

Dipartimento di  
Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia

Dottorato di Ricerca in  
ECONOMIA AZIENDALE, MANAGEMENT ED ECONOMIA DEL TERRITORIO  
Ciclo XXVII

# **Modelli decisionali per l'ingresso sui mercati internazionali**

Cognome Corti  
Nome Ramona  
Matricola 048576

Tutore Prof. Claudio Chiacchierini

Coordinatore Prof. Alberto Nobolo

**ANNO ACCADEMICO 2015/2016**

*A Sofia Asia,  
Essere la tua Mamma  
è il dono più bello  
che potessi ricevere dalla vita.*

# Sommario

Negli ultimi decenni, l'internazionalizzazione delle attività produttive e commerciali delle aziende è il fenomeno protagonista dello sviluppo economico di molti paesi tra cui l'Italia. Le imprese italiane sono state coinvolte attivamente da questi processi, soprattutto per quanto riguarda i settori tradizionali del "Made in Italy", fra cui anche quello della lavorazione del legno e della produzione di mobili, è indubbio che il processo di internazionalizzazione ha comportato una serie di impatti sia sul territorio italiano, che su quello dei paesi destinatari degli investimenti.

Riguardo ai processi di internazionalizzazione dei sistemi produttivi italiani, molto è stato scritto per quanto riguarda le filiere industriali del settore tessile, dell'abbigliamento e di quello delle pelli e delle calzature (Graziani, 1998), mentre rare sono le pubblicazioni riguardanti la filiera del settore della lavorazione del legno e produzione di mobili. Nei vari documenti e pubblicazioni delle Camere di Commercio provinciali e regionali, dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE) o dell'Istat dedicati all'internazionalizzazione, la considerazione per i dati relativi all'industria del legno e del mobile risulta ridotta, nonostante la particolare posizione ricoperta dal nostro paese a livello mondiale in questo settore, in particolare per quanto riguarda l'esportazione di mobili in legno.

Nel presente elaborato, dopo un excursus delle principali teorie dell'internazionalizzazione che si sono susseguite in letteratura vengono analizzati i fattori che hanno dominato il processo di internazionalizzazione degli ultimi decenni e le variabili che hanno giocato un ruolo rilevante nella scelta dei mercati obiettivo.

Lo scopo della tesi viene presentato nella seconda parte dell'elaborato,

ove si “calano” le analisi e riflessioni esposte nella sezione precedente nel contesto italiano ed in particolare l’area nord identificata come Brianza al fine di individuare quali siano le differenze tra le teorie proposte e quello che avviene realmente in un processo decisionale a livello manageriale per valutare se la scelta delle modalità di entrata nel mercato obiettivo dipendano anche dal contesto di appartenenza dell’impresa e dal settore in cui essa opera, se la selezione dei mercati è influenzata dal comportamento tenuto da altre organizzazioni e, infine, se le modalità di approccio si sono evolute nel corso del tempo o al variare della dimensione aziendale.

I risultati dell’attività di ricerca evidenziano come sebbene possa essere individuato un trend di sviluppo a tratti omogeneo per le imprese esaminate operanti nel settore del legno e arredo in Brianza, è sicuramente errato generalizzare e propendere per l’uno o l’altro modello di internazionalizzazione. Le aziende analizzate presentano brand che interiorizzano la propria storia, ed i prodotti offerti hanno in sé peculiarità che li rendono unici e diverso e, pertanto, richiedono un processo decisionale relativo alla selezione delle modalità di entrata e dei mercati che sia ponderato e “tagliato” ad hoc su quella impresa.

# Abstract

During the few last decades, the process of internationalization of production and business activities of companies represents the most important phenomenon of economic development of many countries including Italy.

Italian companies have been actively involved by these processes, especially with regard to the traditional sectors known as "Made in Italy", among them also the sector of wood and furniture production, there is no doubt that the process of internationalization has led to a series of impacts both on the Italian territory, and on the recipient countries of investments.

Regarding the internationalization of the Italian productive system, much has been written with regard to the industrial areas of the textile, clothing and footwear (Graziani, 1998), while few are the publications regarding the industry chain of the wood processing and furniture production. In the various documents and publications of the provincial and regional Chambers of Commerce, the Institute for Foreign Trade (ICE) or Istat dedicated to internationalization, the consideration for the data related to the industry of wood and furniture is reduced, despite the particular position held by our country in this field, in particular as regards the export of wooden furniture.

In the present study, after an overview of the main theories of internationalization that have followed step by step in the economic literature, is analyzed the factors that have dominated the internationalization process of recent decades and the variables that played a significant role in the choice of target markets.

The purpose of the thesis is presented in the second part of the elaborate: the analyzes and reflections presented in the previous section in the Italian context are compared to reality, and in particular are compared to the reality

of the area in the north of Italy identified as “Brianza” in order to identify what are the differences between the theories proposals and what really happens in a management-level decision-making process to assess whether the choice of how to entry in the target market depends also from the original context of the company and the sector in which it operates; moreover if the market is influenced by the selection behavior of other organizations and, finally, if the approaches have evolved over time or at different company size.

The results of the research shows that, although it can be defined a quite homogeneous development in the process of company internationalization for companies operating in the examined sector of wood and furniture in Brianza, it is surely wrong to generalize and lean towards one model internationalization. The analyzed companies have brands that internalize its own history, and the products offered have in them peculiarities that make them unique and different and, thus, require decision-making process concerning the selection of the input mode and the markets that it is weighted and ”cutted” ad hoc for that enterprise.

# Ringraziamenti

Intentionally Left Blank

# Indice

<b>Sommario</b>	<b>I</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>V</b>
<b>1 Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>2 Il concetto di internazionalizzazione e l'evoluzione della relativa letteratura</b>	<b>5</b>
2.1 Introduzione . . . . .	5
2.2 Il Concetto di internazionalizzazione . . . . .	7
2.3 Evoluzione storica delle teorie dell'internazionalizzazione . . .	10
2.3.1 Le teorie tradizionali . . . . .	14
2.3.2 Le teorie dell'internazionalizzazione dei mercati . . . .	21
2.3.3 Il paradigma eclettico dell'attività internazionale . . . .	23
2.3.4 Un nuovo approccio: i primi modelli comportamentali	27
2.3.5 La Uppsala School . . . . .	32
2.3.6 Gli I-Models: approccio sequenziale e innovativo . . . .	41
2.4 L'Uppsala Model del 2009 di Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne	56
2.5 I contributi teorici recenti e il contesto italiano attuale . . . .	65
<b>3 Le determinanti dell'internazionalizzazione e scelta del mercato obiettivo</b>	<b>75</b>
3.1 Introduzione . . . . .	75
3.2 La segmentazione della domanda . . . . .	78
3.3 La scelta del mercato obiettivo . . . . .	82
3.3.1 Marketing indifferenziato . . . . .	86



3.3.2	Marketing differenziato . . . . .	87
3.3.3	Marketing concentrato . . . . .	87
3.4	Il posizionamento del prodotto . . . . .	88
3.5	Modalità di ingresso nei mercati esteri . . . . .	90
3.5.1	Ingresso attraverso esportazione . . . . .	92
3.5.2	Ingresso attraverso insediamento produttivo (IDE) . . . . .	98
3.5.3	Ingresso mediante forme di collaborazione (accordi strategici) . . . . .	100
<b>4</b>	<b>Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI): il case study</b>	<b>105</b>
4.1	Introduzione . . . . .	105
4.2	Cenni sull'economia della Brianza . . . . .	107
4.2.1	La demografia delle imprese in Brianza . . . . .	108
4.3	Le performance delle imprese del tessuto Brianzolo . . . . .	115
4.3.1	Valore della produzione . . . . .	115
4.3.2	Utile (o perdita) netto/a . . . . .	116
4.3.3	ROE (Return on Equity) . . . . .	117
4.3.4	ROI (Return on Investments) . . . . .	118
4.4	L'approccio all'internazionalizzazione delle imprese Brianzole	119
4.4.1	Competitività del modello brianzolo: l'export nel settore del mobile . . . . .	123
4.4.2	Modalità di internazionalizzazione nel settore del legno-arredamento . . . . .	125
4.5	Case Study Giorgetti S.p.A. . . . .	127
4.6	Case Study Flou S.p.A.: la nuova cultura del dormire . . . . .	137
4.7	Case Study RIVA Industria Mobili S.p.A. . . . .	145
<b>5</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>151</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>155</b>

# Capitolo 1

## Introduzione

*“se vuoi qualcosa che  
non hai mai avuto,  
devi fare qualcosa che  
non hai mai fatto”*

Thomas Jefferson

Negli ultimi decenni, la globalizzazione ha causato un processo di crescente integrazione tra le diverse economie nazionali, riducendo gli ostacoli al commercio internazionale ed attenuando i costi di transazione. Questi mutamenti, associati allo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione hanno cambiato radicalmente le strategie di sviluppo delle imprese che, per difendere la propria posizione competitiva, si sono trovate costrette ad intraprendere percorsi di crescita internazionale.

Le imprese italiane sono state coinvolte attivamente da questi processi, soprattutto per quanto riguarda i settori tradizionali del “Made in Italy”, è indubbio che il processo di internazionalizzazione ha comportato una serie di impatti sia sul territorio italiano, che su quello dei paesi destinatari degli investimenti.

L'indagine che viene di seguito presentata si propone di esplorare i processi di internazionalizzazione delle aziende italiane, più nello specifico i modelli empirici sono stati confrontati con le realtà italiane situate nel nord Italia, nella zona individuata come Brianza, operanti nel settore del legno e dell'arredo.

In particolare, attraverso il presente studio si è tentato di valutare le dimensioni del fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva del settore in esame, soprattutto nella forma degli investimenti diretti all'estero (IDE), e di misurarne gli impatti economici.

Fino alla seconda metà del secolo scorso, infatti, la modalità di ricerca considerata nel presente lavoro non esisteva: in altre parole l'approccio adottato era puramente economico e, pertanto, le scelte connesse all'espansione sui mercati esteri venivano spesso considerate una decisione isolata dal contesto imprenditoriale e strategico, valutandole invece come una questione legata alla teoria dell'allocazione internazionale delle risorse o alla teoria dell'organizzazione economica. Tra i maggiori esponenti di questi paradigmi possono essere sicuramente annoverati Smith e Ricardo, rispettivamente con le teorie dei vantaggi assoluti e relativi, elaborate tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo e impiegate comunque fino agli anni Cinquanta del secolo scorso; soltanto nel 1933 si affermò una nuova dottrina relativa alla dotazione di risorse, elaborata da Heckscher e Ohlin. Sebbene tali teorie, comunemente etichettate come "tradizionali", avessero chiarito i motivi e le destinazioni delle esportazioni dei diversi Paesi, esse avevano dei limiti non esattamente trascurabili – l'assenza di costi di transazione, l'immobilità delle risorse, il mercato come meccanismo perfetto di scambio, la totale assenza di barriere all'entrata, l'ipotesi di razionalità illimitata degli individui – che ne impedivano l'applicazione ad un ambito più esteso.

La percezione e la presa di coscienza di queste valutazioni approssimative e macroscopiche condusse a nuove elaborazioni e indagini e, quindi, all'affermarsi di nuove teorie, nello specifico va citato il contributo apportato da S. H. Hymer (1960) con la "Teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni di mercato" che spostò il focus da una visione prettamente macroeconomica alla realtà imprenditoriale e, quindi, ad un'analisi di stampo microeconomico: la presenza di questi difetti e lacune (e.g. instabilità dei tassi di cambio, costi legati alla ricerca di informazioni e relativi alle transazioni) all'interno del contesto competitivo, infatti, poneva le imprese nella condizione di ridiscutere e ridefinire il proprio comportamento a livello internazionale, cercando di ottenere un vantaggio nel posizionamento sui mercati attraverso degli investimenti diretti che sfruttassero l'esistenza di fallimenti

strutturali per guadagnare una posizione di monopolio all'estero.

Negli stessi anni R. Vernon (1966), muovendosi sulla scia innovativa tracciata da Hymer, propose la "Teoria del ciclo di vita del prodotto" per cercare di illustrare in che modo, a seconda della fase di sviluppo del prodotto commercializzato da un'impresa, essa decida di espandersi sui mercati internazionali muovendosi lungo uno specifico sentiero che sfrutti innanzitutto i vantaggi legati alla produzione nel Paese di origine per muoversi, in primis, verso i Paesi con una curva di domanda simile e giungere, negli ultimi stadi, ad una delocalizzazione della produzione all'estero.

Questa nuova modalità di analisi dell'approccio delle imprese ai mercati internazionali rimase tuttavia un tentativo solo parzialmente riuscito di osservazione e disamina del problema. Il motivo per cui nel presente elaborato si è scelto di iniziare l'osservazione e la valutazione del fenomeno dell'internazionalizzazione dai primi studi comportamentali è ascrivibile proprio all'eshaustività con cui tali teorie hanno tentato di trattare e indagare l'argomento.

Nel presente elaborato, dopo la rassegna delle teorie proposte in letteratura, ci si propone di analizzare empiricamente tre aziende italiane, nello specifico della provincia di Monza e Brianza e operanti nel settore del legno-arredo, in modo da poter confrontarne i casi e trarne delle osservazioni. Per questa ultima parte si è ritenuto utile e necessario ricorrere ad alcune interviste qualitative a figure che ricoprissero dei ruoli di rilievo (e.g. Export Manager o Direttori Generali) all'interno delle organizzazioni selezionate, i quali sono stati sottoposti a domande inerenti la scelta della modalità di entrata, la selezione dei mercati esteri e, in generale, lo svolgimento, l'evoluzione nel tempo e la gestione del processo di internazionalizzazione.

Scopo dell'elaborato è quello di comprendere quali siano nel contesto italiano le variabili effettivamente considerate nella scelta dei mercati esteri, quali siano le differenze tra le teorie proposte e quello che avviene realmente in un processo decisionale a livello manageriale. Si tenterà di capire se la scelta delle modalità di entrata attuabili e del Paese target dipendano anche dal contesto di appartenenza dell'impresa e dal settore in cui essa opera, se la selezione dei mercati è influenzata dal comportamento tenuto da altre organizzazioni e, infine, se le modalità di approccio si sono evolute nel corso

del tempo o al variare della dimensione aziendale.

Fine ultimo è quello di illustrare come, sebbene possa essere individuato un trend di sviluppo a tratti omogeneo per le imprese brianzole esaminate, è sicuramente errato generalizzare e propendere per l'uno o l'altro modello di internazionalizzazione anche perché, nonostante siano operanti nello stesso settore, ogni brand ha la sua storia e ogni prodotto ha in sé delle peculiarità che lo rendono unico e diverso e, pertanto, richiedono un processo decisionale relativo alla selezione delle modalità di entrata e dei mercati che sia ponderato su quella impresa.

## Capitolo 2

# Il concetto di internazionalizzazione e l'evoluzione della relativa letteratura

*"il successo non è mai definitivo,  
il fallimento non è mai fatale;  
è il coraggio di continuare che conta"*

Sir Winston Churchill

### 2.1 Introduzione

Le Teorie relative al comportamento internazionale delle imprese nascono dalla domanda "perché le imprese dovrebbero espandere le loro operazioni all'estero?" Negli ultimi decenni la globalizzazione ha causato un processo di crescente integrazione tra le diverse economie nazionali, riducendo gli ostacoli al commercio internazionale ed attenuando i costi di transazione. Questi mutamenti, associati allo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione hanno cambiato radicalmente le strategie di sviluppo delle imprese che, per difendere la propria posizione competitiva, si sono spinte ad intraprendere percorsi di crescita internazionale.

Il processo di internazionalizzazione che ne è seguito ha richiamato l'attenzione del mondo accademico che, nel corso degli anni, ha sviluppato diversi approcci teorici allo studio del comportamento internazionale delle imprese. I temi di interesse sono molteplici e fortemente diversificati: quali sono le caratteristiche che permettono alle imprese di espandersi all'estero, quali sono le modalità di ingresso utilizzate sui mercati internazionali, qual è la relazione tra le forme di entrata adottata e la capacità di presidio dei mercati esteri. In letteratura è ormai diffusa una classificazione delle forme di presenza internazionale che distingue tra esportazione, accordi di collaborazione e investimenti diretti esteri sulla base del grado di controllo, delle risorse e competenze richieste, del livello di rischio e del grado di flessibilità ad esse associato (di cui *infra*).

La scelta di una strategia piuttosto che di un'altra è risultato di un trade-off che contrappone il grado di controllo ai costi e rischi che ne derivano. Le forme di presidio dei mercati più avanzate, come gli IDE, necessitano infatti di maggiori capacità e risorse finanziarie ed umane, alle quali corrispondono livelli di costo e di rischio più elevati. Viceversa le esportazioni o le forme di collaborazione più semplici garantiscono un minor controllo, ma richiedono investimenti molto più contenuti in risorse materiali ed immateriali.

Un'impresa che decide di internazionalizzare il proprio business, di prassi avvia un processo di valutazione dei mercati esteri a cui segue la scelta e definizione del portafoglio paesi da presidiare. Tale processo comporta conseguenze strategiche rilevanti perché la presenza su diversi mercati esteri richiede la dotazione di notevoli risorse finanziarie e competenze gestionali. L'impresa infatti, sceglierà la modalità di entrata sui mercati esteri proprio in relazione alla disponibilità di queste risorse e competenze, oltre che in base alle condizioni ambientali presenti all'esterno.

Particolare attenzione merita il processo di internazionalizzazione delle PMI, spesso approdate sui mercati esteri in modo limitato in quanto incapaci di utilizzare forme di sviluppo internazionale più impegnative sotto il profilo strategico e economico-finanziario.

Secondo buona parte della letteratura economica, i processi di crescita internazionale delle PMI sono ostacolati dalla limitata disponibilità di competenze imprenditoriali e risorse finanziarie e questo le obbliga a privilegiare

forme di internazionalizzazione leggera come l'esportazione e la subfornitura. Recenti sviluppi teorici hanno però evidenziato il ruolo dell'esperienza e del network come determinanti dell'internazionalizzazione, dimostrando che in alcuni casi anche le imprese di piccola dimensione possono realizzare notevoli performance internazionali adottando forme avanzate di espansione estera.

Al giorno d'oggi l'approccio al mercato internazionale è interpretato come l'estensione del successo nel mercato domestico necessaria per restare competitivi.

## 2.2 Il Concetto di internazionalizzazione

Il concetto di internazionalizzazione è un concetto dalle origini molto antiche e suscettibile di diverse interpretazioni, oggi rappresenta un aspetto imprescindibile nella strategia e nella gestione delle imprese. L'apertura dell'economia mondiale ha portato le aziende a ricercare nuove opportunità di crescita nei mercati esteri. L'internazionalizzazione è da considerarsi una scelta strategica obbligata per le imprese che vogliono recitare un ruolo da protagonista e quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente progressivo aumento della concorrenza, che pone l'azienda in condizione di affrontare giorno dopo giorno sfide sempre più stimolanti e complesse (Calvelli 1998).

Secondo le diverse teorie dell'internazionalizzazione proposte dai vari autori, l'internazionalizzazione favorisce la riduzione di barriere ai flussi di capitale, permettendo così il rilancio degli investimenti nazionali e la diversificazione delle produzioni soprattutto dei prodotti finiti e l'apertura ai mercati esteri attraverso l'abbattimento delle barriere tariffarie e non. La teoria sostiene la tesi secondo la quale in un Paese la cui economia viene definita ricca di capitali, l'internazionalizzazione spingerà coloro i quali possiedono i capitali a ricercare un maggiore livello di apertura dei mercati esteri; viceversa in un Paese la cui economia viene definita povera di capitali, l'apertura è sfavorita.

Una volta incrementati il commercio internazionale ed i movimenti di capitali tra le economie di diversi paesi, si innalza la proporzione alla qua-



le le economie sono esposte alla pressione del mercato ed inoltre aumenta l'esposizione dei mercati interni all'andamento dei prezzi e degli shock di mercato. Quando le economie sono internazionalizzate risultano più esposte all'andamento dei mercati internazionali. Nel processo di internazionalizzare l'economia di un paese va di pari passo con l'internazionalizzazione delle politiche domestiche, aprirsi al mercato mondiale significa anche saper viverlo ed affrontarlo in ogni suo aspetto, creare le condizioni affinché le imprese possano crescere ed affrontare i mercati internazionali in maniera sostenibile.

La strategia di espansione all'estero delle imprese è la diretta conseguenza della scelta di indirizzi di crescita non imposti da situazioni contingenti, ma dall'esigenza di mettere in atto strategie più aggressive. La presenza sui mercati esteri è attualmente avvertita da imprenditori e manager come un'opportunità da cogliere per poter formulare quelle strategie che permettano di conservare ed in breve tempo aumentare, la quota di mercato nei business markets esteri.

L'internazionalizzazione è soltanto uno degli effetti prodotti dall'impulso al cambiamento delle imprese; la possibilità di catturare nuova domanda (domanda potenziale) e di mantenere quella attuale, determina inevitabilmente la necessità di investire risorse finanziarie da destinare alle attività produttive da realizzare all'estero. Portare la propria azienda su uno o più mercati esteri è un processo di complessità paragonabile all'inizio di una nuova attività d'impresa; proprio per la sua complessità e per l'impatto che ha sull'intera struttura aziendale, senza un'attenta e adeguata attività di pianificazione, il progetto di internazionalizzazione è destinato a fallire. La pianificazione strategica è lo strumento utilizzato per porre concretamente in essere l'atteggiamento proattivo e per razionalizzare e rendere sistematico l'approccio dell'impresa nei confronti dei mercati internazionali. Tuttavia è necessario fare alcuni importanti considerazioni: (i) analizzare le barriere all'ingresso e dunque l'eventuale accessibilità ai nuovi mercati di riferimento e poi, eventualmente, valutarne la potenziale l'attrattività. Da qui la scelta dei paesi dove una strategia di internazionalizzazione può dare i propri frutti. (ii) Gli investimenti necessari all'ingresso nei nuovi mercati hanno un effetto diluito nel tempo. I risultati che tali investimenti determinano non si verificano istantaneamente: occorre raccogliere informazioni, attivare

contatti, prevedere spese di viaggio nei paesi esteri, eventualmente adattare i prodotti o i servizi alle esigenze dei mercati locali, ecc. . . (iii) Una volta deciso l'impiego di una risorsa, non è sempre agevole tornare sui propri passi, quindi è meglio valutare a priori gli effetti di tali investimenti, tenendo conto dei cosiddetti costi opportunità (ossia il mancato sfruttamento di opportunità di guadagno alternative dovuto al fatto che le risorse disponibili non possono essere contemporaneamente impiegate in più situazioni) presenti in qualsiasi decisione aziendale. (iv) Il sistema ambiente/mercato evolve nel tempo ed è opportuno non farsi prendere in contropiede da cambiamenti inattesi. Un serio sforzo di previsione può ridurre il livello di incertezza, i rischi e le sorprese, soprattutto nell'ambito di mercati in cui non si ha esperienza diretta e per i quali risulta ancora più importante e delicato cercare di interpretare i segnali di cambiamento e di evoluzione. (v) Individuare i possibili punti di forza in relazione a particolari condizioni di mercato, caratteristiche dei clienti potenziali e punti di debolezza dei concorrenti che devono essere analizzati prima di decidere il proprio ingresso in nuovi mercati. Tali punti di forza costituiranno gli elementi fondanti della strategia d'ingresso, massimizzando le probabilità di successo del progetto.

E' ragionevole chiedersi perché l'apertura dell'azienda ai mercati esteri non possa essere condotta attraverso lo sviluppo di contatti, seguendo le occasioni che mano a mano si presentano. Malgrado qualche sporadico caso di successo, ci sono almeno due ragioni che sconsigliano di perseguire questa strada come regola generale: la prima è che può essere estremamente rischiosa; vendere all'estero richiede tutta una serie di competenze e di cautele la cui importanza tende ad emergere prepotentemente soltanto nel momento in cui ci si accorge di esserne privi. Tra i tanti rischi possibili, i più frequenti riguardano l'eventualità che si verifichino degli insoliti a causa di mezzi di pagamento inadeguati, clausole contrattuali impugnabili per legge, scelte incaute dei mezzi di spedizione o errori nelle scelte dei canali di distribuzione. I rischi poi aumentano in maniera esponenziale nei rapporti commerciali con i paesi in via di sviluppo; sull'onda dell'entusiasmo, le aziende che sviluppano la propria attività di esportazione in maniera opportunistica e non sistematica, tendono a sottovalutare l'eventualità di tali rischi e a non sviluppare un'organizzazione e delle competenze adeguate per

affrontarli.

La seconda è che può essere estremamente inefficiente; anche nel caso in cui l'azienda si dotasse delle risorse e dell'organizzazione necessaria a proteggersi dai rischi legati all'attività di esportazione, non c'è nulla che garantisca che le occasioni che si presentano in modo sporadico siano le più adatte a sfruttare i punti di forza dell'azienda, ovvero che i risultati migliori non potrebbero essere ottenuti su altri mercati, con altre strategie, a parità di impiego di risorse. Inoltre sembra illogico che, una volta sviluppate le competenze interne, queste non debbano essere sfruttate in maniera sistematica rivolgendosi a mercati promettenti attraverso la definizione di un progetto di internazionalizzazione supportato da un piano. La variabile valutata come la più importante è la dimensione della domanda, il fatto che il mercato estero preveda una domanda soddisfacente, per la quale è stimato un buon tasso di crescita, costituisce il presupposto all'investimento di risorse finanziarie ed umane per progettare nuovi stabilimenti produttivi in un determinato mercato/Paese. Soltanto dopo aver valutato questa variabile economica, le imprese prendono in considerazione anche altri fattori incentivanti la localizzazione in quel determinato Paese/obiettivo, quali per esempio, il costo della manodopera, le agevolazioni fiscali, aiuti governativi di diverso genere.

### **2.3 Evoluzione storica delle teorie dell'internazionalizzazione**

Prima di proseguire oltre è opportuno procedere con un *ecursus* della letteratura che negli anni si è susseguita ed affermata relativamente al concetto di internazionalizzazione e con l'identificazione dei fattori e processi ritenuti incidenti sul modo di percepire l'internazionalizzazione delle imprese.

La dottrina economica indaga da tempo le determinanti dei processi di internazionalizzazione, tuttavia l'aumentare della complessità del fenomeno ha posto in evidenza l'inadeguatezza delle teorie tradizionali nell'esplicare le strategie di sviluppo internazionale dell'impresa. Come già detto, il fenomeno dell'internazionalizzazione negli ultimi decenni, ha assunto un'importanza rilevante a livello globale, spesso inquadrata nel fenomeno più generale

della globalizzazione, l'internazionalizzazione produttiva ha avuto le sue origini fin dall'avvento dell'era industriale, quando gli Stati più sviluppati nel Nord America e in Europa si interessavano di reperire all'estero i fattori produttivi (materie prime, mano d'opera, ecc.) di cui scarseggiavano (o che erano presenti a costi più elevati) o di aprire nuovi sbocchi commerciali per i propri prodotti.

E' in questa prima fase (XIX secolo) che trovano origine le prime teorie di internazionalizzazione ad opera dei fondatori dell'economia politica classica (Smith e Ricardo), trattasi delle teorie del "vantaggio assoluto"<sup>1</sup> di Smith e del "vantaggio comparato"<sup>2</sup> di Ricardo che si basano principalmente sul fattore "costo di produzione" (espresso in termini di ore di lavoro necessarie per produrre un determinato bene e variabile in base alla dotazione tecnologica di ciascun paese). Il limite di dette teorie è da ricercare nel fatto che risultano applicabili solo in un contesto come quello delle prime fasi dell'era industriale quando le scelte strategiche delle imprese erano fortemente condizionate dalle politiche economiche degli Stati e dalla superiorità tecnologica di alcune economie occidentali.

Successivamente (metà del XX secolo), con la progressiva espansione della frontiera delle possibilità tecnologiche, con il miglioramento dei trasporti e l'intensificarsi delle reti commerciali, sono state progressivamente riviste e aggiornate anche le varie teorie economiche per tentare di spiegare e prevedere le evoluzioni del commercio internazionale.

Queste Teorie, che costituiscono la storia della letteratura dell'internazionalizzazione, sono state superate dai teoremi di autori quali Dunning e Calvet che iniziarono per primi ad incorporare le imperfezioni del mercato nelle teorie sull'internazionalizzazione.

La teoria neo-classica, grazie al contributo teorico di Heckscher e Ohlin

---

<sup>1</sup>Secondo Smith un Paese potrà godere di opportunità di commercio se possiede il vantaggio assoluto nella produzione esclusiva di un bene o servizio ed allo stesso momento soffre di uno svantaggio competitivo nella produzione di un altro bene o servizio di cui necessita.

<sup>2</sup>La teoria del "vantaggio comparato" sostiene che le opportunità di scambio subentrano nel momento in cui un Paese possiede un diverso vantaggio relativo nella produzione di un bene o servizio che gli permette di produrre ed esportare il bene nel quale il Paese è avvantaggiato e di importare il bene nel quale il Paese ha uno svantaggio.

(denominata anche teoria H/O), ha tentato di legare l'intensità dei flussi commerciali fra paesi alla loro diversa dotazione dei fondamentali fattori di produzione. Tale teoria è stata negli anni perfezionata, introducendo nuove variabili nel modello di riferimento, come i costi di trasporto, l'elasticità dell'offerta e la mobilità dei fattori, l'esistenza di beni non commercializzabili, l'introduzione di condizioni di incertezza; tuttavia la realtà degli scambi internazionali appare ben più complessa.

Nemmeno un differente approccio (denominato Ciclo internazionale di vita del prodotto), formulato verso la fine degli anni Sessanta dall'economista americano Vernon (1966), basato sulla premessa che i modelli di commercio internazionale sono simili ai cicli di vita di un prodotto e seguono quattro fasi cicliche<sup>3</sup>, è in grado di spiegare le attuali forme di internazionalizzazione dell'industria mondiale, non solo quella italiana, soprattutto in riferimento al particolare strumento di internazionalizzazione degli Investimenti Diretti all'Estero (IDE).

La teoria del ciclo di vita del prodotto rimane comunque importante per aver contribuito ad aprire la strada a teorie successive e più complesse, come quella formulata da Dunning (1988), che introduce l'idea dei vantaggi specifici derivanti dalle caratteristiche del paese ricevente gli IDE (location advantages).

In seguito, alcuni autori hanno proposto la teoria del "costo economico di transazione" (Transaction Cost Economics Theory) (TCE) che prende spunto dalla teoria Coasiana sulle imprese e sulla efficiente coordinazione dei meccanismi di mercato<sup>4</sup>; detta teoria spiega come dal punto di vista razionale, le imprese scelgono i mercati obiettivo in base all'efficienza del modello di entrata (Williamson, 1975; Anderson and Gatignon, 1986; Erramilli and Rao, 1993).

Questa teoria venne poi modificata ed ampliata divenendo la Teoria dell'internazionalizzazione affermando che la crescita di una MNC è il risultato di uno scambio interno delle attività economiche contro l'esternalizzazione

---

<sup>3</sup>Costituire le condizioni per l'esportazione, iniziare un produzione all'estero, competere nel mercato dell'esportazione e competere con l'importazione nel proprio mercato nazionale.

<sup>4</sup>Si veda Coase 1937

delle forze di mercato (Buckley and Casson, 1976; Casson, 1979; Rugman 1981).

Fino a questo momento era risaputo che le singole teorie degli FDI non erano adeguate a spiegare tutti gli aspetti dell'internazionalizzazione a livello macro e microeconomico. Questi elementi diedero ragione alla costruzione di un paradigma della produzione internazionale. John Dunning (1977,1979, 1988, 1993) mise insieme tutte queste teorie nel suo paradigma chiamato "Paradigma Eclettico" (Eclectic Paradigm) approfonditamente dettagliato nel proseguo, che preannuncia la probabilità, la modalità e lo schema della produzione internazionale e degli FDI da parte delle MNCs.

Il successivo sviluppo di questa teoria si dirige verso la scienza comportamentale più che l'approccio economico all'internazionalizzazione. Basandosi sugli studi dei comportamenti e modalità di internazionalizzazione delle imprese Svedesi, Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) proposero il concetto di distanza fisica e di costituzione della catena dell'internazionalizzazione.

A seguito della crescente affermazione del ruolo dei contatti (network) nel mercato industriale si sviluppò una nuova prospettiva (Network Perspective) che vede l'internazionalizzazione come un processo secondo il quale le imprese utilizzano i propri contatti esteri per stabilire e sviluppare la propria posizione nei mercati esteri. Questa prospettiva era basata sulla premessa che la sopravvivenza delle imprese dipenda dalle risorse controllate dalle altre istituzioni (Pfeffer e Salancik, 1978) ed il ruolo delle entità collegate nel procurare conoscenza ed esperienza nel processo decisionale (Cyert and March, 1963).

L'affermazione delle SMEs nel processo di internazionalizzazione nella metà degli anni novanta fu molto veloce e casual; questo processo venne documentato da Oviatt and McDougall (1994).

Più recentemente, Jones and Coviello (2005) avanzano la tesi di un modello che concettualizza l'internazionalizzazione come un processo imprenditoriale di comportamenti in un dato momento. Questo modello combina le precedenti ricerche relative alle nuove imprese internazionali (Oviatt and McDougall, 1994), le ricerche sull'imprenditoria effettuate da Brazeal ed Herbert (1999), e da Covin e Slevin (1991), e le teorie di tempistica e processo di Ancona et al. (2001), Van de Ven and Engleman (2004).

La breve panoramica di letteratura esposta sopra evidenzia come il concetto ed il processo di internazionalizzazione è molto complesso e deve essere studiato prendendo in considerazione più prospettive: il miglior approccio per lo studio di questo fenomeno è quello multidisciplinare; questo approccio permette di avere una visione moderna di un processo che è sempre in evoluzione.

### **2.3.1 Le teorie tradizionali**

La teoria economica, storicamente, più che sull'impresa "in sé", ha concentrato l'attenzione sui flussi del commercio internazionale, ponendo al centro delle proprie riflessioni la ricerca delle cause che giustificano l'esistenza di tali flussi commerciali.

Prima di passare all'analisi delle principali teorie economiche è bene precisare che, sebbene molte di esse vennero adottate, o semplicemente prese come spunto, dagli studiosi successivi, tali teorie hanno il grosso limite di trattare l'internazionalizzazione e la scelta della modalità di entrata come una decisione isolata nel processo di espansione senza occuparsi delle problematiche strategiche e organizzative da essa strettamente dipendenti.

#### **La teoria del ciclo di vita del prodotto**

Nel 1996 Vernon presenta la propria teoria impostata sul concetto (da lui stesso sviluppato) del "ciclo di vita del prodotto". L'idea di fondo è che esiste una stretta relazione tra ciclo di vita del prodotto, caratteristiche dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese. In sintesi, il modello propone una dinamica localizzativa articolata su quattro fasi.

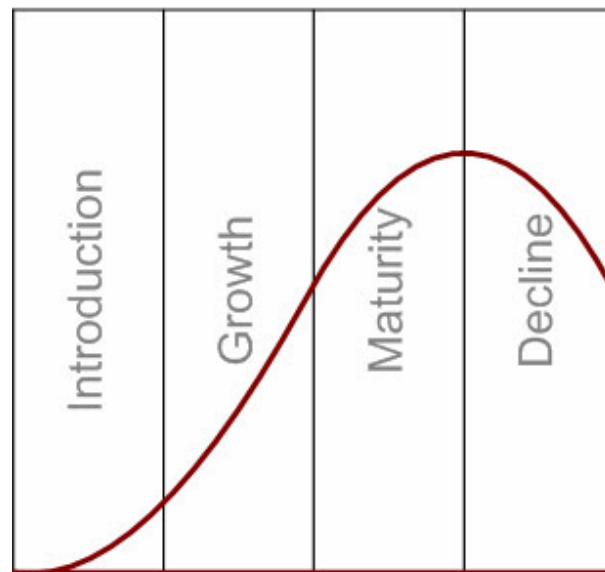


Figura 2.1: Ciclo di vita del prodotto.

Nella prima fase (introduction) il prodotto, introdotto nel paese dal mercato più avanzato, è nuovo e non standardizzato. Il suo disegno è ancora incerto e l'ottimizzazione dei costi è un problema che ancora non sussiste. C'è molta incertezza sulle dimensioni finali del mercato, sugli sforzi che faranno i rivali per accaparrarselo, sulle specifiche del prodotto che prevarranno. E' più importante per l'impresa la capacità di essere flessibile, di sperimentare vari modelli e materie prime e di apprendere, che non di ottimizzare. L'elasticità al prezzo del prodotto è bassa e le differenze di costo contano ancora poco. E' invece importante una localizzazione che favorisce un'immediata comunicazione col mercato e quindi l'impresa first comer sarà in esso localizzata, presto seguita da imitatori locali.

Successivamente, nella seconda fase (growth) si afferma uno standard di base, anche se ciò non implica uniformità in quanto si possono moltiplicare le tipologie e le varianti di prodotto. La domanda cresce rapidamente. Diminuisce il bisogno di flessibilità. Si ricercano e si affermano economie di scala. Il problema dei costi diventa significativo.

Si riducono le incertezze anche se non c'è ancora una vera concorrenza di prezzo, inizia a manifestarsi una domanda del prodotto anche in altri paesi.



Si comincia quindi ad esportare, in teoria fino a che, supponendo che le capacità produttive non siano pienamente utilizzate per l'offerta domestica, la somma dei costi di trasporto più i costi marginali di produzione sono inferiori al costo medio di produzione nei mercati ove si esporta. Quando diventano superiori, diventa conveniente investire all'estero.

Se le capacità produttive domestiche sono pienamente occupate, il confronto è tra costi medi più costi di trasporto per la produzione interna e costi medi per la produzione estera, in quanto anche nel paese d'origine per esportare sarebbe necessario costruire un nuovo impianto. La convenienza o meno a moltiplicare i siti produttivi dipende in buona misura dall'importanza delle economie di scala (in rapporto all'ampiezza del mercato).

Anche la forza della protezione brevettuale per il first comer entra in gioco. Se è debole e c'è minaccia di entrata da parte di investitori esteri, ciò può spingere a varcare i confini con investimenti diretti. Va infine ricordato che quanto più la tecnologia è soggetta a vantaggi cumulativi ed a curve di apprendimento, tanto più il vantaggio dell'impresa innovativa si accresce e si perpetua relativamente ai potenziali concorrenti ed imitatori, la cui entrata conviene cercare di ritardare.

Nella terza fase (maturity) le vendite sul mercato interno si stabilizzano, mentre le dimensioni dei mercati esteri continuano a crescere fino a permettere produzioni in loco efficienti, sfruttando le economie di scala. I costi diventano di primaria importanza e cresce l'intensità capitalistica dei processi. Inoltre i processi imitativi si rafforzano anche nei paesi esteri, rendendo possibile l'ingresso nel settore di produttori locali. In complesso, crescono quindi in modo significativo gli incentivi e le ragioni per investire all'estero. L'impresa innovatrice, per mantenere la propria quota di mercato e difendersi dai potenziali entranti, investirà nelle fasi a valle della filiera (commercializzazione, assistenza e manutenzione) e sostituirà le esportazioni con la produzione nei mercati esteri, trasferendovi le proprie tecnologie di processo. Poiché tuttavia le nuove entrate di produttori locali avvengono comunque, si creano flussi di esportazioni anche dai paesi second comer (europei) verso altri paesi terzi.

Infine, nella quarta ed ultima fase (decline), la domanda del prodotto ha esaurito la crescita ed è ovunque stabile o in calo; i processi imitativi sono

ormai completi, sia nel paese d'origine che nei paesi esteri, la tecnologia è del tutto matura, standardizzata e perfettamente accessibile agli imitatori locali. In questa fase le imprese decentreranno la produzione (almeno per quanto riguarda le fasi maggiormente labour-intensive) nei paesi ove i fattori produttivi hanno costo inferiore. Pertanto, se nelle prime tre fasi il target è rappresentato da paesi caratterizzati da modelli di consumo analoghi a quelli del paese di origine dell'impresa multinazionale, ora l'IDE (Investimenti Diretti all'Estero) si rivolge prevalentemente verso paesi poco sviluppati e/o in via di sviluppo.

In questa fase il paese first comer diventa importatore netto; in alternativa, può accadere che l'impresa abbandoni del tutto il mercato del prodotto in questione. Quello del ciclo di vita del prodotto è stato per lungo tempo il modello interpretativo degli IDE più noto e generalmente accettato ed in effetti ha notevolmente contribuito alla comprensione dei processi di crescita internazionale delle imprese.

La capacità esplicativa del modello di Vernon è tuttavia venuta logorandosi mano a mano che la diffusione internazionale degli IDE si è ampliata in nuove direzioni ed ha coinvolto nuovi soggetti, evidenziando una crescente interdipendenza dei diversi processi di internazionalizzazione, sia nel tempo che nello spazio. Il modello di Vernon, in conclusione, ha una capacità interpretativa limitata al contesto storico di riferimento e ad una specifica tipologia di internazionalizzazione.

	<b>Introduzione</b>	<b>Crescita</b>	<b>Maturità e Declino</b>
<b>Vantaggio dell'impresa</b>	Novità del prodotto o del processo	Novità del prodotto o del processo	Prezzo: ricerca di localizzazione con basso costo del lavoro
<b>Tecnologia utilizzata</b>	Innovativa	Innovativa sui mercati esteri, standard su quello nazionale	Standard su mercato domestico ed esteri
<b>Livello di concorrenza</b>	Basso: impresa monopolistica	Medio/alto sul mercato domestico, basso su quelli esteri	Alto su mercato domestico ed esteri
<b>Mercati serviti</b>	Soprattutto mercato domestico	Mercato domestico ed esteri con esportazioni	Mercato domestico e mercati esteri con produzione in loco

Figura 2.2: Fasi della teoria del ciclo di vita del prodotto.

La teoria del ciclo di vita del prodotto rimane comunque importante per aver contribuito ad aprire la strada a teorie successive e più complesse, come quella formulata da Dunning (1988), che introduce l'idea dei vantaggi specifici derivanti dalle caratteristiche del paese ricevente gli IDE (location advantages).

### **Il modello di Hymer**

Il modello di Hymer pone al centro dell'attenzione l'impresa e non il singolo prodotto. Hymer basa la sua teoria sull'ipotesi che la teoria tradizionale (neoclassica) non spiega l'esistenza di investimenti reciproci tra i paesi avanzati; egli ricerca quindi nelle caratteristiche dell'impresa le determinanti del processo di internazionalizzazione.

In una prima fase, l'impresa cresce a livello nazionale attraverso un processo di concentrazione (aumento delle quote di mercato, acquisizioni e fusioni) che le consente di ottenere profitti sempre maggiori. Nel momento nel quale il processo di concentrazione locale non può più essere spinto oltre (perché sono rimaste solo poche grandi imprese) e l'elevato profitto derivante dal grado di monopolio raggiunto è utilizzabile per investimenti all'este-

ro, l'impresa prende in considerazione l'obiettivo di estendere il processo di crescita estero.

Quali sono allora i fattori che consentono all'impresa di accrescere il proprio potere di mercato? E soprattutto, quali sono i fattori che le consentono di superare i naturali svantaggi che caratterizzano l'operare di un'impresa all'estero rispetto ai concorrenti nazionali (minore conoscenza del mercato e del contesto ambientale, rapporti più difficili con le istituzioni e con gli altri operatori locali)?

Hymer, nella sua teoria, elenca una serie di potenziali vantaggi dell'IMN (impresa multinazionale), tra i quali include anche l'innovatività del prodotto, così riconducendosi alla teoria del ciclo di vita del prodotto di Vernon. Altri vantaggi possono essere individuati nel possesso di un marchio, di skills e know how specialistici, nella capacità di raccogliere capitali, nelle economie di scala, nelle economie di integrazione verticale, ecc. Posta l'esistenza di tali vantaggi, l'impresa sceglierà la via delle esportazioni o quella della produzione in loco a seconda delle condizioni del mercato in cui essa si trova ad operare.

Qualora la società propendesse per la via delle esportazioni, l'IMN dovrà decidere se intervenire direttamente (tramite IDE) oppure operare nel mercato cedendo licenze a produttori locali. Tale scelta sarà condizionata soprattutto dalla natura degli specifici vantaggi competitivi posseduti dall'impresa. In particolare, l'azienda propenderà per l'IDE quanto più ritroverà i vantaggi competitivi nel possesso di know-how specialistico e di altri intangibile assets, che difficilmente potrebbero essere valorizzati a dovere tramite la cessione di licenze.

L'espansione dell'impresa all'estero non è dunque per Hymer altro che un momento del processo di sviluppo dell'impresa, in senso geografico e secondo sentieri di crescita sia orizzontali che verticali.

Le teorie esaminate fin qui sono tutte basate su elementi dell'offerta; un approccio alternativo è invece proposto dalla "teoria della domanda rappresentativa" la quale fa derivare l'internazionalizzazione aziendale da differenze nella struttura delle preferenze nei vari mercati interni, ovvero dalle condizioni di domanda.

Il merito di aver spostato l'attenzione su tali fattori relativi alla domanda

va attribuito a Linder. Questo autore prende in considerazione il solo mercato del commercio di manufatti, il quale ritiene che lo stesso è determinato non tanto da differenze nelle condizioni di offerta quanto da somiglianze nelle condizioni della domanda. La proposizione di base è che, perché un prodotto venga consumato (o usato come bene di investimento) in un paese, occorre che vi sia una domanda per tale prodotto; e, poiché il commercio internazionale non è altro che l'estensione dell'attività economica di un paese al di là delle frontiere nazionali, condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché un prodotto sia potenzialmente esportabile è che vi sia una domanda interna "rappresentativa" di tale prodotto.

L'eventuale domanda estera non è ritenuta sufficiente in quanto (i) è difficile che un imprenditore concepisca di soddisfare un bisogno che non esiste nel proprio paese, in quanto agisce in un mondo di conoscenza imperfetta; (ii) anche se questo bisogno esterno potesse essere percepito, potrebbe essere difficile concepire il prodotto fondamentalmente adatto a soddisfare tale bisogno; (iii) anche se questo accadesse, sarebbe ancora improbabile che tale prodotto potesse venire adattato a condizioni non familiari senza incorrere in costi proibitivi.

In altre parole, le funzioni di produzione non sono identiche in tutti i paesi e le funzioni di produzione dei beni domandati sul mercato locale sono quelle relativamente più vantaggiose.

Ma il ruolo della domanda interna secondo gli assunti di questa teoria, non si esaurisce qui, in quanto essa determina anche i prodotti che possono essere importati, per cui la gamma delle esportazioni potenziali è identica a (o compresa in) quella delle importazioni potenziali. Ne consegue che paesi caratterizzati da strutture della domanda simili finiranno per produrre gli stessi beni e per commerciarli fra loro, mentre paesi con strutture della domanda diverse produrranno beni di scarso interesse reciproco, per cui il loro interscambio sarà limitato. Per determinare tra quali tipi di paesi si può sviluppare un intenso flusso commerciale occorre prima verificare quali fattori determinano le strutture della domanda.

Per Linder, sono le possibilità pressoché illimitate di differenziazione (reale o presunta) dei prodotti a rendere possibile il commercio di beni sostanzialmente identici (birra europea in cambio di birra americana). In as-

senza di differenziazione dei prodotti, la spiegazione dei vantaggi comparati andrà cercata nei vantaggi nella lavorazione di materie prime disponibili in grandi quantità, nella superiorità tecnologica, nella capacità manageriale e nelle economie di scala.

Uno dei limiti più importanti della sua analisi (limite però comune a tutte le teorie dei vantaggi comparati che mettono a fuoco le peculiarità del processo di introduzione dei nuovi prodotti rispetto alla loro successiva produzione su larga scala) pare derivare dal fatto di non tenere sufficientemente conto del ruolo delle imprese multinazionali e della loro capacità di attuare una integrazione verticale a livello internazionale del processo produttivo nel suo senso più ampio. In effetti è proprio questa loro possibilità di scegliere la localizzazione ottimale per ciascuna fase del processo produttivo che sembra costituire uno dei più importanti vantaggi delle imprese multinazionali nei confronti delle imprese esclusivamente locali.

### **2.3.2 Le teorie dell'internazionalizzazione dei mercati**

La “Teoria dell'internazionalizzazione dei mercati” –che si riconduce agli studi di Coase (1937) e Williamson (1975) sui costi di transazione fu sviluppata alla fine degli anni Settanta da Buckley e Casson.

L'intuizione principale consiste nella possibilità, per i gruppi multinazionali, di rappresentare un meccanismo alternativo al mercato, che sia utile a coordinare attività connesse tra loro ma localizzate in paesi diversi. Secondo questa idea, quindi, le imprese tendono a realizzare investimenti internazionali quando percepiscono che i benefici derivanti dalla proprietà di attività domestiche ed estere, inclusi quelli dovuti alle transazioni tra le loro consociate, sono maggiori rispetto a quelli offerti dalle tradizionali relazioni di mercato.

Gli sforzi degli economisti appartenenti a questa scuola di pensiero sono stati diretti al tentativo di identificazione di quali fossero le situazioni in grado di spingere le aziende ad internalizzare il mercato dei prodotti intermedi e, in questo modo, a controllare attività capaci di generare valore aggiunto oltre confine. Per rispondere a tali domande i teorici dell'internazionalizzazione recuperarono il lavoro di Coase (1937), secondo il quale le imperfezioni del

mercato producevano svariati costi, da quelli di ricerca e informazione, a quelli di contrattazione e applicazione dei contratti, che le imprese dovevano minimizzare per incrementare i profitti.

Applicando l'analisi Coasiana allo studio dell'international business, si giunse alla conclusione secondo la quale quando un mercato transfrontaliero è caratterizzato da imperfezioni che aumentano i costi di transazione con i partner stranieri, le aziende sono incentivate a ridurre tali spese realizzando un proprio mercato interno attraverso l'acquisizione delle attività estere interdipendenti.

Comunque, anche se la presenza di costi di transazione sui mercati internazionali è una condizione sufficiente a spiegare l'uso degli investimenti diretti esteri e la conseguente esistenza delle imprese transnazionali, l'incentivo ad internalizzare dipende anche dall'interazione di diversi fattori che possono dipendere dall'attività produttiva, dal paese d'origine e dalle caratteristiche dell'azienda (variabili activity, country e firm specific).

Secondo la dottrina in questione, le imprese sono indotte ad internazionalizzarsi sostituendo meccanismi di controllo interni alle transazioni di mercato, in presenza di quattro imperfezioni di mercato, quali:

1. necessità di forte coordinamento tra diverse attività (differenti tempi di produzione);
2. casi di forte disequilibrio tra le parti
3. distorsioni dovute all'intervento dei governi (forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale)
4. incertezza circa la natura o il valore del prodotto scambiato (trasferimento di know-how)<sup>5</sup>

Alla riduzione dei costi di transazione fanno da contraltare i "costi dell'internalizzazione" i quali comprendono le maggiori spese amministrative e di comunicazione interna, di coordinamento organizzativo e di controllo,

---

<sup>5</sup>Il legame tra internalizzazione e trasferimento di know how è dovuto al fatto che chi detiene questo patrimonio è spesso un monopolista nella misura in cui tale conoscenza è esclusiva.

nonché gli oneri determinati da politiche discriminatorie dei governi locali nei confronti delle imprese straniere.

Per quel che concerne la comparazione dei costi e vantaggi dell'internazionalizzazione, l'impresa verifica l'opportunità o meno di ricorrere all'espansione internazionale in base a quattro fattori:

1. i parametri relativi alla tipologia di settore industriale;
2. i fattori di tipo geografico;
3. i fattori "firm specific";
4. i fattori definiti "nation specific".

Questa formulazione teorica fornisce un approccio sistematico e generale che tiene conto sia dei vantaggi che dei costi dell'internazionalizzazione delle transazioni.

Tra i limiti di questo approccio teorico si rileva che, nel tentativo di offrire una teoria generale della crescita delle imprese, l'approccio perde una vera e propria capacità esplicativa del fenomeno, non tiene conto del ruolo che il management e le scelte strategiche delle imprese svolgono sia nella fase iniziale che in quella di gestione dei processi di internazionalizzazione ed infine si ha poca attenzione agli aspetti organizzativi e gestionali pertanto, la teoria in parola è stata giudicata troppo generica; essa non è interessata alle modalità con cui le imprese generano i vantaggi competitivi, ma solo alle modalità di contenimento dei costi di transazione.

### **2.3.3 Il paradigma eclettico dell'attività internazionale**

L'approccio eclettico "The eclectic Paradigm di Dunning" fu proposto da Dunning nel 1977 e via via migliorato ed espanso fino al 1995, esso opera un importante ampliamento della teoria dell'internazionalizzazione, introducendo nello schema interpretativo variabili di tipo localizzativo, riferite alle caratteristiche macroeconomiche ed istituzionali dei paesi che spiegano il motivo per il quale alcune aziende intraprendono attività con un valore aggiunto al di fuori dei confini del proprio Paese.



Prima di procedere all'analisi dettagliata è bene sottolineare come (i) l'espressione "paradigma" sta ad indicare che l'apparato concettuale proposto non offre una teoria generale della crescita internazionale delle imprese, ma piuttosto una griglia metodologica utile ad analizzare le determinanti del fenomeno; (ii) l'espressione "eclettico" si deve al fatto che Dunning considera il suo approccio quale mix di diverse teorie sull'internazionalizzazione e possa essere applicato alle diverse forme tramite le quali il fenomeno si esplica.

L'internazionalizzazione è vista come "qualsiasi attività generatrice di valore posseduta o controllata da una impresa e posta al di fuori del paese d'origine dell'impresa stessa". Con questa definizione Dunning tiene conto delle cosiddette "nuove forme" dell'internazionalizzazione.

Dunning propone una griglia interpretativa a tre livelli, che spiega le scelte di internazionalizzazione delle imprese in funzione dell'esistenza di vantaggi

- da proprietà (ownership advantages), derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo;
- da internalizzazione, derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse;
- vantaggi localizzativi (locational advantages), connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti.
- posizione all'interno del mercato internazionale o Location (L),
- internalizzazione od Internalization (I).

La sintesi dei fattori O, L ed I in questo paradigma hanno determinato la nascita di almeno sei rami delle teorie economiche: Le teorie macroeconomiche del commercio, movimenti dei capitali internazionali e localizzazione, teorie di organizzazione ed innovazione industriale, ed infine teorie macroeconomiche delle compagnie.

Dunning fa una distinzione tra beni (Oa) e i vantaggi di transazione (Ot) delle MNCs e vantaggi da internazionalizzazione (I). Nel primo caso (Oa) dal possesso di beni intangibili come le innovazioni di prodotto, conoscenza

del marketing, gestione della produzione, che possono solo esistere grazie ad imperfezioni strutturali del mercato.

Il secondo caso (O<sub>t</sub>) riflette l'abilità delle MNCs di approfittare di costi di transizione minori dovute a opportunità derivate dai possedimenti più che da meccanismi del mercato. Alcuni esempi sono le economie di scala e scopo che vanno a favore della nuova sede estera rispetto alle altre aziende nel paese ospitante.

Il secondo caso di vantaggi specifici (L) sono derivati dal paese in cui si decide internazionalizzarsi riferendosi ai minori costi del lavoro ad esempio, la grandezza del mercato, infrastrutture fisiche e politiche, livello di educazione, sistemi di trasporto. Alcune ricerche dimostrano che le strategie legate alla scelta della location delle MNCs sono influenzate da diversi fattori (Dunning, 1998; Erdener and Shapiro, 2005) tra i quali la ricerca delle risorse naturali, nuovi mercati, fattori di produzione più convenienti fino all'acquisizione strategica di beni immobili o compagnie.

Infine, il terzo caso di vantaggi (I) si riferisce ai cosiddetti vantaggi di internalizzazione che si riferiscono all'abilità e alle preferenze di un'azienda di trasferire i propri vantaggi specifici oltre i confini nazionali con una propria organizzazione piuttosto che sfruttare questi vantaggi con la vendita. Le imprese evitano vari tipi di costi, incertezze, opportunismi o dispute legate al trasferimento delle proprietà oltre i confini trasferendole internamente al posto di utilizzare i meccanismi di mercato per ridurre i costi di transazione. Il paradigma ipotizza che una impresa approccerà un mercato estero se e quando saranno soddisfatte tre condizioni: la prima si riferisce al possesso o meno del fattore (O) a confronto delle altre aziende internazionali nello stesso mercato. Il vantaggio specifico (O) fa riferimento a possedimenti intangibili o a vantaggi detti di governance in un determinato lasso di tempo.

La seconda condizione, assumendola prima come soddisfatta, si riferisce al fatto che deve risultare più vantaggioso per l'impresa possedere ed utilizzare internamente questi vantaggi piuttosto che venderli o metterli a disposizione di un'altra impresa. Questi vantaggi vengono definiti (I) e fanno riferimento all'internalizzazione dei vantaggi specifici. La terza condizione, assumendo che la prima e la seconda siano soddisfatte, si riferisce al fatto che l'azienda debba utilizzare questi vantaggi in congiunzione con alcuni

fattori della produzione come ad esempio le risorse naturali che provengono dall'esterno del proprio paese di appartenenza, altrimenti i mercati esteri sarebbero totalmente riforniti dall'export e dal mercato interno. Questi vantaggi sono definiti come (L).

In seguito Dunning (1993) aggiunge il ruolo della strategia come quarta condizione per gli FDI: data la presenza dei vantaggi OLI, l'impresa deve valutare se la propria strategia a lungo termine sia in accordo con la consistenza del mercato. La predizione del Paradigma Eclettico sarà che più un'impresa in un dato Paese possiede i vantaggi (O) e maggiore sarà l'incentivo ad internalizzare l'utilizzo di questi vantaggi, più l'azienda riesce a trovare l'interesse a sfruttare questi vantaggi da un Paese estero e più probabilmente inizierà una produzione all'estero (Dunning, 1993, p.80).

Il paradigma eclettico ha ricevuto molte critiche durante i diversi anni anche se molte ricerche ne supportano la sua efficacia: Brouthers et al., 1996; Tse et al., 1997; Tatoglu and Glaister, 1998). E' stato inoltre criticato il fatto che il paradigma prende in esame una serie di variabili che creerebbe un pericolo metodologico di analisi multifattoriale sotto le tre variabili OLI (vedi Itaki, 1991). Tutto ciò è relativo al problema di considerare doppiamente i vantaggi (O) dato che (I) e (L) sono necessari per spiegare l'esistenza e la crescita delle MNCs (Itaki, 1991; Buckley, 1981, Rugman, 1980).

Anderses (1997) critica i vantaggi sono collegati a spiegazioni a volte complementari o a volte addirittura uguali. I vantaggi (O) non prendono in considerazione i costi di acquisizione del vantaggio, infatti il possesso del vantaggio potrebbe essere un fattore negativo (Itaki, 1991). Jones (1996) asserisce che il paradigma abbia un limitato potere di predizione in quanto non considera i costi totali di conduzione dell'internazionalizzazione e che limiti l'intrapresa del processo solo alle organizzazioni che possiedono enormi vantaggi (O) specifici. Inoltre il paradigma risulta essere statico e non offre una guida che rispecchi il dinamismo del processo di internazionalizzazione (vedi Johanson and Vahlne, 1990).

In difesa del paradigma eclettico, Dunning risponde che la sua teoria è strettamente correlata nella teoria economica e organizzativa, che il suo obiettivo era quello di approntare una metodologia ed un set generico di variabili e non offrire una spiegazione completa di tutti i fenomeni di inter-

nazionalizzazione (Dunning, 2001). In ogni caso il paradigma eclettico resta il miglior metodo per spiegare la crescita delle attività multinazionali negli ultimi venti anni (vedi Cantwell e Narula, 2003). Nel rivedere gli storici antecedenti al paradigma eclettico, Dunning e altri autori avevano discusso precedentemente il ruolo dell'imprenditoria e dell'innovazione come risorsa dei vantaggi (O)(Dunning et al., 1986).

### **2.3.4 Un nuovo approccio: i primi modelli comportamentali**

L'articolo "A behavioral theory of the firm" redatto da Richard M. Cyert e James G. March pubblicato nel 1963, gettò le basi per una nuova modalità di ricerca, completamente diversa da quella di stampo prettamente economico condotta fino a quel momento.

L'approccio concentra l'attenzione sulla singola impresa descrivendone l'internazionalizzazione come un processo evolutivo incrementale, segnato da un coinvolgimento crescente. A differenza degli studi economici, in cui la scelta della singola modalità d'entrata è intesa come una decisione isolata all'interno del processo di espansione internazionale, le teorie comportamentali valutano ogni decisione relativa all'internazionalizzazione come la fase di un processo cumulativo. In questa prospettiva i fattori comportamentali assumono un ruolo importante e l'attenzione viene focalizzata sulle variabili dell'apprendimento e della conoscenza, che hanno il ruolo di connettere le diverse fasi del processo.

Il primo esponente dei fattori comportamentali, Carlson (1975), sostiene che il modo di agire internazionale delle imprese è influenzato da una relazione inversa tra conoscenza e percezione del rischio, in quanto tanto minore è la prima, tanto maggiore sarà la seconda. Tale idea giustifica un processo di internazionalizzazione di tipo incrementale in cui le informazioni apprese in una fase del processo influenzano lo sviluppo delle successive.

In questo modo le imprese apprendono gradualmente, sulla base delle conoscenze acquisite, il modo di agire sui mercati esteri, aumentando il controllo e diminuendo la percezione del rischio. Secondo questa teoria il percorso di crescita internazionale non è dovuto solo a scelte razionali basate

cu calcoli economici, ma dipende anche dall'atteggiamento delle imprese e dalla loro percezione dei mercati esteri.

L'impostazione di Carlson è stata determinante, insieme alla teoria comportamentale delle imprese di Cyert e March (1963), per lo sviluppo del "U-Model", ovvero la teoria del processo di internazionalizzazione elaborata da Johansson e Vahlne nel 1977 presso l'Università di Uppsala (di cui infra). Questo modello descrive l'internazionalizzazione come un processo sequenziale di crescita in cui il coinvolgimento sovranazionale dell'impresa aumenta gradualmente per effetto delle conoscenze relative al mercato acquisite tramite l'esperienza. L'assunto di base dall'U-Model è che il coinvolgimento sui mercati esteri dipende dal processo di apprendimento manageriale che si basa sull'esperienza e sul learning by doing.

In tal modo, se cresce la conoscenza che il management ha del mercato, la sua percezione del rischio diminuisce, facendo quindi aumentare il grado di coinvolgimento dell'impresa. Cyert e March focalizzarono la propria attenzione sulla modalità attraverso la quale le organizzazioni di business prendono le proprie decisioni, l'analisi è quindi di tipo process-oriented; essi condussero la propria ricerca provando innanzitutto a considerare soltanto le decisioni economiche "chiave" per l'impresa, collegando il più possibile i modelli alle osservazioni empiriche e, infine, sviluppando una teoria generalizzabile che potesse prescindere dai casi particolari e che fosse applicabile a tutte le imprese che sarebbero state esaminate in futuro <sup>6</sup>.

Per costruire la propria teoria comportamentale, Cyert e March svilupparono quattro sub-teorie riguardanti obiettivi, prospettive, scelte e controlli.

1. In primis, l'impresa si trova a dover gestire i conflitti interni che si generano fisiologicamente tra gli stakeholders con finalità contrastanti; essa, tuttavia, non può aspettare che gli attriti tra le coalizioni si placino per prendere le proprie scelte, ma deve mettere in atto strategie che le permettano di avviare il processo di decision-making senza che questi meccanismi ostacolino la sua performance, deve essere inoltre pronta e disposta, per istinto di sopravvivenza, a sacrificare gli

---

<sup>6</sup> Joseph T. Mahoney, 2004, p. 33.

interessi di alcune coalizioni per portare avanti i valori fondamentali dell'impresa.

2. La seconda sub-teoria concerne le prospettive organizzative: per poter scegliere, l'impresa deve valutare le alternative a disposizione in base alle informazioni reperite sul mercato che, essendo spesso di dubbia affidabilità, dovrebbero essere scartate se facilmente confutabili, anche se ciò dovesse prolungare il processo decisionale.
3. Le informazioni raccolte e le opzioni di cui l'impresa dispone, insieme alle risorse e alle sue caratteristiche peculiari, influiscono sulle scelte che essa compie: va puntualizzato che Cyert e March considerano l'impresa un sistema razionale, essa sa adattarsi alle situazioni e impara dall'esperienza <sup>7</sup>; pertanto i tre principi base da considerare quando essa si prepara a prendere una decisione sono: quello di evitare l'incertezza (minimizzando l'eventualità di dover prevedere avvenimenti futuri incerti), quello di attenersi al regolamento che si è stabilito, ma anche quello di semplificarlo per garantire una maggiore flessibilità al processo e dare spazio al giudizio individuale <sup>8</sup>.
4. L'ultima sub-teoria è il controllo organizzativo, esso fa da spartiacque tra una scelta esecutiva, strumentale e quella che è invece la decisione realmente implementata dall'impresa: non si può infatti prescindere dal rapporto causale tra le procedure di routine e il comportamento imprenditoriale.

La tesi di Cyert e March si può riassumere considerando i seguenti aspetti: l'esperienza posseduta è considerata il tratto distintivo da cui l'impresa trae vantaggi nel corso del tempo, l'azienda cerca di evitare situazioni di incertezza in modo da non compromettere le decisioni future e, infine, il

---

<sup>7</sup>“The firm is considered to be an adaptively rational system in which the firm learns from experience” (Joseph T. Mahoney, 2004, p. 35): come si vedrà nell'analisi successiva, in particolare nell'Uppsala Model, la conoscenza esperienziale del mercato assumerà un ruolo centrale.

<sup>8</sup>I tre principi sono sintetizzati dagli autori in: Avoid uncertainty, Mantain the rules, Simplify the rules (Joseph T. Mahoney, 2004, p. 35)

comportamento adattivo come carattere peculiare dell'impresa<sup>9</sup>: questo attributo dà avvio ad una teoria che considera l'impresa non semplicisticamente come unità economica, ma soprattutto come centro decisionale, di cui va studiato l'atteggiamento del decision-maker e i cui obiettivi sono influenzati dalle spinte delle coalizioni interne a cui bisogna inevitabilmente trovare un compromesso.

In seguito, l'americana Edith Penrose scrisse "The theory of the growth of the firm" in cui cercò di comprendere il processo di espansione dell'impresa distinguendo tra due possibili strategie di crescita: quella cumulativa e quella organica (o biologica)<sup>10</sup>.

La sua ricerca si focalizzò prevalentemente su quest'ultima modalità tanto che l'approfondita analisi del tema portò alla coniazione dell'espressione "effetto Penrose", fulcro della sua teoria, con cui spiegò gli effetti che la crescita biologica in corso ha sulla crescita biologica futura: in altre parole, le opportunità di sviluppo future si genererebbero dall'accumulazione di risorse e capacità della crescita avvenuta in passato.

Queste risorse dell'impresa, siano esse tangibili o intangibili (compresa la conoscenza), risultano quindi essere path dependent<sup>11</sup>, cioè dipendono dal percorso di sviluppo adottato e seguito dall'entità esaminata: Aharoni giunse a tale conclusione basandosi sulle asserzioni della Resource-Based View (RBV), su lavori precedenti come quello di Cyert e March e, infine, sulla definizione di Penrose di imprese quali entità amministrative che controllano risorse potenzialmente di valore e in cui sta ai manager decidere come impiegarle.

L'insieme di tali risorse e la loro valutazione soggettiva da parte del ma-

---

<sup>9</sup>La razionalità dell'impresa condiziona il comportamento adattivo: il processo decisionale non va vincolato e forzato, ma bisogna saper valutare il frangente. Quest'ottica si inserisce bene in una teoria di tipo comportamentale.

<sup>10</sup>Per analizzare il lavoro di Penrose si è fatto riferimento a A. Lockett & A. Wild, 2013, pp. 790-792, considerando soltanto la parte di review dell'articolo originale e tralasciando, invece, la sezione successiva in cui gli autori cercano di colmare quello che ritengono il gap principale nell'approccio della scrittrice, e cioè la crescita per accumulazione.

<sup>11</sup>La crescita dell'impresa intesa come path dependence e basata sulle risorse che essa possiede può essere considerata una visione pionieristica del modellino, definito dinamico, sviluppato nel 1975 dai primi scrittori della Uppsala School.

nagement costituisce il POS (Productive Opportunity Set), che permette di identificare le opportunità a disposizione dell'impresa in base alla combinazione che i dirigenti riescono a concepire, valutandone i possibili usi alternativi.

Come emerso da studi recenti<sup>12</sup>, il POS può essere inteso come un limite biologico alla crescita dell'impresa poiché è impossibile individuare infiniti modi diversi per impiegare le risorse, in tal modo si vincola il potenziale apprendimento dell'impresa a quelle aree in cui essa vanta già una conoscenza a priori ed è quindi path dependent rispetto alla sua storia.

Penrose dedicò poco spazio alla trattazione, per di più non esaustiva, della crescita cumulativa (e.g. tramite acquisizioni), l'autrice riconobbe come essa potesse permettere alle imprese di irrompere in nuovi sentieri di sviluppo e accedere a nuove opportunità; tuttavia aggiunse che questa tipologia di crescita avrebbe dovuto essere riservata a quelle imprese che non sono in grado di espandersi organicamente, prevedendola quindi come possibilità di sviluppo residuale, lasciando però inspiegato come la crescita cumulativa potesse effettivamente inficiare la capacità dell'impresa di proseguire nell'espansione biologica<sup>13</sup>.

L'ultimo studioso che può essere annoverato nella matrice di influenza del pensiero della Uppsala School è Sune Carlson, ricercatore svedese che diede il proprio contributo all'estensione della teoria comportamentale d'impresa: l'apprendimento assume un ruolo centrale nella sua ricerca e fulcro del suo studio è la relazione inversa che sussiste tra conoscenza e percezione del rischio.

Egli spiegò che quanto minore è la conoscenza che l'impresa ha di un mercato, perché scarse sono le informazioni in suo possesso, tanto maggiore è il grado di rischio che essa percepisce in quel contesto: il processo di internazionalizzazione avviene dunque in modo lento e sequenziale, l'impresa compie scelte razionali e impara dalle operazioni che essa stessa mette in

---

<sup>12</sup>A. Lockett et al., 2009, Organic and acquisitive growth: re-examining, testing and extending Penrose's Growth Theory.

<sup>13</sup>Citando il paper: "She never explicated how acquisitive growth would affect the firm's ability to continue to expand organically. We contend that this is a major omission in the literature on firm growth." (A. Lockett e A. Wild, 2013, p. 792).



atto su quel mercato, acquisendo così un maggiore livello di conoscenza e impegnando più risorse in quel Paese.

Questo meccanismo, così come i concetti introdotti dagli autori fin qui analizzati e cioè, l'impresa come entità razionale, l'apprendimento tramite l'esperienza diretta, la stima dell'incertezza, il comportamento adattivo, l'impresa come centro decisionale esaminata in ottica comportamentale, la valutazione del rischio e la path dependence, saranno ripresi nel paragrafo successivo dal modello di J. Johanson e J.-E. Vahlne del 1977 per spiegare il modo in cui l'impresa aumenta il proprio grado di commitment, accrescendo così progressivamente il livello di conoscenza del mercato.

### 2.3.5 La Uppsala School

I teorici dell'università svedese di Uppsala furono i primi ad affrontare il tema dell'internazionalizzazione d'impresa da un punto di vista comportamentale e non più prettamente economico come fatto sino a quel momento. Essi ritenevano che il processo di espansione sui mercati internazionali fosse lento e sequenziale perché, sulla base del modello dinamico da loro elaborato, l'acquisizione di conoscenza da parte dell'impresa avrebbe richiesto parecchio tempo.

Questo primo concetto racchiude in sé anche la seconda ipotesi chiave del modello, ovvero l'esperienza diretta sul mercato come unica forma di conoscenza: l'impresa era considerata un'entità individuale e isolata dal contesto, dunque il coinvolgimento diretto e personale nelle operazioni sul mercato estero (nel modello le cosiddette *current activities*) era realmente l'unico modo concepibile per avere accesso ad informazioni non in suo possesso; questo, in base al meccanismo dinamico, avrebbe portato a sua volta ad un incremento del livello di coinvolgimento e d'investimento, riducendo parallelamente il grado di incertezza percepita. Nella *establishment chain*, predisposta come schema rappresentativo delle modalità adottate dall'impresa per espandersi a livello globale, era chiaramente illustrato come – data la scarsa dotazione iniziale di conoscenza, principale determinante del grado di incertezza percepito – essa iniziasse da modalità a basso livello di coinvolgimento e rischio, quale l'export effettuato in modo irregolare, per

arrivare, passando attraverso l'impiego di agenti di vendita e la costituzione di filiali commerciali, ad avere una conoscenza così approfondita del contesto da riuscire a posizionarsi in loco con uno stabilimento produttivo di proprietà. Questo climax ascendente non avrebbe riguardato, secondo l'U-Model, soltanto la modalità di entrata attuabile, ma anche l'area geografica d'interesse: si ipotizzava che nelle prime fasi di espansione l'impresa avrebbe scelto, sulla base della distanza psicologica, mercati piuttosto simili, per procedere – una volta acquisita la conoscenza necessaria per avvicinarsi – verso quelli culturalmente e geograficamente più lontani, in cui avrebbe poi incrementato l'impegno di risorse per acquisire ulteriore conoscenza.

In questo primo modello, dunque, le variabili da considerare alla base delle decisioni strategiche manageriali sono la distanza mentale tra il mercato nazionale e il Paese target – causa principale, insieme alla mancanza di conoscenza, d'incertezza – e una conoscenza esperienziale e individuale come unico strumento per fronteggiare una situazione difficile e instabile e permettere al management di incrementare il livello di investimento: questo procedimento ciclico e reiterato, definito dagli autori dinamico e incrementale, è ritenuto il motivo della lentezza e della gradualità normalmente associate a tale modello.

Basandosi sul concetto della rete di relazioni di mercato, alcuni ricercatori dell'Uppsala University in Svezia, hanno sviluppato un modello di internazionalizzazione delle imprese: i primi due esponenti dell'Università svedese di Uppsala che diedero avvio al filone di ricerca comunemente associato a questo nome furono Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul i quali, con la pubblicazione nel 1975 dell'articolo "The internationalization of the firm – Four swedish cases", analizzarono il processo di internazionalizzazione partendo da presupposti teorici e verificandoli empiricamente in quattro case study condotti su altrettante imprese svedesi (operative ancora oggi): Sandvik Ab, Atlas Copco, Facit<sup>14</sup> e Volvo.

Dallo studio effettuato essi notarono come il processo di internazionalizzazione seguito da queste multinazionali, lento e graduale, fosse caratteri-

---

<sup>14</sup>Facit costituisce l'unica eccezione poiché nel 1972, a causa di una crisi finanziaria, si fuse con un'altra multinazionale svedese: Electrolux (J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul, 1975, p. 315).

stico anche di altre imprese svedesi e, in base a sondaggi effettuati da altri autori, pare lo fosse persino di alcune aziende statunitensi<sup>15</sup>.

Stando al presupposto base della loro teoria, l'impresa si svilupperebbe prima nel mercato domestico e, soltanto successivamente, potrebbe mettere in atto una serie di decisioni progressive in modo tale da acquisire una maggiore conoscenza del contesto in cui dovrebbe operare: è un processo di learning by doing che si fonda sull'esperienza progressivamente acquisita di cui avevano già discusso sia Cyert e March (1963)<sup>16</sup> che Aharoni (1966)<sup>17</sup>, queste scelte sequenziali porterebbero poi l'impresa ad internazionalizzarsi.

Il percorso che conduce l'impresa al posizionamento sui mercati esteri non è privo di ostacoli, i principali sono la mancanza di conoscenza e la scarsità di risorse, ad esse l'impresa può far fronte soltanto grazie ad un processo decisionale progressivo che aumenta la comprensione del mercato riducendo il rischio percepito: il processo che si innesca è quindi dinamico, per cui l'output di ogni livello di conoscenza costituisce l'input per quello successivo<sup>18</sup>.

Dati questi assunti di base, Johanson e Wiedersheim-Paul affermarono che l'impresa avrebbe iniziato il proprio percorso internazionale partendo dai Paesi più vicini, sia dal punto di vista geografico che psicologico, verso i quali essa si sarebbe mostrata più disponibile, bendisposta e sicura. Nell'esaminare il punto di partenza, tuttavia, i due autori tralasciarono un particolare molto importante, che sarebbe stato discusso nella letteratura successiva e sarebbe stato considerato la lacuna principale dell'U-Model, e

---

<sup>15</sup>Gli autori fanno riferimento a W. Gruber, R. Mehta, R. Vernon, "The R and D Factor in International Trade and International Investment of the United States", in *Journal of Political Economy*, 1967, pp.20-37.

<sup>16</sup>"The firm is considered to be an adaptively rational system in which the firm learns from experience" (Joseph T. Mahoney, 2004, p. 35), si veda nota nr. 4.

<sup>17</sup>"The organization has devised an established 'way of doing things' according to agreed-upon goals and past experience" (Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri, 2015, p. 10).

<sup>18</sup>Una logica di questo tipo era stata riscontrata con la path dependence di Penrose, in cui le attività antecedenti del processo avrebbero influenzato la tipologia di risorse acquisite successivamente: "Penrose argues that the new resources will be close to their existing operations because of path dependency" (Andy Lockett & Andrew Wild, 2013, p. 792).

cioè cosa innescasse il processo di internazionalizzazione e perché un'impresa decidesse di andare all'estero<sup>19</sup>. Sebbene mancasse la spiegazione del meccanismo introduttivo al processo, gli studiosi svedesi individuarono quattro stadi nel percorso di espansione dell'impresa verso i nuovi mercati:

1. Esportazione non regolare
2. Esportazione tramite agenti indipendenti
3. Sussidiarie commerciali
4. Filiali produttive

questa progressione sequenziale comporta un grado di coinvolgimento crescente per l'impresa ed è conosciuta come *establishment chain*. Questo percorso di internazionalizzazione viene letto dai due autori in una duplice prospettiva, considerando da un lato la distanza mentale (o psicologica) e dall'altro la dimensione del mercato potenziale.

Per determinare la prima variabile vanno considerati tutti i fattori che potrebbero avvicinare o, al contrario, allontanare due Paesi (e.g. lingua, cultura, sistema politico, sviluppo industriale), essa non esclude la contemplazione della distanza geografica, tuttavia le due tipologie non vanno confuse: è infatti vero che Stati geograficamente confinanti potrebbero essere molto lontani dal punto di vista mentale, così come vale il viceversa.

Per quanto concerne la dimensione del mercato, quanto più esso è piccolo, tanto più richiede una partecipazione e un coinvolgimento iniziali deboli e ha un mediocre livello concorrenziale, allo stesso tempo un mercato di questo tipo è meno appetibile per le imprese di grandi dimensioni, che non vi intravedono alcuna possibilità di profitto e di crescita proprio perché facilmente aggredibile.

Chiarite le due variabili, Johanson e Wiedersheim-Paul spiegano che la variabile "distanza mentale" verrebbe tenuta maggiormente in considerazio-

---

<sup>19</sup>Gli stessi autori dichiarano consapevolmente che questo tipo di indagine non fa parte della loro analisi: "We are not trying to explain why firms start exporting but assume that, because of lack of knowledge [...] and a propensity to avoid uncertainty, the firm starts exporting to neighbouring countries [...]" (Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306).

ne per l'ingresso nel mercato tramite agente, infatti questa modalità (secondo la establishment chain) sarebbe impiegata nelle prime fasi di approccio al mercato, in quanto l'impresa cerca di comprendere l'ambiente e il contesto in cui si vuole posizionare; in un secondo momento, invece, quando l'impresa aspira a stabilirsi con una filiale commerciale, sarebbe influenzata principalmente dalla variabile "dimensione del mercato" poiché il coinvolgimento di risorse è sicuramente maggiore: essa deve saper valutare quanto quel mercato è in grado di offrirle in termini di opportunità.

Gli autori non si limitarono ad enunciare questi assunti teorici: i case study fornirono un riscontro sperimentale alle asserzioni formulate. L'esame analitico delle quattro imprese ha permesso di individuare una linea comune nello sviluppo sui mercati esteri, tuttavia non è possibile interpretare i vari percorsi in modo univoco in quanto su ognuno influiscono inevitabilmente sia la storia che la strategia adottata dalle imprese.

In generale, comunque, sono state considerate quattro multinazionali (Sandvik AB, Atlas Copco, Facit e Volvo) che sicuramente nelle loro prime fasi di sviluppo avevano una dimensione minore rispetto a quella raggiunta negli anni Settanta, ma che in ogni caso non possono essere etichettate come "di piccole dimensioni" rispetto ad altre imprese del mercato svedese.

L'indagine ha confermato che la establishment chain costituisce una buona descrizione del processo di sviluppo delle imprese analizzate<sup>20</sup>, tuttavia i comportamenti individuati sono analoghi a coppie: le prime due ad internazionalizzarsi, Sandvik Ab e Atlas Copco, attraversarono un percorso molto più lento, mentre per Facit e Volvo esso durò quasi la metà degli anni<sup>21</sup>. Allo stesso modo anche l'approccio strategico è risultato differenziato, mentre le prime due stabilirono contatti tramite agente in mercati progressivamente più lontani (giocando sul fattore "distanza mentale"), le altre due iniziarono

---

<sup>20</sup>Le quattro imprese, in totale, stabilirono ben 63 filiali commerciali, di cui 56 (quasi il 90%) furono precedute da contratti tramite agente; in nessun caso, inoltre, un'impresa ha iniziato la produzione in un Paese senza prima avervi venduto tramite agente o subsidiary commerciale. (J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul, 1975, p. 321).

<sup>21</sup>Sandvik iniziò ad internazionalizzarsi nel 1868 e ci mise 65 anni, Atlas Copco nel 1904 e abbisognò di 55 anni, mentre Volvo e Facit che iniziarono entrambe nel 1929 impiegarono rispettivamente 30 e 20 anni (J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul, 1975, p. 320).

da mercati di piccole dimensioni per poi muoversi verso quelli sempre più ampi (discernendo in base alla variabile “dimensione del mercato”).

In conclusione, comunque, lo sviluppo delle quattro aziende è in accordo con il modello di internazionalizzazione descritto teoricamente e, per questo, venne preso come punto di riferimento per la costruzione del primo modellino dinamico elaborato due anni dopo da Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne.

Partendo dalle basi gettate insieme a Wiedersheim-Paul per la costruzione della establishment chain, nel 1977 Jan Johanson scrisse con Jan-Erik Vahlne “The internationalization process of the firm” – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, vero caposaldo per gli studiosi delle teorie della Uppsala University. I due autori crearono un vero e proprio modello per spiegare come l’impresa accresca il proprio coinvolgimento sul mercato internazionale e acquisisca gradualmente conoscenza dell’ambiente: il presupposto iniziale, come nell’articolo precedente, è la mancanza di conoscenza come principale ostacolo alle operazioni estere e alle decisioni che condurrebbero all’internazionalizzazione.

Anche il modello di Johanson e Vahlne è dinamico: l’output di una decisione costituisce l’input della successiva, di seguito una schematizzazione del meccanismo di base.

Una lenta conoscenza esperienziale del mercato e un coinvolgimento attivo nelle operazioni ivi messe in atto (sostanzialmente un processo di learning by doing) sono lo strumento per far fronte all’ostacolo primario dell’Uppsala Model e cioè la scarsa conoscenza che l’impresa possiede quando si inoltra in un nuovo mercato.

Wiedersheim-Paul, tre anni dopo aver illustrato il meccanismo della establishment chain, pubblicò insieme a Hans C. Olson e Lawrence S. Welch un articolo il cui scopo primario era quello di indagare l’importanza dell’attività “pre-export” condotta dalle imprese, studiando le ripercussioni che essa avrebbe avuto sulla sua futura internazionalizzazione.

Oltre ad approcciarsi in modo innovativo allo studio dell’espansione delle imprese all’estero, partendo da come esse si sarebbero avvicinate al processo e cercando di colmare un gap non ancora risolto dai modelli precedenti<sup>22</sup>,

---

<sup>22</sup>Come puntualizzano i tre autori: “A rather limited number of studies have been made of the export start.” (F. Wiedersheim-Paul, H. C. Olson, L. S. Welch, 1978, p.

l'articolo ebbe anche il merito di considerare organizzazioni che non fossero ancora esportatori, sebbene molto attive sul mercato domestico, ma che stessero anche solo prendendo in considerazione tale possibilità.

L'indagine critica altri aspetti dell'approccio precedente, ad esempio il fatto che venisse data scarsa o nulla rilevanza all'ambiente in cui l'impresa si sarebbe sviluppata, che al contrario può avere implicazioni importanti sull'evoluzione successiva. Proprio per questo il modello non si limita a considerare le caratteristiche personali del decision-maker, ma analizza anche l'ambiente in cui egli si muove e l'impresa in cui agisce e assume responsabilità strategiche; questi tre fattori, solo se presi congiuntamente, incrementano o diminuiscono l'abilità del decision-maker di saper cogliere quelli che il modello chiama *attention-evoking factors*, considerati il meccanismo di innesco del processo.

Il primo fattore esaminato sono le caratteristiche personali di colui che all'interno dell'impresa ha l'onere e l'onore di decidere<sup>23</sup>: i tratti peculiari, così come la sua esperienza, ma soprattutto la mentalità internazionale che lo contraddistingue hanno un'influenza determinante su come l'impresa si approccia ai mercati esteri e sulla facilità con cui l'individuo riesce a percepire quei segnali provenienti dall'ambiente circostante (gli *attention-evoking factors*). Allo stesso modo, però, influisce inevitabilmente un'altra variabile strettamente personale: il livello di incertezza che il soggetto è in grado di sostenere, essa rallenta il processo di avanscoperta delle opportunità estere e condiziona il grado di rischio che l'impresa è disposta a correre.

Il secondo fattore chiave è la location dell'impresa e l'ambiente in cui

---

47), sottolineando il fatto che fino a quel momento furono ben pochi i ricercatori davvero interessati a dare una spiegazione a come, quando e da cosa prendesse avvio il processo di internazionalizzazione.

<sup>23</sup>Un approccio simile, seppur sviluppatosi in una linea dottrinale da molti ritenuta contrapposta e incompatibile con la Uppsala School, è quello adottato da Madsen e Servais parlando delle Born Global: "Furthermore, we agree with some authors in pointing out that the background and characteristics of the founder probably has a large influence on the commencement and development of Born Globals." (Tage Koed Madsen & Per Servais, 1997, p. 568). Questo può rappresentare un ulteriore punto di raccordo (per ulteriore evidenza si vedano note nr. 25 e 29) tra i due modelli principali della letteratura sulle modalità di ingresso nei mercati internazionali.

essa agisce: la rete di relazioni che riesce a costruire attorno a sé nel mercato domestico è fondamentale per la condivisione di informazioni tra le imprese e diventa un notevole trampolino di lancio per l'avvio dell'attività di esportazione; i contatti che si creano sono principalmente informali e quelli diretti risultano preferibili e strategici quando lo scambio di informazioni avviene in condizioni di incertezza<sup>24</sup>. In un certo senso, la presenza di altre organizzazioni da cui l'impresa riesce ad ottenere delle notizie relativamente al mercato circostante attenua quelle percezioni di insicurezza e titubanza insite nel decision-maker nel momento in cui deve affacciarsi a nuovi mercati.

Infine, l'ultimo elemento ad influire sul comportamento pre-export è l'impresa. Gli autori analizzano quattro caratteristiche piuttosto significative che la persuaderebbero ad affacciarsi ai mercati esteri, cercando così di spiegare (tra i primi nella letteratura) perché un'impresa dovrebbe interessarsi ad avviare un percorso internazionale:

- Gli obiettivi: ottenere una certa stabilità nelle vendite, e non tanto raggiungere determinati livelli di profitto (per quanto questo sia essenziale in una fase successiva), sarebbe la prima ragione addotta dalle imprese come incentivo valido per iniziare ad esportare; l'export è visto in primis come strategia di crescita.
- Product line: il prodotto commercializzato da un'impresa è la combinazione di componenti hardware e software, prima di esportare essa deve essere in grado di valutare la percentuale di contenuto software: questo è difficilmente trasferibile (nella maggior parte dei casi si tratta di conoscenza tacita o parti brevettate) sui mercati internazionali e necessita una raccolta di informazioni più approfondita, che spesso scoraggia l'impresa dall'esportare.

---

<sup>24</sup> L'importanza di circondarsi di una rete di contatti di tipo diretto nello scambio di informazioni, basati sulla fiducia e il passaparola, viene ripresa da Bonaccorsi: "[...] personal and informal information sources and word-of-mouth communication should be explicitly considered as factors of the simplified decision-making process." (Andrea Bonaccorsi, 1992). La sua opera si inserisce nel filone del network di Johanson e Mattsson: come già discusso nella nota nr. 25, dunque, anche Wiedersheim-Paul, Olson e Welch intravedono nelle relazioni un modo per far fronte alle situazioni di incertezza in cui l'impresa si sarebbe trovata ad agire.



- La storia dell'impresa: Wiedersheim-Paul, Olson e Welch considerano di fondamentale importanza l'esperienza formativa che l'impresa fa nel mercato domestico per il suo sviluppo futuro nei mercati internazionali<sup>25</sup>.
- Espansione extraregionale: come evidente dal sondaggio svolto in Australia<sup>26</sup> a cui gli autori hanno fatto riferimento, spesso le imprese che sperimentano espandendosi prima in altre zone del territorio dello Stato, impiegherebbero meno tempo e incontrerebbero meno ostacoli nell'esportazione internazionale<sup>27</sup>.

Quanto esposto finora costituisce il framework in cui l'impresa si inserisce, esso condiziona il grado di preparazione e conoscenza del decision-maker e di conseguenza la sua capacità di percepire gli attention-evoking factors, input del modello: grazie ad essi l'impresa inizierebbe a considerare l'export una strategia di espansione perseguibile.

Questi fattori possono essere classificati in due categorie, quelli interni, come l'eccesso di capacità produttiva o le competenze esclusive dell'impresa, che essa cerca di sfruttare affinché nel tempo non si traducano in sunk cost; e i fattori esterni<sup>28</sup>, ripartiti dagli autori in quattro gruppi: gli ordini casuali

<sup>25</sup>E' il lento processo sequenziale di learning by doing visto precedentemente con il modellino del 1975 di Johanson e Wiedersheim-Paul, in cui l'esperienza progressivamente acquisita ha un ruolo sostanziale, come anticipato anche da Cyert & March e Aharoni (si vedano in proposito le note nr. 16 e 17) e quale tratto caratteristico di tutti gli studiosi accodatisi al filone dell'U-Model.

<sup>26</sup>Il sondaggio svolto dagli autori venne effettuato su 75 imprese manifatturiere australiane collocate in cinque diverse città, esse vennero raggruppate in tre cluster: quelle esportatrici, le non esportatrici ma con esperienza e le non esportatrici senza esperienza. (F. Wiedersheim-Paul, H. C. Olson, L. S. Welch, 1978, p. 56).

<sup>27</sup>Dello stesso parere non sembra essere Bonaccorsi, che sostiene: "The indication is that firms with narrow market coverage are unlikely to expand to foreign markets prior to expanding within the domestic market. [...] This does not seem to be the case for Italian SMFs." (Andrea Bonaccorsi, 1992), ritenendo che spesso l'espansione regionale sarebbe troppo dispendiosa e l'export risulterebbe la via di crescita più facile per le PMI italiane.

<sup>28</sup>Una classificazione simile era stata fatta da Aharoni nel 1966, che aveva parlato di initiating forces come stimolo per l'esportazione, includendovi: "an outside proposal", "fear of losing a market", "the band wagon effect" e "strong competition from abroad" (Peter J. Buckley, Pervez N. Ghauri, 2015, p. 16).

provenienti spontaneamente da clienti stranieri come stimolo al debutto nei mercati internazionali, le opportunità di mercato estere, la concorrenza e, infine, le misure adottate dal Governo come incentivo all'export.

In base al grado di interesse che l'impresa mostra verso le attività pre-export e all'impegno nella raccolta e nello scambio di informazioni, essa può essere catalogata in attiva, passiva e domestica; quest'ultima fase viene attraversata più o meno da tutte le organizzazioni, soprattutto nei primi stadi di sviluppo: durante questo primo periodo, più l'impresa è proattiva, più ha la possibilità di espandersi extra regionalmente prima di altre (la cosiddetta "internazionalizzazione domestica") e anticipare l'inizio dell'export fuori dai confini nazionali.

La risolutezza e l'impegno con cui l'impresa si dedica alle fasi preparatorie dell'esportazione e l'intraprendenza che essa mostra nel reagire ai segnali provenienti dal mercato sono, secondo tali autori, un segnale significativo di come potrebbe evolversi lo sviluppo internazionale e costituiscono una possibile risposta a come e perché il processo prenda avvio.

### 2.3.6 Gli I-Models: approccio sequenziale e innovativo

Circa vent'anni dopo l'elaborazione del primo modellino sull'approccio graduale ai mercati esteri ad opera di F. Wiedersheim-Paul e J. Johanson, nel 1993 Otto Andersen <sup>29</sup> operò una review dei due principali filoni di indagine che si erano occupati fino a quel momento di studiare il processo di internazionalizzazione dell'impresa considerata nella sua individualità.

Andersen analizzò, da un lato, quello che lui stesso rinominò "U-Model", dall'altro lato vennero esaminati alcuni approcci ribattezzati dallo scrittore "I-Models"; i portavoce di questa corrente di pensiero, che si avvicinava molto a quella perseguita della scuola di Uppsala<sup>30</sup>, furono Warren J. Bilkey &

---

<sup>29</sup>Otto Andersen è tuttora professore presso l'Università norvegese Agder State College.

<sup>30</sup>I tratti comuni dei due modelli sono in primis l'approccio comportamentale, si pensi poi alla visione sequenziale del processo di internazionalizzazione: anche gli sviluppatori degli I-Models attribuiscono tale gradualità alla mancanza di conoscenza (soprattutto esperienziale) e all'incertezza associata alla decisione di internazionalizzarsi (Otto Andersen, 1993, p. 212).

Nell'introduzione al loro articolo, gli esponenti dell'U-Model affermavano infatti: "The basic assumptions of the model are that lack of such knowledge is an important obstacle

George Tesar (1977), S. Tamer Cavusgil (1980), Stan D. Reid (1981) e Michael R. Czinkota (1982), che definirono la decisione di internazionalizzarsi una scelta innovativa per l'impresa.

Nella sintesi delle fasi evolutive osservate dagli esponenti più rilevanti degli I-Models, si nota innanzitutto come anche questo approccio sia a stadi; tuttavia, mentre il modellino del 1975 della scuola di Uppsala si era concentrato su quelle che erano le modalità di accesso al mercato (si pensi all'approccio tramite agente piuttosto che alla filiale commerciale), gli autori qui schematizzati sembrano essere ancor più interessati a scrutare l'atteggiamento del manager nei confronti dell'export, a capire come egli valuti la fattibilità di esportare e a misurare il suo grado di coinvolgimento nel mercato; in questo senso si può quasi definire un approccio "più comportamentale".

Un problema di tipo comportamentale sollevato da questi ricercatori fu il fatto di non riuscire a spiegare come l'impresa decidesse di passare ad una forma di coinvolgimento maggiore (e.g. dall'experimental involvement all'active involvement, si veda S. T. Cavusgil, 1980) e quali fattori innescassero questo passaggio. Tale difficoltà era ascrivibile sia alla molteplicità di variabili influenti sul comportamento del management in fase di espansione (che rendeva complesso predire il movimento successivo), sia alla mancanza di un modello dinamico di fondo: nell'U-Model, infatti, l'influenza reciproca e ciclica tra livello di conoscenza e grado di coinvolgimento avrebbe "automaticamente" permesso e spiegato il passaggio alla fase successiva. Questo punto irrisolto andava a sommarsi alla lacuna lasciata dall'U-Model relativamente alla determinazione del punto di inizio e dell'innescio del processo di internazionalizzazione: non era infatti chiaro che cosa spingesse l'impresa ad aprirsi ai mercati internazionali, in altre parole, quali variabili o fattori avrebbero portato l'imprenditore a decidere di operare oltreconfine.

L'incapacità di fornire una spiegazione a tale domanda era probabilmente imputabile al fatto che l'Uppsala Model considerasse l'impresa in modo isolato dall'ambiente circostante, questo escludeva l'ipotesi che un'organizzazione potesse imitare il comportamento tenuto da altre imprese; inoltre,

---

to the development of international operations and that the necessary knowledge can be acquired mainly through operations abroad." (Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, 1977, p. 23).

lo scenario non ancora globalizzato degli anni Settanta rendeva difficile riuscire a dare una motivazione al perché alcune imprese volessero rischiare di espandersi in nuovi mercati piuttosto che non continuare ad operare esclusivamente nell'ambiente domestico, ancora abbastanza protetto e con oscillazioni prevedibili. In molti settori, inoltre, non si poneva ancora il problema di poter incontrare una domanda satura, dunque non era chiaro perché alcune organizzazioni, ormai affermate a livello nazionale, volessero osare offrendo i propri prodotti al di fuori del mercato domestico.

Infine, in uno scenario in cui le economie dei Paesi non erano ancora fortemente integrate tra loro e la maggior parte dei mercati presentava alte barriere all'entrata, per molte imprese non era nemmeno appetibile pensare di decentralizzare la produzione di alcune componenti, perché i costi di trasporto, comunicazione, informazione, le barriere istituzionali e amministrative e i dazi doganali ponevano un problema spesso insormontabile.

La progressiva trasformazione del contesto globale, accompagnata da una crescita esponenziale e intensa del commercio mondiale in modo particolare a partire dagli anni Novanta, ha condotto ad una forte integrazione delle relazioni sociali, politiche ed economiche a livello internazionale e ad una crescente interdipendenza dei Paesi, indipendentemente dall'ubicazione geografica, creando nuove e straordinarie opportunità imprenditoriali. Questo scenario sempre più globalizzato ha favorito, tra le altre cose, l'emergere di un diverso approccio per spiegare il comportamento delle imprese nel processo di selezione dei mercati e di scelta della modalità di entrata.

Le teorie progressivamente affermatesi a partire dalla fine degli anni Ottanta iniziarono a descrivere il mercato come un intreccio di relazioni tra imprese, non considerandole più come delle entità isolate e sconnesse tra loro, ma come componenti essenziali di un network, fondato su un elemento costitutivo e imprescindibile: la creazione e lo sviluppo di un rapporto di fiducia. La costruzione di rapporti imprenditoriali basati sulla stima reciproca rappresentava al tempo stesso un nuovo strumento di conoscenza per l'impresa, alternativo rispetto all'esperienza personale e unilaterale proposta dall'U-Model: lo scambio di informazioni tra imprese era infatti una modalità assolutamente non contemplata, così come la possibilità di mettere in atto un comportamento imitativo dei partner della rete che, per svariati

motivi, avevano già intrapreso un percorso di internazionalizzazione in un dato mercato.

Queste peculiarità del network aprirono nuovi orizzonti nell'approccio ai mercati esteri, offrendo nuove opportunità per accedervi e poi eventualmente posizionarvi in modo stabile; al tempo stesso contribuirono a sciogliere alcuni dogmi più o meno impliciti dell'Uppsala Model – come la necessità per l'impresa di possedere o acquisire internamente le risorse necessarie per operare sui mercati internazionali – e divulgarono nuove alternative come la condivisione di capitale, beni, capacità e competenze all'interno della rete.

Un network industriale rappresenta un sistema di relazioni tra diversi tipi di attori economici: clienti, fornitori, distributori, agenti, consulenti, concorrenti ed enti pubblici. Tale sistema è caratterizzato da una divisione del lavoro interna, in base alla quale ogni impresa è dipendente dalle altre, quindi ciascuna di esse si trova a dover modificare e potenziare continuamente la relazioni industriali con gli altri attori, in modo da assicurarsi la sicurezza degli approvvigionamenti e delle vendite e garantirsi così la sopravvivenza e lo sviluppo. Le relazioni industriali vengono costruite grazie alla fiducia che si instaura tra gli attori attraverso l'interazione ripetuta nel tempo, dunque tramite processi lenti ed incrementali basati su una dimensione personale.

Secondo i teorici della network analysis, attraverso queste relazioni le imprese acquisiscono dai loro partner quelle risorse e conoscenze che avrebbero dovuto sviluppare con l'esperienza diretta sui mercati esteri, quindi possono realizzare processi di espansione internazionale più intensi e meno gradualmente di quanto previsto dal modello di Uppsala.

I primi autori che compresero l'importanza del network per l'internazionalizzazione delle imprese furono Johanson e Mattson (1988), secondo i quali il processo di crescita oltre confine delle imprese dipende fortemente dal numero e dalla forza delle relazioni industriali. Sfruttando la fiducia ottenuta a livello domestico l'impresa può infatti cercare di entrare in networks esteri consolidati, incrementando le proprie capacità di penetrazione internazionale, e una volta raggiunti i mercati target, può tentare di estendere la propria rete di relazioni ad imprese localizzate in altri paesi in modo da ottenere la completa integrazione internazionale.

I livelli di internazionalizzazione degli attori economici, classificati da

Johanson e Mattson in funzione della loro attività e delle struttura relazionale con i mercati esteri in cui sono inseriti, sono quattro: “the early starter”, “the later starter”, “the lonely international”, “the international among others”.



Figura 2.3: Stadi di internazionalizzazione delle imprese appartenenti ad un network.

Il livello “early starter” presenta un basso grado di internazionalizzazione sia del network sia dell’impresa che, inoltre, non ha sviluppato relazioni internazionali forti, quindi dispone di possibilità limitate di acquisire conoscenze specifiche di mercato dagli attori che appartengono allo stesso sistema reticolare. A causa della mancanza di conoscenze settoriali ed istituzionali, l’internazionalizzazione viene trainata da attori presenti sul mercato estero (come gli intermediari commerciali), che diventano l’unico canale disponibile per entrare in un network strutturato. In questa fase è molto importante il contributo delle agenzie nazionali per la promozione e lo sviluppo delle imprese sui mercati esteri poiché può favorire il contatto con gli operatori

stranieri.

Lo stadio “later starter” descrive invece l'internazionalizzazione di imprese che hanno relazioni indirette con i network esteri attraverso una rete di legami domestici piuttosto internazionalizzata, costituita da fornitori, clienti e concorrenti. In questo caso l'elevato livello di internazionalizzazione del network domestico facilita il processo di espansione all'estero delle imprese inesperte che si trovano quindi in una posizione vantaggio rispetto alle “early starter”.

Viceversa, al livello “lonely international” l'impresa opera in diversi network esteri, ma la rete nazionale di appartenenza è scarsamente internazionalizzata perciò non influisce sulla sua conoscenza esperienziale. L'impresa, quindi, adotta comportamenti innovativi e anticipa i processi di internazionalizzazione del network nazionale, ma tale posizione di vantaggio è indebolita dai limiti della stessa rete domestica. In questa situazione infatti, la conoscenza specifica di mercato della “lonely international” può essere inferiore a quella di imprese che appartengono a network internazionalizzati, come le “later starter”.

Il maggior grado di internazionalizzazione sia del network che dell'impresa corrisponde infine al livello “international among others”. In questo caso, l'impresa appartiene ad un contesto industriale fortemente votato ai mercati esteri, quindi accresce il suo grado di conoscenza esperienziale e, di conseguenza, accelera il processo di internazionalizzazione.

Tale processo comporta modalità ad elevato grado di coinvolgimento, come le filiali produttive o di vendita e l'impiego di accordi di collaborazione quali le joint venture, necessarie per l'impresa al fine di coordinare le attività sui mercati esteri e rafforzare le relazioni con i partner locali.

In conclusione, secondo la network analysis, il comportamento internazionale dell'impresa è il risultato del suo posizionamento all'interno di una rete di relazioni industriali e del grado di internazionalizzazione di quest'ultima. Questo perché la conoscenza esperienziale dell'impresa si arricchisce direttamente, attraverso le interazioni con il network, e indirettamente tramite l'imitazione del comportamento degli attori maggiormente esperti.

Le imprese che appartengono ad un network internazionalizzato e che presentano un elevato grado di coinvolgimento all'estero avranno pertanto

un livello di conoscenza internazionale e specifica di mercato maggiore rispetto alle altre tipologie di imprese. Si può quindi notare come, a differenza del modello processuale di Uppsala, che circoscrive l'analisi dell'espansione internazionale al solo comportamento dell'impresa isolato dal contesto, la teoria reticolare esalti l'importanza dell'ambiente di appartenenza.

L'internazionalizzazione viene infatti interpretata come un processo che non dipende solo dalle risorse interne, dalle attività intraprese e dall'esperienza maturata direttamente da ogni singolo attore, ma anche dalle potenzialità di condivisione delle conoscenze e delle competenze detenute da altri soggetti facenti parte del network industriale. La condivisione delle risorse di ciascun partner può quindi offrire soluzioni competitive molto efficaci ed aumentare la capacità della singola impresa di valutare correttamente le minacce o le opportunità che si manifestano sul mercato.

L'affermarsi del network a livello teorico-comportamentale, supportato empiricamente dall'esistenza di imprese che non si comportavano necessariamente in modo sequenziale nell'approccio ai mercati, e a cui il modello di Uppsala non riusciva a dare una spiegazione, ha permesso di rilevare le debolezze di quelle imprese per cui sarebbe stato impensabile programmare un'espansione basata su un processo di conoscenza esperienziale e un posizionamento, a partire dai mercati mentalmente più vicini, attraverso modalità a rischio e coinvolgimento crescente.

La caratteristica fondamentale delle INV (o Born Global) consiste proprio nella capacità di internazionalizzarsi e operare in una molteplicità di mercati fin dalla costituzione; questo veloce processo di espansione viene spesso attribuito alle caratteristiche personali dell'imprenditore, che vanta una passata esperienza sui mercati esteri e conosce in modo più o meno approfondito il panorama mondiale, ma è in gran parte imputabile anche alle nuove condizioni poste dalla globalizzazione: comunicazione e trasporti rapidi, facilità nel reperire fonti di finanziamento in qualsiasi Paese, elevata mobilità del capitale umano, in generale, bassi costi di transazione.

Le Born Global presentano dunque una serie di caratteristiche che le rendono discordanti con la proverbiale lentezza e la sequenzialità dell'U-Model – la scarsità di risorse in possesso dell'impresa, la giovane età e la mancanza di qualsiasi tipo di esperienza sono tra le peculiarità più citate – facendole



propendere per la ricerca di fonti alternative di vantaggio competitivo, ad esempio la conoscenza intesa come intangible asset. Grazie alle condizioni favorevoli di un mercato globalizzato, questa risorsa immateriale risulta facilmente trasferibile in altri contesti e, quindi, fruibile dagli altri partner del network, che a loro volta condividono risorse di cui la INV non è in possesso, permettendole di posizionarsi in un mercato a cui da sola non avrebbe avuto accesso. In definitiva, una International New Venture si caratterizzerebbe, a differenza delle imprese multinazionali o che riescono ad approcciare in modo graduale i mercati esteri, per il valore aggiunto apportato e non per le attività possedute in modo diretto.

I contributi degli anni Novanta e Duemila, trattati nel secondo capitolo, hanno permesso a J. Johanson e J.-E. Vahlne di rivedere nel 2009 il proprio modello comportamentale alla luce di altre variabili che, negli anni Settanta, non erano state considerate per ovvi motivi legati al contesto culturale, economico, storico e temporale che, al contrario, in uno scenario globalizzato come quello attuale diventano necessarie e irrinunciabili.

In primis cambia il punto di partenza, che non è più costituito dalla conoscenza esperienziale e dal livello di impegno dell'impresa in uno specifico mercato, sono invece le opportunità di apprendimento – che contemplanodiverse e originali possibilità, da quello imitativo a quello indiretto attraverso l'acquisizione di informazioni dai partner – e la posizione rivestita dall'impresa all'interno della rete, che rivelano quanto essa sia impegnata, sia dal punto di vista relazionale che economico, in un contesto più o meno esteso.

Se da un lato il driver della conoscenza evolve, ammettendo metodi alternativi di acquisizione, e d'altra parte le current activities non costituiscono più la prima fonte di esperienza per l'impresa, sostituite da un processo di trust-building messo in atto tra i partner del network, anche la causa primaria di incertezza cambia. Mentre l'U-Model del 1977 assumeva come prima fonte di rischio percepito la mancanza di conoscenza relativamente ad uno specifico mercato, enfatizzata dal gap tra le caratteristiche del mercato domestico e quelle del Paese di destinazione, nel 2009 l'origine dell'incertezza è associata alla liability of outsidership , cioè il rischio di non riuscire ad intessere una rete di rapporti adeguati e resistenti per internazionalizzarsi agevolmente e con successo e, di conseguenza, l'impedimento che questa

esclusione dal network potrebbe provocare, non consentendo all'impresa di sfruttare in modo profittevole le relazioni costruite.

A lungo è stata dibattuta, e si discute tuttora, la scelta della modalità di entrata ottimale per un'impresa per accedere ad uno specifico mercato per poi posizionarvisi. Nella teoria comportamentale, in particolare, ci si è soffermati e focalizzati su quei fattori che si ritiene possano influenzare il processo decisionale e permettere al management di fare discernimento, consentendogli di optare per l'alternativa più idonea per la propria organizzazione; le variabili cruciali individuate sono la distanza mentale dal potenziale mercato obiettivo, l'estensione e la profondità dell'esperienza dell'impresa, il livello di conoscenza del mercato e i diversi metodi di apprendimento, il grado di controllo migliore per stabilirsi in una determinata area geografica, la presenza di una rete di relazioni solide e fiduciarie costruite in un determinato contesto, la possibilità di sfruttare le risorse di altri partner per avere successo in un mercato.

Dopo aver esaminato questi primi contributi nella descrizione del comportamento tenuto dalle imprese nei mercati esteri, si può concludere come vi siano sia analogie che differenze tra i vari approcci e come in letteratura, almeno fino a questo punto, non esista una visione pienamente condivisa del rapporto tra processo di internazionalizzazione, grado di esperienza e percezione del rischio da parte delle imprese.

Come si possono esporre gli aspetti caratterizzanti gli studi analizzati: l'esperienza come punto di partenza nell'approccio al mercato, la ponderazione di rischio e incertezza nel prendere decisioni, il coinvolgimento crescente dell'impresa nei mercati esteri, lo sviluppo dinamico del modello e la variabile della conoscenza come tratto caratteristico della Uppsala School, così si possono anche rintracciare difetti e risposte mancate.

Se da un lato il modellino dinamico del 1977 di J. Johanson e J.-E. Vahlne era stato il primo a dare una spiegazione analitica e sequenziale di come l'impresa si sarebbe mossa gradualmente sui mercati esteri, aumentando progressivamente livello di coinvolgimento e conoscenza, dall'altra parte la lacuna basilare dell'U-Model fu quella di non saper spiegare cosa innescasse il processo di internazionalizzazione e perché un'impresa fosse portata ad ope-

rare su mercati oltre confine<sup>31</sup>. Già alcuni degli autori esaminati tentarono di spiegare l'incipit del processo: si pensi allo studio di F. Wiedersheim-Paul, H. C. Olson e L. S. Welch del 1978 in cui attribuivano all'attività pre-export e ai cosiddetti attention-evoking factors<sup>32</sup> un ruolo fondamentale nel preparare e temprare l'impresa alle operazioni che essa avrebbe svolto in un contesto completamente diverso; si considerino anche i principali esponenti degli I-Models che, pur ammettendo la complessità del loro obiettivo, puntavano a stabilire quali fossero i fattori che causassero il passaggio dell'impresa da una fase alla successiva e a determinare l'esatto momento in cui questo sarebbe avvenuto.

Nel 1992 il professore toscano di economia Andrea Bonaccorsi pubblicò un articolo che contribuì ad arricchire l'approccio originale al processo di internazionalizzazione delle imprese, il cui tratto distintivo risiede nelle relazioni instaurate tra gli attori del network<sup>33</sup>.

Bonaccorsi si dedicò allo studio dello scenario imprenditoriale italiano, focalizzandosi in particolare sulle PMI, e cercò di valutarlo rispetto alle ricerche condotte su altre imprese appartenenti a diversi Stati e quindi sviluppatesi in contesti culturali, temporali ed economici dissimili. Concentrandosi sulla variabile dimensione dell'impresa e analizzandone il rapporto con il comportamento tenuto nell'attività di export, egli notò come le imprese manifatturiere italiane di medio-piccole dimensioni avessero un ruolo rilevante nel commercio nazionale all'estero rispetto a quanto non accadesse per altri

---

<sup>31</sup>Come già discusso in precedenza, l'interesse della Uppsala School non era quello di spiegare come iniziasse il processo di internazionalizzazione (si veda nota nr. 19, in cui si tratta in particolare dell'opera di J. Johanson e F. Wiedersheim-Paul, 1975), nonostante ciò questa incuria venne considerata una notevole mancanza da parte della letteratura successiva.

<sup>32</sup>Come evidenziano gli autori stessi: "Attention-evoking factors provide the real input in the operation of the model [...] are those factors or influences which cause a firm to consider exporting as a possible strategy. They represent the "triggering cues" in relation to decisions about pre-export behavior." (Finn Wiedersheim-Paul, Hans C. Olson & Lawrence S. Welch, 1978, p. 51).

<sup>33</sup>Johanson e Vahlne, nel rivedere il proprio modello del 1977, riconoscono il contributo di Bonaccorsi citandolo tra i promotori dell'importanza dei legami tra imprese: "A number of studies [...] have shown the importance of relationships in the internationalization process." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1413).

Paesi.

Nello specifico, l'analisi empirica della situazione italiana condusse l'autore a fare delle considerazioni circa l'influenza della dimensione dell'impresa sull'intensità di esportazione: se da un lato l'indagine del contesto nazionale portò l'autore a dichiararsi d'accordo con quella che egli definì la proposizione 1, e cioè che la probabilità di essere un esportatore cresca con la dimensione dell'impresa; non poté tuttavia trarre le medesime conclusioni per la proposizione 2: l'intensità di esportazione è legata positivamente alla dimensione dell'impresa.

La ricerca empirica italiana, infatti, non gli consentiva di supportare questa seconda asserzione in quanto tale relazione risultava dipendente e mediata dal settore industriale di appartenenza<sup>34</sup>.

Al contrario, per quanto riguarda il primo assunto - benché la proporzione di esportazioni delle PMI sul totale delle vendite fosse elevata rispetto a quanto non accadesse in altri Stati<sup>35</sup> e benché il livello di coinvolgimento delle imprese di piccole dimensioni nelle attività estere fosse piuttosto intenso ed esse costituissero la punta di diamante dei settori trainanti dell'economia nazionale - sulla base dei dati raccolti non si poteva negare che la percentuale di esportatori sul totale delle imprese fosse comunque più elevata per la classe dimensionale con più di 500 dipendenti e che gli esportatori poco coinvolti tendessero a concentrarsi nella categoria delle PMI<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup>Come afferma egli stesso sulla base di indagini condotte anche da altri ricercatori: "This means that the relationship between firm size and export intensity is mediated by the industry structure" (Andrea Bonaccorsi, 1992) e, più avanti, prosegue sostenendo che la proposizione 2 sarebbe inficiata anche dalla dimensione temporale in quanto le variabili dimensione dell'impresa e intensità con cui essa esporta potrebbero essere il risultato di diversi sentieri di sviluppo, quindi l'esistenza di una correlazione statistica in ogni istante temporale non può essere ritenuta prova inconfutabile e generalizzabile di un legame causale tra dimensione e intensità.

<sup>35</sup>Stando ai dati pubblicati dall'ISTAT relativamente al 1981 risulta come le PMI pesassero per il 17,7% sul totale delle esportazioni, mentre le medie imprese per il 28,9%: livelli molto alti se confrontati con quelli di altri Paesi industrializzati (A. Bonaccorsi, 1992).

<sup>36</sup>I sondaggi dimostrano che solo il 37,7% delle microimprese (11-20 dipendenti) esporta, mentre più dell'89,3% delle imprese con più di 500 dipendenti è un esportatore: in questo senso la probabilità di trovare un esportatore cresce con la dimensione dell'impresa. (A. Bonaccorsi, 1992).

Bonaccorsi prosegue nella trattazione considerando tre fattori a cui viene normalmente attribuita la responsabilità di frenare ed ostacolare l'export delle imprese più piccole, questi sono ravvisabili nella scarsità di risorse disponibili, nella mancanza di economie di scala e nell'alta percezione di rischio legato alle attività internazionali.

Per quanto riguarda il primo fattore, se da un lato è vero che le PMI hanno un background di capacità, beni e competenze assai limitato rispetto a quello di una grande ed affermata multinazionale e che il processo di internazionalizzazione richiede un elevato coinvolgimento e dispendio di risorse, è anche vero che il patrimonio interno non è l'unica fonte fruibile dall'impresa. Anzi, essa deve attingere a quelle risorse esterne a cui può accedere solo grazie a relazioni stabili e durature con gli altri soggetti del mercato: in tal modo l'impresa non è relegata nella sua individualità<sup>37</sup>, ma è studiata all'interno di una rete di rapporti dai quali può acquisire informazioni salienti che le permetterebbero di sgombrare il percorso verso l'internazionalizzazione da quegli ostacoli attribuibili soltanto a carenze e inefficienze interne.

Un secondo impedimento per le PMI è quello di non poter sfruttare i vantaggi derivanti dalle economie di scala, realizzabili da quelle grandi imprese che raggiungono ingenti volumi di produzione, questa non sembra tuttavia essere una variabile influente sulle scelte delle imprese: spesso esse non esportano perché il mercato domestico riesce già a soddisfare i loro obiettivi di vendita. L'indagine svolta dall'autore dimostrò inoltre come l'esportazione fosse per le PMI italiane la via più facile per crescere ed espandersi grazie ad una serie di circostanze e condizioni propizie (e.g. termini di pagamento più favorevoli rispetto al mercato domestico, tassi di interesse agevolati)<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup>Come evidenziato più volte nel corso del I capitolo, il primo modellino sviluppato dalla Uppsala School e parte della letteratura successiva avevano considerato l'impresa separatamente dall'ambiente circostante, come ente a sé stante e bastevole a se stesso, come citato anche nella nota nr. 4 del presente capitolo: "We develop a model of the internationalization process of the firm that focuses on the development of the individual firm". (Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, 1977, p. 23).

<sup>38</sup>I risultati ottenuti da Bonaccorsi non sembrano essere concordi con le osservazioni fatte da F. Wiedersheim-Paul, H. C. Olson e L. S. Welch nella loro pubblicazione del 1978, in cui ritenevano l'espansione extraregionale una buona strategia in preparazione all'esportazione nei mercati internazionali, a tal proposito si veda la nota nr. 32 del I

Infine, se considerate in ottica individualista, le imprese percepiscono un rischio molto elevato dall'attività di esportazione, per questo esse devono essere analizzate come parte di un sistema integrato di relazioni che le connette con vincoli di diversa intensità e tipologia e crea una sorta di network che, nel caso italiano, prende il nome di distretto industriale: l'impresa non si trova più a dover prendere decisioni di internazionalizzazione da sola, ma è parte di una rete in cui la collaborazione è molto intensa e resistente e le scelte vengono ponderate e prese congiuntamente.

Come argomentato anche nell'articolo precedente, in un network assumono un certo rilievo due fattori di conoscenza "collettiva": l'informazione e l'imitazione. Il distretto industriale favorisce lo sviluppo di relazioni confidenziali tra le imprese, agevola la comunicazione tra i partner poiché lo scambio di informazioni è visto come un processo sicuro, le fonti sono dirette e fidate, quindi la ricerca diventa poco costosa ed agevole: tutto ciò va a ridurre il rischio percepito di dover avviare e gestire un'operazione internazionale.

Il secondo fattore è il comportamento imitativo che le imprese adottano all'interno di un distretto in cui si sono sviluppati rapporti stabili, leali e duraturi: l'imitazione, oltre ad essere una possibile forma di conoscenza del mercato, diventa anche una strategia abbastanza sicura per accedere ad un nuovo contesto ed iniziare ad esportare. L'analisi di quest'ultimo punto fa riflettere ancora una volta sull'approccio dell'U-Model che considerava l'impresa isolata e indipendente e dimostra come le imprese appartenenti ad un network, invece, siano agevolate dall'intreccio di relazioni ad iniziare prima il processo di internazionalizzazione.

La trattazione di Bonaccorsi si conclude affermando che anche le imprese di piccole dimensioni possono avere successo nel posizionamento e nell'esportazione nei mercati internazionali<sup>39</sup>, questo nonostante la mancanza di

---

capitolo.

<sup>39</sup>Ad una conclusione simili erano precedentemente giunti W. J. Bilkey e G. Tesar nel 1977 e S. T. Cavusgil nel 1980 affermando che l'espansione nei mercati internazionali non fosse prerogativa esclusiva delle imprese di grandi dimensioni; anche Erramilli parlando delle imprese di servizi affermò: "The fact that firm size had no apparent effect on entry mode choice in our study indicates that small and large service firms have uniform ability to establish wholly owned operations." (M. K. Erramilli, 1991, p. 495).

risorse interne<sup>40</sup>, lo svantaggio di non poter fruire delle economie di scala e grazie, invece, alla costituzione di network che, oltre a ridurre il rischio percepito, spesso permette loro il raggiungimento della massa critica per spingersi oltreconfine.

Analogamente a Bonaccorsi, Nicole E. Coviello e Hugh J. Munro nella pubblicazione del 1995 *Growing the entrepreneurial firm* dimostrarono di aver intuito l'importanza cruciale delle PMI nell'incentivare la crescita economica del Paese, in particolare concentrarono il proprio studio sulle imprese di piccole dimensioni operanti nei settori ad elevata intensità tecnologica.

Anche il loro approccio può essere inserito nella logica del network in quanto riconobbero il ruolo centrale delle relazioni per illustrare l'espansione delle imprese e tentarono di capire e spiegare come tali organizzazioni facessero uso di legami interni alla rete per posizionarsi in un mercato internazionale.

L'obiettivo che si pongono nell'articolo è duplice: da un lato vorrebbero esaminare l'impatto del network sullo sviluppo nei mercati internazionali, d'altra parte analizzare la gestione delle attività di marketing all'interno di una rete, progetto nuovo ed originale nella letteratura comportamentale delle organizzazioni imprenditoriali.

Essi condussero tale ricerca concentrandosi su due gruppi di imprese neozelandesi con caratteristiche differenti seppur operanti entrambi nel settore del software, il primo costituito da quattro aziende espansesi velocemente e ormai ad uno stadio di internazionalizzazione piuttosto avanzato, appartenenti a network stabili e ramificati e al servizio di una molteplicità di mercati in cui avevano fatto il proprio ingresso impiegando modalità differenti<sup>41</sup>. Il

---

<sup>40</sup>La scarsità delle risorse sarà un tema molto sentito e affrontato da esponenti e sostenitori delle imprese International New Venture o Born Global trattate di seguito: si può fare riferimento, tra gli altri, a B. M. Oviatt & P. P. McDougall, 1994, "Toward a theory of international new ventures" o a N. E. Coviello & H. Munro, 1997, "Network relationships and the internationalisation process of small software firms".

<sup>41</sup>Queste quattro imprese avevano mediamente dai 10 ai 15 anni e impiegavano un numero di dipendenti oscillante tra i 25 e i 150, si può quindi parlare di imprese di medio-piccole dimensioni.

Nello specifico si trattava di CBA, DSR, Fact e MSL, esse servivano dai 5 ai 10 mercati ciascuna e avevano impiegato modalità di espansione riconducibili prevalentemente ad

secondo gruppo era composto invece da un maggior numero di imprese più piccole di cui erano state raccolte informazioni attraverso la somministrazione di un sondaggio, si trovavano a livelli di sviluppo precedenti e spesso avevano avuto accesso ai mercati esteri grazie allo sfruttamento di relazioni cruciali con partner più forti e solidi<sup>42</sup>.

Relativamente al primo obiettivo, essi misero per la prima volta in luce un aspetto negativo del network per entrambi i gruppi selezionati: se da un lato il fitto intreccio di legami permette ad ogni impresa di internazionalizzarsi più o meno velocemente e in un gran numero di mercati, d'altra parte ha il limite di creare rapporti inopportuni o viziati: alcune relazioni potrebbero infatti essere infruttuose, oppure sviluppate nell'ottica del soddisfacimento di uno specifico bisogno di un player del network, potrebbero in altri casi non lasciare la libertà ad un'impresa di sfruttare un'opportunità di mercato perché non coerente con le finalità della rete, facendo così emergere come in alcuni casi sarebbe sano e necessario ridurre la dipendenza delle imprese più deboli e periferiche dall'influenza dei partner focali.

Esaminando il secondo obiettivo, data l'indiscussa competenza di tali imprese in ambito tecnologico, è comprensibile che esse tentino di sfruttare le capacità di altri attori della rete in cui esse sono più carenti: si tratta, ad esempio, delle attività di marketing. Mentre le quattro imprese più mature cercarono di fare uso di abilità altrui per rafforzare la propria posizione e il proprio business nei mercati internazionali, le imprese più "giovani" beneficiarono di tale risorsa prevalentemente nei primi stadi di sviluppo per accelerare l'entrata nei mercati e garantirsi una credibilità iniziale grazie ad una partnership di marketing. In entrambi i casi, comunque, pur stabilendo tali relazioni per ottenere una capacità non in loro possesso, esse contribuirono ad arricchire il network fornendo competenze altamente tecnologiche: questi asset specifici non vennero però decentralizzati così da proteggere il

---

accordi di sviluppo, di marketing, al piggy-back e alla figura dei distributori (N. E. Coviello, H. J. Munro, 1995, p. 51).

<sup>42</sup>Il sondaggio venne condotto su un totale di 60 imprese, di cui soltanto il 70% fece pervenire una risposta. Le imprese occupavano mediamente 19 dipendenti e avevano un'età media di 7 anni servendo circa 2 mercati esteri ciascuna, più della metà di esse impiegava come modalità di entrata la figura dei distributori o, in minor misura, quella degli agenti, al terzo posto l'uso del piggy-back (N. E. Coviello, H. J. Munro, 1995, p. 52).



proprio core business, che avrebbe potuto rivelarsi nel lungo periodo fonte di vantaggio competitivo.

Dunque, se da un lato Coviello e Munro ritengono che l'impresa non possa assolutamente essere analizzata in modo isolato dal contesto e, anzi, il network e il ruolo ricoperto <sup>43</sup> siano elementi imprescindibili per valutare l'entrata in nuovi mercati con la modalità di accesso più adeguata alla circostanza, d'altra parte il manager deve avere il controllo sui partner della rete e sul modo in cui vengono allacciati rapporti così da evitare di costringere e soffocare la relazione rendendola viziata e incapace di fare delle relazioni una competenza chiave.

## 2.4 L'Uppsala Model del 2009 di Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne

Alla luce dei cambiamenti di portata globale e degli studi emersi nel corso dei trent'anni precedenti, spesso molto distanti dal pensiero inizialmente formulato dalla Uppsala School, che rischiavano di offuscare per sempre la prima teoria comportamentale d'impresa, nel 2009 Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne decidono di rivedere ed eventualmente modificare il modello primordiale da loro elaborato nel 1977.

La novità più travolgente rispetto alla concezione iniziale dell'U-Model fu quella introdotta dallo stesso Johanson nel 1988, insieme a Mattsson, e cioè la teoria del network: essa concepiva le imprese non più come entità individuali ed isolate dal sistema, ma inserite all'interno di una rete di relazioni di tipologia e intensità variabile. Questo nuovo modo di vedere le organizzazioni di business aveva spesso portato molti ricercatori e studiosi a rifiutare integralmente il modello a stadi, lento e incrementale, proposto

---

<sup>43</sup> "We expand the analysis beyond the individual firm's actions and address the impact of a firm's role and position within a network of relationships." (N. E. Coviello, H. J. Munro, 1995, p. 58). Tale approccio evidenzia innanzitutto come, rispetto al modello della Uppsala School, nella teoria del network sia importante che l'impresa non venga trattata in modo separato dall'ambiente in cui si inserisce, in secondo luogo, anche Coviello e Munro, come J. Johanson e L.-G. Mattsson nell'articolo del 1988, enfatizzano l'importanza del posizionamento dell'impresa all'interno della rete.

dall'Università di Uppsala negli anni Settanta, in favore della concezione apparentemente senza limiti descritta dal network: proprio questa permise ed agevolò l'affermarsi di imprese che non avrebbero seguito pedissequamente la establishment chain, le International New Venture <sup>44</sup>.

Nel 1997 Madsen e Servais avevano tentato di conciliare i due approcci, normalmente dipinti come incompatibili, ritenendo che non necessariamente l'uno avrebbe escluso l'altro <sup>45</sup> e tentando di spiegare come l'U-Model fosse idoneo più che altro per descrivere le prime fasi di espansione delle imprese (e.g. Early Starter di J. Johanson e L.-G. Mattsson, 1988); nello stesso anno N. E. Coviello e H. J. Munro <sup>46</sup> avevano cercato di integrare network e processo sequenziale nell'analisi di PMI operanti nel settore software descrivendo il loro processo di espansione come una versione accelerata del modello a stadi, ma parallelamente ritenendo fondamentali i contatti sviluppati all'interno della rete.

La visione di Johanson e Vahlne si apre in questa direzione, portandoli ad affermare che ormai i mercati non debbano essere concepiti come una struttura standard e statica<sup>47</sup>, ma come un network di relazioni in costante evoluzione. Questo intreccio di rapporti riduce le distanze tra i Paesi: si è notato come le INV sfruttino i legami con altre imprese e il posizionamento dei partner più autorevoli per internazionalizzarsi velocemente anche in mercati culturalmente molto dissimili. Dunque, se nel modello del 1977 la principale determinante dell'incertezza era proprio la distanza mentale tra due mercati, nel 2009 questo assunto non può più reggere e, pertanto, i due autori ritengono che il fattore più influente sul livello di rischio percepito

---

<sup>44</sup>Come si è chiarito nella nota nr. 20 del presente capitolo, le International New Venture sono in realtà organizzazioni che esistono da sempre. Gli stessi Johanson e Vahlne affermano: "We can agree with Oviatt and McDougall (1994) on one point: international new ventures and born regionals are old phenomena." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1421).

<sup>45</sup>"The conclusion is that Born Globals grow in a way which may be in accordance with evolutionary thinking." (T. K. Madsen & P. Servais, 1997, p. 561).

<sup>46</sup>Si tratta dell'articolo "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms", 1997, in *International Business Review*, pp. 361-386.

<sup>47</sup>"Now the business environment is viewed as a web of relationships, a network, rather than as a neoclassical market with many independent suppliers and customers." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1411).

da un'impresa sia la liability of outsidership: con essa si vuole esprimere l'eventualità per un attore del network di rimanere escluso e confinato nel Paese di origine e la preoccupazione di non riuscire a sviluppare relazioni che gli permettano di avere successo nei mercati esteri o di stabilire legami cruciali con i partner più prestigiosi.

Oltre a questa nuova forma di incertezza generata dalla struttura del network, i due elementi caratterizzanti il nuovo approccio della Uppsala school sono il processo di costruzione di fiducia (trust-building), fondamentale per alimentare e crescere relazioni stabili e durature, e la creazione di conoscenza in modi alternativi all'apprendimento esperienziale (learning by doing), propugnato dal modello del 1977 come unica forma di conoscenza possibile e realizzabile.

Per chiarire il concetto di trust-building è fondamentale partire dalla riflessione di coloro che per primi introdussero tale argomento per spiegare il processo di internazionalizzazione: Johanson e Mattsson nell'articolo del 1987 asserivano infatti che "Single exchanges are [...] integral parts of a process in which the parties gradually build up a mutual trust in each other"<sup>48</sup>, gettando le basi per la teoria del network, pubblicata l'anno successivo, e ritenendo che rispetto e stima previa fossero la base per costruire un rapporto solido e continuativo nel tempo, generando in tal modo una fiducia reciproca tra le parti.

Anche l'articolo di R. M. Morgan e S. D. Hunt (1994)<sup>49</sup> venne considerato un contributo degno di nota per l'elaborazione del nuovo U-Model, essi mostrarono particolare interesse per l'evoluzione del marketing relazionale ritenendo fondamentale la combinazione coinvolgimento-fiducia per edificare rapporti di successo e dichiarando che, per poter essere un concorrente abile e competente, l'impresa avrebbe prima dovuto possedere l'attributo di "cooperatore" efficiente all'interno del network: soltanto quando la relazione viene sostenuta in modo proattivo da entrambe le parti, il rapporto cresce, il processo di trust-building porta i partner a scambiarsi risorse e informa-

---

<sup>48</sup>J. Johanson & L.-G. Mattsson, "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach compared with the Transaction-Cost Approach", 1987, pp. 37.

<sup>49</sup>L'articolo a cui si fa riferimento è "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", 1994, in *Journal of Marketing*, pp. 20-38.

zioni cruciali e ad essere sempre meno tentati di “tradire” il legame o di trarne indebitamente vantaggio e, quindi, la relazione diventa componente costitutiva del processo di internazionalizzazione.

Pur introducendo questo nuovo elemento nel proprio modello, Johanson e Vahlne riconoscono come spesso nella letteratura, a fianco della fiducia, venga contemplata anche una componente opportunistica: in questo senso la riflessione di A. Madhok (2006)<sup>50</sup> fu illuminante. Egli riteneva che, se da un lato fosse appropriato e comprensibile presupporre che nelle prime fasi un’impresa potesse fare esclusivamente il proprio interesse avvantaggiandosi a scapito del partner, obiettò quanto fosse ottuso e assurdo prevedere un potenziale comportamento opportunistica della controparte durante tutto il corso della relazione, anche una volta che questa si fosse consolidata<sup>51</sup>. Continuare a dubitare del partner, oltre a risultare poco professionale, inficerebbe un processo di costruzione di fiducia già di per sé difficile e dispendioso in termini di tempo e denaro e non permetterebbe a nessuna delle due imprese di trarre da quel rapporto il massimo valore potenziale.

L’ultimo contributo attinente il processo di trust-building che può essere annoverato tra i più influenti per l’elaborazione del modello di Johanson e Vahlne del 2009 è quello di M. F. Boersma, P. J. Buckley e P. N. Ghauri<sup>52</sup>.

Essi descrissero lo sviluppo e l’evoluzione della fiducia tra due imprese come un procedimento sequenziale e dinamico in cui l’output di ciascuna fase costituisce l’input per implementare lo stadio successivo. Il processo non è tuttavia unidirezionale: nel senso che un’azione potrebbe provocare un accrescimento e rafforzamento del legame, così come condurre ad una maggiore sfiducia nei confronti del partner come conseguenza di un compor-

---

<sup>50</sup>Madhok Anoop, “How much does Ownership really matter? Equity and Trust Relations in Joint Venture Relationships”, 2006, in *Journal of International Business Studies*, pp. 4-11.

<sup>51</sup>Madhok verificò empiricamente la propria ipotesi tramite un sondaggio svolto a livello imprenditoriale, i manager da lui intervistati sembrarono essere dello stesso parere: “they were not unmindful of the possibility of opportunism but considered it ridiculous to conduct business with their partners on the basis of a safeguarding mentality.” (A. Madhok, 2006, p. 8).

<sup>52</sup>Trattasi di “Trust in International Joint Venture Relationships”, 2003, in *Journal of Business Research*, pp. 1031-1042.

tamento da lui attuato, causando una regressione e de-creazione del rapporto fiduciario.

Gli autori in questione individuarono tre diverse dimensioni di fiducia che dovrebbero manifestarsi nel corso di una relazione: mentre durante l'intero processo si assume vi sia una fiducia basata sulla benevolenza (*goodwill*) e sull'aiuto reciproco, che suppone l'assenza di interessi secondari, vizi o egoismi di fondo, nelle prime fasi si svilupperebbe invece una fiducia promissoria (*promissory*), essenziale per avviare la costruzione di un rapporto in cui ci si possa fidare dell'impegno della controparte, infine, soltanto in un secondo momento sarebbe indispensabile l'affermarsi di una fiducia più professionale, basata sulle risorse e competenze (*competence*) dei due partner, che dia spessore alla relazione e la caratterizzi apportandovi un contenuto economico.

Una prima innovazione del modello sarebbe dunque quella di considerare fiducia e coinvolgimento proattivo nelle relazioni elementi decisivi nel processo di internazionalizzazione d'impresa, questo assunto costituirebbe la base per introdurre il secondo pilastro del nuovo U-Model, e cioè il fatto che la relazione stessa possa essere strumento di nuova conoscenza. Quest'asserzione falsifica quanto affermato con il modello del 1977: la conoscenza esperienziale fatta direttamente dall'impresa sui mercati era ritenuta l'unica forma di apprendimento possibile. Il fatto che i due esponenti dell'U-Model accettino che la conoscenza possa generarsi anche attraverso fonti e metodi alternativi è un ulteriore punto di contatto con la teoria del network.

Se da un lato i due autori sembrano non volere rinnegare completamente la loro posizione di partenza, in quanto molti studiosi avevano comunque supportato tale visione<sup>53</sup>, sono numerose anche le trattazioni che avevano illustrato come in realtà la creazione di conoscenza attraverso l'esperienza personale fosse soltanto una delle forme plausibili.

---

<sup>53</sup>Nel paper del 2009, Johanson e Vahlne citano quali esempi i lavori di Nelson e Winter (1982), Cohen e Levinthal (1990) e Argote (1999) sostenendo che "there is good reason to retain experiential learning as a basic mechanism in the business network view of the internationalization process." chiosando in tono accondiscendente: "Of course, experiential learning can be complemented with other ways of knowledge development." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1417).

Oltre alla distinzione fatta negli anni Sessanta da Penrose, Johanson e Mattsson (1988) per primi avevano introdotto nuove modalità di apprendimento legate alla struttura del network: le interazioni con altri partner permetterebbero infatti l'acquisizione di informazioni risparmiando all'impresa tempo e costi altrimenti necessari per condurre una ricerca in prima persona sul mercato; in secondo luogo, il comportamento imitativo sarebbe un modo per trarre vantaggio dalle mosse, rivelatesi efficienti e profittevoli, già messe in atto da altri attori del mercato. Bonaccorsi (1992) fu dello stesso parere, ritenendo l'esperienza collettiva un importante fattore agevolatore nell'attività di internazionalizzazione dei distretti industriali italiani, in cui le due variabili chiave per promuovere questo apprendimento "comunitario" sono l'informazione, favorita dai contatti face-to-face, e l'imitazione, strategia sicura per accedere ad un nuovo mercato poiché basata su mosse già testate da altri partner.

Nella trattazione delle International New Venture, anche Oviatt e McDougall (1994) avevano compreso quanto fosse importante che la conoscenza fosse trasmissibile all'interno del network a basso costo, agevolmente e rapidamente per far fronte alla scarsità di risorse caratterizzante le INV, permettendo così a tali imprese di sfruttare le competenze dei partner più abili ed esperti. Parlando di Born Global, Madsen e Servais (1997) affermarono come in molti casi la conoscenza di queste organizzazioni fosse connaturata in esse grazie ai trascorsi del suo fondatore: anche il loro punto di vista sottolinea come non sia indispensabile che l'impresa faccia esperienza personale diretta sul mercato, ma questa può derivargli anche per vie traverse dalla storia dell'imprenditore che ora è impegnato in essa per garantirle successo sui mercati internazionali.

M. Forsgren nel 2002 diede il proprio contributo all'ampliamento del concetto di conoscenza introducendone nuove tipologie<sup>54</sup>: l'apprendimento derivante dall'incorporazione di altre unità produttive tramite fusioni o acquisizioni, la sana imitazione del comportamento tenuto da altre imprese nel processo di internazionalizzazione, che in alcuni casi rischia di degenerare in

---

<sup>54</sup>L'articolo a cui si fa riferimento è "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: a Critical Review", 2002, in *International Business Review*, pp. 257-277.

un band wagon e, non ultimo, l'apprendimento derivante dallo sfruttamento di nuove opportunità e alternative offerte dal mercato senza affidarsi unicamente e ottusamente alle attività precedentemente messe in atto<sup>55</sup>. Forsgren enunciò alcuni assunti teorici<sup>56</sup> che sovvertirono le asserzioni di base dell'U-Model giungendo alla conclusione che spesso le imprese investirebbero nei mercati anche senza averne una conoscenza esperienziale perché, mentre da un lato il modello della scuola di Uppsala assumeva che sarebbe stato troppo rischioso investire ed entrare in un mercato senza essere in possesso di alcuna informazione, dall'altro l'autore in questione obiettò che in alcuni casi sarebbe più rischioso e imprudente rimanere in un mercato senza effettuare alcun investimento all'estero, non cogliendo opportunità che avrebbero potuto rivelarsi di successo: le imprese sarebbero dunque portate ad investire in un mercato qualora il rischio percepito dall'agire fosse minore di quello derivante dal posizionamento esclusivo nel Paese di origine.

L'anno seguente un gruppo di ricercatori della Copenhagen Business School decise di approfondire l'impatto della conoscenza sul processo di internazionalizzazione d'impresa, si tratta di B. Petersen, T. Pedersen e D. Sharma<sup>57</sup>. Pur riconoscendo il ruolo centrale e cruciale rivestito dalla conoscenza, essi accusarono gli ideatori del modellino comportamentale del

---

<sup>55</sup>Questo concetto è espresso chiaramente nel modellino creato dal Johanson e Vahlne nel 1977 in cui le current activities costituiscono la prima risorsa di esperienza per l'impresa e, pertanto, lo sviluppo di conoscenza risulta fortemente condizionato dalle attività messe precedentemente in atto dall'organizzazione. Queste current activities sono il vero e proprio motore del processo di learning by doing e segnano lo sviluppo futuro dell'impresa, che risulta path dependent (E. Penrose, 1966) e non ammette deviazioni dal sentiero, come possono invece essere le alternative di mercato individuate da M. Forsgren (2002).

<sup>56</sup>Nello specifico l'autore formulò quattro proposizioni, riportate di seguito: "P1. Firms invest in a foreign market at an increasing pace. [...] P2. Firms sometimes invest in foreign markets without own experiential knowledge. [...] P3. Firms invest abroad without possessing any substantial market knowledge if the perceived risk of investing abroad is lower than the perceived risk of not investing abroad. [...] P4. Gradual accumulation of market knowledge does not restrain the firm from radical changes in foreign investment behavior." (M. Forsgren, 2002, pp. 271-273).

<sup>57</sup>Si fa qui riferimento all'articolo "The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process: Wherefrom and Whereto?", poi pubblicato come capitolo di un libro nel 2003: per ulteriori dettagli si rimanda alla bibliografia del presente lavoro.

1977 di averle attribuito un carattere troppo deterministico<sup>58</sup> e di averle meramente conferito il ruolo di inibitore e controllore del processo: essa limiterebbe infatti la probabilità che l'impresa possa liberamente espandersi e la vincolerebbe verso quei mercati e contesti in cui può avere successo grazie alla conoscenza esperienziale già posseduta, abbassando così il livello di rischio a cui potrebbe andare incontro. Gli autori notarono invece come la conoscenza avesse ormai ripudiato quel ruolo di freno al processo di internazionalizzazione e fosse diventata non solo vera e propria materia di scambio tra i partner del network, ma anche il meccanismo propulsore nell'espansione sui mercati globali.

Un altro merito che va riconosciuto al network e alla teoria delle INV per aver ampliato la concezione primordiale della Uppsala School è quello di avere considerato nuove risorse e opportunità fruibili dall'impresa, non necessariamente connaturate in essa, ma da ricercare nell'ambiente circostante<sup>59</sup>. L'U-Model del 1977, infatti, essendo generalmente accettato come modello a basso rischio, non vagliava nemmeno le possibilità ritenute troppo azzardate per l'impresa, proteggendola all'interno di un percorso ben tracciato; al contrario, le International New Venture sono organizzazioni che, non potendo fare in alcun modo affidamento sulle sole risorse interne perché insufficienti, dovevano instaurare legami con i partner della rete in modo da sfruttare ciò che l'ambiente ed il contesto avrebbero offerto.

Selezionati e valutati i numerosi contributi della letteratura, nel 2009 J. Johanson e J.-E. Vahlne si accingono ad elaborare un nuovo modello in cui il

---

<sup>58</sup>Nell'articolo del 2009, Johanson e Vahlne mostrano il loro disappunto circa questa presa di posizione: "Petersen et al. (2003) write that the model we developed in 1977 is deterministic [...] We disagree with their characterization. We do not see a causal relation between experiential learning and resource commitment as deterministic. A causal relation between two variables does not mean that one determines the other; only that one influences the other." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1417).

<sup>59</sup>Oltre agli autori già considerati nel corso del capitolo, menzionati per aver compreso l'importanza delle relazioni nel network nella creazione nuove opportunità e nel sopperire alla mancanza di risorse, si pensi alle teorie di Johanson & Mattsson (1988), Bonaccorsi (1992), Oviatt & McDougall (1994) e Coviello & Munro (1995), va citato un altro autore: Scott Shane. Egli legava il successo di un'impresa e la scoperta di nuove opportunità alla differenza di informazioni in possesso delle varie organizzazioni e, dunque, alla conoscenza a priori già insita in ciascuna di esse (S. Shane, 2000, p. 448).



cambiamento radicale può essere riconosciuto nel cambio di prospettiva con cui si guarda all'impresa non più come entità isolata, ma come nodo di uno o più network in cui il ruolo svolto da ciascuna organizzazione è essenziale per altri partner e in cui scambio sociale e coinvolgimento reciproco sono la base per realizzare un'internazionalizzazione di successo.

Operate le necessarie correzioni per rendere attuale il proprio modello descrittivo del comportamento di espansione all'estero, i due studiosi giungono alla conclusione che le teorie considerate spesso antitetiche in realtà non siano esclusive e addirittura possano essere parzialmente conciliabili<sup>60</sup>. Inoltre, per rispondere ad alcune delle critiche mosse in quei decenni, specificano come essi non abbiano mai sostenuto esplicitamente che il processo di internazionalizzazione dovesse avvenire lentamente<sup>61</sup>, anche se molte delle condizioni da loro poste, come la conoscenza esperienziale quale unica forma contemplata, non potessero far pensare diversamente. Pur ritenendo compatibili i due modelli, E. Autio<sup>62</sup> nel 2005 osservò che, mentre da un lato l'U-Model si era preoccupato di analizzare i limiti che avrebbero ostacolato l'internazionalizzazione delle imprese, dall'altra parte Oviatt e McDougall erano invece riusciti a mettere in risalto quei fattori favorevoli al processo di espansione sui mercati esteri, facendone una trattazione in positivo.

Autio predispose una tabella riportando i tratti peculiari di ciascun modello, indicando con l'acronimo PTI il Process Theory of Internationalization caratteristico dell'U-Model e intendendo con INV la dottrina presentata da Oviatt & McDougall.

Nonostante la rivisitazione e attualizzazione fatta da Johanson e Vahlne, permangono dei gap anche nella descrizione del modello comportamentale del 2009: una lacuna non colmata, ad esempio, è quella di non aver fornito una spiegazione a come e quando un'impresa inizierebbe il processo, l'istan-

---

<sup>60</sup> "One of the most debated issues in internationalization research is whether the phenomena of international new ventures and born globals are consistent with our model. We think they are" (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1420).

<sup>61</sup> "There is nothing in our model that indicates that international expansion cannot be done quickly." (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1421), si rimanda alla nota nr. 24 del I capitolo.

<sup>62</sup> Trattasi dell'articolo "Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article", 2005, in *Journal of International Business Studies*, pp. 9-19.

te di partenza resta dunque un punto arbitrario e indefinito. Va tuttavia specificato come, con la teoria del network, la distinzione tra ingresso nel mercato e successiva espansione diventi sempre più sottile, facendo sfumare con sé anche la necessità di conoscere il momento esatto in cui l'impresa entra in un nuovo Paese. In conclusione, la teoria del network diede il maggiore contributo al rinnovo e all'evoluzione del modello della Uppsala School introducendo quella componente relazionale che ha cambiato per sempre il modo di concepire il comportamento dell'impresa nella scelta dei mercati e della modalità con cui accedervi: il mercato viene ora percepito come un network di relazioni in cui l'impresa, per contrastare quel senso di incertezza generato dalla liability of outsidership, deve essere in grado di crearsi proattivamente un intreccio di legami strategici che le permettano di internazionalizzarsi perseguendo i propri obiettivi.

Il secondo vero punto di forza della relazione è il fatto che essa consente ad un'impresa di conoscere con metodi diversi rispetto a quanto previsto dal modellino del 1977, ammettendo nuove forme di apprendimento tra cui, banalmente, anche l'imitazione del comportamento di un altro attore del mercato: tutto ciò, tuttavia, è possibile soltanto quando alla base della relazione c'è una fiducia basilare ed essenziale che permette la costruzione di relazioni forti e di successo.

## 2.5 I contributi teorici recenti e il contesto italiano attuale

Nel 2010, Cristina López-Duarte e Marta M. Vidal-Suárez<sup>63</sup>, due studiose spagnole, hanno appurato il loro contributo relativo all'effetto dell'incertezza esterna sulla scelta della modalità di entrata, individuandone due componenti costitutive: una più formale, il rischio Paese (political risk), e una più diffusa ed agevole da individuare, la distanza culturale<sup>64</sup>. Esse hanno

---

<sup>63</sup>Si tratta della pubblicazione "External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and Language Diversity", 2010, in *International Business Review*.

<sup>64</sup>Come si è visto nel paragrafo precedente, con l'articolo del 2009, data l'importanza assunta dal network, Johanson e Vahlne avevano cessato di ritenere la distanza mentale la principale determinante dell'incertezza, iniziando a ritenere la liability of outsidership

cercato di comprendere e dimostrare empiricamente la presenza di un potenziale effetto di reciprocità tra queste due variabili, precisando che ciascuna avrebbe potuto agire sia da disincentivo che da promotore nel processo di internazionalizzazione. La loro analisi prende in considerazione anche un altro concetto fino a quel momento incluso implicitamente nella variabile distanza culturale, e cioè la diversità linguistica tra due Paesi, che avrebbe potuto giocare un ruolo chiave nel processo interattivo tra le due variabili osservate. Formulazione e verifica sperimentale di tali ipotesi sono stati funzionali a stabilire quale modalità, tra Joint Venture e filiale di proprietà in loco (Wholly-Owned Subsidiary), sia quella prescelta dalle imprese per posizionarsi in un nuovo mercato, date alcune condizioni di partenza: ad esempio, qualora il Paese target sia caratterizzato da un alto rischio Paese e sia culturalmente distante rispetto al mercato domestico, ma non vi siano barriere di tipo linguistico, allora un posizionamento tramite JV sarebbe preferibile dall'impresa poiché una modalità di tipo cooperativo permetterebbe la condivisione dei rischi con i partner e garantirebbe un maggior grado di flessibilità.

Nel 2011 J. Johanson e J.-E. Vahlne, insieme al portoghese F. Figueirade-Lemos, si pronunciano in materia di risk management <sup>65</sup>, riprendendo ancora una volta quanto sancito con l'elaborazione del modello di Uppsala: essi tornano a discutere della formula del rischio, dimostrando graficamente come essa sia il risultato del prodotto tra livello di coinvolgimento e grado di incertezza percepita ( $R = C * U$ ). Lo scopo dell'impresa sarebbe stato quello di riuscire a mantenere un livello di rischio accettabile, aggiustando di volta in volta il primo fattore con l'impiego di più o meno asset tangibili o intangibili, oppure il secondo, azione ben più ardua considerate le difficoltà nel cogliere variazioni del livello di incertezza e nella gestione della mancanza di conoscenza. Essi riescono anche a dimostrare perché il loro modello non sia deterministico, esso infatti prevede che alcuni stadi possano essere

---

la causa principale: "a firm's problems and opportunities in international business are becoming less a matter of country-specificity and more one of relationship-specificity and network-specificity." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, p. 1426).

<sup>65</sup>"Risk Management in the Internationalization Process of the Firm: a Note on the Uppsala Model", 2011, in Journal of World Business.

saltati nel corso dell'evoluzione e che anche un'uscita dal mercato sia plausibile qualora l'impresa non si senta pronta ad affrontare un certo livello di rischio: la negazione della presenza di determinismo sta proprio nel fatto che il passaggio allo step successivo non comporta necessariamente un maggiore impiego di risorse, al contrario tale decisione è da prendere in base alla situazione, aggiustando verso l'alto o verso il basso la conoscenza e l'impegno profusi dall'organizzazione. Tre autori portoghesi, R. Fernandes, B. Gouveia e C. Pinho, discutendo la scelta della modalità di entrata più efficiente per ciascuna impresa<sup>66</sup>, ritengono che l'incertezza sia una condizione di mercato da saper gestire e non da evitare: quando un'impresa si affaccia in un nuovo contesto, infatti, è cosciente di non avere una conoscenza completa e approfondita dello scenario e, anche se le teorie tradizionali suggerirebbero di non investire in quel Paese perché troppo rischioso, la situazione attuale ritiene sia un comportamento razionale accedere ed impegnarsi in un mercato sapendo, almeno in prima istanza, di dovervi operare in condizioni di elevata insicurezza<sup>67</sup>.

Nel 2014 E. Brillhante Dias e D. Serra Lopes<sup>68</sup>, collegandosi al concetto di outsidership proposto da Johanson e Vahlne nel 2009 come principale determinante di incertezza all'interno del network, e prendendo come punto di riferimento la situazione portoghese corrente, considerano la liability of foreignness e la liability of outsidership le principali barriere all'entrata per le imprese di piccole dimensioni e sprovviste delle competenze necessarie. Data

---

<sup>66</sup>Trattasi dell'articolo "Exploring Modes of Entry into International Markets: Direct Investment or Contractual Relations", 2014, in *Journal of Business Economics and Management*.

<sup>67</sup>Come argomentano nello stesso anno altri due ricercatori portoghesi, infatti: "many Portuguese SMEs are struggling in order to survive and are looking to international markets as a source of new clients and new revenues. For many SMEs to do it rapidly is not an option: it is a need. [...] the usual stage approach wouldn't be a solution." (E. Brillhante Dias, D. Serra Lopes, 2014, p. 316). La situazione è estendibile a gran parte dell'area dell'euro ed essi suggeriscono, come si vedrà nel prosieguo del paragrafo, che la soluzione ottimale potrebbe essere quella di fare affidamento sulla collaborazione all'interno dei network.

<sup>68</sup>"Co-operation between Large Enterprises (LE's) and SME's: an Approach to Overcome the Stage Internationalization Process", 2014, in *Business: Theory and Practice*.

la situazione economica instabile e la necessità delle PMI di internazionalizzarsi in tempi brevi, essi suggeriscono come soluzione ragionevole la stipula di accordi collaborativi con organizzazioni multinazionali: questa operazione risulterebbe agevolmente realizzabile grazie ai network di imprese, strutture ormai dotate di un'estensione capillare a livello globale, che permetterebbero alle PMI di far fronte alle situazioni di incertezza sfruttando la conoscenza specifica dei mercati posseduta da tali organizzazioni internazionali e di riuscire eventualmente a saltare alcuni stadi del processo, che rallenterebbero soltanto la loro crescita. Questa cooperazione tra imprese fondata su relazioni solide e fiduciarie e sul coinvolgimento all'interno di una rete, oltre ad essere stato uno degli elementi innovativi dell'Uppsala Model del 2009, è propugnata come soluzione migliore e vincente anche da altri ricercatori. Due studi più recenti, rispettivamente del 2014 e del 2015, si sono occupati di analizzare il ruolo dell'apprendimento e di come esso evolve nel corso del processo di internazionalizzazione.

Nello specifico il primo articolo, di R. Chiva, P. Ghauri e J. Alegre<sup>69</sup>, ha stravolto la tipologia di rapporto sussistente tra apprendimento organizzativo, innovazione e internazionalizzazione. Infatti, mentre in letteratura si ritiene tradizionalmente che tra essi sussista una causalità di tipo lineare, viene ora proposto un cambiamento di paradigma con il passaggio ad una relazione di tipo circolare, in cui gli elementi si influenzano a vicenda con un processo di causalità mutuale. Quando uno dei tre fattori si modifica portando il sistema sull'orlo del caos, infatti, a seconda delle caratteristiche dell'impresa, essa può intraprendere un percorso basato sull'adattabilità, caratterizzato da un basso grado di internazionalizzazione, da innovazioni incrementali e da un apprendimento di tipo adattivo, oppure sulla trascendenza in cui l'internazionalizzazione avviene a livello globale, l'innovazione è radicale e l'apprendimento di tipo generativo. Indipendentemente dal tipo di evoluzione caratterizzante una determinata organizzazione, comunque, è chiaro che i tre elementi alla base di questa teoria della causalità circolare o reciproca sono strettamente connessi e così interdipendenti da condizionarsi fortemente a vicenda: questo modello proposto, in continuo divenire,

---

<sup>69</sup>“Organizational Learning, Innovation and Internationalization: a Complex System Model”, 2014, in *British Journal of Management*.

è chiaramente di tipo dinamico.

J. M. Pellegrino e R. B. McNaughton<sup>70</sup>, focalizzando il proprio interesse sulle INV, propongono una teoria molto simile secondo cui tipologia di apprendimento e strategia di internazionalizzazione muterebbero parallelamente, adattandosi l'uno all'altra, man mano che l'impresa si espande sui mercati esteri. In base a una review della letteratura in materia e ad un'analisi svolta dagli autori, sembra che nelle fasi immediatamente precedenti la prima espansione e in caso di internazionalizzazione precoce sia preferibile sfruttare un apprendimento di tipo congenito, facendo affidamento sulle competenze insite nel fondatore; con il passare del tempo esso verrebbe sostituito dall'*experiential learning*, critico per il successo e basato sulla conoscenza diretta che l'impresa fa dei mercati. Un'altra forma di apprendimento è quella indiretta, si tratta del comportamento imitativo messo in atto dall'organizzazione nei confronti di altri membri del network che, per motivi legati alle competenze personali, alla dimensione e alla path dependence caratteristica del proprio sviluppo, l'hanno preceduta nelle fasi di internazionalizzazione e con i quali hanno edificato un rapporto basato sulla fiducia reciproca e lo scambio di conoscenza tacita. Se l'impresa volesse invece colmare i propri gap innestando direttamente nella propria impresa quella conoscenza mancante, potrebbe impiegare la modalità del *grafting*: esso, grazie ad esempio all'assunzione di un manager locale, consentirebbe di accedere alle risorse e informazioni del mercato estero. Infine, l'ultima possibilità che l'impresa ha a propria disposizione è quella di effettuare delle ricerche di mercato prima di accedervi, in modo da identificare eventuali opportunità e familiarizzare con clienti, competitor e prodotto, talvolta questa forma di apprendimento viene messa in atto anche nei primi stadi così da accelerare il processo di internazionalizzazione.

Gli articoli finora analizzati mettono in evidenza come il network e le alleanze strategiche tra imprese siano ormai diventate uno strumento imprescindibile per accedere ed operare a livello internazionale: se già Johanson e Vahlne, nel 2009, avevano compiuto un grande sforzo nel plasmare i tratti del loro modello originale del 1977 per conciliarlo e farlo coesistere con la

---

<sup>70</sup> "The Co-evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New ventures", 2015, in *Management International Review*.

letteratura a supporto delle INV e del network, i contributi esaminati nel presente paragrafo avvicinano ancor più le due versioni e contribuiscono ad eliminare molte delle differenze createsi nel corso del tempo.

Si è detto come l'incertezza sia una peculiarità assolutamente ordinaria dei mercati ancora inesplorati, con la quale è necessario convivere, si è dimostrato come l'U-Model non sia affatto deterministico ma, in base al livello di rischio che l'impresa è in grado di sopportare, possa implicare sia un maggiore che un minore impiego di risorse e, talvolta, determinare persino lo scarto di alcuni step dal processo di espansione sui mercati. Sono stati riconosciuti il valore e le potenzialità della conoscenza trasferibile che l'impresa può acquisire dai partner, è stata chiarita l'esigenza di avere diverse forme di apprendimento adatte ad ogni livello di internazionalizzazione e si è sottolineato quanto sia fondamentale la collaborazione delle imprese all'interno del network affinché l'efficienza operativa e la conoscenza specifica, messe a disposizione dalle grandi multinazionali, siano contraccambiate in modo equo dalle competenze innovative fornite dalle piccole-medie imprese.

Infine, anche la scelta della modalità di entrata ottimale per un'impresa è stata spesso oggetto di discussione e dibattito e pare che il posizionamento tramite Joint Venture si riveli in molti casi una pratica vincente<sup>71</sup> poiché,

---

<sup>71</sup>Facendo riferimento soltanto ai contributi successivi all'articolo di Johanson e Vahlne del 2009, si possono annoverare D. Morschett, H. Schramm-Klein e B. Swoboda che, nel 2010, definendo la modalità di entrata come "a structural agreement that allows a firm to implement its product market strategy in a host country either [...] via export modes, or [...] in partnership with others (contractual modes, joint ventures, wholly owned operations)." (D. Morschett, H. Schramm-Klein e B. Swoboda, 2010, p. 60) specificano di essersi interessati alla scelta tra filiali interamente di proprietà e modalità di entrata cooperative. Anche López-Duarte e Vidal-Suárez si pongono come obiettivo quello di analizzare l'effetto dell'incertezza esterna sulla scelta tra WOS e JV ottenendo la seguente evidenza empirica su un campione di imprese spagnole: "Our results point out to a preference for JVs over WOSs when the FDI's environment is characterized by both high political risk and cultural distance. [...] only when language barriers [...] do not exist" (C. López-Duarte, M. M. Vidal-Suárez, 2010, p. 586). Acs e Terjesen ritengono che una modalità di internazionalizzazione intermedia, basata sulla cooperazione tra PMI e MNE, possa essere una strategia di espansione vincente: "strategic alliances, broadly defined, provide a much more useful lens through which to study a networked economy" (Z. J. Acs, S. Terjesen, 2013, p. 522). Infine, tre professori portoghesi, considerati nel corso del capitolo, dichiarano: "by taking into consideration market volatility in FMs, we have

anche se tale affermazione è da esaminare e valutare caso per caso, richiede cooperazione e fiducia tra imprese, disponibilità a condividere i rischi e volontà di coinvolgersi all'interno del network.

Se questo è verosimilmente lo scenario che si prospetta a livello internazionale, per analizzare la situazione italiana sono stati selezionati due articoli che sembrano poter fornire una fotografia piuttosto rappresentativa del contesto italiano attuale, trattasi dei contributi di E. Cedrola e L. Battaglia (2011) e di R. Resciniti e M. Matarazzo (2012).

Prendendo in considerazione il primo<sup>72</sup>, le autrici analizzano l'evoluzione delle PMI italiane individuandone tre punti critici e migliorabili: la qualità e quantità di risorse disponibili, il grado di collaborazione lungo la supply chain e, non ultimo, l'approccio interculturale. Se in passato molto spesso tali imprese avevano potuto beneficiare "gratuitamente" della fama associata al made in Italy e al country of origin effect, questa agevolazione inizia a rivelarsi un fattore da solo non più in grado di concedere loro un vantaggio competitivo; in aggiunta, anche le organizzazioni distrettuali<sup>73</sup>, punto di forza e di riferimento delle imprese più piccole, spesso si rivelano sottosviluppate e strutturalmente inadeguate per i mercati internazionali, perdendo così la loro utilità e il loro scopo. Per affrontare il primo problema sopraelencato non è necessario che le PMI acquisiscano internamente quelle risorse e competenze mancanti per poter accedere ai mercati esteri, ma le relazioni intessute con i partner più esperti possono rappresentare uno strumento efficace per raggiungere la massa critica e operare a livello internazionale; ovviamente questi rapporti hanno una natura mutuale e presuppongono

---

esamine the conditions under which each entry mode, such as direct exporting, local distributor, own company or a Joint Venture is optimal. [...] If foreign market uncertainty is low [...] OC or JV are more likely to provide valuable growth options." (R. Fernandes, B. Gouveia, C. Pinho, 2014, pp. 67-68).

<sup>72</sup>Trattasi di "Piccole e Medie Imprese e Internazionalità: Strategie di Business, Relazioni, Innovazione", 2011, in Sinergie.

<sup>73</sup>Già A. Bonaccorsi, nel 1992, citava i distretti italiani come grande forma di supporto per le PMI nel processo di esportazione e di internazionalizzazione. Tuttavia, con il passare dei decenni, queste strutture si rivelano spesso obsolete e, inoltre, la collaborazione all'interno del distretto comporta un livello di coinvolgimento che è comunque inferiore rispetto al network: si passa da un livello produttivo del primo caso ad un livello di collaborazione strategica della rete (E. Cedrola, L. Battaglia, 2011, p. 87).



che anche un'impresa di piccole dimensioni condivide con il network le proprie competenze. Lo scetticismo delle PMI italiane nei confronti di questo meccanismo di reciprocità tipico del network deriva dal fatto che spesso le risorse personali risultano strettamente legate al core business dell'impresa e, quindi, una loro divulgazione le esporrebbe a potenziali comportamenti opportunistici.

Come evidente dall'analisi empirica svolta<sup>74</sup>, le imprese prediligono le esportazioni nella quasi totalità dei casi, mentre la scelta di una modalità di entrata condivisa si verifica in percentuali molto basse: quindi i frequenti fallimenti dei tentativi di internazionalizzazione, oltre ad essere imputabili all'assenza di una pianificazione elaborata e strutturata, sono dovuti alla mancanza di relazioni strategiche, fondamentali per avere successo all'estero. Il network, come affermato già nel 1988 da J. Johanson e L.-G. Mattsson, è un istituto in cui la fiducia ha un ruolo basilare, se le imprese italiane puntano ad accedere ed imporsi nei mercati internazionali, essa è da considerare una componente imprescindibile: dal grafico predisposto nel paper risulta infatti che le imprese più innovative e di successo sono quelle con un orientamento al mercato e al cliente e fortemente propense ad operare all'interno di alleanze e network strategici.

A conclusioni molto simili pervengono R. Resciniti e M. Matarazzo<sup>75</sup> osservando le imprese italiane di medie dimensioni: obiettivo dell'articolo è analizzare le nuove aree d'interesse e le modalità di entrata impiegate da tali organizzazioni. A tal proposito gli autori predispongono una matrice modalità/mercati in base alla quale, per essere competitivi a livello internazionale, la scelta ottimale sarebbe quella di operare in Paesi culturalmente distanti impiegando modalità di tipo equity (e.g. Joint Venture). Anche

---

<sup>74</sup>La ricerca è stata condotta su un campione di 904 PMI italiane già operanti sui mercati esteri, il 91% delle imprese selezionate opta per l'export (suddiviso tra trading companies, agenti, distributori, uffici di rappresentanza etc.), il 7% dichiara di scegliere la Joint Venture, il 6% preferisce costituire un'impresa ex-novo, soltanto il 2% afferma di stipulare contratti di licenza e, infine, l'1% sceglie il franchising (E. Cedrola, L. Battaglia, 2011, p. 79).

<sup>75</sup>“I Nuovi Mercati e le Strategie di Entrata delle Medie Imprese: Evidenze e Miti”, 2012, in Sinergie.

in questo caso, dal questionario<sup>76</sup> condotto su un campione di imprese selezionate, è evidente come in realtà i mercati prediletti siano nell'80% dei casi quelli dell'area dell'euro, molto prossimi dal punto di vista geografico e piuttosto affini anche da quello mentale e, in secondo luogo, la modalità di entrata più impiegata e diffusa per affacciarsi ad un nuovo mercato sia quella dell'export diretto. Da ciò si può dedurre quanto le imprese nazionali siano ancora scettiche sulla possibilità di condividere rischio e controllo con uno o più partner all'interno di un network o tramite una Joint Venture: spesso tali titubanze e perplessità derivano dal timore di vedere dissipato in breve tempo il proprio know-how e dalla difficoltà nel fidarsi di un'altra impresa.

Nonostante questi tratti siano comuni, molte imprese stanno tentando di intraprendere una strategia proattiva nel percorso di internazionalizzazione e gli autori suggeriscono di implementare tre aspetti: aspirare a nuovi mercati strategici (non tanto geografici), organizzare la catena del valore a livello internazionale così da generare valore aggiunto puntando a strategie di market seeking e, infine, scoprire e attuare nuove modalità di entrata adattandole ai Paesi emergenti in modo da favorire integrazione e coinvolgimento con i partner.

Il contesto italiano attuale presenta non poche divergenze tra una regione e l'altra e tra le diverse classi dimensionali e, nonostante molte organizzazioni imprenditoriali partecipino ormai in modo proattivo e dinamico al processo di internazionalizzazione, in generale si può affermare che le imprese nazionali sono molto meno internazionalizzate rispetto a quelle di altri Paesi . In

---

<sup>76</sup>Il questionario è stato somministrato a 154 imprese campane rientranti nei parametri stabiliti, da cui si è avuto un tasso di risposta del 32,5%, ritenuto rappresentativo, per un campione finale di 50 imprese. L'84% delle imprese selezionate dichiara di esportare prevalentemente in UE, il 50% in America del Nord, il 42% in Africa Settentrionale e un altro 42% in America Centrale e il 38% in Medio Oriente (per ulteriore evidenza si rimanda all'articolo: R. Resciniti, M. Matarazzo, 2012, p. 221). Facendo una media delle modalità di entrata impiegate nelle diverse aree geografiche di sbocco, il 43% delle imprese predilige la forma delle esportazioni, il 54% dichiara di non adottare nessuna modalità, dato piuttosto eloquente, il 2% opta per accordi contrattuali associati all'export, l'1% per gli IDE abbinati all'export, mentre nessuna impresa mostra alcun tipo di interesse verso gli accordi strategici. (R. Resciniti, M. Matarazzo, 2012, p. 222).

alcuni casi il processo di internazionalizzazione è una prassi ben consolidata e aiuta le imprese a contrastare le oscillazioni della domanda domestica, in altri, invece, le organizzazioni faticano ancora a concepirlo come qualcosa che vada oltre la semplice delocalizzazione di alcune fasi produttive e per cui è necessario strutturarsi per non incorrere in fallimenti e perdita di tempo, risorse e capitale.

A queste difficoltà interpretative e valutative, si somma la costrizione mentale tipica delle imprese nazionali nei confronti dell'impiego di modalità come i contratti di licenza, il franchising o la Joint Venture che implicano una condivisione di rischi e risorse, tendenzialmente imputabile al timore di disperdere in una relazione sconveniente e infruttuosa know-how e competenze potenzialmente fonti di vantaggio competitivo.

Gli strumenti messi a disposizione da organizzazioni come ICE, Sace, Simest, Confindustria e Camere di Commercio possono essere un valido supporto nel processo di espansione, ma è anche necessario che vi sia una profonda trasformazione aziendale che possa dissolvere questi dubbi e insicurezze, nutrite spesso in modo ingiustificato nei confronti di imprese che non hanno avuto lo stesso percorso storico, organizzativo, manageriale e culturale.

## Capitolo 3

# Le determinanti dell'internazionalizzazione e scelta del mercato obiettivo

*”chi smette di fare pubblicità  
per risparmiare soldi,  
è come se fermasse l'orologio  
per risparmiare tempo”*

Henry Ford

### 3.1 Introduzione

La pianificazione del processo di sviluppo internazionale prende origine dall'individuazione delle aree geografiche verso le quali indirizzare gli sforzi di internazionalizzazione dell'impresa. La scelta delle aree verso le quali indirizzare il business aziendale esprime il risultato di un processo di analisi, in primis, dell'attrattività dell'ambiente nazionale e delle caratteristiche di mercato, ma anche della posizione competitiva cui l'impresa aspira, del fabbisogno e della disponibilità di risorse e competenze, nonché delle opportunità e dei rischi associati alla decisione di rivolgere la propria offerta verso quel mercato.

I fattori che spingono l'impresa all'internazionalizzazione sono principalmente di tipo “interno”, connessi allo sviluppo delle risorse interne e della

posizione competitiva; e di tipo “esterno”, connessi all’adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall’ambiente rilevante. Le forze interne alla base del processo di internazionalizzazione dell’impresa sono di tre tipi:

- l’acquisizione di vantaggi competitivi determinanti intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale;
- lo sfruttamento in nuove aree geografiche di vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario;
- la ricerca nelle aree estere di condizioni che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l’impresa.

Inoltre, nel processo di internazionalizzazione, le imprese si trovano davanti alla scelta tra mercati maturi e mercati emergenti spesso scartando i primi a favore dei secondi.

Nello specifico si considerano emergenti quelle economie che in breve tempo subiscono una trasformazione strutturale del loro contesto produttivo, sociale e demografico. In letteratura non si trovano definizioni univoche di detto concetto, ma è implicitamente accettato dalla maggior parte di economisti ed istituzioni internazionali far derivare la valutazione della trasformazione strutturale dal Prodotto Interno Lordo del paese o quello pro-capite dei cittadini; pertanto i mercati emergenti sono ritenuti quelli caratterizzati da reddito pro-capite inferiore alla media mondiale e da tassi medi di crescita superiori rispetto a quelli dei paesi ad alto reddito pro-capite.

In letteratura sono stati introdotti diversi acronimi che descrivono ed aggregano in modo più o meno compiuto i paesi considerati in via di sviluppo e con maggiori prospettive di performance, tra quelli di maggiore interesse negli ultimi anni:

- BRIC (Brasile, Russia, India e Cina);
- BRICS (a cui si aggiunge il Sudafrica);
- BRICM (con il Messico);
- BRICK (con la Corea del Sud);

- CIVETS (con Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sudafrica);
- CARBS (con Canada, Australia, Russia, Brasile e Sudafrica);
- TICKS (con Taiwan, India, Cina e Corea del Sud);

Vi sono poi i c.d. NEXT ELEVEN che identificano, invece, alcune delle economie su cui puntare maggiormente nel prossimo futuro ossia: Messico, Nigeria, Egitto, Turchia, Indonesia, Iran, Pakistan, Bangladesh, Vietnam, Corea del Sud, Filippine.

È indubbio, come tutti questi paesi negli anni, siano divenuti sempre più importanti e strategici per l'export delle imprese italiane, come anche dimostrato dal valore globale riferito al trend delle esportazioni italiane che è passato dagli 8 miliardi di euro registrati nel 1990 a circa 73 miliardi del 2015. Queste economie, hanno giocato un ruolo preponderante in questa evoluzione: sul totale delle esportazioni italiane rappresentano circa il 18%, dato triplicato negli ultimi 25 anni.

A far da leva allo sviluppo contribuiscono i consumi interni della nuova ed emergente classe media che in questi ultimi decenni ha migliorato le proprie abitudini ed elevato gli stili di vita. A beneficiare della crescita dei redditi nei paesi emergenti potrebbero essere proprio le imprese italiane, che realizzano prodotti di qualità in particolare per l'arredo casa ed altri beni ad alto valore aggiunto.

Ad avviso di chi scrive, la scelta del mercato dove operare deve essere frutto di un bilanciamento dei rischi e delle opportunità tra paesi emergenti e paesi maturi (U.E. e U.S.A.), con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità, bilanciare i rischi e non perdere le quote di mercato conquistate in mercati ove si ha già una discreta presenza. Le insidie sono sempre dietro l'angolo ed in qualche modo fanno parte del gioco, tuttavia la riduzione e la protezione del rischio sono passi obbligatori a cui le aziende devono imparare sempre più a fare riferimento.

Alla luce di quanto sopra e nella consapevolezza dell'impossibilità di attrarre e servire tutti i clienti di un mercato, le imprese si concentra-

no sull'identificazione del proprio mercato obiettivo attraverso le fasi di segmentazione, definizione del mercato, posizionamento (Figura 3.1).

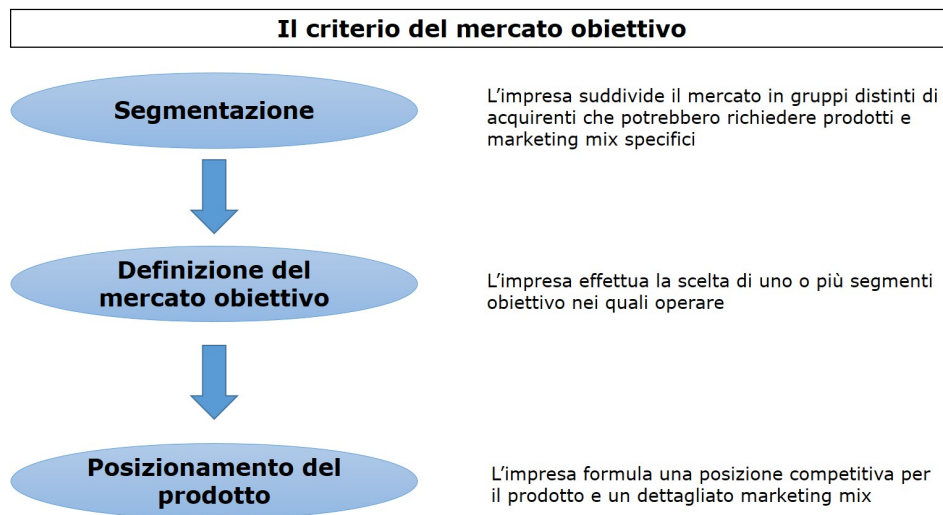


Figura 3.1: Il criterio del mercato obiettivo.

### 3.2 La segmentazione della domanda

Le imprese sono portate ad analizzare i fattori che spingono all'internazionalizzazione tramite il processo di "segmentazione" che consiste nel raggruppare i consumatori in categorie omogenee in termini di modalità di risposta alle politiche di marketing.

Detto processo si articola in una serie di fasi successive allo scopo di far comprendere il mercato al management aziendale, che passano attraverso la raccolta e l'analisi delle differenti variabili. Da un punto di vista strategico, l'applicazione di una metodologia di segmentazione in azienda può avere diversi vantaggi tra cui l'ottimizzazione del rapporto risultato/risorse impiegate, vale a dire la riduzione delle dispersioni di capitale investito. Sono quattro le fasi che determinano il processo di segmentazione:

- osservazione e analisi, fase preliminare attraverso la quale si studia e si analizza il mercato;

- suddivisione, segmentazione del mercato in senso stretto che consente di suddividere il mercato in gruppi distinti di potenziali acquirenti;
- definizione della priorità tramite l'attribuzione di un ordine di priorità tra i segmenti individuati per selezionare quelli attrattivi;
- formulazione delle politiche: viene formulata una posizione competitiva per il prodotto/servizio e definito un marketing-mix per ciascun segmento obiettivo.

In ottica internazionale, il processo di segmentazione della domanda deve essere finalizzato all'individuazione delle similarità eventualmente presenti a livello sovranazionale, in modo da identificare segmenti di acquirenti con atteggiamenti, aspettative e comportamenti simili oltre le frontiere nazionali.

Queste similarità possono essere rilevate, in un primo step, considerando i singoli paesi come unità elementari omogenee al loro interno, c.d. macro-segmentazione: in quest'ottica i singoli mercati nazionali sono aggregabili in gruppi plurinazionali, ognuno comprendente paesi più simili tra loro di quanto non lo siano quelli inseriti in gruppi differenti.

Di solito l'eterogeneità della domanda è tale che, per porre in essere adeguati programmi di marketing, è necessario passare ad una successiva fase di microsegmentazione, la quale richiede di considerare i singoli segmenti che compongono i diversi mercati nazionali. Relativamente a questi segmenti, occorre valutare la possibilità di aggregare in insiemi omogenei transnazionali quelli che presentano fra di loro similarità maggiori di quelle rilevate fra segmenti diversi del medesimo Paese.

Nel caso in cui tali possibilità di aggregazione transnazionale non emergano, l'impresa non potrà che rivolgersi a segmenti diversi in ciascun paese, facendo comunque attenzione a cogliere tutte le possibili opportunità di coordinamento della propria azione globale. Non esiste un'unica modalità per segmentare un mercato: è necessario testare diverse variabili, da sole o in combinazione.

Tra le tipologie di variabili utilizzabili al fine della definizione del processo di segmentazione si possono ricordare quelle di tipo geografico, economico, demografico. Le prime individuano i paesi in base alla loro collocazione



geografica in virtù del fatto che paesi geograficamente vicini abbiano minori differenze culturali e quindi, maggiori similarità in termini di caratteristiche delle relative popolazioni; le variabili economiche si basano sul concetto che la domanda di molti beni dipende dal livello dello sviluppo economico del paese, che condiziona sia il genere di prodotti richiesti sia il potenziale di mercato. Le variabili demografiche individuano il segmento sulla base di età, sesso, dimensione della famiglia, religione razza ecc.

Tali variabili spesso non sono sufficienti di per se a collocare un paese in un determinato stadio di sviluppo economico, per tale motivo si è soliti affiancare classificazioni basate sulle affinità registrate rispetto ad alcuni indicatori economici oggettivi, come per esempio il Prodotto Nazionale Lordo pro capite. In funzione del livello raggiunto da tale indicatore, si è soliti distinguere<sup>1</sup>:

- **Economie a basso reddito:** sono quei paesi il cui stadio di sviluppo industriale può essere definito preindustriale e nei quali il prodotto nazionale lordo è inferiore a 825 dollari. Tali paesi sono caratterizzati da un bassissimo livello di industrializzazione e da un'elevata presenza del settore agricolo, ci sono tassi di natalità molto alti e un basso livello di scolarizzazione. L'economia è fortemente dipendente dai prestiti stranieri e non di rado c'è un elevato livello di instabilità politica.
- **Economie a reddito medio-basso:** paesi nei quali il prodotto nazionale lordo pro capite rimane molto limitato, compreso tra 826 e 3.255 dollari, ma l'agricoltura inizia a lasciare il passo a settori quali l'abbigliamento, l'alimentare ecc.; in pratica si tratta di quei paesi che si collocano nelle fasi iniziali del processo di industrializzazione e che potrebbero essere ideali per il decentramento produttivo di produzioni mature da parte di imprese estere che si avvalgono soprattutto del basso costo del lavoro per ottenere prodotti che vengono riesportati.
- **Economie a reddito medio:** il prodotto nazionale lordo pro capite è compreso tra 3.256 e dollari. Solo una percentuale limitata della popolazione è dedita all'agricoltura, mentre il tasso di sviluppo dell'indu-

---

<sup>1</sup>Fonte: Banca Mondiale

stria è elevato, così come quello di scolarizzazione e di urbanizzazione. Il costo del lavoro è più basso e per questo motivo tali paesi sono più competitivi sui mercati internazionali.

- **Economie ad alto reddito:** il prodotto nazionale lordo pro capite è superiore a 10.065 dollari e il settore terziario è quello dominante.

In genere, i dati del prodotto nazionale lordo sono usati in modo combinato con quelli del reddito pro capite, poiché questi ultimi permettono di graduare i paesi secondo il potere di acquisto medio, mentre i primi consentono di stimare le dimensioni del mercato e quindi permettono di graduare i mercati secondo la loro importanza.

- **Variabili di carattere politico:** l'idea alla base è che gruppi di paesi omogenei rispetto al sistema politico possano caratterizzarsi anche per una similarità sotto il profilo economico.
- **Variabili relative alla religione:** come tutti sappiamo, oggi più che mai, la religione può influenzare in maniera determinante i valori e gli stili di vita dei credenti e quindi anche dei loro atteggiamenti e comportamenti in veste di consumatori.
- **Variabili culturali:** in riferimento ad alcune aree geografiche risulta possibile individuare zone di affinità culturale relativamente alle quali l'impresa può tendenzialmente definire la strategia di marketing a livello sopranazionale. La principale caratteristica delle zone di affinità culturale è quella di presentare un insieme di elementi relativamente simili come ad esempio il sistema sociale, la lingua, gli usi e i costumi ecc.
- **Variabili relative agli indici di benessere:** si ricorre ad una serie di indici "compositi" che aggregano una serie di indicatori di benessere del paese considerato. Un primo indice utilizzabile è "l'indice di sviluppo umano" il quale misura la qualità della vita di un paese considerando tre fattori: l'aspettativa di vita alla nascita, il grado di alfabetizzazione e il reddito pro capite a parità di potere d'acquisto.

Degno di nota è “l’indice della qualità della vita” il quale considera congiuntamente i valori relativi alle aspettative di sopravvivenza all’età di un anno, il tasso di mortalità infantile e il grado di alfabetizzazione degli adulti.

Infine c’è l’indice denominato “basic well-being index” il quale valuta il livello di benessere di un paese sulla base delle aspettative di sopravvivenza al primo anno di vita, del tasso di mortalità infantile, del grado di alfabetizzazione negli adulti, degli anni complessivi di iscrizione alla scuola secondaria.

Le variabili sin qui esposte devono essere utilizzate al fine di garantire un’efficace segmentazione sulla base dei seguenti requisiti:

- **Misurabilità:** grado in cui è possibile misurare la dimensione e il potere d’acquisto dei diversi segmenti;
- **Accessibilità:** grado in cui i diversi segmenti possono essere realmente raggiunti e serviti;
- **Importanza:** grado in cui i segmenti presentano un’ampiezza o livelli di assorbimento tali da essere profittevoli;
- **Praticabilità:** grado in cui è possibile impostare programmi di marketing efficaci per attrarre e servire i segmenti scelti.

Dopo aver individuato le opportunità offerte dai diversi segmenti, l’impresa procederà alla valutazione degli stessi ed alla decisione di quali di essi conquistare.

### 3.3 La scelta del mercato obiettivo

Per un imprenditore che decide di intraprendere un progetto di internazionalizzazione (commerciale e/o produttiva), le prime domande a cui egli stesso è chiamato a rispondere sono due: (i) verso quali Paesi indirizzare l’offerta di beni e/o servizi? (ii) come scegliere il o i mercati più profittevoli?

Per quanto concerne la risposta alla prima domanda, affinché un buon progetto di internazionalizzazione possa diventare un business di successo,

vi è la necessità di scegliere in modo accurato il paese di interesse (mercato obiettivo).

Il mercato obiettivo può essere definito come un gruppo di persone o di organizzazione per le quali un'impresa crea e mantiene un marketing mix progettato per soddisfare i bisogni dei membri di quel gruppo, ma anche per trarne un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

La scelta dei mercati-obiettivo consente alle imprese di sfruttare meglio le opportunità di mercato che via via si presentano, adattandosi con più tempestività ed in modo sempre più efficiente alle mutevoli esigenze dei mercati. I mercati sono l'insieme dei consumatori che hanno gusti e preferenze diversi. La storia insegna che il processo di differenziazione di gusti e preferenze si accentua proporzionalmente all'aumento della ricchezza complessiva della società: nelle società povere che vivono allo stato di soddisfazione dei bisogni primari, i desideri e le esigenze dei consumatori sono basilari e prevedibili; al contrario, nelle società ricche, i desideri, i bisogni, i gusti e le preferenze dei consumatori diventano più esigenti e mutevoli.

Agire senza aver raccolto opportunamente tutte le informazioni del mercato e condotto un'analisi puntuale di tutte le variabili presenti in un paese rischia di essere controproducente quanto meno nel medio lungo periodo e di lasciare quote di mercato scoperte a vantaggio di altri competitors.

A mero titolo esemplificativo, potrebbero esistere mercati lontani geograficamente ma con una cultura molto simile alla nostra, che apparentemente si presentano come "Good Friends", ma che invece non lo sono affatto e nascondono insidie non facilmente predeterminabili<sup>2</sup>.

Altro approccio molto pericoloso è quello di seguire i First Movers ossia quelle imprese che per un motivo o per l'altro fanno, correttamente o sbagliando anche loro, da apripista in un mercato. Emulare il comportamento altrui e abbandonarsi alla moda del momento può essere controproducente.

---

<sup>2</sup>Tra questi, il Brasile, un paese enorme e geograficamente distante ma che rappresenta anche una delle più grandi "comunità di origine italiana" (sono il 15% della popolazione) al di fuori dell'Italia. Molti comportamenti e gusti del popolo brasiliano sono stati influenzati anche in parte dalla cultura italiana, per cui avviare un business in questo paese risulterà apparentemente (ma non è affatto così) più "semplice" che non con un paese dell'area Maghreb, molto più vicino geograficamente ma non altrettanto culturalmente.

te per l'impresa stessa senza che vengano prese per tempo le opportune informazioni ed adattate al proprio piano strategico ed operativo.

Il percorso di internazionalizzazione non può essere uguale per tutti i players del mercato, vuoi per le diversità aziendali, vuoi per le caratteristiche peculiari di ognuno, è una sorta di abito cucito su misura.

Portare un'impresa all'estero è come avviare una nuova attività pertanto è necessario pianificare tutto con estrema attenzione. Vari sono gli errori in cui l'impresa può incorrere, in caso di mancata programmazione del processo di internazionalizzazione, ad esempio si sbagliano le strategie d'ingresso, si cercano risultati in tempi rapidi o non si hanno le spalle sufficientemente larghe per supportare il carico finanziario e organizzativo che un processo di internazionalizzazione comporta. A volte è un mix di tutto ciò a determinare il fallimento di un'operazione.

Per poter rispondere al secondo quesito (come scegliere il o i mercati più profittevoli?) bisogna prendere in considerazione una serie di elementi che possono aiutare a comprendere, non solo come entrare in una determinata area, ma anche, se e quanto quel mercato si presenta appetibile, e di conseguenza più o meno profittevole o rischioso, per il nostro tipo di business.

Come anticipato la scelta del o dei paesi pone l'impresa davanti a scelte geografiche influenzate da tanti fattori e soprattutto dai mutamenti dell'economia mondiale che negli ultimi anni si sono fatti più intensi e sempre meno prevedibili (non per ultimo i casi della Brexit e dell'elezione del nuovo Presidente degli Stati Uniti Donald Trump).

La scelta di ingresso in un nuovo mercato deve essere pertanto preceduta dall'analisi di quello che è l'ambiente competitivo, e a tal fine può essere di supporto uno dei modelli che, ad oggi, è stato definito il più valido cioè quello delle cinque forze competitive di Porter <sup>3</sup>; secondo tale modello hanno rilievo le seguenti cinque forze competitive:

1. l'intensità della concorrenza nel settore;
2. la minaccia di nuovi entranti nel settore;

---

<sup>3</sup>M.Porter, Il vantaggio competitivo, Edizioni di comunità, 1985.

3. la presenza di beni/servizi sostitutivi;
4. il potere contrattuale dei fornitori;
5. il potere contrattuale degli acquirenti;

A questi occorre aggiungere altre due componenti, cioè:

6. la presenza di stakeholders esterni;
7. il grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale;

Una volta definito il mercato obiettivo, l'impresa dovrà scegliere la strategia di selezione, la figura sottostante mostra quali possono essere le strategie di aggressione del mercato obiettivo, Figura 3.2. In base a tale selezione l'impresa opererà per diverse strategie di marketing, Figura 3.3.

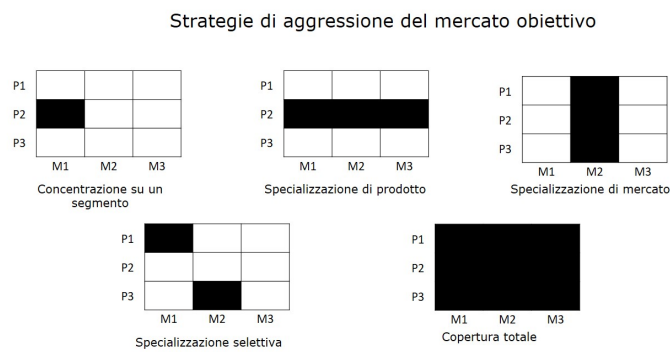


Figura 3.2: Strategie di aggressione del mercato obiettivo.

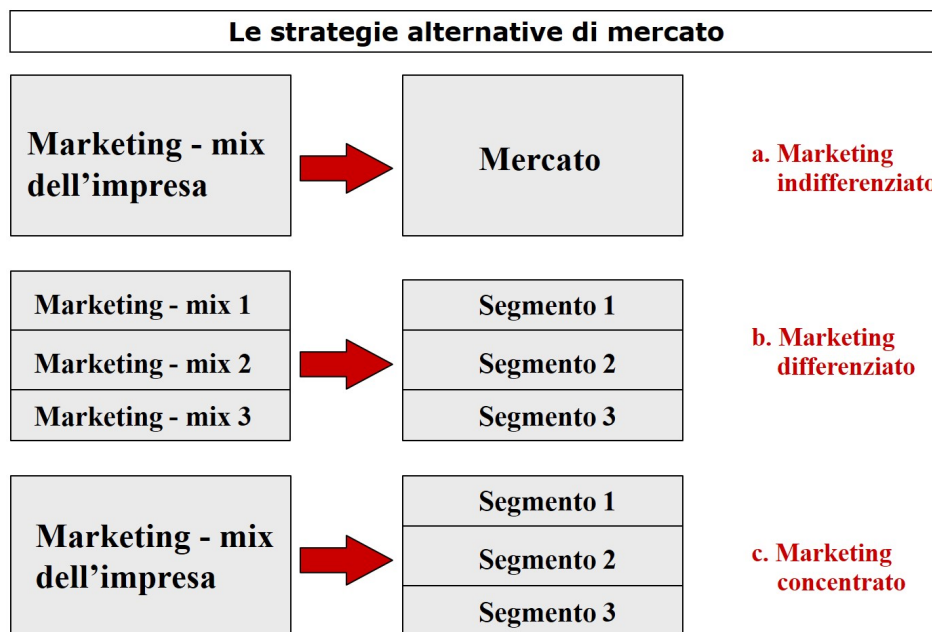


Figura 3.3: Le strategie alternative di mercato.

### 3.3.1 Marketing indifferenziato

Trattasi delle strategia adottata dalle imprese che si rivolgono al proprio mercato di obiettivo con un prodotto a larga diffusione e sostanzialmente indifferenziato. La gamma dei prodotti è ridotta al minimo e le possibilità di personalizzazione dei prodotti sono nulle. Nel marketing indifferenziato l'azienda rivolge la propria attenzione soprattutto al prodotto (orientamento alla produzione).

E' invece scarsa l'attenzione al target e al cliente. Ciò accade nelle fasi di forte espansione dei mercati nascenti (elevata domanda di mercato) e nei mercati in cui l'azienda occupa una quota consistente/monopolistica (assenza di concorrenti). In entrambi i casi l'azienda gode di una domanda quantitativa di mercato sufficientemente. Non ha alcuna necessità di individuare un target di riferimento, né di investire risorse per una relazione stabile con la clientela. In questi casi è necessario soprattutto aumentare la produzione su vasta scala per soddisfare la domanda di mercato ed impedire l'arrivo di nuovi competitor.

Il programma di marketing è impostato in modo tale da attrarre il maggior numero di acquirenti possibile, si affida a canali di distribuzione di massa e a messaggi pubblicitari generali.

Tipico esempi di marketing indifferenziato possono essere osservati nei mercati in cui il marchio di un prodotto è talmente forte da identificare il segmento di mercato (es. Apple iPad nei tablet) in cui le ragioni di acquisto sono trainate prevalentemente da fenomeni di moda.

### **3.3.2 Marketing differenziato**

L'impresa decide di operare in diversi segmenti del mercato, ma con prodotti particolari per ognuno di essi, presentando programmi commerciali distinti, e sperando in questo modo di raggiungere l'obiettivo di aumentare le vendite e rafforzare la propria posizione nei diversi segmenti. Tale strategia comporta un aumento dei costi, e in particolare:

- Costi di modifica del prodotto;
- Costi di produzione;
- Spese amministrative;
- Costo delle scorte;
- Costi promozionali.

### **3.3.3 Marketing concentrato**

L'impresa, anziché orientarsi verso una quota limitata di un grande mercato, può mirare ad ottenere una quota elevata in un piccolo mercato; in questo modo riesce ad acquisire una posizione di rilievo, grazie alla maggiore conoscenza delle caratteristiche dei consumatori e della positiva immagine acquisita. inoltre può conseguire elevate economie di scala.

Le determinanti della scelta della strategia dipendono dalle risorse dell'impresa, dall'omogeneità del prodotto, dallo stadio di ciclo di vita del prodotto, dall'omogeneità del mercato, dalle strategie di marketing della concorrenza.



### 3.4 Il posizionamento del prodotto

Il posizionamento del prodotto è l'insieme delle decisioni e delle attività che hanno lo scopo di creare e mantenere un certo concetto del prodotto dell'impresa (rispetto alle marche concorrenti) nella mente dei clienti.

Quando le imprese introducono un prodotto, tentano di posizionarlo in modo tale che sia percepito come detentore delle caratteristiche maggiormente desiderate dal mercato target. La posizione del prodotto è il risultato delle percezioni delle peculiarità di esso da parte dei clienti rispetto a quelle delle marche concorrenti.

Gli acquirenti prendono numerose decisioni d'acquisto su base regolare; per evitare una rivalutazione continua di numerosi prodotti, tendono a raggruppare o "posizionare" i prodotti nella propria mente semplificando così le decisioni d'acquisto. Le imprese servendosi della pubblicità, social, media ecc tentano di influenzare i concetti o le percezioni dei prodotti da parte dei clienti al fine di non permettere loro di posizionarli autonomamente.

Le imprese analizzano talvolta le posizioni dei prodotti sviluppando mappe percettive - o di posizionamento; per creare mappe percettive le imprese pongono domande ad un campione di clienti sulle loro percezioni di prodotti, marche e imprese rispetto a due o più variabili di analisi. Tali mappe sono rappresentazioni del settore costruite sulla base dei giudizi e delle valutazioni effettuate dai clienti, che vengono elaborate grazie all'utilizzo di tecniche statistiche multivariate di riduzione dei dati; si basano dunque, sull'identificazione di poche variabili che sintetizzano la percezione dei clienti in merito ad una determinata tipologia di prodotto; possono inoltre fornire indicazioni in merito all'intensità della concorrenza.

Una volta analizzato il segmento (segmentazione) su cui l'impresa ha deciso di puntare (targeting), si hanno a disposizione differenti alternative strategiche per la realizzazione del posizionamento (positioning) che, per essere efficaci, si devono tradurre in politiche di breve periodo e in azioni concrete individuate attraverso le quattro leve del marketing-mix ossia: prodotto/servizio, prezzo, comunicazione e distribuzione<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>P.Boccardelli,A.Marcati,L.Marchegiani, *Economia e Gestione delle Imprese*,McGraw-Hill,2006.

Il criterio di posizionamento più comune si basa sugli attributi del prodotto/servizio e/o sui benefici ricercati; l'impresa mira ad avvicinarsi al "prodotto ideale" definito dal segmento-obiettivo facendo leva su uno o più attributi caratterizzanti il prodotto.

Attraverso la rappresentazione grafica e la conoscenza della collocazione dei vari prodotti concorrenti nel mercato, è possibile trovare le alternative di posizionamento del prodotto, Figura 3.4, che meglio permettono la diversificazione rispetto alla concorrenza.

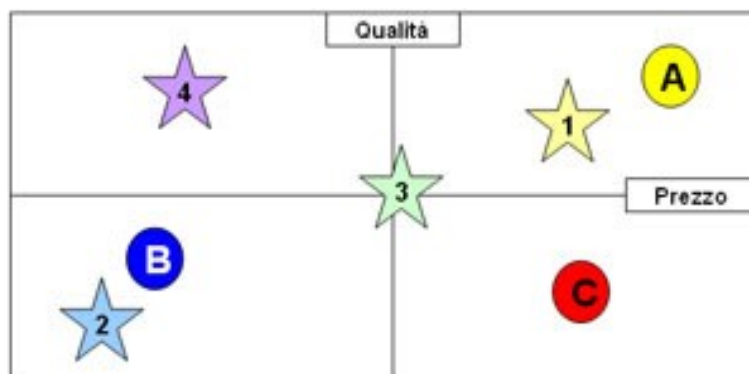


Figura 3.4: Posizionamento del prodotto.

Consideriamo la situazione di mercato della Figura 3.4:

- Azienda concorrente A: prodotti di alta qualità a prezzi elevati;
- Azienda concorrente B: prodotti di bassa qualità a prezzi bassi;
- Azienda concorrente C: prodotti di bassa qualità a prezzi elevati;

da questo scenario si possono derivare diverse strategie di posizionamento:

1. competere con l'azienda A offrendo prodotti di qualità minore ma a prezzi più bassi;
2. competere con l'azienda B offrendo prodotti di qualità ancora minore e a prezzi bassissimi;
3. posizionarsi ad un livello intermedio tra l'azienda A e l'azienda B

4. vendere prodotti di alta qualità a prezzi bassi (valutando il margine);

L'obiettivo del posizionamento di successo deve essere perseguito tramite una comunicazione efficace riferita a quale sia il vantaggio offerto prestando attenzione ai fattori di:

- **Chiarezza:** l'idea sulla quale il posizionamento si basa deve comunicare ai target con chiarezza, il vantaggio offerto deve essere facile da capire e da ricordare;
- **Coerenza:** il consumatore è bersaglio da comunicazioni che si affollano nella mente creando confusione. La proposta, oltre ad essere chiara ed incisiva, deve rimanere a lungo nel tempo nella mente del consumatore;
- **Credibilità:** Il vantaggio differenziale con il quale l'impresa cerca di posizionarsi rispetto ai rivali deve essere credibile;
- **Competitività:** Il posizionamento ha successo se è basato su un sicuro vantaggio rispetto ai rivali. Il consumatore deve percepire che il prodotto o il servizio crea per il cliente un valore superiore.

Non deve essere sottovalutato l'aspetto relativo alla percezione del prodotto da parte del consumatore, considerato che tale percezione è mutevole nel tempo, l'impresa deve cercare di modificare tale percezione per renderla più favorevole alla propria offerta, considerando che il consumatore cerca, attraverso le sue conoscenze ed esperienze, di esprimere in termini prodotto/servizio il prodotto ideale, confrontandolo con ciò che il mercato offre e posizionando i prodotti determinandone il grado di somiglianza o di differenziazione.

### 3.5 Modalità di ingresso nei mercati esteri

Prima di procedere con l'analisi delle modalità di ingresso delle imprese nei mercati esteri, è doveroso sottolineare la differenza tra il concetto di "strategia d'ingresso" e "modalità d'ingresso": il primo si riferisce alla condotta

concorrenziale individuata dall'impresa per affermarsi nel mercato selezionato ottenendovi specifici vantaggi competitivi, il secondo, oggetto di analisi del presente paragrafo, rappresenta la soluzione che rende possibile il trasferimento all'estero dei prodotti, della tecnologia, delle risorse e delle competenze aziendali<sup>5</sup>.

Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero, vengono normalmente ricondotte a tre alternative di base (Valdani e Bertoli, 2006): esportazione, collaborazione con uno o più collaboratori locali oppure insediamento di tipo produttivo.

Ogni tipologia si manifesta con modalità operative diverse, determinando tre condizioni del processo di internazionalizzazione, che si concretizzano attraverso (i) l'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico, (ii) il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato target, (iii) e la possibilità del raggiungimento dei risultati economici e strategici delle operazioni estere. Queste tre variabili rappresentano il grado di radicamento nel mercato estero.

Nella scelta della modalità di entrata, vi sono ulteriori fattori da prendere in considerazione, di natura esterna ed interna; per quanto riguarda i primi, si parla più specificatamente di determinanti di natura "ambientale" riferendosi alle caratteristiche del mercato in termini di dimensione geografica, numerosità, dispersione della domanda, livello di sviluppo, caratteristiche merceologiche del prodotto, intensità della concorrenza, struttura distributiva del mercato estero, ecc. Per quanto riguarda i fattori interni, si riscontrano i seguenti elementi principali: gli obiettivi complessivi della strategia di espansione estera, il grado di esperienza internazionale già maturato, le sinergie realizzabili con altre modalità di entrata già poste in essere, le risorse umane, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie, le spinte organizzative.

- Esportazione (diretta/indiretta);
- Insediamento produttivo (IDE);
- Accordi di collaborazione.

---

<sup>5</sup>E.Valdani, G.Bertoli, Mercati internazionali e Marketing,Egea,200

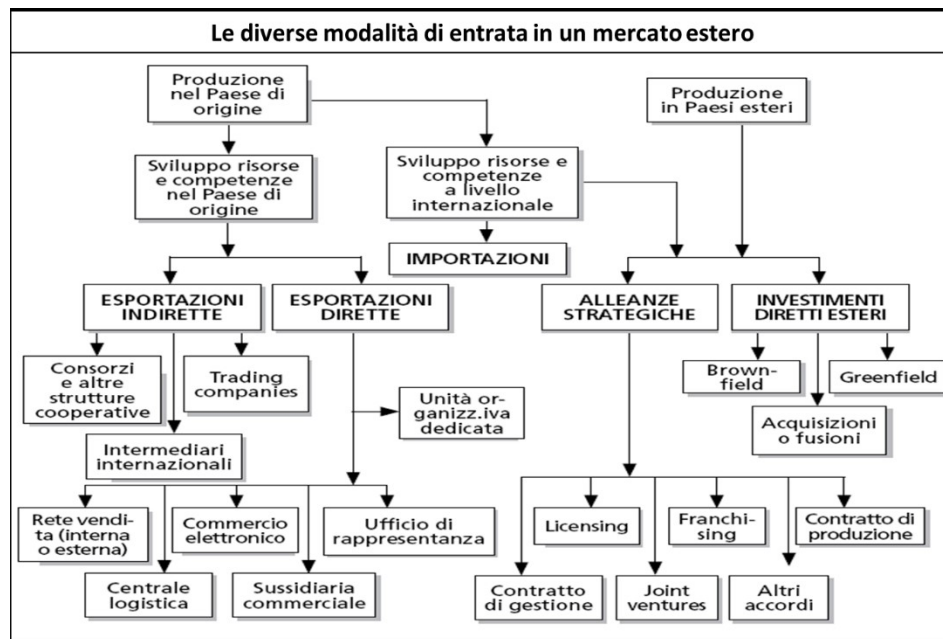


Figura 3.5: Le diverse modalità di entrata in un mercato estero.

### 3.5.1 Ingresso attraverso esportazione

L'esportazione è sicuramente la modalità che implica la minor quantità di investimenti ed ha un elevato grado di reversibilità per questo si connota come quella meno aleatoria e gravida di rischi. Essa può essere indiretta o diretta

#### L'esportazione indiretta

Le esportazioni si manifestano nella forma indiretta quando l'impresa vuole mantenere la produzione nel suo paese d'origine e, quindi, non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di un operatore indipendente collocato in quel paese, denominato "imprese d'intermediazione commerciale con l'estero", le quali costituiscono "strutture operative che realizzano una connessione fra domanda e offerta collocate in contesti nazionali differenti"<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>Nanut, "Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo delle commercio internazionale", in AA.VV, Scritti in ricordo

In questo modo, l'impresa esportatrice trasferisce costi e rischi del processo di esportazione all'impresa di intermediazione; esistono varie tipologie di operatori indipendenti, i quali si distinguono in base alla complessità della loro organizzazione e all'acquisizione della proprietà dei beni che vengono venduti all'estero, e che agevolano il rapporto produttore-cliente finale rendendolo più trasparente ed apportando conoscenze specifiche.

Il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste per l'impresa nella possibilità di espandere le proprie attività senza dover sostenere significativi investimenti, né di affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo.

Di seguito sono riportate le varie configurazioni che questa tipologia di distribuzione può assumere:

### **Grandi compratori e buyer**

Si tratta di imprese di altri paesi che comprano forti volumi di prodotto e che sono presenti in genere con propri rappresentanti nei luoghi di produzione. Queste imprese agiscono, infatti, tramite buyers, soggetti indipendenti che risiedono in un determinato paese e che conducono studi di mercato, individuano - tramite fiere e altre manifestazioni - prodotti/marchi da inserire nel portafoglio prodotti dell'impresa per conto della quale operano, Figura 3.6<sup>7</sup>.

---

di Carlo Fabrizi, Padova, Cedam, p. 336, 1995

<sup>7</sup>Fonte: Valdani e Bertoli, 2006.

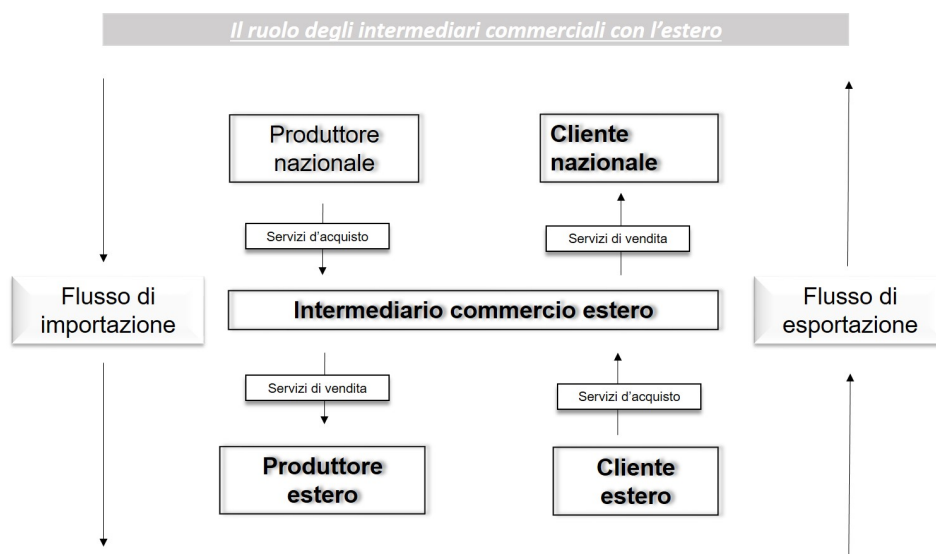


Figura 3.6: Il ruolo degli intermediari commerciali con l'estero.

### **Imprese importatrici**

Queste società sono imprese specializzate nell'importazione di prodotti in un certo mercato, che agiscono come intermediari tra cliente estero e produttore, predisponendo tutte le misure necessarie al movimento della merce. Operano per conto del produttore e si occupano della diffusione del prodotto in una zona nella quale hanno ottenuto l'esclusiva.

### **Trading Companies**

Sono società d'intermediazione commerciale, specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti realizzati in un determinato paese. Possono essere società indipendenti, ma, talvolta, possono far parte di un gruppo che comprende direttamente o indirettamente imprese di produzione, o di un gruppo finanziario.

I vantaggi derivanti dell'uso di una trading company sono la grande dimensione, che consente di beneficiare di economie di scala, l'elevata conoscenza dei mercati, che all'impresa produttrice consente di ottenere una serie di servizi specializzati, quali ricerche e analisi di mercato o settoriali ed anche studi di fattibilità e di convenienza delle operazioni.

Tra i vantaggi principali vi è l'eliminazione dei rischi tipici dell'esportazione e delle problematiche relative alle transazioni commerciali, in quanto la società di trading si prende carico di tutta la sfera di responsabilità legata alla compravendita internazionale, nei confronti della quale è contrattualmente ed economicamente obbligata.

### **Export management company**

Sono società commerciali che operano sui mercati internazionali come unità di vendita, per un determinato numero di imprese della stessa filiera. Il servizio offerto dalle società di esportazione consiste nella ricerca della controparte e nell'adempimento di tutte le formalità relative all'esportazione e alle operazioni di spedizione. Le export management companies accompagnano le esportazioni di quelle imprese che considerano ancora marginale tale attività, generando il vantaggio di liberare le imprese produttrici dal rischio e dagli oneri amministrativi e logistici che la vendita all'estero comporta.

### **ConSORZI EXPORT**

I consorzi per l'esportazione sono strutture associative molto diffuse nell'internazionalizzazione delle piccole imprese, volti a fronteggiare, attraverso l'erogazione di servizi di varia natura, le diverse esigenze che le imprese possono incontrare nel loro processo di sviluppo internazionale.

Tra le funzioni fondamentali svolte dai consorzi figurano quelle di aggregare un certo numero di operatori, imponendo loro costi sopportabili e di garantire una struttura funzionale adeguata per la realizzazione di un'azione commerciale tesa ad una più competitiva penetrazione sui mercati esteri.

I consorzi di vendita possono o meno assumersi il rischio commerciale. In quest'ultimo caso, il consorzio non acquista i prodotti per poi rivenderli, ma la sua attività consiste nella ricerca dei potenziali clienti sui mercati esteri, oppure nell'acquisizione di ordini per nome o per conto delle imprese consorziate. Nel caso in cui il consorzio operi con assunzione del rischio, ovvero quando acquisti i prodotti dalle imprese associate per poi rivenderli all'estero, esso viene ad operare come una società di import/export con tutte le attività connesse.



### **L'esportazione diretta**

Con l'esportazione diretta l'impresa vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale, che può avere un diverso grado di "profondità" nell'area geografica del paese straniero.

La gestione delle esportazioni avviene dunque tramite un contatto diretto con la realtà locale, con un controllo maggiore sulle operazioni internazionali e con una definizione autonoma delle politiche di marketing, potendo così fronteggiare più efficacemente la concorrenza.

Questa forma di presenza sul mercato estero, oltre a garantire il raggiungimento di obiettivi di natura commerciale e strategica (come ad esempio la diffusione dei propri marchi), presenta alcuni vantaggi rispetto alla modalità indiretta, che vanno dalla semplificazione del canale di entrata nel paese estero ad un recupero dei margini economici sulle vendite estere.

Le modalità di realizzazione delle esportazioni dirette richiedono la formulazione di strategie di lungo periodo e la costituzione di una struttura organizzativa ad hoc, *La rete di vendita per l'estero* .

Le esportazioni dirette possono essere attuate attraverso una rete di vendita dedicata allo specifico mercato selezionato, impiegando il personale di vendita dipendente o indipendente. Gli agenti all'estero gestiscono la relazione con i potenziali acquirenti o con i vecchi clienti allo scopo di raccogliere ordini, verificare la rispondenza dei prodotti alla domanda, individuare le nuove esigenze del mercato ed assicurare l'assistenza necessaria. I contatti sono presi con il supporto organizzativo e tecnico dell'impresa, sia nel caso in cui sia stata istituita una base permanente all'estero, sia che si operi tramite un ufficio di rappresentanza. Questa forma è adottata soprattutto dalle imprese che vendono prodotti per i quali non è necessaria un'assistenza post-vendita molto strutturata, *Agente di vendita* .

La costituzione di una rete di agenti per l'estero rappresenta il primo "rilevante cambiamento organizzativo nel processo di internazionalizzazione dell'impresa." (Valdani e Bertoli, 2006).

Un'impresa di piccole dimensioni solitamente opta per la costituzione di una rete di vendita indiretta, stipulando un contratto con un agente individuato direttamente nel paese estero, il quale si pone come intermediario

tra l'esportatore ed il compratore per promuovere le vendite in nome e per conto dell'azienda mandante. Gli agenti hanno il compito fondamentale di individuare i potenziali clienti, di raccogliere gli ordini e di trasmettere le informazioni sui mercati.

La figura dell'agente è quella più direttamente in contatto con i sistemi economici internazionali, che assume connotazioni diverse a seconda delle legislazioni. I vantaggi più rilevanti che derivano dal ricorso ad una rete di vendita sono una conoscenza più approfondita del mercato e della clientela, nonché la possibilità per l'impresa di controllare i prezzi, *Sussidiaria commerciale all'estero*.

L'impresa può decidere di costituire una propria unità operativa con una propria identità societaria nel mercato estero, alla quale viene affidato il compito di distribuire direttamente e di coordinare la propria attività con quella degli agenti e dei distributori. La configurazione più ricorrente che può assumere una sussidiaria commerciale all'estero è quella di una filiale senza personalità giuridica oppure una consociata con propria personalità giuridica.

1. Filiale (branch) senza personalità giuridica: la finalità principale è quella di permettere una più rapida distribuzione dei prodotti nel paese estero;
2. Consociata con personalità giuridica: Ha piena responsabilità di impresa anche se è assoggettata alle scelte dell'impresa controllante la quale determina le condizioni economiche a cui la richiamata consociata acquista i prodotti ed i prezzi ai quali deve venderli sul mercato internazionale. Rispetto alle forme precedenti, la consociata ha il vantaggio di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e di presentare l'impresa esportatrice con un'immagine più efficiente rispetto a quella che si otterrebbe attraverso la presenza tramite agente, *E-commerce* .

La modalità più recente di contatto diretto con l'utilizzatore è oggi costituita dal ricorso all'e-commerce. Il commercio elettronico comporta una serie di vantaggi: da un lato, garantisce al consumatore una risposta alle sue esigenze più rapida, più personalizzata ed anche più economica e, dall'altro,

offre all'impresa vantaggi consistenti in una riduzione dei costi di comunicazione e pubblicità, in un aumento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché nella possibilità di raggiungere il mercato globale.

Il ricorso a tale modalità è tuttavia esposto ad una serie di problematiche: la limitata informatizzazione delle famiglie e delle imprese in molti paesi del mondo, l'incertezza del diritto sulle attività on-line e la limitata diffusione delle carte di credito.

### **3.5.2 Ingresso attraverso insediamento produttivo (IDE)**

Tale modalità viene scelta quando il mercato richiede una presenza costante dell'impresa che quindi diventa un insider nelle aree geografiche repute attrattive allo scopo sia di mantenere o sviluppare la propria penetrazione commerciale, ma anche per trarre vantaggio dalle risorse di cui ciascun paese è dotato; a tale scopo può essere necessario un investimento diretto estero di tipo produttivo.

La costituzione di un insediamento produttivo è finalizzata alla realizzazione di prodotti da posizionare nel paese in cui è localizzato l'insediamento stesso e le motivazioni di tale modalità di penetrazione sono da ricondursi principalmente alla:

- possibilità di cogliere le opportunità rese disponibili dall'operatore pubblico: la decisione di realizzare un IDE può essere indotta dall'insieme dei fattori attivati dall'operatore pubblico per attrarre gli investimenti internazionali e stimolare i processi di insediamento delle imprese estere. Talvolta, l'IDE può anche derivare dall'esistenza di un contesto normativo con vincoli più laschi oppure di meccanismi più efficienti di funzionamento di determinati soggetti istituzionali sia privati sia pubblici;
- possibilità di stabilire una presenza diretta nel paese estero: tale esigenza può nascere dalla volontà di perseguire due obiettivi: un più efficace presidio del mercato in cui si è già presenti; l'ingresso in un nuovo mercato;

- possibilità di ottenere vantaggi di costo che agevolino la penetrazione in un determinato paese: la ricerca di vantaggi di costo comporta iniziative tese al contenimento dei costi legati all'approvvigionamento delle materie prime, alla logistica dei componenti e dei prodotti finiti e/o al contenimento del costo del lavoro.

L'insediamento produttivo presenta comunque anche degli svantaggi: esso comporta investimenti iniziali ingenti ed anche elevati costi di esercizio; rappresenta una decisione vincolante perché gli elevati costi di struttura richiedono adeguati volumi di produzione per la copertura dei margini, richiede personale qualificato per la gestione della nuova unità produttiva non sempre facilmente reperibile.

L'istituzione di un'unità produttiva all'estero può essere attuata tramite la costituzione di un insediamento produttivo di tipo "greenfield" oppure attraverso acquisizioni e/o fusioni di strutture. L'acquisizione consente un ingresso più veloce nel mercato selezionato, in quanto viene sfruttato un marchio conosciuto ed affermato, in tal modo garantendosi l'accesso ai canali di distribuzione e alla clientela.

L'acquisizione ha successo a condizione che, con il trasferimento, l'immagine non si indebolisca, non venga meno la fedeltà della clientela, le relazioni intrattenute con gli intermediari ed i diversi attori locali rimangano soddisfacenti, le competenze delle varie aree funzionali non si deteriorino, e così via. Risulta quindi necessario conoscere ed assecondare il meccanismo di alimentazione delle risorse e delle competenze dell'impresa acquisita (Valdani e Bertoli, 2006), nonché individuare i comportamenti necessari per attuarlo.

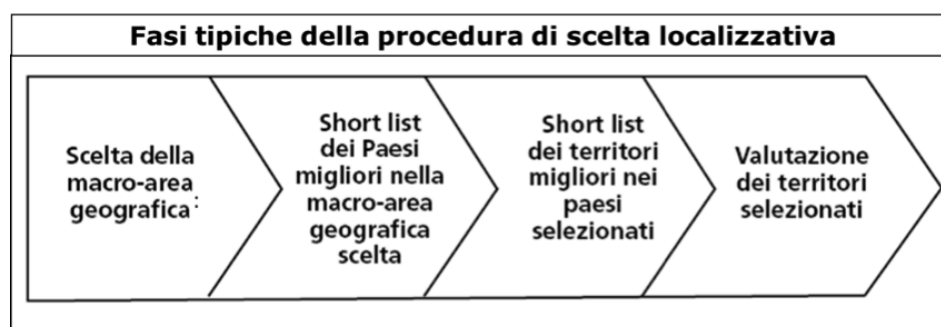


Figura 3.7: Fasi tipiche della procedura di scelta localizzativa.

Per quanto concerne i soggetti ai quali è demandata la responsabilità della scelta localizzativa nelle imprese è necessario distinguere tra PMI, nelle quali usualmente è l'imprenditore a definire detta scelta, e i grandi gruppi internazionali, nei quali vi sono più figure usualmente investite di detta responsabilità quali la/le direzione/i competente/i all'interno della corporate; la direzione dell'unità di business direttamente coinvolta nell'investimento, oppure la direzione delle sussidiarie operanti nei principali paesi della macroarea dove viene indirizzato l'IDE.

### 3.5.3 Ingresso mediante forme di collaborazione (accordi strategici)

Con l'espressione "accordo internazionale di collaborazione" si fa riferimento a qualsiasi forma di cooperazione a lungo termine, tra due o più imprese indipendenti, con sede in due o più paesi, che intraprenda o sostenga un'attività economica a scopo di vantaggio reciproco. Rappresentano una modalità di entrata in un paese estero che permette di conseguire benefici altrimenti non ottenibili agendo come impresa singola. Tali benefici sono riconducibili principalmente allo sfruttamento della complementarità tra i partner.

Tali accordi si distinguono in accordi contrattuali (non equity), che non contengono alcuno scambio di partecipazioni o di capitale azionario tra i sottoscrittori e accordi patrimoniali (equity), che prevedono l'istituzione di una unità organizzativa ad hoc della quale i partner condividono, in varie misure, la proprietà e i profitti (es: joint ventures).

La collaborazione con un'azienda straniera ha il pregio di condividere gli investimenti occorrenti per l'insediamento all'estero, di aver accesso immediato alle risorse e alle competenze distintive complementari, di raggiungere più velocemente adeguati livelli di efficienza ed, infine, di conseguire vantaggi di costo.

Le imprese possono decidere di concentrare l'attività in un'unica unità se operano nello stesso settore ovvero di integrarsi verticalmente, ottenendo maggiore flessibilità e realizzando economie di scala e di esperienza.

Gli accordi strategici consentono, infine, una condivisione dei costi e dei rischi tra i diversi operatori, che si traduce in un minor impegno economico-finanziario rispetto ad altre modalità di entrata. Vi sono varie tipologie di accordi di collaborazione che consentono di istituire una partnership; di seguito, ne vengono illustrati alcuni dei più importanti:

#### **Accordi nell'area del marketing**

Franchising internazionale: è una forma di intesa contrattuale che ha ormai avuto notevole diffusione anche in ambito internazionale. Viene definito un accordo di collaborazione per la distribuzione di beni o servizi fra un'azienda produttrice (affiliante-franchisor) e una o più aziende distributrici (affiliato-franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra.

Questo tipo di contratto stabilisce che l'affiliato possa utilizzare la formula commerciale dell'affiliante, compresa la possibilità di sfruttare il suo know-how, i segni distintivi ed altre prestazioni. Per contro, l'affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite.

Il franchising ha specifici vantaggi che consistono per l'azienda che ricorre a questo tipo di accordo, nella possibilità di espandersi nei mercati esteri, mantenendo presso di sé il controllo di determinate attività critiche, affidandosi nello stesso tempo alle risorse finanziarie e alle competenze organizzative degli imprenditori locali per la gestione dell'attività di distribuzione e di vendita.

Questa tecnica in ambito internazionale non è comunque esente da una serie di problemi che riguardano la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee e l'organizzazione della rete di franchising nel paese estero.

Tra le varie alternative possibili formule, la più comune è il contratto di master franchisee, attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato la facoltà di sub-licenze di franchising ad altri operatori, nell'area geografica di sua esclusiva pertinenza. Le altre figure protagoniste di tale tipo di collaborazione sono il Franchisee broker, soggetto indipendente che individua e seleziona i nuovi potenziali franchisee e l'Area developer, unità organizzativa creata per sviluppare un rete di franchisee in una determinata area geografica.

Piggy back: esprime l'accordo per effetto del quale il produttore o distributore locale offre a un produttore o distributore estero i servizi della propria organizzazione distributiva.

Tale accordo prevede due controparti: il carrier, cioè l'impresa industriale già presente nel mercato estero, che si incarica della distribuzione, e il rider ossia l'impresa che vuole entrare nel mercato estero. L'impresa che si incarica della distribuzione nel mercato estero può scegliere il prodotto in modo che esso svolga una funzione di integrazione della gamma da essa offerta evitando problemi di sovrapposizione da prodotto.

Questo accordo può risultare vantaggioso qualora il sistema distributivo del mercato in cui si vuole entrare sia difficilmente accessibile; tuttavia il contatto con il cliente estero è solo indiretto poiché mediato dal carrier sulle cui politiche commerciali spesso il rider non può esercitare alcuna influenza.

### **Accordi nell'area della produzione**

Si tratta di pattuizioni mediante le quali l'impresa realizza l'ingresso in un paese estero trasferendo ad un partner locale la responsabilità del processo di produzione, mantenendo il controllo delle attività di marketing, di distribuzione e di servizio al cliente finale. Tali accordi hanno dunque rilevanza solo per realizzare all'estero prodotti che poi saranno venduti nei mercati nazionali ed internazionali.

Tra questi possiamo annoverare:

**Licensing:** è un contratto in base al quale un'impresa (licenziante-licensor) concede ad un'altra impresa (licenziataria-licensee) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare, la marca o il logo, i processi produttivi o le strutture produttive, i prodotti e le conoscenze relative ai propri processi gestionali<sup>8</sup>.

Generalmente, ricorrono a questo tipo di contratto le imprese piccole e di medie dimensioni, le quali non dispongono di sufficienti risorse manageriali, finanziarie e di marketing per poter istituire in proprio un insediamento produttivo. La struttura delle royalties è oggetto di contrattazione specifica: si sostanzia nel pagamento di una somma fissa (lump sum) o in una percentuale sul valore generato dalle vendite.

Di norma, un'impresa ricorre alla formula dell'accordo di licenza poiché esso consente un inserimento rapido, proficuo ed a basso rischio in un mercato estero e permette di superare gli ostacoli legati alla ridotta permeabilità agli investimenti o all'esistenza di barriere nei confronti delle importazioni. Inoltre, questi accordi sono solitamente favoriti dalle autorità dei paesi emergenti, in quanto strumenti per acquisire il know-how e la tecnologia necessari per lo sviluppo delle loro economie.

Vi sono, tuttavia, anche rischi connessi con il licensing, riconducibili essenzialmente al trasferimento indesiderato di conoscenze, che potrebbe favorire lo sviluppo di futuri concorrenti. Comportamenti di licensee diversi da quelli stabiliti nel contratto potrebbero altresì danneggiare l'immagine o la reputazione dell'impresa.

**Joint-venture internazionale:** trattasi di forme di legame tra imprese con lo scopo di organizzare modalità di cooperazione più durature, che oggi si traducono nella figura dell' equity joint venture, implicante l'utilizzazione di un'apposita strutture societaria controllata congiun-

---

<sup>8</sup>Il contratto di licenza rappresenta un istituto atipico. La licenza è un accordo avente per oggetto la concessione del diritto di uso di un marchio, di un brevetto, di know-how dal titolare, quindi è coesenziale rispetto al franchising, poiché un contratto di licenza non manca mai in un rapporto di affiliazione



tamente dai partner<sup>9</sup>. La partecipazione alla sua costituzione si manifesta attraverso l'apporto, da parte delle imprese coinvolte, di capitale finanziario, di know-how e di capacità tecnica e gestionale.

I modelli di joint-venture esistenti consistono essenzialmente nella cooperazione tra due partner di nazionalità diversa, che possono essere due società industriali o una società industriale ed una commerciale, o anche la compartecipazione finanziaria con una società del mercato estero prescelto. L'accordo di joint-venture consente di ridurre l'investimento finanziario richiesto per l'entrata in un nuovo paese, di determinare una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze superiori ad un'impresa che opera all'estero in forma autonoma, di ottenere un maggior controllo delle operazioni di sviluppo competitivo e talvolta di ottenere delle condizioni favorevoli da parte dei governi nei paesi dove la joint-venture si è insediata.

In alcuni casi, infatti, i governi, soprattutto quelli dei paesi emergenti, consentono solo ad alcune imprese straniere di operare sul proprio territorio e, quindi, le joint-venture sono l'unico modo per essere presenti su quei mercati.

Tali forme di cooperazione sono tuttavia molto difficili da gestire ed il loro successo dipende spesso dalla qualità delle procedure operative attraverso cui si opera; spesso le imprese di grandi dimensioni usano la joint-venture come stadio iniziale della loro penetrazione commerciale per poi passare alle forme di distribuzione diretta.

---

<sup>9</sup>Essa si distingue dalla non equity joint venture (contrattuale) che invece ha come oggetto il compimento di un singolo affare al termine del quale il rapporto si scioglie.

## Capitolo 4

# Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI): il case study

*“non mi giudicate per i miei successi,  
ma per tutte quelle volte che  
sono caduto e sono riuscito a rialzarmi”*

Nelson Mandela

### 4.1 Introduzione

Nel capitolo precedente sono state analizzate le molteplici modalità di penetrazione in un paese estero e si è ampiamente analizzato come queste dipendano sia dalle strategie che l'impresa intende sviluppare sia, soprattutto, dal tipo di prodotto e dalla struttura dei mercati nei quali si intende vendere. La scelta della modalità di entrata è, pertanto, una decisione critica, da valutare sia sotto il profilo dell'investimento di risorse necessarie, sia per gli aspetti connessi con la scelta medesima, che si rivela difficilmente reversibile nel breve termine.

È evidente come, per fronteggiare la nuova concorrenza internazionale, sia necessaria una riduzione degli investimenti nei mercati “maturi” ed una riallocazione delle risorse in nuovi mercati di sbocco più remunerativi nei

quali, le opportunità di investimento spaziano dallo sfruttamento dei bassi costi della manodopera alla facile creazione di insediamenti produttivi in determinate aree geografiche; dallo sfruttamento dei vantaggi di costo legati ai trasporti ed alle esportazioni fino al pieno sfruttamento della domanda interna di quei mercati

In un contesto economico globalizzato come quello odierno, la decisione di internazionalizzarsi è indubbiamente un punto cruciale e imprescindibile nella strategia di business non solo di imprese di medio-grandi dimensioni, ma anche per le imprese di piccole dimensioni, anche se non hanno mai preso in considerazione la possibilità di affacciarsi ai mercati esteri sino ad oggi. Questa scelta strategica necessaria ed irrinunciabile è declinabile in due forme: una geografica, che risponde alla domanda in quali mercati espandersi?, l'altra organizzativa: quali le modalità di entrata attuabili dall'impresa?

Nel presente capitolo si espongono gli esiti di un'indagine svolta tramite interviste qualitative proposte ad alcune imprese operanti nella zona nord dell'hinterland milanese (Brianza) operanti nel settore dell'arredo e del design, che, oltre ad essere traino della crescita economica del Paese e promotore del made in Italy, si è trovato a dover affrontare l'internazionalizzazione aziendale con la particolarità però di riuscire a mantenere salde le proprie radici in Brianza.

È doveroso sottolineare che l'indagine svolta su un campione di aziende operanti in un'area circoscritta quale quella brianzola e appartenenti al solo settore dell'arredo e del design, non può essere considerata rappresentativa del comportamento tenuto da tutte le imprese lombarde e, tantomeno, italiane, per tale motivo si eviterà nel proseguo qualsiasi tipo di generalizzazione, tenendo però presente che i modelli di internazionalizzazione adottati da questa selezione possono ben essere condivisi da tante altre realtà del territorio operative all'estero.

Le interviste svolte sono state finalizzate a ricercare risposte alle domande riferite a (i) quando e come tali imprese si sono approcciate ai mercati esteri, (ii) cosa le ha spinte a propendere per un orientamento internazionale, (iii) quali le variabili maggiormente tenute in considerazione nella selezione del mercato da penetrare e nella scelta della modalità di entrata da adottare, (iv) quali i fattori più significativi nell'elaborazione di un export plan e nella

gestione del percorso verso l'internazionalizzazione, (v) quali sono state le principali difficoltà incontrate nel corso del processo e (vi) quali sono stati i punti cruciali per ottenere un posizionamento di successo in tutto il mondo.

Gli esiti di detta indagine ha evidenziato un comportamento “tipo” messo in atto nella pratica, che è poi stato confrontato con quello teorico analizzato nei primi capitoli del presente elaborato. Ovviamente la finalità di questo approccio è stata quella di comprendere se i fattori individuati dai modelli comportamentali teorici sono effettivamente rispecchiati negli approcci pratici e quali sono le complessità di concretizzare tali concetti su un piano pratico, per prendere quelle decisioni strategiche da cui dipende il futuro di un'azienda.

## 4.2 Cenni sull'economia della Brianza

La Camera di commercio di Monza e Brianza, nel “Rapporto Brianza Economia 2016” ha fotografato il territorio definendolo “una Brianza tenace, operosa, fatta di oltre 90 mila imprese, che non si è arresa dinnanzi alle difficoltà o ai cambiamenti, ma ha sempre cercato nuove opportunità, crede nell'impresa come espressione sociale, come miglior contributo alla vita di una comunità e come forma di realizzazione personale [omissis].

Una capacità di spingersi oltre i propri limiti che da sempre caratterizza le nostre aziende portate a commerciare con l'estero per storia e per vocazione, aziende che ampliano ogni giorno i propri orizzonti e non temono di confrontarsi con il mondo, tanto che la Brianza conferma, anche nel 2015, il tredicesimo posto a livello nazionale fra le province per valore delle esportazioni.

Un'attenzione nei confronti dei mercati esteri e delle strategie più avanzate di internazionalizzazione che è stata confermata anche dall'interesse e dalla partecipazione delle nostre imprese all'incontro dedicato agli “italici” e al network delle città nel mondo sensibili al gusto e allo stile di vita italiano, dando forma a una nuova geografia distributiva per il design all'estero.

Una Brianza economica che investe sulla capacità manifatturiera e artigiana, esprimendo al meglio il nostro Made in Italy e una Brianza internazionale che - nel suo pragmatismo - sa quanto sia importante intessere

relazioni globali e posizionarsi sui mercati esteri. Un tessuto produttivo fatto di imprenditori attenti alle nuove dinamiche, che guardano con interesse alle prospettive offerte dalle nuove tecnologie, dall'internet delle cose al movimento dei makers, e che spesso vedono protagonisti giovani preparati, formati, cosmopoliti [omissis]”.

#### 4.2.1 La demografia delle imprese in Brianza

Il sistema imprenditoriale di Monza e Brianza registra, alla data del 31 dicembre 2015, un numero pari a 90.378<sup>1</sup> sedi e unità locali d'impresa registrate all'anagrafe camerale collocandosi in quarta posizione a livello regionale, dopo le province di Milano, Brescia e Bergamo, in crescita rispetto all'anno precedente dello 0,8% (a fronte di un +0,6% registrato a livello regionale), in dettaglio (Tabella 4.1:

	Anno 2015 (v.a.)			Var. % 2015/2014		
	Sedi	Unità Locali	Totale	Sedi	Unità Locali	Totale
Registrate	72.969	17.409	90.378	0,7%	1,1%	0,8%
di cui attive	63.338	16.529	79.867	0,3%	1,2%	0,5%

Tabella 4.1: Localizzazioni registrate. Monza e Brianza. Anno 2015.

All'interno di tale aggregato, il trend è positivo anche per le 63.338 imprese effettivamente attive a fine 2015, che risultano in crescita su base annua dello 0,3% (+208 unità), in linea con l'andamento regionale e superiore a quello medio italiano

La solidità e la vitalità del tessuto imprenditoriale brianzolo sono riscontrabili nella crescita del numero delle sue imprese nel corso degli anni, che sono passate dalle 61.242 imprese attive del primo anno di esistenza dell'Ente camerale (2007) alle 63.338 di fine 2015 (+2.096 unità, pari a un aumento del 3,4%).

La distribuzione delle imprese attive nei 55 comuni della Brianza, a fine 2015, evidenzia che tra i comuni con il maggior numero di imprese atti-

<sup>1</sup> Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese

	Valori			Var. % anno su anno		
	Monza e B.	Lombardia	Italia	Monza e B.	Lombardia	Italia
2014	63.130	812.668	5.148.413	0,2%	-0,2%	-0,7%
2015	63.338	813.913	5.144.383	0,3%	0,2%	-0,1%

Tabella 4.2: Imprese attive in provincia di Monza e Brianza al 31.12.2014 e 31.12.2015.

ve, quelli che nell'ultimo anno hanno registrato performance positive sono Seregno (+2,4%), Desio (+0,4%), Vimercate (+0,9%), Limbiate(+0,7%) e Muggiò (+0,3%); annotano invece valori negativi, tra gli altri, il comune di Lissone (-0,3%), Cesano Maderno (-0,9%), Meda e Brugherio (entrambi -0,1%) e Giussano (-0,3%).

Il capoluogo di provincia registra una crescita rispetto al 2014 (+0,9%). Se si esclude Monza, il comune che ha visto nel 2015 il maggior numero di nuove imprese iscritte è Seregno (+342 unità), quello che ne ha visto nascere meno Aicurzio (5 nuove imprese)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Rapporto Brianza Economia 2016



Figura 4.1: Imprese attive nei 55 comuni della provincia di Monza e Brianza. Anno 2015.

Dal punto di vista dimensionale, il sistema imprenditoriale brianzolo risulta fortemente parcellizzato, costituito da una massiccia diffusione di micro e piccole, che significa 44.337 realtà che contano meno di 10 addetti pari al 93,1% del totale delle imprese attive con addetti dichiarati. Tale situazione rispecchia però l'intero sistema produttivo italiano dominato dalla piccola impresa: a livello nazionale la quota di micro imprese raggiunge infatti il 94,3%, scende al 92,3% per la Lombardia. Considerando le medie (da 50 a 249 addetti) e le grandi aziende (con 250 e più addetti), si nota come il dato della Brianza (0,8%) sia leggermente superiore al dato medio nazionale (0,7%).

Il grafico riportato in Figura 4.2 mostra l'incidenza percentuale delle imprese attive nel 2015 (con addetti dichiarati) in termini di numero di addetti confrontando i dati riferiti alle aree di Monza e Brianza, Lombardia e Italia<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>I dati sulle imprese per classi di addetti sono stati calcolati utilizzando le informazioni sugli addetti inps e si riferiscono pertanto alle sole imprese attive con addetti dichiarati.

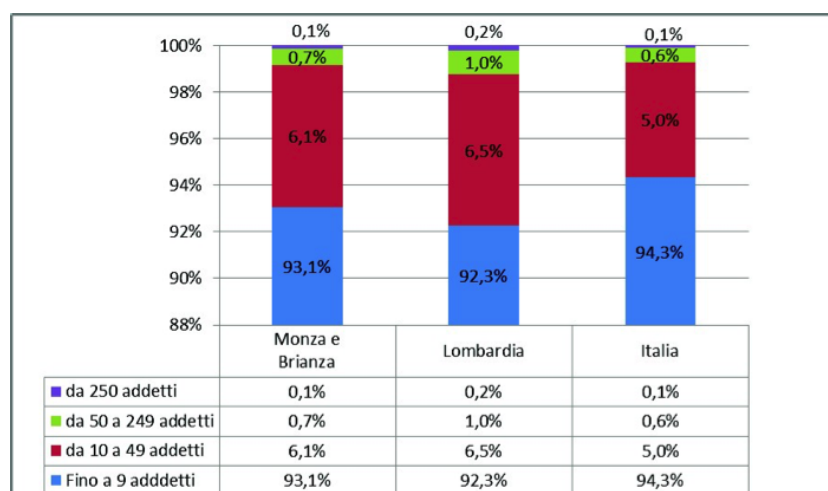


Figura 4.2: Imprese attive per classi di addetti. Anno 2015.

L'analisi della distribuzione per settori delle imprese attive nella provincia di Monza e Brianza, Tabella 4.3, mostra come sia il settore terziario a predominare che, a fine 2015, conta 40.970 unità attive (con prevalenza di servizi di alloggio e ristorazione, attività di noleggio e agenzie di viaggio, con un'incidenza percentuale sul totale delle imprese pari al 64,7%.

Seguono il comparto delle costruzioni, con 12.045 imprese, pari al 19% del totale e quello delle attività manifatturiere, con 9.211 attività che pesano il 14,5% sull'intero sistema imprenditoriale.

In particolare, Figura 4.3, all'interno dell'industria manifatturiera della Brianza, si osserva un diffuso ridimensionamento in molte attività, tra cui quello della fabbricazione di mobili, che con 1.576 imprese pesa il 17,1% sul totale manifatturiero e diminuisce del -2,8% rispetto al 2014, quello dell'industria del legno e dei prodotti in legno e sughero che con le sue 585 imprese pesa il 6,4% (-4,3% in un anno)<sup>4</sup>.

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese.

<sup>4</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese



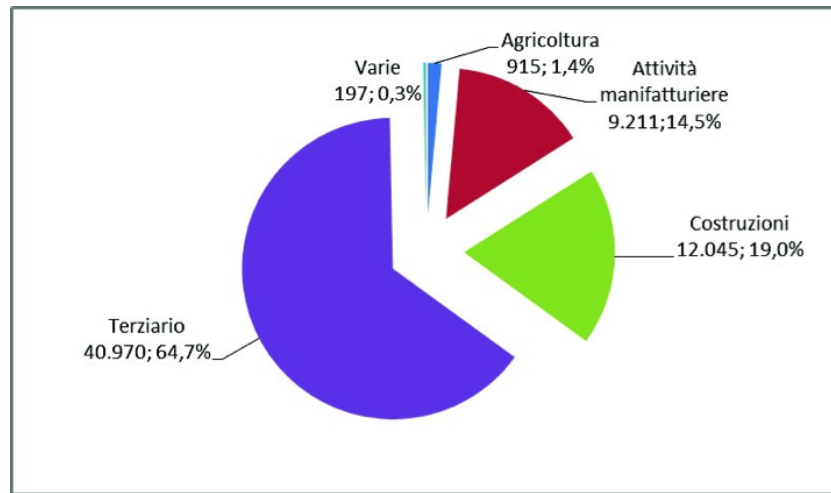


Figura 4.3: Imprese attive per macro settori. Monza e Brianza. Anno 2015.

CAPITOLO 4. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE ... 113

Settore di attività (Ateco 2007)	Anno 2015	Peso %	Var% 15/14
Agricoltura, silvicoltura pesca	915	1,4%	-0,3%
Estrazione di minerali da cave e miniere	8	0,0%	0,0%
Attività manifatturiere	9.211	14,5%	-0,9%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	47	0,1%	14,6%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	112	0,2%	-0,9%
Costruzioni	12.045	19,0%	-0,9%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	16.285	25,7%	-0,2%
Trasporto e magazzinaggio	1.784	2,8%	-1,3%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3.368	5,3%	3,7%
Servizi di informazione e comunicazione	1.854	2,9%	2,5%
Attività finanziarie e assicurative 1.768	2,8%	5,3%	
Attività immobiliari	5.682	9,0%	-0,5%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.001	4,7%	-0,1%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2.727	4,3%	6,5%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	2	0,0%	0,0%
Istruzione	287	0,5%	4,7%
Sanità e assistenza sociale	577	0,9%	1,8%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	568	0,9%	3,5%
Altre attività di servizi	3.067	4,8%	1,1%
Imprese non classificate	30	0,0%	-23,1%
<b>Totale</b>	<b>63.383</b>	<b>100%</b>	<b>0,3%</b>

Tabella 4.3: Imprese attive per attività economica, Monza e Brianza.

Infine, per quanto concerne l'analisi delle imprese brianzole in base alla forma giuridica adottata evidenzia come una maggioranza di imprese di piccole dimensioni costituite in forma di imprese individuali: se ne contano 32.949, pari al 52% del totale. Le imprese individuali operano soprattutto nei settori delle costruzioni e del commercio, dove costituiscono rispettivamente il 68,1% e il 62,4% del totale del settore; anche tra le attività di trasporto e magazzinaggio è importante la presenza di imprese individuali (65,6% del comparto).

Le imprese costituite in forma di società di capitali sono pari a 16.271, cresciute dell'1,7% nell'ultimo anno e di ben il 6,3% negli ultimi cinque anni, a dimostrazione della capacità di questo territorio di evolversi anche verso forme di imprese più strutturate ed organizzate. La maggior parte delle società di capitale opera nelle attività immobiliari. Seguono le attività manifatturiere (3.228 unità, pari al 35% del totale del settore), il commercio (3.123 unità) e le costruzioni (con 2.315 imprese attive).

A seguire, le società di persone, pari a 12.957, la maggior parte delle società di persone operano nel settore del commercio (2.935 imprese, pari al 18% del totale delle attività del commercio), nelle attività manifatturiere (2.666 unità, pari al 28,9% del totale del settore) e in quelle immobiliari (con 1.866 unità che rappresentano il 32,8% del comparto).

Vi è poi una minoranza di imprese costituite in "altre forme", pari all'1,8% del totale delle imprese attive; la maggior parte delle imprese rientranti in questo aggregato opera nell'ambito della sanità e assistenza sociale.

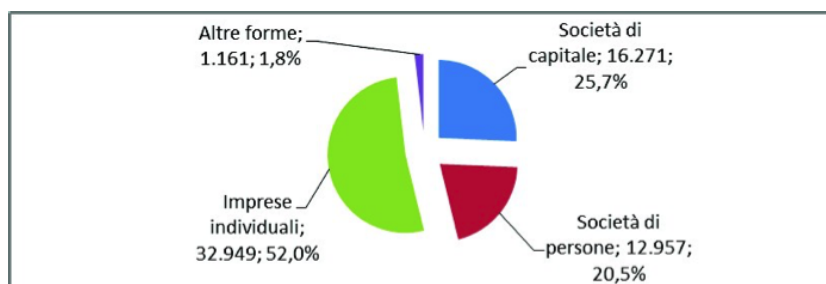


Figura 4.4: Imprese attive per forma giuridica. Monza e Brianza. Anno 2015.

### 4.3 Le performance delle imprese del tessuto Brianzolo

Le performance aziendali delle imprese oggetto di analisi sono state analizzate sulla base delle informazioni messe pubblicamente a disposizione dal Registro Imprese di Monza e della Brianza (bilanci depositati) pertanto l'analisi che segue fa esclusivo riferimento alle performance delle società obbligate ai sensi di Legge alla pubblicazione di detti dati (società di capitale e società cooperative vincolate dall'obbligo del deposito del bilancio)<sup>5</sup>.

Le performance sono state analizzate in considerazione dei seguenti indicatori:

- Valore della produzione;
- Utile netto;
- ROE (Return on Equity)
- ROI (Return on Investment)

#### 4.3.1 Valore della produzione

Il valore della produzione totale delle imprese considerate è pari a 33,7 miliardi di euro relativamente alle imprese insediate nella provincia di Monza e Brianza, 655,3 miliardi di euro per la Lombardia e 2.141,8 miliardi di euro per l'Italia<sup>6</sup>.

La nota positiva è determinata dal fatto che, per tutte le annualità oggetto di analisi<sup>7</sup>, il valore della produzione medio a impresa delle società di capitali di Monza e Brianza, Figura 4.5 presenta un trend migliore a confronto con la media lombarda e italiana<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Le elaborazioni sono state effettuate con i bilanci disponibili al 06/04/2015

<sup>6</sup>Fonte: Rapporto Brianza Economia 2016

<sup>7</sup>2012, 2013, 2014

<sup>8</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Infocamere-InBalance.

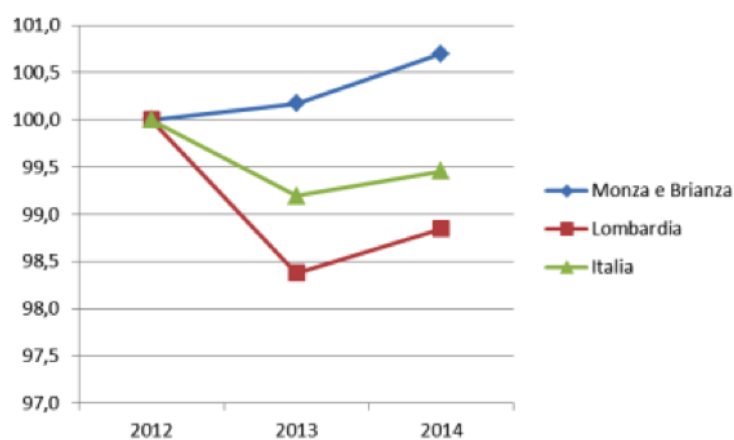


Figura 4.5: Valore della produzione medio a impresa (base anno 2012=100). Anni 2012-2014.

### 4.3.2 Utile (o perdita) netto/a

Il campione analizzato evidenzia per l'esercizio 2012, un utile netto medio ad impresa è di circa 48.000 euro in Brianza, superiore ai quasi 34.000 dell'Italia e ai 22.000 della Lombardia. Negli esercizi successivi, 2013 e 2014, si è registrato un miglioramento in tutti i livelli territoriali, piuttosto significativo in Lombardia, dove il risultato netto aumenta di circa quattro volte fino a quasi 81.000 euro, e ancora di più in Brianza, dove nel 2014 gli utili medi ammontano a circa 203.000 euro ad impresa<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Infocamere-InBalance

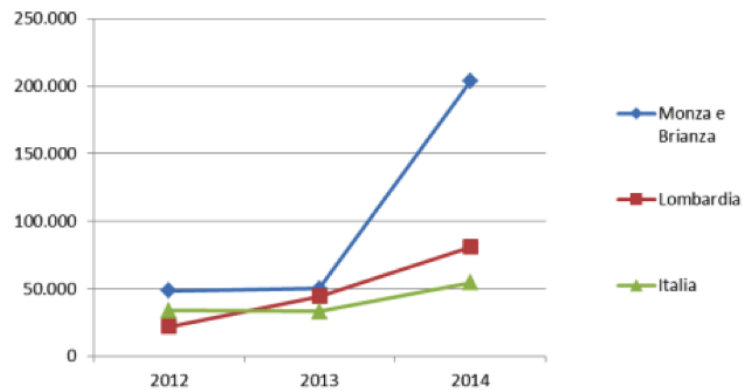


Figura 4.6: Risultato netto medio a impresa (in euro). Anni 2012-2014.

### 4.3.3 ROE (Return on Equity)

Il ROE (Return on Equity) quantifica la remunerazione del capitale proprio investito nell'impresa ed è dato dal rapporto tra il reddito netto dell'impresa e il patrimonio netto (equity), valori più elevati (espressi in percentuale) significano maggiori remunerazioni per gli shareholders che hanno investito i propri capitali. Le società di capitali brianzole mostrano performance migliori, a confronto con il resto d'Italia e della regione<sup>10</sup>.

<sup>10</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Infocamere-InBalance

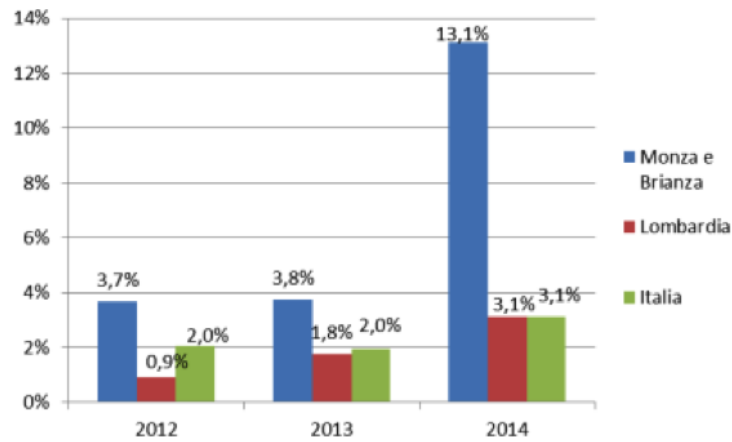


Figura 4.7: Valori medi del ROE. Anni 2012-2014.

#### 4.3.4 ROI (Return on Investments)

Il ROI (Return on Investments) misura la redditività di tutto il capitale investito nella gestione caratteristica della società (proprio o di debito) ed è calcolato attraverso il rapporto tra il reddito operativo lordo e il capitale investito. Misurando la redditività in rapporto al capitale investito. Anche sotto questo aspetto si conferma la performance migliore della media delle imprese brianzole per gli esercizi analizzati.

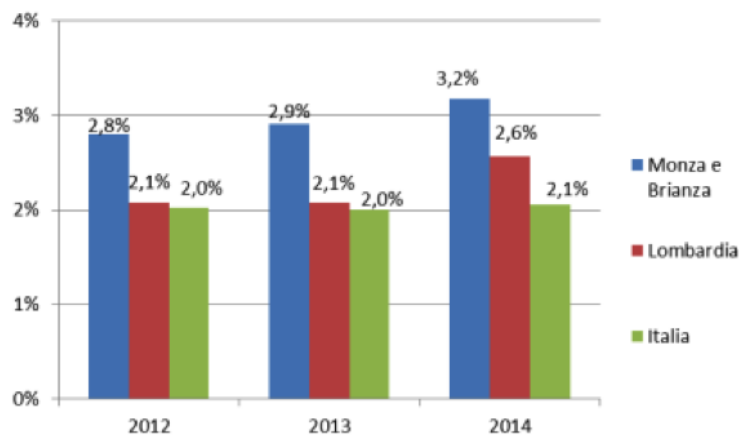


Figura 4.8: Valori medi del ROI. Anni 2012-2014.

#### 4.4 L'approccio all'internazionalizzazione delle imprese Brianzole

In generale, la provincia di Monza e Brianza mostra un saldo commerciale ampiamente positivo per quanto riguarda l'export, pari per il 2015 a circa 2,9 miliardi di euro.

La seguente tabella 4.4 riepiloga l'andamento di import ed export riferito alle imprese della provincia di Monza e della Brianza per gli esercizi dal 2010 al 2015<sup>11</sup>.

Periodo	Import		Export		Saldo
	V.A.	Var.	V.A.	Var.	
Anno 2015	6,142,691,481	12.50%	9,092,566,925	4.30%	2,949,875,444
Anno 2014	5,459,476,343	5.30%	8,717,835,576	0.80%	3,258,359,233
Anno 2013	5,184,612,199	-5,3%	8,648,321,392	0.40%	3,463,709,193
Anno 2012	5,476,343,381	5.80%	8,615,256,817	19.30%	3,138,913,436
Anno 2011	5,176,980,784	-7,7%	7,222,799,555	-10,3%	2,045,818,771
Anno 2010	5,610,079,502		8,048,696,663		2,438,617,161

Tabella 4.4: Import, export e saldo commerciale della provincia di Monza e Brianza. Anni 2010-2015. Valori in euro e variazione % annua.

Il mercato obiettivo prevalentemente scelto dagli imprenditori italiani è rappresentato dal continente europeo (65,7% del totale); il continente americano rappresenta la destinazione del 12,9% dell'export dell'Italia. Meno attrattivi si sono rivelati i mercati di Asia e Africa.

Per quanto riguarda la destinazione delle esportazioni brianzole nel mondo per continente, come si osserva dal grafico seguente non si registrano grossi scostamenti rispetto a quello che succede nel resto della Lombardia e dell'Italia. A confronto con la media italiana, l'export brianzolo si dirige leggermente di più verso Europa ed Asia, di meno verso Americhe e Africa.

<sup>11</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Istat-coeweb



Circa i due terzi dell'export della Brianza (67,4%) è diretto verso paesi europei, poco più di 6,1 miliardi di euro; di questi, 4,8 miliardi di esportazioni della Brianza sono destinate a paesi UE (il 53,1% del totale).

Segue il continente asiatico con poco più di 1,5 miliardi di euro, il 16,9% del totale, quindi le Americhe con circa 1,1 miliardi di euro (12,1%), i restanti 335 milioni di euro si dividono tra Africa e Oceania<sup>12</sup>.

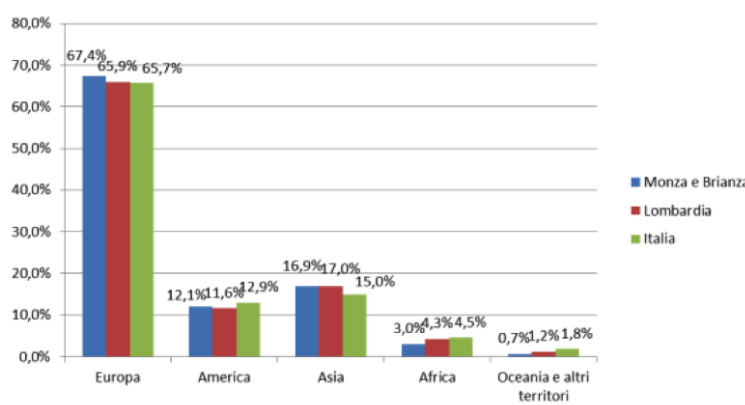


Figura 4.9: Export per area geografica di destinazione. Peso %. Anno 2015.

Più in dettaglio, Tabella 4.5, si mostra i dettagli dell'export dal mercato della Brianza verso quello Europeo riferiti all'esercizio 2015<sup>13</sup>. Per completezza di informazioni si riporta anche l'analisi dei principali partner commerciali della Brianza in ciascun continente al di fuori dell'Europa, Tabella 4.6

<sup>12</sup>Rapporto Brianza economia 2016

<sup>13</sup>Fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Istat-coeweb

Paese	Export	Var. % export 2015/2014
Germania	1,245,219	4.20%
Francia	1,175,634	1.80%
Regno Unito	417,973	21.90%
Spagna	347,498	1.00%
Belgio	227,185	20.20%
Polonia	203,931	-2,3%
Paesi Bassi	168,836	-0,4%
Austria	144,345	0.50%
Repubblica Ceca	110,544	-4,4%
Malta	104,124	23.20%
Unione europea	4,832,273	4.80%
Svizzera	846,095	-16,0%
Turchia	181,673	30.50%
Russia	168,675	-21,2%
Totale Europa	6,129,724	0.80%
TOTALE Mondo	9,092,567	4.30%

Tabella 4.5: export della Brianza con l'Europa. Valori in migliaia di euro. Anno 2015.

Paese	Export	Var. % export 2015/2014
Stati Uniti	718,586	19.80%
Brasile	103,822	-8,1%
Canada	98,079	15.90%
Messico	63,362	23.10%
Americhe	1,095,732	17.10%
Cina	265,170	-9,3%
Emirati Arabi Uniti	209,993	67.80%
Arabia Saudita	117,056	15.70%
India	110,838	35.90%
Hong Kong	88,306	7.70%
Giappone	88,162	11.00%
Corea del Sud	87,111	-2,4%
Asia	1,532,359	12.00%
Egitto	76,335	24.60%
Tunisia	42,556	20.30%
Sudafrica	32,182	25.70%
Algeria	30,780	21.30%
Africa	272,585	5.30%
Australia	49,066	-10,8%
Nuova Zelanda	7,210	-17,1%
Oceania e altri territori	62,167	-11,4%

Tabella 4.6: export della Brianza con fuori Europa. Valori in migliaia di euro. Anno 2015.

#### 4.4.1 Competitività del modello brianzolo: l'export nel settore del mobile

Al fine dell'analisi oggetto del seguente capitolo, è stato preso un campione di aziende brianzole operanti nel settore dell'arredamento e design.

Il contesto in cui si inserisce il settore del legno-arredo è quello dei beni di consumo di fascia medio-alta, rigorosamente made in Italy, stimati e conosciuti in tutto il mondo per l'elevato standard qualitativo offerto, il design e l'accurata selezione delle materie prime, sostanzialmente quelli che possono essere definiti manufatti "belli e ben fatti"<sup>14</sup>.

L'export di questi beni è destinato a crescere come risultato di un ampliamento di quella fascia di popolazione globale classificabile come "benestante" che, ispirata dal "Italian life style", sarebbe portata ad acquistare quei prodotti che per antonomasia sono legati al concetto di vivere, vestire, mangiare e abitare all'italiana.

La ricerca "Esportare la dolce vita" prevede, dal 2014 al 2020, una crescita delle esportazioni di circa 5 miliardi di euro, cioè un aumento del 45%<sup>15</sup>, in tale scenario varieranno anche i mercati di riferimento, che sono stati individuati principalmente in Russia, Emirati Arabi Uniti e la Cina; tali mercati non sono annoverati tra quelli di più facile accessibilità ed aggredibilità a causa soprattutto del gap culturale che li separa dal mercato domestico ma questo dato non abbatte le PMI del territorio brianzolo che, seppur vittime come tante altre organizzazioni imprenditoriali della crisi finanziaria ed economica più lunga e profonda dopo quella del 1929, risultano uno dei modelli manifatturieri più competitivi a livello europeo<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup>Dai dati resi noti da Confindustria e Prometeia l'11 Maggio 2015, in occasione della recente apertura di Expo Milano 2015, emergono alcune stime della sesta edizione della ricerca "Esportare la dolce vita" relativamente ai cosiddetti prodotti "belli e ben fatti" (BBF) italiani e alle loro potenzialità di espansione nei mercati emergenti per il quinquennio 2015-2020.

<sup>15</sup>In base ai risultati della ricerca "Esportare la dolce vita" le esportazioni di questi prodotti richiestissimi all'estero, soprattutto nei mercati emergenti, sarebbero destinate a passare dagli 11 miliardi di euro del 2014 ai 16 del 2020.

<sup>16</sup>"Fare manifattura per crescere: il modello Brianza", The European House – Ambrosetti. Giugno 2015.

Il settore dell'arredamento in Italia è uno dei principali portavoce del made in Italy nel mondo, tanto che possono essere individuati, all'interno del territorio nazionale, più distretti produttivi, primeggiano la Brianza, il Triveneto, le regioni Marche e Toscana e, non ultima, l'area compresa tra Bari e Matera.

Le origini del settore dell'arredo e del design in terra brianzola sono da collocare nel Settecento, periodo nel quale ebbero inizio i lavori di costruzione della Villa Reale di Monza, per cui vennero contattati alcuni tra i più rinomati maestri francesi dell'epoca in modo che potessero ispirarsi agli stili decorativi caratteristici dei re Luigi XV e XVI; per questi artisti e artigiani venne a crearsi la necessità di stabilirsi sul posto e, così, iniziarono a produrre mobili per le dimore dei borghesi locali e a diventare loro stessi insegnanti del buon gusto e della creatività nella produzione di oggetti di arredamento.

Da quel momento il "savoir faire" si è radicato in Brianza legandosi alla produzione di mobili e complementi d'arredo, percepita ancora oggi come competenza distintiva e generatrice di vantaggio competitivo sui mercati internazionali: la manualità è il punto di forza della produzione e già di per sé conferisce al prodotto una qualità intrinseca di alto valore aggiunto che lo rende apprezzato in tutto il mondo. A queste caratteristiche classiche, con il passare degli anni le imprese di settore hanno associato quella componente innovativa necessaria per proporre un manufatto dall'inconfondibile stile made in Italy, ma sempre attuale e capace di adattarsi ai diversi contesti nazionali e internazionali.

Il rapporto di FederlegnoArredo<sup>17</sup> riferito al primo trimestre 2015 mostra una crescita delle esportazioni pari al 5,6%, segnalando una buona performance sia a livello europeo, sia oltreconfine, con particolare attenzione e interesse, oltre che per le già citate Russia e Cina, anche per gli Stati Uniti, dove nella prima metà dell'anno si è registrato un aumento dell'export del 26,6%.

Il processo di internazionalizzazione, dunque, è una strategia piuttosto consolidata a livello lombardo, soprattutto tra le PMI, realtà preponderan-

---

<sup>17</sup>Federazione Italiana delle industrie del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento, in breve denominata FederlegnoArredo identificabile anche con il logo FLA.

te e forza trainante del Paese: le aziende spesso dichiarano di esportare e stabilirsi all'estero perché è ormai una prassi più che consolidata a livello manageriale, un secondo ordine di motivi è la soddisfazione di ordini provenienti da clienti esteri, molte si trovano di fronte ad una domanda domestica in calo e l'approccio ai mercati esteri risulta un'alternativa valida e sicura, infine, è una strategia perseguibile grazie alle diffuse esperienze e conoscenze del management.

Il "made in Italy" trova dunque nei mercati esteri uno sbocco, per quanto complesso e non privo di ostacoli, abbastanza garantito.

Nel proseguo si analizzano i risultati di tre imprese selezionate ai presenti fini, ascrivibili al gruppo delle PMI, operative nel settore del legno-arredo, operanti in Brianza e presenti sui mercati internazionali da qualche decennio.

Gli intervistati sono stati sottoposti ad un'indagine qualitativa così da comprendere se le dinamiche e le strategie trattate nella prima parte dell'elaborato e le variabili considerate come principali determinanti dei modelli di internazionalizzazione descritti, vengono effettivamente prese in considerazione a livello manageriale nella scelta dei mercati e delle modalità con cui posizionarvisi.

#### 4.4.2 Modalità di internazionalizzazione nel settore del legno-arredamento

Prima di entrare nel merito dell'indagine svolta è utile analizzare quali sono le modalità di internazionalizzazione riscontrabili nel settore del legno-arredamento italiano: è possibile identificare il processo internazionalizzazione nel settore della lavorazione del legno e di produzione di arredi nelle seguenti strategie:

- **Penetrazione commerciale dei mercati esteri:** si tratta di una delle più semplici forme di contatto con il contesto internazionale da parte delle aziende, soprattutto per quelle che producono prodotti finiti (mobili, sedie, ecc.); questa forma di internazionalizzazione ha storicamente caratterizzato la strategia imprenditoriale del settore italiano.

Si realizza attraverso la promozione e la vendita dei prodotti nei mercati esteri, per mezzo della partecipazione a fiere internazionali del settore, l'apertura di punti vendita (di proprietà o in franchising) o di sedi di rappresentanza all'estero dotate di showroom o del solo agente commerciale.

- **Subfornitura dall'estero:** questa tipologia prevede che l'azienda italiana individui all'estero dei partner specializzati nella prima lavorazione del legname (segazione del tronco e produzione di tavole ed altri prodotti intermedi) con i quali stipulare contratti di fornitura temporanei o accordi di joint venture. Tale modalità risulta spesso una delle prime azioni intraprese dall'impresa italiana per penetrare l'ambiente produttivo estero e successivamente trasferirvi altre fasi produttive. La subfornitura dall'estero (detta anche outsourcing<sup>143</sup>), tuttora molto diffusa, ha rappresentato a partire dagli anni '60-'70 una delle prime scelte strategiche adottata dalle grandi imprese nazionali (appartenenti o meno a specifici distretti industriali) che, prima dei competitor di altri paesi europei, hanno iniziato il processo di de-verticalizzazione<sup>144</sup> (Bacci, 2006).
- **Delocalizzazione produttiva:** consistente nella chiusura in Italia e l'avvio all'estero di una o più unità produttive (a seconda delle fasi produttive che si è scelto di delocalizzare) per sfruttare i vantaggi competitivi offerti, soprattutto nelle fasi più labour intensive e con maggiore impiego di materia prima (legname), secondo la logica low cost seeking.

La delocalizzazione può essere:

1. Parziale: quando vengono avviate all'estero una o più fasi produttive precedenti a quelle che vengono mantenute in Italia. Al termine delle lavorazioni all'estero i semilavorati o i componenti vengono trasferiti in Italia per l'assemblaggio del prodotto finale che poi verrà venduto dall'impresa stessa o attraverso un'altra entità specializzata nelle vendite.

2. Totale: se tutte le fasi delle lavorazioni intermedie vengono chiuse in Italia e trasferite all'estero. Il prodotto finito ritorna in Italia normalmente sotto forma di componenti da assemblare (soprattutto per motivi di riduzione dei volumi trasportati) per essere successivamente venduto sul mercato locale o esportato verso altri mercati.

Elemento comune alle due fasi è il mantenimento della progettazione e del controllo di produzione nel paese di origine, dove tornano anche i prodotti finiti per essere venduti o distribuiti.

Espansione produttiva e/o commerciale: si realizza con l'avvio di una o più unità produttive, simili o complementari a quelle mantenute in Italia, con produzione di prodotti finiti anche per il mercato locale o estero (applicando una logica market seeking oltre a quella cost saving). Questa strategia può anticipare una delocalizzazione (parziale o totale) oppure può essere l'evoluzione di una fusione o partecipazione in joint venture.

Diversificazione produttiva all'estero: consiste nell'avvio all'estero di una filiera produttiva del tutto autonoma rispetto alla produzione mantenuta nel paese di origine con l'obiettivo di diversificare la produzione (globalisation). E' una strategia tipica di grandi imprese con proiezione multinazionale molto avanzata, per esempio nella produzione di pannelli (Fantoni in Serbia) o di mobili imbottiti per segmenti di mercato a più basso costo, diversi da quelli presidiati in Italia (Natuzzi in Romania con Italsofa).

## 4.5 Case Study Giorgetti S.p.A.

L'azienda Giorgetti S.p.A. (nel proseguo anche "Giorgetti") fu fondata a Meda, nel cuore della Brianza nel 1898 da Luigi Giorgetti. Partendo da una piccola bottega con circa 8 operai, viene costruito il primo fabbricato che conta una quarantina di persone addette alla produzione di mobili in stile classico, finemente intagliati tuttora ben radicata in Brianza e frutto di una realtà territoriale che si è contraddistinta negli anni per laboriosità e imprenditorialità.





Figura 4.10: Marchio Giorgetti S.p.A.

In Brianza, da un'attività ebanistica fondamentale rivolta a un consumo locale, all'inizio del 1900 si passò a una committenza più prestigiosa legata al Monastero delle Benedettine di Meda e alle nobili famiglie milanesi che vi mettevano le figlie in educando. Successivamente agli espropri dei beni religiosi, che sollecitarono investimenti anche all'estero, si aprirono canali di scambio che non solo aumentarono la diffusione dei manufatti locali, ma portarono nella regione nuove idee e modelli da riprodurre. I primi prodotti che l'azienda Giorgetti produsse erano i semilavorati intagliati per salotti, sedie, tavoli.

Nei primi anni '60, si avvia l'esportazione di prodotti finiti. Le prime moderne collezioni Giorgetti, Gazebo e Gallery, dotate di grande stile, apparvero a partire dagli anni '70. Giorgetti si presenta in questi anni come un'azienda consolidata con una distribuzione capillare, sia nazionale che internazionale.

Nel 1980 Giorgetti S.p.A. rafforza la propria presenza in Europa aprendo delle filiali in Germania e in Olanda. A partire dai primi anni '80, pur con una realtà fortemente consolidata e una distribuzione capillare in Italia e all'estero, la Giorgetti si confronta con il design e nasce il marchio Matrix, i cui prodotti sono progettati da Paolo e Adriano Suman, Massimo Morozzi e Anna Castelli Ferrieri. Questa linea di mobili si contraddistingue da subito per una grafica altamente innovativa che restituisce la volontà condivisa di affrontare il nuovo con libertà, rifuggendo i condizionamenti delle tendenze e delle mode.

Oggi, Giorgetti S.p.A. è riconosciuta sia a livello nazionale che internazionale. Forte di aver vissuto fasi storiche cruciali, Giorgetti continua a crescere grazie alla consapevolezza che l'innovazione si radica nell'esperienza e nella continua proiezione verso la ricerca. Questo permette all'azienda di evolversi continuamente, affermando uno stile e un carattere propri che si traducono in un prodotto esclusivo ed intramontabile. Gli ultimi anni

vedono la nascita di prodotti particolarmente adatti a uffici executive, soluzioni esclusive e progetti contract. Nell'Agosto 2015 l'attuale presidente Carlo Giorgetti ha deciso di cederne la totalità delle azioni ad un fondo di investimento con sede a Milano.

Questi i dati di bilancio (conto economico) degli ultimi 3 esercizi; Figura 4.11

<b>GIORGETTI S.P.A.</b>			
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
Bilancio non consolidato	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
<b>A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE</b>	<b>36.311.541</b>	<b>38.768.297</b>	<b>33.537.223</b>
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	35.228.285	38.785.492	32.560.104
A.2. Var. rimanenze prodotti	891.876	-176.586	713.627
A.2. + A.3. Totale Variazioni	891.876	-176.586	713.627
A.5. Altri ricavi	191.380	159.391	263.492
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>33.732.652</b>	<b>34.664.416</b>	<b>30.889.354</b>
B.6. Materie prime e consumo	12.005.219	12.295.312	11.573.529
B.7. Servizi	12.110.618	12.437.033	10.388.337
B.8. Godimento beni di terzi	1.533.447	1.544.653	1.219.448
B.9. Totale costi del personale	7.393.135	7.258.225	6.629.431
B.9.a. Salari e stipendi	5.104.021	5.038.303	4.550.803
B.9.b. Oneri sociali	1.649.712	1.603.671	1.466.768
B.9.c. Tratt. fine rapporto	338.583	338.036	321.376
B.9.e. Altri costi	300.819	278.215	290.484
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	639.402	616.251	611.860
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	985.754	951.825	1.059.124
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	115.382	158.380	203.609
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	770.230	716.644	652.294
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	885.612	875.024	855.903
B.10.d. Svalut. crediti	100.142	76.801	203.221
B.11. Variazione materie	-493.582	-61.933	-218.109
B.14. Oneri diversi di gestione	198.061	239.301	237.594
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>2.578.889</b>	<b>4.103.881</b>	<b>2.647.869</b>
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>10.957.778</b>	<b>12.313.931</b>	<b>10.336.424</b>
<b>C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-247.871</b>	<b>-115.231</b>	<b>-505.830</b>
C.16. TOT Altri Proventi	6.756	2.299	1.723
C.16.d. Proventi fin. Diversi	6.756	2.299	1.723
C.17. TOT Oneri finanziari	314.887	317.757	430.682
C.17.bis Utili e perdite su cambi	60.260	200.227	-76.871
<b>D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.</b>	<b>-412.055</b>	<b>-813.776</b>	<b>-143.432</b>
D.19. TOT Svalutazioni	412.055	813.776	143.432
D.19.a. Svalut. di partec.	412.055	813.776	143.432
<b>E. TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-2.151.468</b>	<b>16.269</b>	<b>-123.880</b>
E.20. Proventi Straordinari	12.689	44.088	32.435
E.21. Oneri Straordinari	2.164.157	27.819	156.315
Imposte es. prec.	3.412	1.241	46.480
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>-232.505</b>	<b>3.191.143</b>	<b>1.874.727</b>
22. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	473.816	1.439.005	877.529
22.a Imposte correnti	840.206	1.396.605	950.339
22.b Imposte differite e anticipate	-366.390	42.400	-72.810
<b>23. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>-706.321</b>	<b>1.752.138</b>	<b>997.198</b>
Dipendenti	128	126	125

Figura 4.11: Bilancio ultimi 3 anni.

Nell'esercizio chiuso al 31.12.2015 l'azienda presentava un fatturato pari a circa 36 milioni di euro con 128 dipendenti in forza; è presente in 104 Paesi del mondo. Il fatturato totale aziendale è composto per l'87% da clienti operanti nei mercati esteri e per il restante 13% da clienti operanti nel mercato italiano. Tra i paesi esteri con cui opera la società, i primi passi verso l'internazionalizzazione furono svolti attraverso il mercato statunitense, Germania, Francia, Olanda e Belgio. Per cercare di dare una motivazione al successo in questi mercati, il dott. Bizzozero, che riveste attualmente in Giorgetti i ruoli di Direttore Vendite Italia ed Export Manager per i Paesi europei, inclusa Russia e nuove Repubbliche ex-Sovietiche, nell'intervista rilasciata a Novembre 2015, afferma che "sicuramente il vantaggio è stata la competenza nella produzione, ma soprattutto un vantaggio di costo, gli italiani un tempo erano leader sia per competenza, ma anche e soprattutto per prezzi dei propri manufatti [...] ai tempi della lira, essa era fortemente svalutabile, quindi questo aiutava l'export, i nostri prodotti erano più economici, poi negli anni Sessanta credo ci sia stato un intervento di struttura, cioè creare una rete di agenti, di contatti che potessero portare il nostro catalogo nel mondo." Questi primi mercati penetrati sono ora gli unici Paesi in cui l'azienda è presente stabilmente con una filiale commerciale<sup>18</sup>, ad eccezione per la Francia, essendo economie sufficientemente sicure e solide, nel momento in cui le opportunità e la dimensione del mercato si sono evoluti in modo tale da richiedere un maggiore investimento, è stato necessario aprire una filiale in loco. L'approccio adottato da Giorgetti S.p.a. Questo tipo di approccio richiama l'establishment chain proposta nel 1975 da J. Johanson e F. Wiedersheim-Paul per spiegare il processo di espansione graduale di alcune organizzazioni svedesi sui mercati esteri e dimostrare empiricamente come la figura dell'agente precedesse sempre l'insediamento tramite filiale di vendita. Il processo di internazionalizzazione di Giorgetti S.p.A. non ha in realtà seguito una strategia di espansione pianificata per tutti i mercati presenti e futuri, comportamento frequente nel panorama delle PMI, ma l'intero processo è stato guidato da determinati fattori che hanno stimolato l'azienda a concentrarsi su un mercato piuttosto che su un altro. Tra questi

<sup>18</sup>Trattasi di Giorgetti Benelux, Giorgetti Germania e Giorgetti USA.

ha giocato un ruolo fondamentale l'aspetto demografico e dimensionale del Paese: il trend macroeconomico è un elemento particolarmente cruciale, o ancora una richiesta proveniente dal mercato stesso: spesso l'impresa decide di interessarsi ad un nuovo ambiente semplicemente per soddisfare l'ordine di un cliente, senza avervi necessariamente fatto uno studio di fattibilità<sup>19</sup>. Da notare che nel settore in cui opera, Giorgetti S.p.A. è di frequente il "first mover" nella scelta di ingresso in un determinato mercato. Infine, nonostante la pianificazione strategica non sia qualcosa di programmabile in modo scientifico, anche perché spesso e volentieri dipende da circostanze esterne, l'azienda può tentare di stimolare una domanda e controllarne l'evoluzione seguendo gli opinion leader – punti di riferimento per la Giorgetti sono le archistar di tendenza – e cercando di anticiparli promuovendo il proprio marchio laddove presumibilmente si creerà una domanda per un arredamento d'interni di elevata qualità e dal design made in Italy. Oltre ai mercati sin qui analizzati, come anticipato, la società è attualmente presente in una molteplicità di Paesi esteri, ognuno di essi è ritenuto di potenziale successo e, pertanto, nessuno viene escluso a priori, come dichiara il direttore Vendite intervistato: "non selezioniamo propriamente mercati, ma selezioniamo clienti all'interno di un determinato mercato: [...] sono tutti importanti". Ad oggi la società sta puntando ai mercati del Vietnam, Mongolia e l'Azerbaigian, in ognuno dei quali sta tentando di costruire una rete distributiva che consenta di avvicinarsi il più possibile al mercato locale riducendo il gap culturale: questo è il primo obiettivo dell'azienda.

Come si è accennato in precedenza, nei mercati cruciali e storici arrivò per Giorgetti il momento in cui si ritenne necessario posizionarsi con una subsidiary commerciale – mai produttiva – così da gestire in loco la rete di agenti, essere partecipe in modo stabile e costante, avvicinarsi dal punto di vista culturale e linguistico, puntando d'altra parte ad assicurarsi un migliore controllo dell'attività ivi svolta. "Il cliente potenziale si sente sicuro

---

<sup>19</sup>Già negli anni Settanta Bilkey e Tesar (1977) con il loro I-Model, e Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978) avevano cercato di comprendere come alcuni fattori esterni avrebbero portato l'impresa ad investire in uno specifico mercato, un'attenzione particolare era proprio riservata agli ordini casuali effettuati da clienti stranieri come stimolo al debutto sui mercati internazionali.

nel gestire un prodotto italiano però sdoganato, in senso lato e in senso effettivo, nel mercato di competenza, la sicurezza di poter parlare con una filiale [...] è la nostra chiave di successo per quanto riguarda mercati così importanti: all'interno di un mercato come la Germania dove abbiamo 150 punti vendita, ci sono questi tre colleghi di filiale che visitano costantemente i punti vendita, parlano la stessa lingua e condividono anche uno stesso tipo di mentalità. Questo dovrebbe essere percepito come un grande valore aggiunto.”

Giorgetti si è approcciata a tutti gli altri Paesi impiegando la figura degli agenti, cercando di stipulare degli accordi direttamente con i potenziali clienti (negozianti di mobili o architetti), destinati a diventare rivenditori del marchio in quel mercato. Giorgetti non attua alleanze strategiche con organizzazioni autoctone per sfruttarne la filiera distributiva né stipula accordi contrattuali quali joint venture, franchising o licensing: l'azienda è attenta non solo a mantenere la produzione in Italia, ma anche a non cedere o condividere il controllo sul mercato. Il dealer funge quindi da presidio e consente all'impresa di posizionarsi trasmettendo una certa brand identity in quel nuovo contesto, il rivenditore locale costituisce un ottimo strumento di conoscenza per l'impresa, sa e comprende i trend settoriali di mercato per proporre un prodotto che possa essere di successo: ogni mercato è diverso<sup>20</sup> e richiede una conoscenza previa delle mode, delle richieste, dei gusti, delle tradizioni di quella cultura, in questo l'esperienza di un rivenditore locale è fondamentale per non posizionarsi in modo sbagliato in un mercato in cui si entra per la prima volta.

Nella scelta di un mercato, dunque, il fattore distanza culturale è un dato di fatto, esiste ed è inevitabile prenderlo in considerazione: “si trovano aziende vincenti [...] che raggiungono il successo per prossimità o vicinan-

---

<sup>20</sup>A tal proposito, il direttore vendite di Giorgetti porta l'esempio di un elemento d'arredamento come il tavolo: “i tavoli da pranzo per il mercato di lusso cinese devono essere rotondi, molto probabilmente da 2,5mt di diametro, con un accessorio che si chiama Lazy Susan [...] in centro, perché in Cina la convivialità porta a mangiare appoggiando tutte le vivande su questo piatto girevole centrale e soprattutto non avere nessun capotavola; se uno vuole entrare in Cina e promuovere solo i tavoli rettangolari non entrerà mai se non fa un prodotto per i cinesi.”, sottolineando l'importanza di conoscere le usanze e le tradizioni locali per proporre un prodotto di successo.

za culturale rispetto al cliente destinatario dei propri prodotti nel mercato di competenza, quindi per avere successo bisogna assolutamente cercare di avvicinarsi.”, così il referente della società riconosce quanto sia importante ridurre il gap culturale con il mercato target: gestire un mercato con persone che conoscono il territorio e la lingua è l’approccio ideale, facendo capire che si rispetta la diversità culturale, la si comprende, non si cerca di appiattirla, ma la si esalta elaborando un prodotto apposito per quel mercato, che mantenga però un’anima made in Italy, punto di forza iniziale che spinge l’impresa a muoversi oltreconfine, nonché elemento ricercato dal potenziale cliente.

Pur accettando e favorendo la contaminazione da parte di un’altra cultura – anche perché trattasi di un settore in cui è impensabile proporre un bene standardizzato a livello globale – la peculiarità da rimarcare è che Giorgetti, così come tante altre PMI italiane e lombarde, non si inserisce nel mercato impiegando strutture ibride, non stipula accordi contrattuali, non scende a compromessi: si avvicina al mercato, sfrutta la conoscenza di attori presenti e operativi nel Paese, ma non ammette modalità di gestione a controllo condiviso.

In conclusione, al fine di valutare l’applicabilità delle teorie di internazionalizzazione analizzate nella prima parte del seguente elaborato alla realtà aziendale, si può ragionare sul fatto che Giorgetti S.p.A. non sceglie il mercato in funzione delle relazioni stipulate con determinati partner, è invece guidata da fattori macroeconomici e spinta dagli ordini evasi dai clienti esteri, è spesso il first mover. In tale scenario, sicuramente il modello presentato nel 2009 da J. Johanson e J.-E. Vahlne, non rispecchia a pieno l’evoluzione di questo tipo di organizzazione: la società, avendo dichiarato di essere quasi sempre la prima a muoversi, se mai dovesse far parte di un network potrebbe essere paragonata alla Early Starter o alla Lonely International di Johanson e Mattsson (1988), che non sfruttano i legami con altre imprese per aprirsi a nuovi contesti. La psychic distance, dunque, risulta ancora essere un fattore cruciale nella scelta del mercato: sicuramente un dato di fatto, ma certo da tenere in considerazione quando si decide di espandersi in un Paese; al contrario, la liability of outsidership non è ritenuta la prin-

cipale causa di incertezza<sup>21</sup>, per farsi conoscere non necessariamente ci si muove dove sono presenti altre imprese, al contrario l'ordine inaspettato da parte di un potenziale cliente può costituire un valido presupposto per preparare un'escalation ed essere i primi ad accedere ad un mercato ritenuto particolarmente strategico.

Tornando a parlare di modalità di entrata, dunque, si è visto come Giorgetti non abbia mai stipulato partnership con investitori locali o aziende del territorio; tuttavia, per meglio inserirsi nel tessuto sociale di una cultura, pur mantenendo il controllo sulla rete di rivenditori e agenti, nel 2011 ha creato un format apposito, il "Giorgetti Atelier": "è un appartamento di lusso arredato con le nostre soluzioni dove esponiamo lo stile di vita italiano, che non è soltanto un prodotto, stiamo un po' trasformandoci da azienda di prodotto ad azienda di progetto, quindi non è più un insieme di sedie e di tavoli o di divani e di letti, ma è l'abitare secondo Giorgetti."

Tale spazio è stato concepito inizialmente a Milano e successivamente replicato a Mumbai, Colonia, Anversa, Singapore, San Pietroburgo, Kiev e Jakarta, con cui si cerca di affascinare l'investitore locale trasmettendo cosa Giorgetti intenda per vivere all'italiana in un contesto assolutamente sconosciuto o comunque in un ambiente straniero. La formula abitativa cerca di comunicare il buon gusto e l'eleganza del made in Italy, adattati però al contesto in cui il format viene proposto. Lo scopo è dunque quello di avvicinarsi, ma mantenere una formula che permetta a Giorgetti S.p.A. di essere presente in prima persona nel mercato, diffondendo valori e qualità del made in Italy adattati ad un contesto a cui non appartiene.

In questo senso il network non può spiegare la modalità di internazionalizzazione adottata da Giorgetti: pur essendo classificabile come PMI, l'impresa non sfrutta altre organizzazioni per posizionarsi con successo nel mercato e avere facilmente accesso ad una catena distributiva già esistente, certo si serve della conoscenza degli investitori per poter attrarre un nuovo

---

<sup>21</sup>Johanson e Vahlne, nell'articolo del 2009, affermano: "If a firm attempts to enter a foreign market where it has no relevant network position, it will suffer from the liability of outsidership" dichiarando che: "Outsidership, in relation to the relevant network, more than psychic distance, is the root of uncertainty." (J. Johanson & J.-E. Vahlne, 2009, pp. 1415-1411).



segmento di clientela, ma lo fa affascinandoli e influenzandoli con il life style italiano, inserendo quegli elementi della cultura locale che lo rendono allo stesso tempo familiare.

Gli accordi alla base della strategia di Giorgetti non implicano una gestione condivisa con il rivenditore di turno, all'impresa interessa "sapere quale sia il penultimo passaggio legato alla compravendita dei mobili" e, alla fin fine, questo comportamento è riconducibile al timore di dissipare quel know-how che, in un'azienda che fonda il proprio prodotto su design, qualità, competenza e innovazione, è altamente specifico: la tendenza è quella di centralizzare il controllo – tipico per le aziende italiane, soprattutto lombarde, nate e sviluppatesi come family business – dunque si cerca di collaborare con retailer e dealer, mai distributori, in modo da avere autorità e potere decisionale pressoché totalitari.

Ciò non toglie che vi siano mercati difficili da penetrare: quello francese, nonostante la vicinanza culturale e geografica, si dimostra astioso e complesso. Anche il Giappone è un mercato in cui c'è da lavorare ancora molto poiché "ha uno stile abitativo molto diverso dallo stile occidentale, pertanto da questo punto di vista bisogna accorciare la distanza culturale, la distanza tra le persone e anche la distanza di prodotto perché in Giappone per vendere bisogna produrre quello che i giapponesi vogliono [...] e noi non siamo ancora riusciti ad accorciare il gap culturale."

I mercati obiettivo futuri sono sicuramente i Paesi Scandinavi, molto ricchi e con un potenziale enorme, ma ancora impenetrabili per l'affermazione di un modello abitativo completamente diverso: il concetto che queste popolazioni hanno di arredamento trova una risposta perfetta in IKEA, che propone mobili a basso costo, semplici e funzionali, "devono aiutare gli affari domestici, ma non decorare la casa", manca nel modo più assoluto il concetto di arredamento elegante, di lusso e di design e prevale invece l'idea di comodità, praticità ed efficienza. Anche in Medio Oriente Giorgetti intravede grandissime opportunità, dal Libano a Israele, fino alla penisola araba, muoversi in questi Paesi vuol dire andare alla ricerca di occasioni per espandersi, per creare nuovi business in mercati destinati a diventare solidi e fiorenti, in questo caso non si tratta aspettare che sia il cliente ad emettere un ordine, ma è necessario anticipare un bisogno; infine, l'azienda riserva

sempre un particolare occhio di riguardo verso quei mercati ora trainanti per il settore dell'arredamento, ovvero Cina, Russia e India. Per concludere, sebbene possa essere considerata una modalità di procedere ormai rifiutata da molte imprese e non generalizzabile a livello globale, bisogna riconoscere che la establishment chain elaborata negli anni Settanta dalla Uppsala School sia ancora efficace per descrivere buona parte del percorso effettuato da Giorgetti S.p.A.; d'altra parte la selezione dei mercati non è strettamente riconducibile al modello di Johanson e Vahlne (1977): il grado di coinvolgimento nel mercato non può dipendere strettamente ed esclusivamente dalla conoscenza esperienziale che l'impresa fa in prima persona.

Parallelamente, bisogna ammettere che il network non sia uno strumento imprescindibile per muoversi oltreconfine con successo (anche per una PMI): la scelta del mercato in cui espandersi non dipende strettamente dai rapporti instaurati dall'impresa e, dunque, la psychic distance rimane sicuramente un fattore da valutare nel corso del processo di internazionalizzazione, senza imporre unilateralmente i propri valori, ma facendosi contaminare dalle tradizioni locali, per proporre un prodotto made in Italy adattato al territorio.

## **4.6 Cae Study Flou S.p.A.: la nuova cultura del dormire**

L'azienda Flou S.p.A. (nel proseguo anche "Flou") è stata fondata a Meda nel 1978 e trae origine dall'idea imprenditoriale del siciliano Rosario Messina. È l'epoca dei grandi mutamenti: le donne si affacciano al mondo del lavoro, le case esigono spazi multifunzionali, sboccia il desiderio di vivere in modo più libero e qualitativamente migliore ed anche la camera da letto, da ambiente statico, diventa un luogo dinamico, con il letto che si veste di colori e abbandona il tradizionale "tutto bianco".



Figura 4.12: Marchio Flou S.p.A.

Flou coglie nel segno con il prodotto denominato “Nathalie”, nato dalla genialità di Vico Magistretti, un letto che unisce al design innovativo una grande praticità: un gesto della mano ed è rifatto. Diventa il capofila dei “letti tessili moderni”, morbidamente imbottito, rivestito in tessuti sfoderabili, lavabili e intercambiabili, dotato di copripiumini coloratissimi che sostituiscono lenzuola e coperte: il successo è immediato. Da allora Flou ha continuato a svilupparsi ed ampliare la collezione con letti, accessori e complementi studiati per migliorare il comfort, il benessere e la qualità della vita, progettati dal proprio Centro Ricerche & Sviluppo in collaborazione con rinomati designer. Oggi produce oltre 40 modelli di letti, che spaziano dai singoli ai matrimoniali, dai divani-letto ai letti trasformabili, realizzati in tessuto, legno, pelle, cuoio ed altri materiali. Interpretando con concezione innovativa la funzione del dormire, Flou ha conquistato la leadership internazionale con una collezione oggi presente nei più qualificati negozi di arredamento di oltre 50 Paesi del mondo e negli showroom monomarca di Milano e New York.

Dedicandosi inizialmente in modo esclusivo alla produzione di letti, Flou si posiziona in una nicchia di mercato del settore dell’arredamento che, a livello di internazionalizzazione, sicuramente non ottiene gli stessi risultati di altri oggetti d’arredo: “mentre nei divani si riesce ad arrivare a circa il 70% di fatturato all’estero”, la percentuale di export di Flou nel suo core business si attesta attorno al 30%, spiega il direttore generale Massimiliano Messina, nell’intervista svolta a dicembre 2015. Questa divergenza è imputabile alla particolare tipologia di prodotto, fortemente connotato a livello nazionale, che lo rende spesso inadatto al di fuori dei confini domestici perché ogni

Paese coltiverebbe una propria cultura del letto, legata nel profondo alle tradizioni e agli usi locali. Questa sorta di limite, pur non negando a Flou il successo in una molteplicità di mercati, l'ha costretta ad estendere la propria gamma di prodotti per poter rispondere in modo efficace ed efficiente ad una domanda sempre più globalizzata e far fronte ad un'offerta sempre più competitiva.

Nel seguito il dettaglio dei dati di bilancio (limitatamente al conto economico) riferiti agli ultimi tre esercizi:

CAPITOLO 4. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE ... 140

<b>FLOU SPA</b>			
Conto economico			
Bilancio non consolidato	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
	EUR	EUR	EUR
<b>A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE</b>	<b>29.664.701</b>	<b>25.494.685</b>	<b>25.359.253</b>
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	25.525.760	24.995.678	23.908.567
A.2. Var. rimanenze prodotti	-53.699	163.802	-250.565
A.2. + A.3. Totale Variazioni	-53.699	163.802	-250.565
A.5. Altri ricavi	4.192.640	335.205	1.701.251
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>26.583.506</b>	<b>24.612.962</b>	<b>24.216.687</b>
B.6. Materie prime e consumo	10.480.491	10.764.596	9.873.073
B.7. Servizi	7.809.905	7.782.793	7.689.466
B.8. Godimento beni di terzi	338.122	312.456	366.621
B.9. Totale costi del personale	5.356.252	5.385.595	5.390.132
B.9.a. Salari e stipendi	3.804.596	3.832.824	3.836.180
B.9.b. Oneri sociali	1.270.800	1.269.701	1.263.328
B.9.c. Tratt. fine rapporto	280.856	283.070	290.624
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	280.856	283.070	290.624
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	1.131.449	656.641	652.916
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	95.392	92.421	91.288
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	998.251	525.236	522.703
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	1.093.643	617.657	613.991
B.10.d. Svalut. crediti	37.806	38.984	38.925
B.11. Variazione materie	679.034	-762.761	-299.530
B.13. Altri accantonamenti	49.936	50.079	47.048
B.14. Oneri diversi di gestione	738.317	423.563	496.961
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>3.081.195</b>	<b>881.723</b>	<b>1.142.566</b>
Valore Aggiunto	9.618.832	6.974.038	7.232.662
<b>C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-493.607</b>	<b>-509.503</b>	<b>-549.739</b>
C.16. TOT Altri Proventi	19.261	14.359	21.990
C.16.d. Proventi fin. Diversi	19.261	14.359	21.990
C.17. TOT Oneri finanziari	526.918	596.261	548.304
C.17.bis Utili e perdite su cambi	14.050	72.399	-23.425
<b>D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-224.250</b>
D.19. TOT Svalutazioni	0	0	224.250
D.19.b. Svalut. di altre imm. fin.	0	0	224.250
<b>E. TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-1</b>	<b>-94.425</b>	<b>-1</b>
E.20. Proventi Straordinari	0	63.396	0
E.21. Oneri Straordinari	1	157.821	1
Imposte es. prec.	0	10.728	0
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>2.587.587</b>	<b>277.795</b>	<b>368.576</b>
22. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	826.142	253.754	143.392
22.a Imposte correnti	797.073	190.614	179.283
22.b Imposte differite e anticipate	29.069	63.140	-35.891
<b>23. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>1.761.445</b>	<b>24.041</b>	<b>225.184</b>
Dipendenti	119	115	119

Figura 4.13: Bilancio ultimi 3 anni.

Così come per tante altre aziende del settore del legno brianzole, il Salone del Mobile di Milano è stato anche per Flou un importante trampolino di lancio per affacciarsi ai mercati di tutto il mondo, il Direttore Generale definisce il Salone del Mobile una “ricchezza di questo Paese: ogni anno arrivano circa 360mila visitatori e nell’ultimo anno forse il 60% arrivava dall’estero”, dunque la maggior parte delle aziende non fa altro che rispondere alle richieste che arrivano da un gruppo così assortito di potenziale clientela<sup>22</sup>. Nè il Salone del mobile, nè la nota federazione di categoria Federlegno spinge però le aziende operanti nella zona della Brianza a stringere delle relazioni (network) per presidiare i mercati esteri, in quanto il made in Italy costituisce già di per sé un elemento che porta i clienti esteri ad interessarsi e andare alla ricerca dei prodotti “belli e ben fatti”.

La strategia di internazionalizzazione, si genera dunque da un ordine specifico di un cliente che verosimilmente può trovarsi in qualsiasi parte del mondo; così, anche la selezione dei primi mercati di sbocco non è progettata a monte, ma è stata la naturale conseguenza di uno sfruttamento di opportunità, nel caso specifico di Flou si tratta di Svizzera, Spagna e Stati Uniti.

A titolo esemplificativo si evidenzia che Flou S.p.A. lavora da tempo con un cliente sito in Iran, mercato che non rientrava sicuramente nella sua strategia di pianificazione, e nel 2012 ha rappresentato l’1% del fatturato dell’azienda. A tal proposito, l’Iran può essere sicuramente annoverato, insieme a Cina e Stati Uniti, tra i mercati trainanti per l’azienda e di probabile successo futuro: complice la cultura persiana ancora ben radicata nel Paese, l’attenzione verso i manufatti creati con cura e passione si traduce in un amore verso ciò che è prodotto in Italia. Questo è uno dei motivi per cui a Flou, così come a tante altre aziende del legno-arredo, risulta economicamente più efficiente espandersi in un mercato emergente che, pur essendo distante da un punto di vista culturale, permette all’impresa di ottenere migliori risultati poiché “in realtà i nostri clienti sono ormai occidentaliz-

---

<sup>22</sup>Citando i dati dell’Osservatorio 2014 condotto sulle imprese della provincia di Monza e Brianza, l’esigenza di soddisfare le richieste del mercato estero, con 41 risposte su 50, è uno tra i principali motivi per cui un’impresa va all’estero. (A. Di Gregorio, L. Gavinelli, R. Chierici (a cura di), 2014, p. 11)

zati”, spiega il referente aziendale. Paradossalmente, in mercati maturi e geograficamente vicini come la Germania e l’Austria, Flou fatica ancora ad imporsi con il suo core business proprio perché oggetto lontano dallo stile locale: nei Paesi di lingua tedesca il letto non ha un valore ornamentale e, pertanto, non viene ricercata un’estetica particolare nel momento dell’acquisto. Va comunque tenuto in considerazione che, se è vero che i prodotti di lusso accessibile sono sempre più ricercati nei mercati nuovi ed emergenti, i Paesi evolvono a diverse velocità e Flou è consapevole di non potersi posizionare proponendo un letto della sua collezione in un contesto in cui il divano non è ancora entrato a far parte della cultura locale: la diversificazione produttiva è stata una strategia efficace per avvicinare quei mercati non ancora pronti ad accogliere i prodotti del suo core business, riducendo la *psychic distance*, fattore sicuramente da prendere in considerazione per proporre un prodotto in linea con la mentalità locale, indipendentemente dal fatto che il *made in Italy* sia un buon punto di partenza per avere successo. Per quanto riguarda le modalità di entrata adottate, Flou impiega spesso la figura degli agenti per presidiare i mercati<sup>23</sup>, il cui compito è quello di riuscire a vendere il marchio ai rivenditori del Paese da penetrare per poi cercare di ampliarsi in quel contesto. Oltre a questa prassi, ampiamente diffusa tra le imprese lombarde che si espandono sui mercati esteri, un altro metodo diffuso è l’impiego di monomarca: oltre a quello di Milano, l’impresa ne ha un altro soltanto a New York, ma sta programmando l’apertura di altri showroom in più capitali europee. Dunque, se da un lato anche Flou conferma la tendenza brianzola ad entrare in un mercato tramite l’impiego di agenti, d’altra parte non sono mancate occasioni in cui è stato necessario posizionarsi stipulando contratti di *licensing* come Giappone<sup>24</sup> e Canada

<sup>23</sup>Come si è già avuto modo di sottolineare nel paragrafo precedente analizzando il caso di Giorgetti S.p.A. e dall’evidenza dei dati raccolti con l’Osservatorio 2014 svolto sulle imprese di Monza e Brianza da Confindustria in collaborazione con il CRIET dell’Università di Milano-Bicocca, tra le strategie di investimento delle imprese lombarde primeggiano sicuramente gli investimenti diretti – in cui vengono contemplati sia gli agenti sia lo sviluppo di una propria rete di vendita – con un buon 68% di rispondenti. (A. Di Gregorio, L. Gavinelli, R. Chierici (a cura di), 2014, p. 11)

<sup>24</sup>il licenziatario in Giappone, tuttavia, è stato chiuso in quanto trattasi di un Paese con la tendenza a decentralizzare gran parte della produzione in Cina, per Flou sarebbe

La stipula di un contratto di licenza è sicuramente una modalità non così diffusa a livello nazionale<sup>25</sup>, tuttavia, per Flou il fatto di avere licenziatari voleva dire in principio servire il mercato perché l’America ha delle misure e delle norme diverse dall’Italia sul letto e sui materassi”, spiega Massimiliano Messina, evidenziando come in queste circostanze non ci sarebbe altrimenti stata la possibilità di entrarvi. “Fa parte del percorso di un’azienda” dichiara l’intervistato, spiegando come in alcuni casi si riveli necessario cambiare strategia: il fattore *psychic distance*, sommato ad altri tipi di barriere doganali o amministrative, rende impossibile procedere nello stesso modo in qualsiasi tipo di mercato; il Dott. Messina lo definisce un cammino perché, con il tempo, l’affermarsi e il diffondersi del brand Flou a livello internazionale le ha permesso di acquisire un maggiore grado di controllo, in modo da evitare comportamenti opportunistici delle controparti, plagii o l’offerta di una qualità inferiore. Pur dimostrando apertura mentale e adattamento ai contesti geografici e culturali, anche Flou preferisce non sottoscrivere partnership o alleanze strategiche con operatori locali, mostrando invece una certa predisposizione – qualora dovesse essere necessario – per quegli accordi che consentono alle controparti di operare distintamente, mantenendo due realtà separate.

Ciò conferma lo scarso orientamento delle PMI italiane alle relazioni e alle partnership e sottolinea il divario tra semplice collaborazione tra imprese appartenenti allo stesso distretto, che si limita ad un livello di export e partecipazione congiunta a fiere internazionali e, invece, una collaborazione su un piano strategico che richiede un maggiore grado di coinvolgimento, impegno e investimento all’interno di un network<sup>26</sup>. Nel 2013 Flou si è aperta 

---

 stato un rischio troppo elevato poiché avrebbe significato dover adattarsi ad un livello qualitativo presumibilmente basso, data la mancanza di materie prime e di know-how specifico e, di conseguenza, commercializzare un prodotto non in linea con gli standard proposti da un manufatto made in Italy.

<sup>25</sup>Sempre secondo i dati dell’ultimo Osservatorio, infatti, gli accordi con terzi – in cui rientrano franchising, joint venture, partecipazioni azionarie, licenze – vengono adottati soltanto dal 10% del campione rispondente, evidenziando come la mentalità nazionale sia ancora piuttosto lontana da queste forme di collaborazione all’estero.

<sup>26</sup>Per ulteriore evidenza si rimanda all’articolo relativo: E. Cedrola, L. Battaglia, 2011, pp. 81-87.



teriormente ai mercati internazionali posizionandosi con un nuovo marchio: Natevo. Nasce dall'unione delle parole "naturale evoluzione" e promuove un nuovo concetto di illuminazione, una luce che non ha più bisogno delle lampade, ma che viene emanata direttamente dagli oggetti d'arredamento, che diventano pertanto nativi di luce. Essendo un progetto innovativo di recente sviluppo, il suo processo di internazionalizzazione deve seguire inevitabilmente un percorso diverso rispetto ai brand italiani più noti con alle spalle più di ottant'anni di storia. In primis è completamente diversa la fase di ideazione del prodotto, fondata sul concetto del crowdfunding, per cui qualsiasi persona nel mondo può proporre un'idea che potenzialmente può tradursi in un vero e proprio oggetto d'arredo firmato Natevo. Grazie a questo concetto attuale di sviluppo collettivo di prodotto e allo sfruttamento di internet, l'espansione di questo nuovo marchio sui mercati internazionali è sicuramente diversa da quella intrapresa da Flou quasi quarant'anni fa, non soltanto per la velocità di internazionalizzazione, ma anche per le differenti modalità di approccio ai mercati e, presumibilmente, per la predilezione verso un diverso segmento di clientela. I clienti serviti da Natevo non sono gli stessi di Flou: l'innovazione del nuovo marchio ha spianato all'azienda la strada del contract, portandola ad attivarsi per la realizzazione di arredi per gli hotel in tutto il mondo e dedicandosi in modo marginale alla vendita del singolo oggetto. Anche in questo caso Flou ha seguito la domanda dei mercati, anche se la richiesta di costruire gli interni di interi edifici ha obbligato l'azienda a doversi strutturare in modo diverso e articolato. La creazione di un marchio altamente innovativo come Natevo, in un contesto imprenditoriale ben radicato nell'industriosa Brianza e fondato su un know-how manifatturiero altamente specializzato, è stata una mossa sicuramente strategica da parte dell'azienda per approcciarsi in modo originale e insolito ai mercati globali e per sfruttare nuove opportunità di internazionalizzazione. In questo Flou ha messo in pratica le parole rilasciate in un'intervista del 2010 dal suo fondatore, Rosario Messina, parlando del sistema distrettuale brianzolo: "Bisogna adeguare la strategia e il sistema di attacco alla nuova realtà del mercato. Non credo che abbiamo problemi: le capacità non ci mancano, ci manca prendere coscienza che il mondo è cambiato".?

## 4.7 Case Study RIVA Industria Mobili S.p.A.

La società Riva Industria Mobili S.p.A. (nel proseguo anche “Riva 1920”) fu fondata da Nino Romano a Cantù (CO) nel 1920, inizialmente si trattava in una piccola bottega artigianale a conduzione familiare e specializzata nella produzione di arredi in legno massello dallo stile classico.



Figura 4.14: Marchio RIVA Industria Mobili S.p.A.

Negli anni tra il 2000 e il 2005 l'intuito imprenditoriale della famiglia Riva, permette di avviare importanti collaborazioni con architetti di fama internazionale che segnano l'evoluzione della società verso il mondo del design sostenibile permettendo l'apertura di nuovi mercati e nuovi orizzonti nel rispetto della filosofia aziendale che unisce funzionalità ed estetica delle forme senza mai dimenticare l'importanza del viver sano e sostenibile. Accanto ai legni di riforestazione americana, l'azienda introduce i legni di riuso quali il Kauri millenario della Nuova Zelanda, le Briccole della Laguna di Venezia e il Cedro del Libano, per tramandare e non dimenticare che il legno è una risorsa rinnovabile, ma non infinita. “Produrre con onestà per tramandare alle generazioni future, costruendo mobili in grado di sfidare il tempo nel pieno rispetto dell'ambiente”, da quasi 100 anni questo è il pensiero che guida e motiva ogni azione o decisione quotidiana della società, sempre fedele ai suoi principi, delineando i contorni di una realtà produttiva fatta di tradizioni, cultura, creatività e innovazione. Nel seguito i dati di bilancio (Conto economico) riferiti agli ultimi tre esercizi.

## RIVA INDUSTRIA MOBILI S.P.A.

<b>CONTO ECONOMICO</b>			
Bilancio non consolidato	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
<b>A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE</b>	<b>14.226.238</b>	<b>13.688.740</b>	<b>14.930.440</b>
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	14.160.799	13.402.829	13.116.200
A.2. Var. rimanenze prodotti	-105.566	221.609	1.703.114
A.2. + A.3. Totale Variazioni	-105.566	221.609	1.703.114
A.5. Altri ricavi	171.005	64.302	111.126
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>13.681.641</b>	<b>13.191.084</b>	<b>14.168.262</b>
B.6. Materie prime e consumo	4.915.708	4.504.724	4.384.451
B.7. Servizi	4.234.686	4.008.101	4.022.953
B.8. Godimento beni di terzi	562.746	579.823	559.020
B.9. Totale costi del personale	3.255.366	3.239.118	3.124.223
B.9.a. Salari e stipendi	2.252.768	2.246.991	2.136.503
B.9.b. Oneri sociali	814.290	797.924	789.007
B.9.c. Tratt. fine rapporto	180.365	182.681	180.185
B.9.e. Altri costi	7.943	11.522	18.528
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	188.308	194.203	198.713
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	466.265	504.192	442.352
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	215.300	268.358	260.957
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	250.965	235.834	181.395
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	466.265	504.192	442.352
B.11. Variazione materie	22.384	150.832	1.502.662
B.14. Oneri diversi di gestione	224.486	204.294	132.601
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>544.597</b>	<b>497.656</b>	<b>762.178</b>
Valore Aggiunto	4.266.228	4.240.966	4.328.753
<b>C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-282.234</b>	<b>-280.968</b>	<b>-486.232</b>
C.16. TOT Altri Proventi	14.115	13.336	11.292
C.16.d. Proventi fin. Diversi	14.115	13.336	11.292
C.17. TOT Oneri finanziari	296.227	294.304	497.524
C.17.bis Utili e perdite su cambi	-122	0	0
<b>D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI</b>	<b>6.656</b>	<b>-9.915</b>	<b>-59.206</b>
E.20. Proventi Straordinari	15.782	22.178	65.938
Plusvalenze	5.092	0	0
E.21. Oneri Straordinari	9.126	32.093	125.144
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>269.019</b>	<b>206.773</b>	<b>216.740</b>
22. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	190.933	182.554	190.186
22.a Imposte correnti	190.933	203.033	190.186
22.b Imposte differite e anticipate	0	-20.479	0
<b>23. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>78.086</b>	<b>24.219</b>	<b>26.554</b>
Dipendenti	81	81	78

Figura 4.15: Bilancio ultimi 3 anni.

Attualmente l'impresa esporta circa il 75% del fatturato, di cui un buon 50% è destinato a rimanere nel continente europeo, fin dagli albori considerato il mercato favorito, e dove il ruolo da protagonista può essere sicuramente assegnato alla Germania: tale predilezione è in gran parte dovuta alla con-

cezione e alla filosofia del prodotto che, oltre ad essere completamente made in Italy, è un manufatto a basso impatto ambientale, ecocompatibile sia per i materiali impiegati che per la realizzazione delle finiture, caratterizzato da un design semplice e lineare che evidentemente lo rende molto più apprezzato sui mercati nordeuropei “dove il concetto di mobile ecologico, rifinito a cera-olio era già dagli anni Novanta un concetto molto più diffuso e sviluppato”, spiega il Dott. Bellotti nell’intervista rilasciata a dicembre 2015<sup>27</sup>.

Il processo di internazionalizzazione della società Riva industria mobili S.p.A. è avvenuto in via tardiva rispetto ai competitors del settore e, a detta dei referenti aziendali, sembrerebbe essere dipeso da un viaggio a New York dell’attuale presidente Maurizio Riva avvenuto all’inizio degli anni novanta. Una volta maturata la decisione di aprirsi ai mercati internazionali, Riva decise di esporre, per la prima volta nel 1992, la propria collezione di arredi al Salone del Mobile di Milano: questo le permise di farsi conoscere sia a livello nazionale sia all’estero. Nell’espansione graduale sui mercati globali, la presenza di una domanda in un determinato mercato è stata sicuramente un fattore discriminante per la selezione delle zone in cui posizionarsi: essa, infatti, permette non soltanto di conoscere e studiare i gusti e le tradizioni locali, ma consente anche di cogliere le potenzialità del territorio e capire come sfruttarle. Allo stesso modo, la partecipazione a fiere internazionali è uno strumento strategico, efficace e largamente impiegato da Riva S.p.A. per imparare a conoscere il mercato target, comprendere le preferenze dei consumatori, individuare le tendenze settoriali e decidere quali i mercati su cui investire per avere successo nel medio-lungo termine. Lo stile moderno

---

<sup>27</sup>Questa propensione di Riva 1920 S.p.A. per il mercato tedesco è fortemente in contrasto con la difficoltà di penetrazione, tuttora ancora molto sentita, incontrata da Flou S.p.A. per lo stesso mercato: questo sottolinea come, pur all’interno di uno stesso settore, vi siano delle differenze molto profonde da una realtà imprenditoriale all’altra. E’ vero che, mentre Riva produce e commercializza oggetti d’arredamento in legno in stile moderno, il core business di Flou è incentrato sui letti, ma è comunque significativo in quanto una classificazione delle due aziende nella medesima categoria merceologica potrebbe erroneamente portare alla conclusione che esse adottino la stessa strategia nella selezione dei mercati.

di R1920, connotato da una linearità molto essenziale, pura e semplice<sup>28</sup> lo rende già di per sé un prodotto ancora lontano dalle richieste e dalle tendenze attuali dei mercati arabi o mediorientali dove, al contrario, “il mobile classico, in stile è sicuramente più richiesto rispetto al mobile di taglio moderno”, il che li rende difficilmente penetrabili e ancora troppo rischiosi per un manufatto dallo stile Riva. La distanza culturale<sup>29</sup>, dunque, costituisce un ostacolo non indifferente per espandersi a livello internazionale e l’azienda incontra qualche difficoltà nel posizionarsi in generale sui mercati asiatici, in particolare in quello cinese e giapponese: in questi casi è necessario qualche tentativo prima di poter vendere un prodotto che venga apprezzato localmente e pertanto ricercato, la distanza va analizzata e superata e l’esperienza è un elemento fondamentale per cercare di avvicinare due contesti molto lontani tra loro.

Parallelamente, anche la distanza geografica e logistica è un fattore da prendere in considerazione quando si sceglie di servire un mercato e, probabilmente, è uno dei motivi per cui la Riva S.p.A. è ancora molto orientata ai mercati fisicamente vicini come i Paesi europei: il dott. Bellotti argomenta infatti che “oltre al prodotto vorremmo offrire un servizio di vendita e post-vendita, per cui la distanza geografica [...] per noi vale tanto per quella che è la scelta o meno di entrare in un mercato”. Al di là del fattore distanza, la scelta dei mercati-obiettivo è spesso dettata dalla situazione macroeconomica in cui versa un Paese che guida le decisioni di investimento o disinvestimento: la recente crisi economica ha avuto ripercussioni sul consumo di beni durevoli come gli oggetti d’arredamento e ha obbligato numerose

---

<sup>28</sup>Nell’intervista effettuata al Dott. Bizzozero, Export Manager di Giorgetti S.p.A., egli definiva il proprio prodotto spesso distante dai gusti di mercati non ancora pronti per apprezzare un prodotto minimalista come quello della propria azienda: esso richiede infatti tempo per essere capito ed acquistato in mercati come quello russo, che inizialmente ricerca prodotti sfarzosi e barocchi. Il mobile di R1920 probabilmente si può classificare come prodotto ancora più minimalista ed essenziale e, per questo, ancora molto lontano dalla cultura dei Paesi emergenti o dei nuovi mercati.

<sup>29</sup>Si rimanda ancora una volta alla *psychic distance*, presentata da J. Johanson e F. Wiedersheim-Paul nel 1975 come una delle principali cause influenti sulla scelta dei Paesi in cui internazionalizzarsi, insieme alla dimensione del mercato potenziale. Già negli anni Settanta la variabile della distanza culturale veniva considerata separatamente dalla distanza geografica, in quanto esse avrebbero potuto sì essere concordi, ma anche discordi.

imprese di settore a dover dirottare il proprio business su altri mercati, come quelli emergenti, o su Paesi in cui gli effetti della Grande Recessione sono stati evidentemente inferiori. Questa particolare attenzione ai fattori ambientali e strutturali e la scarsa propensione al rischio di Riva S.p.A. è indubbia anche per la scelta delle modalità di entrata. Partecipando alle fiere di settore e presentandovi la propria collezione, l'azienda cerca di appropiarsi i potenziali buyer e individuare i possibili agenti attraverso i quali posizionare e promuovere il prodotto in una determinata area geografica; la densità di presenza sul territorio varia in base all'importanza e alla criticità attribuitegli: in Germania, ad esempio, Riva è presente con quattro diversi agenti, poiché lo si ritiene un mercato particolarmente cruciale, al contrario, in mercati distanti o complessi l'agente incaricato copre spesso vaste zone in quanto ci si aspetta che il ritorno sull'investimento fatto si possa percepire soltanto nel lungo periodo, l'azienda in tali casi non reputa necessario muoversi fin da subito impiegando una quantità eccessiva di risorse senza avere la certezza che nel futuro quel mercato sia decisivo e redditizio. Questa strategia a basso rischio ed elevato livello di controllo applicata ad un portafoglio piuttosto esteso di clienti – nessuno dei quali risulta avere un'elevata incidenza sul fatturato aziendale – consente sì una frammentazione dei rischi e una gestione più efficiente della distribuzione e del servizio post-vendita in loco, ma d'altra parte presuppone un certo livello di complessità nel coordinamento di un numero non indifferente di agenti dislocati in diverse parti del mondo. Partnership o accordi di collaborazione non sono mai rientrati nella strategia imprenditoriale di Riva S.p.A. e non si è nemmeno mai palesata la necessità di intessere alleanze di questo tipo, pertanto è un'alternativa che non viene nemmeno contemplata quando ci si muove su nuovi mercati. Inoltre, “non si può decentralizzare e trasferire un know-how così importante in un'altra unità produttiva [...] o in un'altra realtà geografica senza avere delle ripercussioni, positive o negative che siano”, questo costituisce tuttora la filosofia di una realtà che è nata e si è sviluppata in Brianza e mantiene ancora oggi le sue tre realtà produttive nella città di Cantù, portando avanti una storia fatta di tradizioni e cultura, ma anche di creatività e innovazione, che derivano dalla collaborazione dell'azienda con oltre cento designer affermati a livello internazionale. L'attività di analisi

e ricerca proposta ha dunque portato all'evidenza delle difficoltà di basare il fenomeno di internazionalizzazione delle imprese italiane nel settore del legno/arredo su uno degli approcci metodologici all'internazionalizzazione disponibile in letteratura. Al fine di poter giungere ad un livello di confronto adeguato è necessario definire una serie di indicatori che permettano, a parità di reperibilità e confrontabilità dei dati, una connessione alla tipologia di strategia di internazionalizzazione considerata; nella consapevolezza che nessun indicatore può essere messo in rapporto diretto con le scelte di internazionalizzazione, ma ne evidenzia un possibile effetto.

## Capitolo 5

# Conclusioni

Al termine dell'analisi dei modelli organizzativi relativi all'internazionalizzazione delle imprese italiane (area Brianza) operanti nei settori della lavorazione del legno e della produzione di mobili si può concludere che i processi adottati seguono diversi pattern di sviluppo, determinati sia dalle caratteristiche dell'impresa interessata dal fenomeno sia dal paese che viene scelto per l'integrazione produttiva internazionale.

Misurare i risultati di un'azienda è solitamente un processo molto semplice che consta nella valutazione economica fatta nel budget. Al contrario il processo di internazionalizzazione prende in considerazione anche il risultato sociale e gli impatti macro e micro economici del processo; come si può notare dall'indice di questa tesi, il processo di internazionalizzazione viene analizzato a 360 gradi. La teoria dei maggiori studiosi di questa area è stata paragonata alla pratica aziendale ed agli accorgimenti da tenere in considerazione per la preparazione di un processo così complesso.

La focalizzazione sul settore del legno-arredo brianzolo ha permesso di evidenziare come, anche in un ambito più ristretto, le modalità d'entrata impiegate per approcciarsi e posizionarsi sui mercati internazionali possano variare a seconda della strategia adottata dall'impresa. Sebbene si possa riscontrare una tendenza generale ad impiegare la modalità dell'agente in modo tale da assicurarsi un maggiore controllo sul mercato senza trasferire know-how localmente, si può invece constatare come ogni impresa compia delle scelte parzialmente differenti per quanto concerne i mercati da



penetrare.

Per la determinazione degli approcci all'internazionalizzazione e delle direttrici geografiche della delocalizzazione delle unità produttive del legno-arredamento si è fatto riferimento per lo più alle informazioni rilasciate dalle singole imprese o dai rapporti delle associazioni di categoria, oltre che alle indicazioni degli studi specifici, peraltro molto pochi.

Come si è avuto modo di approfondire, nella maggior parte dei casi il fattore *psychic distance* è ancora molto valido per valutare la possibilità di entrata in un mercato e in molti casi rende difficile, o impossibile, entrare in un contesto culturalmente lontano o con tradizioni e gusti che si discostano o sono inconciliabili con quelli proposti come standard dall'azienda: nei quattro casi imprenditoriali esaminati, per di più, si è avuto modo di notare come questa differenza si abbia spesso anche per quei Paesi geograficamente confinanti o molto vicini (e.g. Germania o Francia) proprio per il diverso sviluppo culturale nazionale.

Per quanto, come già detto, sia errato e inopportuno generalizzare i risultati ottenuti, si può confermare una tendenza delle imprese italiane a non allearsi in network e non stipulare alleanze strategiche che vadano oltre le fiere all'estero organizzate da Federlegno o da altre associazioni di categoria. D'altra parte, tuttavia, la *establishment chain* proposta nel 1977 dagli stessi J. Johanson e J.-E. Vahlne non sembra essere un modello così distante da quelli adottati dalle imprese brianzole: nello specifico l'azienda Giorgetti S.p.A. ha attuato una strategia di posizionamento tramite agente in tutti i mercati in cui ha deciso di stabilirsi, ad eccezione dei quattro Paesi ritenuti focali, dove ha poi costituito una filiale commerciale. In ogni caso, nessuna delle aziende esaminate si posiziona con una filiale produttiva all'estero poiché la decentralizzazione della produzione in un Paese terzo è rischiosa in quanto inficerebbe la qualità pretesa da un prodotto made in Italy.

Va aggiunto che, per il momento, le organizzazioni imprenditoriali italiane non rifiutano il network perché hanno fallito nel tentare di approcciarsi ad un mercato sfruttando sinergie con altre imprese, al contrario tendenzialmente non lo prendono nemmeno in considerazione come strategia di entrata plausibile in quanto ritengono che il loro metodo sia ormai avviato

e consolidato e non necessiti modifiche, in alternativa temono di essere costrette a dover cedere all'estero competenze interne ad elevato contenuto di know-how.

Partendo da queste riflessioni, queste le evidenze emerse nelle singole aziende analizzate: L'azienda Giorgetti S.p.A. ha elaborato un nuovo e originale format per presentarsi ai mercati proponendo lo stile made in Italy nell'arredo di un intero appartamento, mitigato però con le tradizioni locali in modo da rendere il prodotto più facilmente apprezzabile in uno specifico contesto nazionale, al fine di ridurre la distanza culturale e moderarne il grado di incertezza percepito; questo tipo di strategia può essere vista come un tentativo di amalgamare due gusti completamente diversi senza ricorrere allo strumento del network o delle alleanze strategiche.

L'azienda Flou S.p.A., pur partendo da una nicchia di settore come il mercato dei letti, è riuscita a sollevarsi da un'iniziale difficoltà dovuta alla particolarità del prodotto grazie ad un'estensione della produzione ad altri complementi e oggetti d'arredo e, negli ultimi anni, l'utilizzo del crowdfunding per promuovere il marchio Natevo vuole essere una strategia di business per creare opportunità imprenditoriali in mercati ancora inesplorati: in tal senso il paragone con le INV è assolutamente azzardato – anche perché il brand Natevo rimane sicuramente molto legato a Flou – ma può rendere bene l'idea della sfida in un territorio ancora fortemente basato sulla figura dell'agente.

Riva 1920 Industria mobili S.p.A., infine, tra le tre aziende è quella probabilmente ancora più legata al concetto di internazionalizzazione progressiva e graduale, anzi, indipendentemente dal mercato essa ha una rete di agenti che sembrano essere destinati a rimanere tali e non evolversi in una forma di presidio a controllo o rischio maggiori, probabilmente anche per un orientamento ancora prevalente verso il mercato europeo.

In conclusione, lo scenario brianzolo è piuttosto variegato e, se da un lato le imprese del tessuto brianzolo sono ancora molto scettiche sulla possibilità di intessere relazioni che possano agevolarle il posizionamento sui mercati internazionali, d'altra parte – per quanto si tratti di casi specifici e certamente non generalizzabili all'intero territorio nazionale – non si può negare che esistano situazioni in cui il network sia ritenuto uno strumento di valore per

creare dei legami fiduciari e accelerare il processo di internazionalizzazione.

Dal lavoro svolto si può dunque dedurre come la sfida intrapresa da alcune imprese italiane sia quella di muoversi verso un nuovo concetto di internazionalizzazione, senza tuttavia mostrarsi ancora convinte della possibilità di prendere parte a network internazionali, ma aspirando a forme di espansione innovative e alternative che non le facciano soccombere in un ambiente altamente competitivo.

Se è vero che il made in Italy costituisce un tratto distintivo e inimitabile, il rischio di svalutarlo concretizzando forme inadeguate di approccio ai mercati esteri è tuttora molto elevato: pianificare e attuare delle strategie che consentano di custodire tradizione e know-how, vere ricchezze del territorio, mostrandosi allo stesso tempo innovativi e dinamici sul piano internazionale ha permesso – e permette – a tali imprese di competere e distinguersi a livello globale.

Sebbene l'analisi svolta risulta sicuramente incompleta e migliorabile in diversi punti, si ritiene che abbia il pregio di aver esteso anche ai settori industriali del legno e dell'arredamento l'attenzione ai fenomeni dell'internazionalizzazione produttiva, un'attenzione finora confinata prettamente ad altre filiere produttive del made in Italy.

Questo lavoro è il risultato di un percorso formativo durato tre anni sotto la supervisione di differenti Professori, lo studio della letteratura dei processi di internazionalizzazione, lo studio delle nuove filosofie di approccio e di processo alla moderna internazionalizzazione ed infine l'esperienza sul campo mi hanno permesso di comprendere a fondo uno dei processi economici più studiati degli ultimi venti anni, il processo di internazionalizzazione.

# Bibliografia

- [1] Aharoni Yair, 1966, "The Foreign Investment Decision Process", in P. J. Buckley e P. N. Ghauri (edited by), *International Business Strategy: theory and practice*, 2015, Routledge, New York, pp. 10-20
- [2] Andersen Otto, 1993, "On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis", in *Journal of International Business studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231
- [3] Autio Erkkö, 2005, "Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article 'Toward a Theory of International New Ventures'", in *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 9-19
- [4] Bilkey Warren J., Tesar George, 1977, "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", in *Journal of International Business studies*, Vol. 8, No. 1, Spring-Summer, pp. 93-98
- [5] Blomstermo Anders, Sharma D. Deo, Sallis James, 2006, "Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms", in *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 211-229
- [6] Boersma Margreet F., Buckley Peter J., Ghauri Pervez N., 2003, "Trust in International Joint Venture Relationships", in *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 1031-1042
- [7] Bonaccorsi Andrea, 1992, "On the Relationship between Firm Size and International Export Intensity", in *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, pp. 605-635

- [8] Brillhante Dias Eurico, Serra Lopes Daniel, 2014, “Co-operation between Large Enterprises (LE’s) and SME’s: an Approach to Overcome the Stage Internationalization Process”, in *Business: Theory and Practice*, Vol. 15, No. 4, pp. 316-327
- [9] Brouthers Keith D., Hennart Jean-François, 2007, “Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research”, in *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, June, pp. 395-425
- [10] Cedrola Elena, 2005, “Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese”, McGraw-Hill, Milano
- [11] Cedrola Elena, Battaglia Loretta, 2011, “Piccole e Medie Imprese e Internazionalità: Strategie di Business, Relazioni, Innovazione”, in *Sinergie*, No. 85, Maggio-Agosto, pp. 71-92
- [12] Chiva Ricardo, Ghauri Pervez, Alegre Joaquín, 2014, “Organizational Learning, Innovation and Internationalization: a Complex System Model”, in *British Journal of Management*, Vol. 25, pp. 687-705
- [13] Costa e Silva Susana, Pacheco Eugénia, Meneses Raquel, Brito Carlos, 2012, “The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China?”, in *Journal of Global Marketing*, Vol. 25, pp. 141-160
- [14] Coviello Nicole E., 2006, “The Network Dynamics of International New Ventures”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 5, September, pp. 713-731
- [15] Coviello Nicole E., Munro Hugh J., 1995, “Growing the Entrepreneurial Firm”, in *European Journal of Marketing*, Vol. 29, pp. 49-61
- [16] Coviello Nicole E., Munro Hugh J., 1997, “Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms”, in *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386
- [17] Di Gregorio A., Gavinelli L., Chierici R. (a cura di), “Osservatorio Impresa MB. Risultati della ricerca”, Confindustria Monza e Brianza,

- (in collaborazione con) CRIET e ODCEC Monza e Brianza, Milano, 6 Ottobre 2015
- [18] Di Gregorio Angelo, 1991, “Lo sviluppo sui mercati internazionali. Analisi per le decisioni”, ISEDI Petrini Editore, Torino
- [19] Fernandes Rui, Gouveia Borges, Pinho Carlos, 2014, “Exploring Modes of Entry into International Markets: Direct Investment or Contractual Relations”, in *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 56-73
- [20] Figueira-de-Lemos Francisco, Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik, 2011, “Risk Management in the Internationalization Process of the Firm: a Note on the Uppsala Model”, in *Journal of World Business*, Vol. 46, pp. 143-153
- [21] Gruber W., Mehta R., Vernon R., “The R and D Factor in International Trade and International Investment of the United States”, in *Journal of Political Economy*, 1967, pp.20-37.
- [22] Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik, 1977, “The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, Spring-Summer, pp. 23-32
- [23] Johanson Jan, Wiedersheim-Paul Finn, 1975, “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, in *The Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322
- [24] Knight Gary A., Cavusgil S. Tamar, 2004, “Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, March, pp. 124-141
- [25] Lockett Andy, Wild Andrew, 2013, “A Penrosean Theory of Acquisitive Growth”, in *Business History*, Vol. 55, No. 5, pp. 790-817
- [26] López-Duarte Cristina, Vidal-Suárez Marta, 2010, “External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and

- Language Diversity”, in *International Business Review*, Vol. 19, pp. 575-588
- [27] Madhok Anoop, 2006, “How much does Ownership really matter? Equity and Trust Relations in Joint Venture Relationships”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 4-11
- [28] Madsen Tage Koed, Servais Per, 1997, “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”, in *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583
- [29] Mahoney Joseph T., 2004, “Behavioral Theory of the Firm”, in *Economic Foundations of Strategy*, 2004, *Foundations for Organizational Science – A Sage Publications Series*, pp. 33-39
- [30] Morschett Dirk, Schramm-Klein Hanna, Swoboda Bernhard, 2010, “Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really Know about External Antecedents of Entry Mode Choice?”, in *Journal of International Management*, Vol. 16, pp. 60-77
- [31] Ocampo Figueroa Luis Ernesto, Alarcón Osuna Moisés Alejandro, Fong Reynoso Carlos, 2014, “Determinants of the Internationalization of the Firm: the Accelerated Model VS the Sequential Model”, in *The International Journal of Business and Finance Research*, Vol. 8, No. 5, pp. 81-93
- [32] Oviatt Benjamin M., McDougall Patricia Phillips, 1994, “Toward a Theory of International New Ventures”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 45-64
- [33] Pellegrino Juan M., McNaughton R. B., 2015, “The Co-evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New ventures”, in *Management International Review*, Vol. 55, pp. 457-483
- [34] Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri “The organization has devised an established ‘way of doing things’ according to agreed-upon goals and past experience”, 2015, p. 10.

- [35] Petersen Bent, Pedersen Torben, Sharma D. Deo, 2003, "The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process: Wherefrom and Whereto?", in Blomstermo Anders, Sharma D. Deo (edited by), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 36-55
- [36] Resciniti Riccardo, Matarazzo Michela, 2012, "I Nuovi Mercati e le Strategie di Entrata delle Medie Imprese: Evidenze e Miti", in *Sinergie*, No. 89, Settembre-Dicembre, pp. 209-230
- [37] Turcan Romeo V., Juho Anita, 2014, "What Happens to International New Ventures beyond Start-Up: an Exploratory Study", in *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 2, June, pp. 129-145
- [38] Vahlne Jan-Erik, Johanson Jan, 2013, "The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks", in *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 189-210
- [39] Wiedersheim-Paul Finn, Olson Hans C., Welch Lawrence S., 1978, "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization", in *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, Spring-Summer, pp. 47-58
- [40] Wolters Kluwer, (in collaborazione con) Promos, "Internazionalizzazione delle Imprese. Come il Professionista può favorire l'Espansione sui Mercati Esteri", Milano, 28 Ottobre 2015
- [41] M.Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, 1985.
- [42] P.Boccardelli, A.Marcanti, L.Marchegiani, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill, 2006.
- [43] E.Valdani, G.Bertoli, *Mercati internazionali e Marketing*, Egea, 2000
- [44] Nanut, "Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo delle commercio internazionale", in AA.VV, *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*, Padova, Cedam, p.336, 1995



- [45] Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese
- [46] Rapporto Brianza Economia 2016
- [47] <http://www.aimb.it/>
- [48] <http://www.assolombarda.it/>
- [49] <http://www.flou.it/>
- [50] <http://www.giorgetti.eu/>
- [51] <http://www.ice.gov.it/>
- [52] <http://www.ilsole24ore.com/>
- [53] <http://www.riva1920.it/>
- [54] <http://www.sace.it/>
- [55] <http://www.worldbank.org/>
- [56] <http://www.mb.camcom.it/>