)

⁷ Su questo aspetto, si veda la ricostruzione dei contributi teorici proposta da Dunning, J.H (1992). Con riferimento agli studi italiani, la distinzione tra atteggiamenti attivi e reattivi all'internazionalizzazione delle PMI viene proposta da Pepe C. (1984).

⁸ In relazione alle motivazioni delle strategie di reazione, Valdani e Adams fanno riferimento a situazioni legate a: stagnazione della crescita del mercato nazionale; tensione e rivalità nel confronto concorrenziale nel mercato di origine; necessità di imitare le condotte dei propri rivali per non perdere posizioni di mercato; necessità di seguire all'estero la propria clientela che inizia ad internazionalizzarsi; volontà di contrastare, nel mercato internazionale, l'ingresso di un concorrente estero nel proprio mercato nazionale; manovre di rappresaglia e di opportuna reazione. Si veda, al riguardo, Valdani, E.; Adams, P. (1998).

o tentare di sfruttare all'estero i vantaggi competitivi consolidati in ambito nazionale valorizzando gli *asset* disponibili⁹.

La comprensione dei vantaggi ricercati attraverso l'internazionalizzazione e del livello di trasferibilità delle competenze e conoscenze distintive dell'impresa, risulta essenziale per la formulazione della strategia transnazionale. Quest'ultima può essere orientata, in via generale, alla **scrematura**, al **dumping**, all'**esplorazione** o alla **penetrazione** (Leontiades, 1985). Ciascuna delle opzioni accennate si differenzia per le finalità perseguite, per l'intensità degli investimenti necessari e per lo sforzo organizzativo richiesto, nonché per gli strumenti adottati.

La strategia di **scrematura** consente l'ingresso in segmenti ridotti di mercati esteri, accessibili con costi, sforzi organizzativi e rischi minimi per l'impresa. La scheda di offerta non subisce adattamenti sostanziali alle preferenze dei nuovi segmenti di clientela. Gli strumenti utilizzati in questo caso possono consistere sia nell'esportazione realizzata in modo indiretto, tramite agenti e distributori, sia nella concessione di licenze.

Anche nelle strategie di **dumping** il coinvolgimento finanziario ed organizzativo dell'impresa ed i rischi assunti sono minimizzati. Il collocamento dei prodotti a prezzi contenuti consente di aumentare i volumi di produzione per saturare la capacità produttiva disponibile. La redditività può essere talvolta considerata un obiettivo secondario. A fronte di ingressi rapidi sui mercati esteri, si mantiene una flessibilità molto elevata attraverso contratti o accordi facilmente smobilizzabili. In questo senso, gli strumenti utilizzati per l'internazionalizzazione sono fondati prevalentemente sulle esportazioni indirette mediante agenti e distributori.

Nelle strategie di **esplorazione** l'impresa è interessata ad acquisire conoscenze su un mercato estero, per valutare l'opportunità di realizzarvi investimenti diretti consistenti. Si avviano, dunque, relazioni commerciali caratterizzate da costi contenuti e coinvolgimento organizzativo ridotto, senza porsi nel breve termine obiettivi di profitto o di quote di mercato. Il contatto con l'ambiente estero deve consentire esclusivamente di analizzare il comportamento ed i connotati di clienti potenziali, di fornitori, di enti

⁹ Alcuni dei vantaggi competitivi goduti dall'impresa sul mercato nazionale potrebbero risultare non replicabili a causa di vincoli di natura legale o di barriere all'ingresso. Si fa riferimento, in tale circostanza, a vantaggi *country specific*, maturabili e difendibili esclusivamente nel contesto nazionale di riferimento. Per contro, risultano trasferibili ai mercati esteri i vantaggi *firm specific*, dovuti alle caratteristiche delle combinazioni prodotto-processo attuate dall'impresa.

locali, dell'amministrazione pubblica. Per testare l'attrattività del mercato si fa leva su esportazioni, licenze e, in casi estremi, su *joint venture*.

Infine, la strategia di **penetrazione** prevede il coinvolgimento finanziario ed organizzativo massimo dell'impresa nel paese estero, con l'obiettivo di acquisire quote di mercato da consolidare nel lungo termine. I rischi sono ovviamente elevati, considerando che l'ingresso nel paese è di tipo stabile ed è realizzato attraverso IDE. Il trasferimento di risorse avviene frequentemente non solo con finalità commerciali, ma anche per favorire l'insediamento di fasi dell'attività produttiva.

2. Gli strumenti di internazionalizzazione

La strategia competitiva prescelta dall'impresa può svilupparsi, come visto, estendendo l'attività produttiva e/o distributiva ai mercati esteri¹⁰. Gli strumenti utilizzabili a tal fine (*mode of entry*) sono molteplici e caratterizzati da un diverso grado di complessità organizzativa, come anche da una diversa intensità finanziaria e reversibilità delle scelte attuate dall'impresa. Come già accennato, occorre mantenere distinte le modalità di ingresso dalle strategie di internazionalizzazione. Le prime definiscono, infatti, le forme con cui attuare, su mercati e paesi diversi, il trasferimento dei propri prodotti, processi e conoscenze. Le seconde delineano il percorso e le azioni da intraprendere su base transnazionale per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

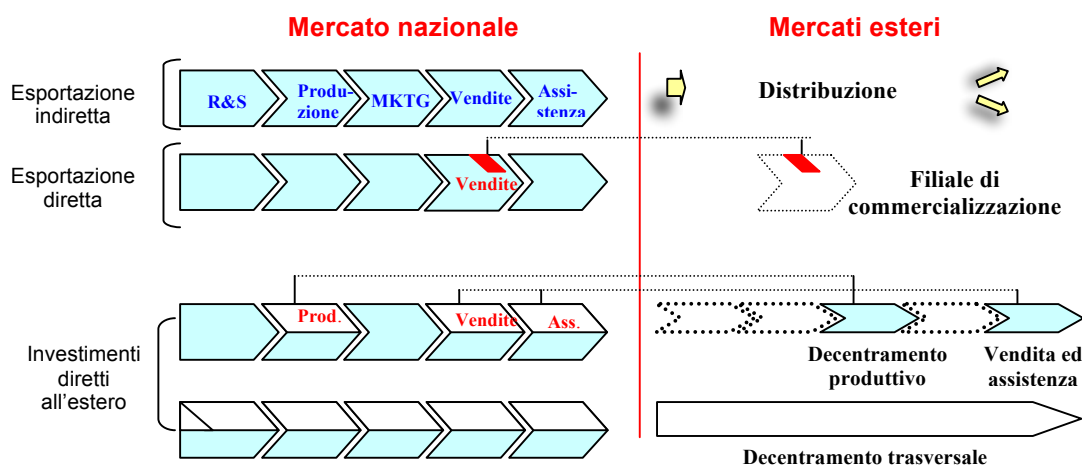
In via generale, è possibile distinguere due modalità principali di penetrazione nei mercati di sbocco. Si fa riferimento all'ingresso, da un lato, mediante **esportazione** di prodotti realizzati nel paese di origine e, dall'altro, attraverso l'**integrazione** all'estero di risorse, conoscenze, capacità e tecnologie¹¹. La figura 1 riconduce questi due modelli alla logica

¹⁰ Le scelte relative all'internazionalizzazione dell'impresa ed alle modalità operative di ingresso nei mercati esteri sono oggetto di studio integrato da parte di Dunning, che elabora la "teoria eclettica della produzione internazionale". Secondo l'Autore, le scelte in esame sarebbero influenzate dall'interazione dei vantaggi di proprietà, di internazionalizzazione e di localizzazione. Nel caso in cui siano presenti solo vantaggi di proprietà, l'impresa tende ad internazionalizzare solo i mercati di sbocco mediante esportazione. La presenza delle altre tipologie di vantaggi spingerebbe, via via l'impresa ad accordi contrattuali ed alla realizzazione di IDE. Per approfondimenti si veda Dunning, J. (1981; 1992).

¹¹ La scelta tra esportazione ed integrazione è riconducibile alla logica della teoria transnazionale, ossia al confronto tra costi di coordinamento, connessi con gli IDE, e costi di transazione, tipici dell'internazionalizzazione mediante agenti, distributori, società ad hoc. L'instaurazione di un rapporto di tipo negoziale con la clientela estera presuppone costi per la ricerca di contraenti, per la comunicazione, per la conclusione e l'esecuzione del contratto. In alternativa al ricorso al mercato, è possibile internalizzare le relazioni contrattuali con intermediari operanti nei paesi esteri, facendole rientrare nei rapporti di gerarchia interni dell'impresa. Questo comporta il sostenimento di costi di

della catena del valore. Ciascuna attività d'impresa, sia a valle sia a monte della produzione, è potenzialmente trasferibile all'estero. Nell'esportazione, l'unica forma di decentramento potrebbe riguardare i servizi di supporto alle vendite. Viceversa, nell'internazionalizzazione mediante integrazione, si può attuare un trasferimento o una "replica" nel paese estero di tutte le attività della catena (Pellicelli, 1999).

Figura 1 Gli strumenti di internazionalizzazione delle imprese



Fonte: Rielaborazione propria da Valdani E., Adams P., op. cit., pag. 245.

Di seguito si analizzano le caratteristiche e le determinanti principali delle modalità di ingresso mediante esportazione o integrazione, sintetizzate nella tavola 1. Si tenta, inoltre, di ricostruire, attraverso gli strumenti esaminati, un percorso logico e temporale di sviluppo del grado di internazionalizzazione dell'impresa. Al riguardo, è importante premettere che la dottrina offre diversi spunti di riflessione sul ruolo delle esportazioni e dell'integrazione (tipicamente realizzata mediante IDE), nel tentativo di dimostrarne il rapporto complementare o sostitutivo. Gli studiosi propongono analisi empiriche e ricostruzioni teoriche sottolineando talvolta l'effetto di **rinforzo**, talvolta l'effetto di **spiazzamento** esercitato dagli IDE sui flussi esportativi della singola impresa (Mori, A.; Rolli, V. 2000). In generale, tuttavia, in letteratura non si sono riscontrate relazioni empiriche

tipo organizzativo, necessari per il coordinamento delle attività transnazionali. Per un esame approfondito della teoria transnazionale si rinvia a Williamson, O. (1975; 1999) ed a Teece, D. (1976).

tali da identificare in modo certo ed univoco, oltre che generalizzabile, il nesso tra IDE ed esportazioni. Assumono rilevanza, infatti, la tipologia di beni prodotti, il settore industriale, la normativa in vigore, la "motivazione" strategica dell'internazionalizzazione, oltre che ragioni di pianificazione fiscale e finanziaria infragruppo¹². Ciò che tende ad emergere sempre più frequentemente è che gli investimenti diretti svolgono una funzione di sostegno e supporto delle esportazioni. La realizzazione di IDE, a fronte del calo delle esportazioni di prodotti finiti, produce un'intensificazione dei flussi esportativi di beni intermedi e di macchinari tra imprese del medesimo gruppo (*intra-firm*). Contestualmente, le aziende concorrenti sono stimolate ad intensificare i propri flussi esportativi per mantenere quote di mercato (Lipesy, R.E.; Weis, M.E.; 1981).

Tavola 1 Gli strumenti di internazionalizzazione delle imprese

TRAMITE ESPORTAZIONE	TRAMITE INTEGRAZIONE
Indiretta Export house Trading company Consorzi di export Piggybacking Acquirenti esteri Diretta Agente estero o distributore Unità operativa all'estero (subsidiary o affiliated) Venditori diretti del produttore	Cooperazione Joint venture Consorzi di offerta Concessione di licenze Franchising Accordi di coproduzione, di fornitura, di formazione tecnica Accordi di collaborazione (R&D, servizi, marketing, management) IDE in senso stretto Investimenti <i>non greenfield</i> (partecipazioni di minoranza o di controllo) Investimenti <i>greenfield</i>

Fonte: elaborazione propria

2.1 L'internazionalizzazione mediante esportazione

¹² Al riguardo, si segnala l'indagine svolta da Mori e Rolli per diversi paesi ed aree geografiche, per verificare il nesso tra IDE ed esportazioni nel periodo 1982-1994. Gli Autori pervengono a delle conclusioni eterogenee per le diverse aree geografiche analizzate. In particolare, per gli investimenti USA in Europa, gli IDE sembrano aver svolto un "effetto di rinforzo". Viceversa, per il Giappone emerge un effetto di sostituzione. Cfr. Mori, A.; Rolli, V. (1998). Con riferimento al caso irlandese si veda, invece, Egelhoff, V.; Gorman, L.; McCormick, S. (2000).

Nell'entrata tramite **esportazione** il coinvolgimento dell'impresa nel mercato estero risulta ridotto, limitandosi ad una estensione degli spazi geografici di riferimento delle vendite. I costi necessari per allestire questo strumento sono bassi, così come i profitti conseguibili. D'altro canto anche l'esposizione ai rischi politici del paese e le barriere all'uscita dallo stesso rimangono contenute. Queste caratteristiche rendono le esportazioni lo strumento tipico della fase iniziale del processo di orientamento ai mercati esteri¹³ o comunque la modalità di ingresso preferenziale delle imprese di piccole e medie dimensioni (Pellicelli, 1982).

Per comprendere l'impegno organizzativo e finanziario richiesti e la redditività attesa di questo strumento di internazionalizzazione, occorre distinguere l'esportazione **indiretta** da quella **diretta** (Pellicelli, 1999). Tali formule si differenziano per la localizzazione geografica del soggetto che cura il collocamento dei prodotti, come anche per la proprietà dei beni oggetto di esportazione.

Nelle esportazioni **indirette**, il rapporto dell'impresa con il mercato estero è limitato e "mediato". Tutte le attività della catena del valore vengono mantenute nel paese di origine. Mancando qualsiasi forma di contatto con la clientela potenziale, i connotati del paese di destinazione e soprattutto della domanda relativa non sono spesso ben monitorati o conosciuti. Il collocamento dei prodotti e la loro commercializzazione sono delegati, infatti, a soggetti terzi che assumono tutti gli oneri ed i rischi della vendita dei prodotti, curando anche le attività di promozione e commercializzazione. Si tratta di intermediari indipendenti, spesso residenti nello stesso paese dell'impresa. Essi si configurano come *export house* o società di esportazione nazionale che acquistano i beni per conto di un committente estero. Diffuse sono, inoltre, le *trading company*, imprese di intermediazione commerciale internazionale che agiscono o come *broker*, favorendo l'incontro tra i propri clienti ed aziende estere, o come *trader*, acquistando e vendendo beni a nome proprio¹⁴. Esse offrono anche servizi complementari legati all'assistenza pre e post vendita al compratore, nonché alla consulenza commerciale, logistica e finanziaria al venditore¹⁵. In

¹³ Molti Autori descrivono l'internazionalizzazione mediante esportazione come un processo a più stadi, attraverso cui l'impresa che si apre verso l'estero tende a valutarne la redditività e la sostenibilità. Per approfondimenti si veda Reid, S. (1984).

¹⁴ Per approfondimenti su questo tema si veda Alessandrini, S. (1996).

¹⁵ In modo particolare, le attività complementari all'intermediazione commerciale, svolte dalle *trading company*, riguardano il *marketing* (ricerche di mercato, consulenza per scelte di marketing

alternativa, vengono sviluppati *consorzi di export* quale forma di collaborazione non societaria tra PMI, senza scopo di lucro¹⁶. Il consorzio svolge attività di promozione e/o di collocamento dei prodotti ed organizza iniziative di supporto alla penetrazione commerciale da parte delle consociate¹⁷.

Va rilevato, inoltre, il *piggybacking*. Si tratta di un accordo con cui l'impresa assicura il collocamento dei propri prodotti all'estero, utilizzando le strutture distributive di un altro produttore. L'intesa è generalmente raggiunta considerando che le aziende coinvolte offrono beni complementari, la cui vendita associata potrebbe risultare vincente.

Infine, l'esportazione indiretta può essere curata da soggetti esteri che acquistano i beni prodotti dall'impresa per poi distribuirli tramite grossisti e dettaglianti oppure mediante reti proprie (importatori distributori, grandi magazzini, catene di vendita al dettaglio, gruppi di acquisto, imprese di vendita per corrispondenza....) (Valdani; Adams, 1998).

A prescindere dagli strumenti operativi utilizzati, l'esportazione indiretta costituisce attualmente la modalità di ingresso nei mercati esteri utilizzata principalmente dalle piccole imprese. Diversi studi empirici mostrano come queste avviano spesso il processo di internazionalizzazione con scarse risorse ed abilità, affidando il collocamento dei propri prodotti ad intermediari, anche nazionali (Cecchinato; Martani; Quarantino, 1999). Ciò limita le opportunità di apprendimento e conoscenza, da parte del *management*, circa i connotati qualitativi dei mercati di sbocco transnazionali. Si perde la percezione delle esigenze dei consumatori, così

mix), la logistica (determinazione dei livelli di scorte, organizzazione e gestione delle strutture fisiche, gestione dei trasporti), i servizi commerciali e tecnici all'industria (ricerca di partner commerciali ed industriali, progettazione di prodotti e macchinari, gestione degli impianti), l'amministrazione (svolgimento delle operazioni contrattuali, doganali, valutarie, fiscali, assicurative e burocratiche), il management, la finanza d'impresa. Cfr. Devasini, P. (1998); pagg.47-84.

¹⁶ In Italia, la Legge 21 febbraio 1989, n. 83 e la Legge 29 luglio 1981, n. 394 art. 10 prevedono agevolazioni per consorzi e società consortili che si pongono come scopo la promozione all'estero dei prodotti delle aziende associate.

¹⁷ Un'analisi delle problematiche dei consorzi export viene proposta da Lanzara, R.; Varaldo, R.; Zagnoli, P. (1992). Tra i vantaggi dei consorzi export gli Autori evidenziano il supporto per la penetrazione nei mercati, la riduzione delle barriere di mercato, la riduzione degli investimenti necessari per l'entrata nei mercati esteri, l'ottenimento di economie di scala nei servizi di supporto all'export, la possibilità di attivazione di nuovi canali di esportazione, il supporto per la partecipazione a mostre e fiere. A fronte di questi benefici, l'esperienza operativa ha fatto emergere numerosi fattori negativi, quali la mancanza di imprenditorialità e di delega di autorità da parte delle imprese, la possibilità di disaccordo nella definizione delle strategie di consorzio, la difficoltà nel processo decisionale e nella ripartizione dell'azione di vendita tra i vari prodotti dei singoli soci, nonché nella ripartizione dei profitti.

come dei cambiamenti della domanda o del contesto competitivo. Paradossalmente, le esportazioni indirette si trasformano per le piccole imprese in strumenti ad elevato rischio. La mancata conoscenza dei mercati esteri ed il disinteresse per la fase del collocamento dei prodotti assoggetta le aziende ad una forte instabilità e volatilità delle vendite. Si innalza, di conseguenza, la rischiosità di tutto il processo di apertura all'estero.

Nell'esportazione **diretta** l'impresa realizza sforzi organizzativi e commerciali in proprio per allestire canali di entrata, delocalizzando micro attività della catena del valore per avvicinarsi ai potenziali acquirenti. Agenti e distributori locali rappresentano i prodotti per conto dell'impresa e ne curano il collocamento, eventualmente supportati da filiali commerciali all'estero dell'impresa stessa. Pur ricorrendo ad intermediari, dunque, l'azienda mantiene la responsabilità e la proprietà dei beni da collocare, come anche il controllo delle politiche di vendita ed assistenza. Le agenzie commerciali responsabili dell'esportazione si occupano della logistica della distribuzione, dei servizi post vendita, del regolamento dei pagamenti (verifica dell'affidabilità creditizia, gestione dei flussi finanziari, copertura del rischio di cambio, trasferimento dei flussi alla casa madre). Esse concorrono, inoltre, alla definizione delle strategie di *marketing*¹⁸.

L'investimento dell'impresa sui mercati esteri diviene più rilevante attraverso la costituzione di *unità organizzative* nel paese straniero, con ruolo di ufficio di rappresentanza o funzioni di importazione, distribuzione e di assistenza. Come visto, l'unità si affianca ad agenti e distributori, completando la loro attività di intermediazione ed assicurando una presenza stabile dell'azienda sul mercato di sbocco¹⁹. Si attua, in sostanza, una forma di decentramento leggera delle attività della catena del valore legate alla vendita.

Occorre, infine, considerare i venditori diretti del produttore che operano sul mercato estero creando un collegamento stabile tra azienda

¹⁸ Gli intermediari coinvolti possono essere, in primo luogo, agenti esteri legati all'impresa da un contratto di collaborazione continuativa, con o senza vincolo di esclusiva, oppure da rapporto di brokeraggio, per il collocamento di singole partite di merci. In alternativa, si può far riferimento ad un distributore. Quest'ultimo agisce come impresa indipendente, che acquista la proprietà dei beni ed assume il rischio della rivendita. Il distributore cura tutte le attività logistiche, finanziarie e commerciali connesse con il collocamento, rimanendo spesso unico responsabile delle politiche di vendita.

¹⁹ Si può trattare di filiali di vendita senza personalità giuridica o di consociate dotate di proprie filiali di vendita. Nel caso di consociate con proprie filiali di vendita, l'unità operativa risulta assoggettata alle leggi fiscali e societarie del paese ospitante. Nell'ipotesi di controllo di maggioranza o assoluto del capitale dell'unità operativa si fa riferimento a *subsidiary*, altrimenti si tratta di impresa *affiliated*.

produttrice e clientela. Questa formula viene frequentemente adottata per le produzioni complesse e a contenuto tecnologico elevato, in cui il venditore deve possedere competenze e conoscenze approfondite per attuare al meglio la propria attività di collocamento (Valdani; Adams, 1998). La dipendenza diretta della rete di collocamento dall'impresa produttrice dovrebbe assicurare un controllo maggiore della professionalità dei singoli operatori ed una aderenza elevata allo stile ed alla filosofia aziendali.

2.2 *L'internazionalizzazione mediante integrazione: la cooperazione e gli IDE*

L'entrata nel mercato estero può essere realizzata, in alternativa o a supporto dell'esportazione, tramite **integrazione** delle risorse e delle capacità dell'impresa (*knowledge asset*). Ciò si traduce in accordi di cooperazione e collaborazione ed in investimenti diretti all'estero (IDE), che favoriscono la delocalizzazione di alcune attività della catena del valore. L'aspetto più rilevante dell'integrazione riguarda la possibilità, per l'impresa, di immergersi nella cultura del paese estero, di condividerne i vantaggi specifici e di sfruttarne conoscenze contestuali non replicabili, né trasferibili nel tempo e nello spazio²⁰. In questa logica, si comprende come, a fronte di una competizione sempre più condotta sui singoli mercati locali, l'integrazione costituisca una modalità particolarmente seguita anche da parte delle piccole imprese per la penetrazione nei mercati internazionali. Il grado di coinvolgimento all'estero e la rigidità dell'iniziativa differenziano i vari strumenti di integrazione utilizzabili²¹, descritti di seguito.

Le forme di **coalizione** costituiscono una modalità prudente e meno onerosa di ingresso nei mercati esteri, rispetto all'investimento diretto. Esse si perfezionano con alleanze ed accordi di natura commerciale o produttiva tra imprese residenti e straniere. Si tratta di una modalità di crescita esterna con cui singole aziende condividono i reciproci vantaggi competitivi, sfruttando sinergie dovute o alla complementarità dei prodotti offerti e/o dei processi adottati o all'inaccessibilità di conoscenze e risorse dei *partner*²². Si attua, in tal modo, una compartecipazione sia ai rischi d'impresa, sia

²⁰ Sul concetto "conoscenze codificate", contrapposto alle "conoscenze contestuali", si rinvia a Beccattini, G.; Rullani, E. (1993). Sull'impresa transnazionale si veda Vaccà, S. (1995).

²¹ La legge 394/81, relativa all'agevolazione dei programmi di penetrazione commerciale in mercati extra UE, prevede forme di internazionalizzazione diverse da IDE ed esportazioni, tra cui la costituzione di strutture permanenti (uffici, filiali di vendita ed assistenza all'estero), di magazzini di stoccaggio o di reti di vendita all'estero.

²² Per approfondimenti sulle caratteristiche e sulle problematiche delle relazioni esterne fondate su accordi di collaborazione e cooperazione si rinvia a Bastia, P. (1989).

all'investimento finanziario. A fronte dei vantaggi appena accennati, emergono le problematiche del controllo e della *leadership*, ossia della allocazione del potere di governo delle risorse tra i *partner* coinvolti²³.

A livello commerciale, gli accordi tendono a rafforzare gli strumenti tradizionali di penetrazione mediante esportazione. L'ingresso sul mercato estero è assistito, infatti, dalle strutture e dalle conoscenze del *partner* straniero. Qualora l'accordo sia di tipo produttivo, si può trattare di una modalità strategica per realizzare un **decentramento produttivo**. L'*outsourcing* di alcune attività della catena del valore è finalizzato a cogliere vantaggi competitivi, di costo o di differenziazione, presenti sul mercato estero. La scelta di *partner* in paesi emergenti, a basso costo di taluni fattori produttivi (tipicamente la manodopera), sottintende la ricerca di vantaggi da costo. Viceversa, la presenza di conoscenze contestuali e di competenze distintive in talune aree può spingere aziende nazionali a coalizzarsi con imprese estere cui delegare alcune attività della catena del valore, per conseguire un innalzamento qualitativo della propria scheda di offerta²⁴.

Sul piano operativo, gli accordi possono essere sviluppati tra imprese appartenenti allo stesso settore (cooperazione orizzontale) o a settori diversi (cooperazione verticale), prevedendo un diverso grado di "dipendenza interorganizzativa nella struttura dell'alleanza" (Valdani; Adams, 1998). Al riguardo, la dottrina distingue le transazioni contrattuali dai sistemi e dalle reti di imprese. Nel primo caso si hanno intese formalizzate da semplici contratti *non equity*, ossia senza partecipazione al capitale di rischio. Appartengono a questa classe gli accordi di licenza, attraverso cui l'impresa trasferisce il proprio *know how*, la propria tecnologia o persino modelli gestionali ed organizzativi, rendendo tali *asset* accessibili ad un'azienda terza. Importanti sono anche le coalizioni di *marketing*, distribuzione ed assistenza (MDA), con cui le imprese coinvolte integrano competenze distintive proprie nei campi della produzione e della conoscenza del mercato di sbocco. Le intese di MDA si traducono, spesso, in contratti di

²³ Al riguardo, Collis e Montgomery sottolineano "in generale, le alleanze possono essere utili per garantire a un'azienda le risorse di base supplementari, per avere accesso ad attività e capacità di cui l'azienda non dispone oppure dividere i costi e i rischi delle operazioni più impegnative. Ciononostante, accade spesso che l'alleanza sia una struttura di gestione eccessivamente fragile, incapace di conciliare necessità ed obiettivi competitivi contrastanti". Cfr Collis, D.J.; Montgomery, C.A. (1999), pag. 123.

²⁴ L'intensità degli accordi di produzione di questo tipo può essere apprezzata, a livello macroeconomico, osservando il traffico di perfezionamento passivo rispetto all'estero ed i volumi di esportazioni temporanee e reimportazioni.

*franchising*²⁵ o di *piggybacking*. L'accordo può consentire all'impresa di partecipare ad una rete di alleanze ed intese in cui è coinvolto un numero elevato di operatori. Le relazioni presenti nel *network* sono orizzontali e molto flessibili. Esse si instaurano tra aziende che presentano vantaggi potenziali nell'integrazione delle conoscenze e delle risorse possedute²⁶. Talvolta, l'esigenza di rendere più stabile e duraturo l'accordo induce le parti a trasformare la rete in un rapporto permanente, ricorrendo agli IDE.

Nelle relazioni di tipo *equity*, invece, si dà vita ad un'entità giuridica autonoma rispetto alle parti coinvolte, creando una rete di rapporti e relazioni che vincolano e rafforzano il legame instaurato tra i *partner*. Tipico esempio è la *joint venture*, forma semplice di investimento diretto all'estero. L'accordo può riguardare la gestione in comune di alcune attività della catena del valore, tra cui l'acquisizione delle materie prime, il *marketing*, la distribuzione, la ricerca e sviluppo.

Nell'**investimento diretto** l'azienda massimizza gli sforzi organizzativi e finanziari per la penetrazione all'estero. La costituzione di filiali produttive e commerciali consente all'impresa di delocalizzare alcune attività della catena del valore, legate tipicamente a fasi della produzione (delocalizzazione produttiva) o all'azione commerciale (delocalizzazione distributiva).

L'IDE può consistere sia nella costituzione ex novo di una unità operativa (*greenfield entry*), sia nell'acquisto di partecipazioni di minoranza, paritarie o di controllo di un'impresa locale (*non greenfield entry*). L'ingresso *greenfield* presenta numerosi vantaggi di costo ed organizzativi, tra cui la possibilità di fruire di incentivi del governo ospite. D'altro canto, può aumentare la complessità nella gestione delle attività d'impresa ed in particolare di quelle relative al *marketing*, dovendo l'azienda acquisire conoscenze nuove sul mercato e sui consumatori. Rilevanti sono, inoltre, gli investimenti finanziari da sostenere (Bradley, 1995).

L'ingresso *non greenfield* accelera il processo di penetrazione nel mercato attraverso le conoscenze contestuali e le competenze distintive in possesso dell'unità straniera. Si tratta, peraltro, di una modalità di ingresso

²⁵ Per approfondimenti sulle caratteristiche tecniche e sulle problematiche relative al franchising si rinvia a Devasini, P. (1998), pag. 87-105.

²⁶ "Nelle relazioni di cooperazione tra imprese organizzate in rete, i rapporti nella catena produzione-distribuzione e consumo sono tipicamente regolati da forme contrattuali che assumono nella fattispecie un significato particolare di mutua dipendenza per il reciproco coinvolgimento e i benefici ottenuti che non potrebbero derivare da un semplice iter contrattuale". Cfr. Valdani, E.; Adams, P. (1998), pag. 334.

flessibile, sia in relazione al consolidamento delle posizioni competitive, sia per l'eventuale fuoriuscita dal paese estero. Questi aspetti positivi giustificano, in parte, la sostituzione progressiva, riscontrata negli ultimi anni su scala mondiale, degli investimenti di tipo *greenfield* con l'acquisizione di pacchetti azionari²⁷, di minoranza o di controllo, di imprese già operative, insediate sui mercati esteri (Paradisi, 1999)²⁸.

Consapevoli del fatto che lo strumento non permette di identificare la strategia relativa, sul piano teorico si possono ipotizzare alcuni comportamenti competitivi alla base dell'IDE²⁹. La dottrina propone numerosi contributi volti a delineare classificazioni esaustive degli IDE³⁰. Le variabili discriminanti principali utilizzate in tali analisi riguardano la tipologia di partecipazione (di controllo, paritaria, minoritaria); la modalità di investimento (*greenfield* o non *greenfield*); la destinazione geografica (paesi industrializzati, emergenti, in via di sviluppo, ecc...; aree contigue o meno alla sede dell'impresa); il peso della produzione realizzata all'estero rispetto a quella nel paese di appartenenza; il ruolo degli IDE in relazione alla crescita dell'impresa³¹.

²⁷ In relazione al controllo del capitale di comando dell'azienda estera, se questo è totalitario, l'investimento è di tipo *high equity* cui corrisponde una modalità di ingresso *sole venture*. Nell'ipotesi di controllo parziale, condiviso con un'impresa locale, si ha un IDE *low equity* ed una modalità di ingresso *joint venture*.

²⁸ Si consideri, al riguardo, che nel 1996 il 6.5% degli IDE era di tipo *greenfield*, contro il 24.6% del 1986. Cfr. Cominotti, R.; Mariotti, S. (a cura di) (1997).

²⁹ Sul piano metodologico, l'utilizzo di dati relativi agli IDE, per lo studio della struttura e dell'evoluzione dell'internazionalizzazione delle imprese, appare non pienamente soddisfacente. "In primo luogo la rilevazione degli IDE si basa sul criterio dell'Immediate Beneficial Owner (IBO), per quanto riguarda la ripartizione sia geografica sia settoriale dei flussi. In secondo luogo, i dati sugli stock risultano affetti dalla metodologia di stima basata sul valore storico degli investimenti" (Cerroni F.; Enrica M.; Zeli A.; 2000). Occorre, inoltre, considerare i ritardi con cui l'IDE diviene effettivamente operativo e tale da influenzare i flussi commerciali internazionali (Mori, A.; Rolli, V., 1998). Un dato sicuramente utile per raffinare le indagini riguarda i volumi di vendite e la relativa destinazione geografica delle unità estere a partecipazione o controllo nazionale. Tuttavia, il fatturato delle consociate estere è difficilmente reperibile e disponibile con limitata estensione temporale e geografica.

³⁰ Tra i contributi più rilevanti per l'analisi e la classificazione degli IDE va rilevato Dunning, J.H. (1996); pagg. 54-65. L'Autore, riprendendo una classificazione di Behrman, suddivide le multinazionali (attori principali degli IDE) in quattro categorie: *resource seeking*; *market seeking*; *efficiency seeking*; *strategic asset o capability seeking*.

³¹ Nel caso di investimenti alternativi alla crescita all'interno del paese, l'impresa sposta alcune attività della catena del valore all'estero, alla ricerca di dotazioni strutturali migliori o di risorse materiali ed immateriali scarse. Il trasferimento di tali attività impoverisce la nazione, indebolendone la base produttiva ed i livelli occupazionali. Nell'ipotesi di investimenti complementari, l'IDE tende a replicare vantaggi distintivi posseduti dall'impresa. Si finisce, quindi, col rafforzare il tessuto produttivo interno, grazie alla valorizzazione delle risorse distintive possedute dalle imprese. Si veda, al riguardo, Mariotti, S. (2000).

Sintetizzando alcune delle classificazioni proposte dalla dottrina, si possono individuare quattro tipologie principali di IDE. Queste, seppur utili ai fini dell'analisi empirica del campione BdM, non sono assolutamente esaustive della realtà.

In primo luogo, l'investimento finanziario all'estero può rispondere all'esigenza dell'azienda di cogliere vantaggi di localizzazione *country specific* (tipici ed unici, rinvenibili nel paese estero) da cui scaturiscono vantaggi di costo o di differenziazione. La presenza sul mercato estero potrebbe favorire l'acquisizione, da parte dell'azienda, di fattori della produzione non disponibili in ambito nazionale o reperibili a costi elevati e non trasferibili (fisicamente o economicamente). Si possono ricondurre a questa classe anche gli investimenti diretti volti a conseguire benefici fiscali o normativi previsti all'estero. In alternativa, come già accennato per gli accordi tra imprese, anche negli IDE la delocalizzazione potrebbe essere guidata dalla ricerca di vantaggi di differenziazione, andando l'azienda a fruire di competenze distintive, di conoscenze, di abilità o di fattori della produzione di livello qualitativo elevato, disponibili nel paese estero.

Nel complesso queste motivazioni vengono congiuntamente ricondotte agli **IDE *resource seeking***, legati alla ricerca di risorse umane (*IDE labour seeking*), di risorse naturali, di opportunità normative, di conoscenze tecnologiche (*IDE technology seeking*), di *know how*. Gli investimenti diretti assumono, in questi casi, una struttura verticale. Si prevede, infatti, il decentramento di attività a monte o a valle della produzione, con esigenze di integrazione e coordinamento rispetto alla casa madre.

In alternativa, l'investimento diretto può essere strumentale alla penetrazione commerciale del paese estero (**IDE *market seeking***) e, dunque, all'allestimento di strutture di vendita in loco, a supporto del collocamento dei propri prodotti. Il risparmio dei costi di trasporto, l'assenza di dazi e tariffe doganali ed il miglioramento del servizio alla clientela (vantaggi della prossimità al mercato) giustificano, in questa ipotesi, il sostenimento di costi per l'allestimento delle nuove strutture all'estero e superano i benefici della concentrazione della produzione.

L'IDE potrebbe essere utilizzato per tentare di cogliere, anche all'estero, i benefici dei vantaggi competitivi vantati su scala nazionale (**IDE *ownership advantage driven***). L'impresa che gode di *ownership advantage* potrebbe, infatti, trovare conveniente ed opportuno replicarli

(valorizzarli) direttamente nel paese di sbocco piuttosto che incorporarli indirettamente nei beni da esportare. Gli IDE si configurano, in questa ipotesi, come orizzontali, considerando che si attua una replica, in aree geografiche diverse, delle attività della casa madre.

Altra possibile motivazione degli IDE riguarda il tentativo di razionalizzare e rendere più efficienti investimenti all'estero di tipo orizzontale o verticale (**IDE *efficiency seeking***), attivando nuove unità produttive o distributive. Il miglioramento nell'economicità degli IDE viene basato sul conseguimento di economie di scala e scopo, nonché sulla diversificazione dei rischi associati agli investimenti all'estero³².

3. La globalizzazione della catena del valore

Rispetto agli strumenti di internazionalizzazione delle imprese appena esaminati, è possibile considerare la **globalizzazione** come strategia di penetrazione nei mercati esteri ed al tempo stesso strumento per la conquista ed il consolidamento di vantaggi competitivi³³. “La globalizzazione, in effetti, non è solo un’internazionalizzazione che diventa più estesa (mondiale), più intensa, pervasiva. E’ un altro modo di organizzare la produzione e l’economia” (Rullani, 1998).

L’analisi delle problematiche strategiche ed organizzative, connesse con la globalizzazione, si fonda sulla comprensione di due assunti fondamentali della teoria porteriana. Si fa riferimento all’origine dei vantaggi competitivi dell’impresa³⁴ ed ai connotati della catena del valore. La competitività aziendale, funzionale alla strategia di costo o di differenziazione adottata, è condizionata dalla capacità di organizzare e strutturare su base transnazionale le attività primarie e di supporto che compongono la catena del valore. L’innovazione fondamentale legata alla globalizzazione dell’economia riguarda specificamente l’abilità delle imprese nell’“integrare le proprie attività su basi mondiali, allo scopo di trarre vantaggio

³² La classificazione degli IDE, appena proposta, può essere collegata al modello del diamante di Porter considerando l’analisi dei vantaggi competitivi fruibili dall’impresa presso la singola nazione. In particolare, i determinanti del vantaggio sono individuati nelle forze seguenti: strategia, struttura e rivalità delle imprese; condizioni della domanda; settori industriali correlati e di supporto; condizioni dei fattori. Cfr. Porter, M. (1989), pagg. 93-165.

³³ Per approfondimenti sulle differenziazioni tra impresa multinazionale ed impresa globale si rinvia a Porter, M. (1998), pagg. 290-291 e pag. 313.

³⁴ “Il vantaggio competitivo è in funzione, o della capacità di fornire all’acquirente un determinato valore in modo più efficiente rispetto alla concorrenza (bassi costi), oppure della realizzazione di attività a costi analoghi a quelli dei concorrenti, ma con elementi di specificità tali da fornire all’acquirente un valore maggiore, il che consente di applicare prezzi più remunerativi (differenziazione)”. Cfr. Porter, M. (1987), pag. 10.

dai collegamenti esistenti tra i vari paesi” (Porter, 1987; 1998). L’integrazione viene favorita da alcune condizioni di mercato, tra cui la tecnologia, che rende di fatto sia contigue aree geografiche fisicamente lontane, sia trasferibili in modo tempestivo ed economico conoscenze, processi, prodotti (Ohmae, K. 1998). Si tratta, quindi, di definire un bilanciamento corretto tra la prospettiva globale e quella nazionale, finalizzato a massimizzare i vantaggi competitivi offerti dai vari contesti territoriali³⁵. L’attenzione delle imprese si concentra sui processi di riorganizzazione che tendono a spostare nello spazio moduli aziendali elementari (unità di *business*)³⁶.

Queste riflessioni teoriche permettono di intuire i cambiamenti rilevanti che si stanno producendo a livello mondiale nella “geografia dell’organizzazione aziendale” (Pellicelli, 1999). Si pensi, al riguardo, che in passato l’integrazione dell’attività produttiva sui mercati esteri era realizzata tipicamente dalle multinazionali che, possedendo vantaggi competitivi oligopolistici, li replicavano in altri paesi mediante la costituzione in loco di nuove unità produttive, di grandi dimensioni. L’evoluzione dei modelli competitivi ed il superamento del fordismo stanno modificando completamente questa logica. Ora l’acquisizione risulta la forma prevalente di penetrazione nei mercati esteri. Protagoniste della nuova allocazione delle attività industriali su base transnazionale sono anche le piccole e medie imprese (Paradisi, 1999).

Lo strumento principale utilizzato per attuare la strategia di globalizzazione è proprio l’IDE. L’investimento è in questo caso necessario per realizzare il decentramento parziale o totale delle attività della catena del valore, secondo una logica e con finalità completamente differenti rispetto alle scelte di internazionalizzazione classica. La mappa degli investimenti realizzati a livello transnazionale raffigura, nella sostanza, la dislocazione dei vantaggi competitivi, ricercati dall’azienda su base nazionale. Ciascun paese è oggetto di IDE in quanto portatore di un vantaggio comparato, da

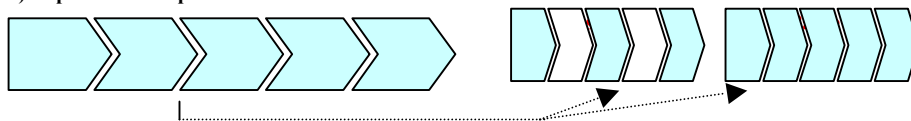
³⁵ In sostanza, la “localizzazione globale” consiste “nell’operare come un’azienda nazionale fruendo nel contempo dei vantaggi derivanti da un’attività su scala mondiale” (Ohmae, 1991).

³⁶ Rullani descrive il fenomeno della globalizzazione considerandone anche gli effetti sugli stati nazionali. “La mobilità geografica delle unità di business ... che si aggiunge a quella – ormai consolidata – delle imprese (multinazionali) dei capitali e delle tecnologie, genera nell’economia uno spazio senza frontiere che differisce radicalmente dallo spazio della sovranità e della rappresentanza politica, ancora rigidamente ancorato ai confini nazionali. E’ proprio sugli stati nazionali, infatti, che il potere di destrutturazione dell’economia globale finisce per scaricarsi con tutta la sua forza dissolvente”. Cfr. Rullani, E. (1998).

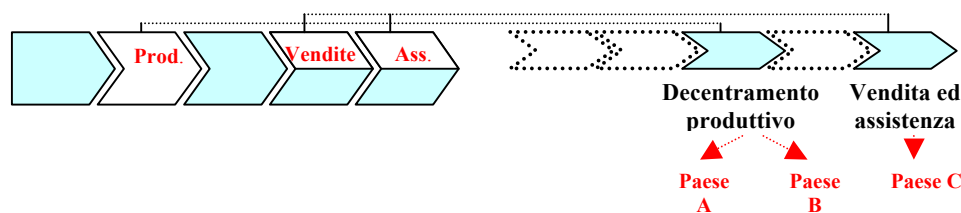
valorizzare ed esaltare grazie alla connessione con i vantaggi e le caratteristiche distintive vantati da altre aree nazionali³⁷. Parallelamente, le imprese, ed in particolare quelle piccole e medie, tendono a divenire oggetto di investimenti, in quanto portatrici di capacità e conoscenze, di “diversità” ed unicità che vengono esaltate e valorizzate in ambito globale. Si veda, al riguardo, la figura 2.

Figura 2 La globalizzazione della catena del valore

a) Replica totale o parziale della catena del valore all'estero



b) Trasferimento totale o parziale di alcune attività della catena del valore all'estero



Fonte: Elaborazione propria

4. Il sentiero di sviluppo dell'internazionalizzazione

Una lettura interessante dell'internazionalizzazione delle imprese è quella guidata da una logica di osservazione dinamica dei processi di penetrazione nei mercati esteri. Si tratta di considerare gli strumenti di internazionalizzazione appena esaminati come possibili tappe di un percorso di crescita “fisiologica” dell'azienda, supportato da un orientamento all'estero di intensità diversa e via via predominante sulla *corporate strategy*. Si individuano, in tal modo, fasi di sviluppo successive percorribili, in tutto o in parte e con tempistiche diverse, dalle aziende (figura 3)³⁸. Si ricongiungono, in questa fase dell'analisi, strumenti e

³⁷ Rispetto a questa logica, l'IDE realizzato nell'ambito di una strategia “tradizionale” risulta funzionale, come nel caso della multinazionale ed oggi frequentemente anche della piccola impresa, alla penetrazione commerciale di un paese, alla ricerca di singoli vantaggi di costo o di differenziazione, al consolidamento della immagine aziendale.

³⁸ Dunning e Narula interpretano in modo dinamico lo sviluppo degli investimenti diretti in un paese (investment development path – IDP) in relazione a cinque fasi principali di sviluppo della nazione stessa. In questo sentiero di crescita degli IDE, assumono rilevanza principalmente i vantaggi

strategie di internazionalizzazione e si evidenzia l'impatto del passaggio ad ogni nuova fase sugli equilibri macroeconomici e sull'interscambio con l'estero³⁹.

L'esportazione indiretta, per la scrematura dei mercati di sbocco, costituisce generalmente la prima fase del processo di internazionalizzazione. Delle debolezze e dei rischi connessi con questa attività si è già trattato nei paragrafi precedenti. In questa sede, si richiama il fatto che l'impegno finanziario ed organizzativo ridotto dell'impresa si traduce in un elemento di forte rischio, considerando l'instabilità elevata dei flussi di vendita e la fidelizzazione ridotta della domanda estera.

Una conoscenza maggiore dei mercati di destinazione della produzione aziendale viene acquisita attraverso l'esportazione diretta. Il presidio dei paesi esteri permette di valutarne, in modo più corretto, la compatibilità con e l'interesse per lo sviluppo dell'impresa. Il *dumping* e l'esplorazione, quali strategie implementate attraverso l'esportazione diretta, possono essere successivamente raffinati mediante accordi di cooperazione con *partner* locali. Alcuni paesi possono essere, in questo modo, selezionati per poi divenire oggetto privilegiato di strategie di *marketing* ad hoc e favorire il consolidamento delle quote di mercato internazionali.

Il possesso di informazioni via via più approfondite e complete sul contesto locale (sociale e competitivo) apre la strada a strategie di penetrazione fondate su investimenti finanziari cospicui, veicolati da IDE. Questa quarta fase dell'internazionalizzazione può a sua volta prevedere modalità di ingresso diverse, collegate alle motivazioni della penetrazione, peraltro intuibili dalla localizzazione degli investimenti stessi. Si distinguono, in particolare, strategie semplici, basate su accordi o su IDE minoritari per la conquista di vantaggi da costo in paesi tipicamente in via di sviluppo o per la ricerca di risorse intangibili (competenze distintive, o contestuali know how, tecnologie) in paesi ad altra industrializzazione. Si tratta, come visto, di IDE *resource seeking*. In alternativa, si può riscontrare

competitivi *ownership specific* (O) e quelli di localizzazione (L). Si veda, al riguardo, Dunning, J.; Narula, R. (1997).

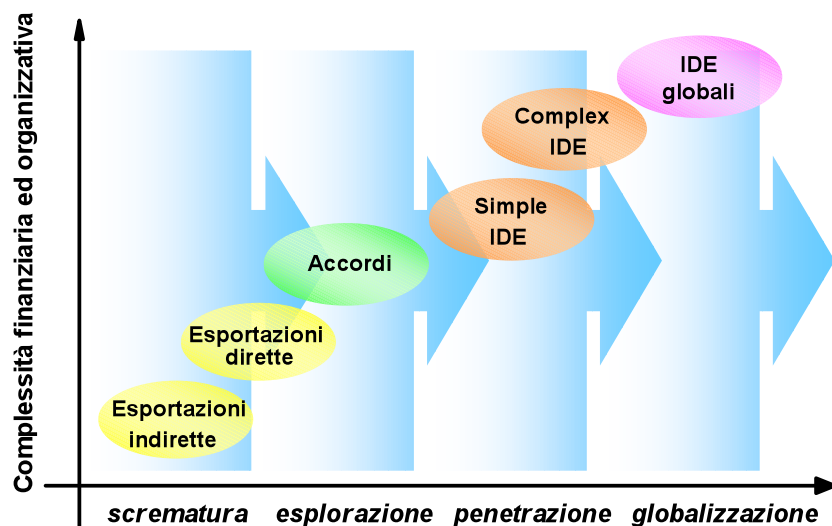
³⁹ Sul piano dei contributi dottrinali, Vernon propone, alla fine degli anni '60, la teoria del ciclo del prodotto per spiegare l'attività di penetrazione nei mercati esteri da parte delle multinazionali USA. Nella fase iniziale di lancio del prodotto, lo stesso viene completamente realizzato nel paese di appartenenza. Successivamente, il prodotto viene ceduto anche all'estero, in paesi con gusti e propensioni simili. Nella terza fase, il bene diviene standardizzato, imitato dai competitori, e la clientela risulta particolarmente sensibile al prezzo. La necessità di risultare competitivi sui costi, come anche il tentativo di anticipare la concorrenza o di superare barriere all'ingresso, spinge l'azienda a cercare condizioni produttive efficienti all'estero.

l'ingresso diretto sul mercato estero per motivazioni strettamente commerciali (*IDE market seeking*).

Una fase successiva dell'internazionalizzazione riguarda il potenziamento degli IDE su base transnazionale, indirizzati contestualmente alla penetrazione nei mercati esteri ed al godimento di vantaggi comparati. Si pensi, in questo senso, agli *IDE efficiency seeking*.

La complessità della competizione può spingere, infine, l'impresa ad utilizzare gli IDE per la globalizzazione della propria attività, mediante l'esplosione delle attività della catena del valore a livello mondiale e la loro ricongiunzione mediante opportune attività di coordinamento.

Figura 3 Le fasi di internazionalizzazione dell'impresa



Fonte: Elaborazione propria

E' interessante interpretare questo ipotetico processo di internazionalizzazione dell'attività di impresa in relazione alle peculiarità delle PMI ed alle opportunità organizzative ad esse offerte dalla tecnologia⁴⁰. Si è già evidenziato come lo sviluppo verso la globalizzazione

⁴⁰ Per un'analisi del processo evolutivo dell'impresa in via di internazionalizzazione si rinvia a Cecchinato, F.; Martani, P.; Quarantino, L. (1999), pagg. 89-96. In particolare, gli Autori pongono in evidenza quattro tipologie di iniziative legate all'internazionalizzazione, cui corrispondono 12 modalità di sviluppo internazionale caratterizzate per un contenuto strategico crescente. Si fa riferimento, in particolare, ad iniziative di tipo commerciale, produttivo, tecnologico e finanziario.

coinvolga in modo del tutto particolare le piccole e medie imprese. Queste ultime possono o divenire *business unit* di aziende globali o integrarsi in posizione non passiva in reti transnazionali in grado di ottimizzare la divisione del lavoro tra *microbusiness unit* nazionali.

In questa logica, appare utile riportare il commento di Rullani al possibile sviluppo dell'economia italiana, caratterizzata da PMI, verso la globalizzazione. L'Autore sottolinea che “nella misura in cui la globalità è luogo di intersezione, di contaminazione, di elaborazione delle differenze, gli italiani – in quanto portatori di un'anomalia che li rende però originali, fuori standard – hanno sicuramente qualcosa da dire: non sono condannati a prendere a prestito modelli altrui, ma possono mantenersi come sono, facendo tesoro della loro diversità, purché sappiano anche rapidamente imparare dagli altri e praticare senza remore l'*outsourcing* di quanto c'è di buono nell'offerta mondiale” (Rullani, 1998).