

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

Facoltà di Scienze Politiche

Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e
Statistiche

Corso di Dottorato di Ricerca in
Storia d'Impresa, dei Sistemi d'Impresa e Finanza Aziendale

XXII Ciclo



PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E SISTEMI DI
PMI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA:

UN'ESPLORAZIONE EMPIRICA INTEGRATA A LIVELLO REGIONALE

Settore Scientifico Disciplinare: SECS-P08

Ivan De Noni
Matr. R07144

Relatore: Chiar. mo Prof. Luciano Pilotti
Correlatore: Chiar. mo Prof. Davide La Torre

Anno Accademico 2008/09

INDICE

INTRODUZIONE.....	I
CAPITOLO I: STORIA E TEORIE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	1
1.1 <i>Teorie di internazionalizzazione delle multinazionali.....</i>	2
1.2 <i>Il fenomeno della globalizzazione.....</i>	11
1.3 <i>Modelli di internazionalizzazione per stadi.....</i>	17
1.4 <i>Modello di Uppsala: peculiarità e critiche.....</i>	22
1.5 <i>L'internazionalizzazione vista attraverso i network.....</i>	30
1.6 <i>Approcci resource-based all'internazionalizzazione.....</i>	38
1.7 <i>Imprenditorialità internazionale.....</i>	42
1.8 <i>Conclusioni.....</i>	45
CAPITOLO II: CONOSCENZA E INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	47
2.1 <i>Verso una prospettiva Knowledge Based.....</i>	48
2.2 <i>Il ruolo della conoscenza e delle relazioni.....</i>	53
2.3 <i>Processo di apprendimento: tra exploitation ed exploration.....</i>	61
2.4 <i>La relazione tra conoscenza, internazionalizzazione e performance.....</i>	68
2.5 <i>Predisposizione del modello analitico.....</i>	78
CAPITOLO III: METODOLOGIA E RICERCA EMPIRICA.....	85
3.1 <i>Fonti di ricerca: database territoriali.....</i>	85
3.2 <i>Il contesto di riferimento.....</i>	96
3.3 <i>Descrizione del campione.....</i>	106

3.4 Variabili di ricerca.....	110
3.4.1 Indice sintetico delle performance.....	111
3.4.2 La conoscenza.....	118
3.4.3 Internazionalizzazione.....	133
3.5 Analisi empirica.....	135
3.5.1 Conoscenza, dimensione e performance	136
3.5.2 Internazionalizzazione, dimensione e performance.....	146
3.5.3 Effetto dimensione.....	154
3.5.4 Convalida del modello.....	158
3.5.5 Cluster strategici.....	163
CAPITOLO IV: CONCLUSIONI.....	175
BIBLIOGRAFIA	184

INTRODUZIONE

Nel passato l'internazionalizzazione era una via seguita quasi esclusivamente dalle grandi imprese dei paesi industrializzati, le uniche in grado di realizzare una presenza diretta sui grandi mercati, superando ostacoli, barriere e internalizzando i costi di transazione. Oggi, uno dei significati profondi della globalizzazione è l'affermarsi di una nuova era di internazionalizzazione diffusa. I mercati si sono integrati e infrastrutturati, i costi di trasporto e di comunicazione si sono drasticamente ridotti così come le barriere economiche, tecniche e istituzionali tra Paesi, le preferenze e i gusti dei consumatori si traducono in una domanda sempre meno correlata agli ambiti strettamente nazionali anche se non necessariamente standardizzata.

L'internazionalizzazione rappresenta nell'attuale contesto economico un processo di crescita e di sviluppo attraverso cui l'impresa crea valore, remunera le risorse investite, estende il proprio vantaggio competitivo, accede a nuove opportunità e mezzi per garantirsi la sostenibilità di lungo periodo, al punto che molti studiosi ritengono l'internazionalizzazione una via obbligata per la sopravvivenza e il successo, imposta da una complessità competitiva entro un ecosistema globale in cui la posizione dell'impresa è continuamente messa in discussione, in cui i rapporti di forza, lentamente costruiti sui mercati locali, possono essere improvvisamente stravolti dall'ingresso di concorrenti esteri. L'idea di fondo è che in un contesto globale non solo le imprese si devono internazionalizzare per competere, ma anche le imprese che operano solo nel mercato domestico risentono inevitabilmente degli effetti dell'internazionalizzazione e, non potendosi più "proteggere" all'interno del territorio, devono necessariamente operare per accrescere la propria competitività.

L'ottimizzazione dei processi aziendali, il miglioramento delle competenze e il rinnovamento delle routine organizzative che derivano dalla capacità di apprendimento, di acquisire e gestire risorse/conoscenze, sono il vero fattore determinante nel percorso di crescita di un'organizzazione, sia a livello dimensionale che prestazionale, sia nazionale che globale.

In questo contesto, l'internazionalizzazione, soprattutto per le PMI, è un'opportunità da cogliere o quantomeno da non sottovalutare. E non perché non sia possibile perseguire percorsi di sviluppo virtuosi anche solo sul mercato nazionale (vi sono imprese che, pur senza internazionalizzarsi, presentano elevati livelli cognitivi e si dimostrano capaci di sviluppare routine organizzative complesse, investendo in processi di miglioramento continuo e in forme di apprendimento che generano innovazione e creazione di valore), ma perché i risultati della ricerca permettono di affermare, almeno nei limiti del contesto di riferimento dell'analisi, che l'internazionalizzazione ha effetti positivi sulla capacità dell'impresa di acquisire nuove conoscenze che conducono ad un miglioramento dei processi aziendali, ad una più efficiente ed efficace produttività e a maggiori performance.

Per l'impresa, l'internazionalizzazione è una decisione complessa influenzata da una molteplicità di fattori, dalla disponibilità di risorse alle relazioni socio-economiche del sistema-impresa, dalla propensione al rischio dell'imprenditore alla valutazione del costo/opportunità di non internazionalizzarsi, che possono determinare sia la scelta che le modalità di espansione sui mercati esteri. Tuttavia, pur tralasciando i motivi che possono spingere o meno una piccola impresa ad internazionalizzarsi, spesso del tutto imprevedibili, il crescente coinvolgimento internazionale si accompagna generalmente ad un profondo processo di trasformazione aziendale, che comprende scelte strategiche, struttura organizzativa e produttiva, capacità innovativa, gestione del cliente e delle risorse umane.

Quando un'impresa decide di intraprendere un percorso di crescita globale, difficilmente dispone a priori di informazioni sui mercati e sulla domanda estera in modo così completo da permetterle di gestire con bassi rischi una situazione di evidente incertezza. Nonostante ciò, il crescente impegno internazionale può condurre ad un processo di apprendimento generativo, permettendo di acquisire nuove conoscenze attraverso l'esperienza e le relazioni che si sviluppano proprio in campo internazionale. In altre parole, questo percorso di esplorazione può determinare delle discontinuità cognitive che costringono l'impresa ad un processo di adattamento e miglioramento delle attività aziendali, aumentandone la competitività e la capacità di

sfruttamento della conoscenze acquisite, riducendo il gap informativo e il livello di incertezza collegato.

In conclusione, alla base del miglioramento delle performance e del processo di sviluppo di un'organizzazione si trova la capacità di acquisire, interpretare e sfruttare la conoscenze, interne ed esterne al sistema-impresa. L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità di sviluppo della capacità di apprendimento in grado di riflettersi sulle performance aziendali con un effetto positivo esponenziale rispetto ad un processo di crescita solo a livello territoriale.

Uno degli obiettivi principali di questa ricerca di dottorato consiste proprio nell'accrescere la consapevolezza a livello manageriale dei potenziali effetti connessi ad una prospettiva knowledge based della relazione tra internazionalizzazione e performance.

La ricerca inizia da un'attenta review della letteratura volta a delineare l'evoluzione del concetto di internazionalizzazione attraverso un'analisi dei principali approcci teorici dal secondo dopoguerra ad oggi. Dai tentativi di spiegare il processo di nascita ed espansione delle grandi multinazionali, si arriva così a delineare i cambiamenti indotti dalla globalizzazione che hanno portato sull'arena internazionale un numero crescente di piccole e medie imprese, costringendo la dottrina a ricercare nuovi modelli comportamentali in grado di spiegare le scelte e le modalità di espansione delle PMI a livello globale.

L'analisi delle principali teorie sul processo di internazionalizzazione delle PMI mette in evidenza molteplici prospettive interpretative. Ognuna di esse focalizza l'attenzione su quello che ritiene essere un fattore determinante del coinvolgimento internazionale, dalle risorse/competenze alle relazioni, dalle abilità manageriali alla propensione al rischio dell'imprenditore, valutandone le implicazioni sul processo di espansione nei mercati esteri, sui vantaggi in termini di competitività e sulle sue probabilità di successo.

Nonostante presupposti generalmente differenti, se non opposti, il confronto tra i diversi approcci fa emergere l'esistenza di un filo conduttore. Indipendentemente dalle condizioni che favoriscono e spingono le PMI verso una strategia di

internazionalizzazione, alla base del percorso di crescita di un'organizzazione è, infatti, sempre possibile identificare l'esistenza di un processo di apprendimento più o meno complesso.

Una prospettiva knowledge based permette di modellizzare il percorso di crescita delle imprese sulla base della capacità di sfruttare le conoscenze interne all'organizzazione e della capacità di acquisire e gestire conoscenze esterne al sistema-impresa attraverso un processo di esplorazione positivamente connesso con le externalità positive che derivano da un aumento del coinvolgimento internazionale.

La capacità di apprendimento sia di tipo esperienziale che relazionale, sia dettata dalla capacità di gestire e migliorare i processi aziendali che dalla capacità di cogliere e adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle opportunità di mercato, rappresenta l'elemento critico di successo non solo in un contesto nazionale ma anche globale. Il coinvolgimento internazionale, tuttavia, moltiplica gli effetti positivi del knowledge management, accrescendo la consapevolezza del ruolo dell'apprendimento, del miglioramento continuo e dell'innovazione nei processi di creazione del valore dell'impresa.

La schematizzazione della relazione tra internazionalizzazione, conoscenza (apprendimento) e performance apre la strada alla parte più applicativa della ricerca. Nei capitoli successivi trovano così spazio la definizione del contesto e della metodologia applicata, la descrizione del campione e l'analisi empirica, a cui fanno seguito risultati e conclusioni.

Nel definire il contesto di riferimento è importante sottolineare che la presente indagine è stata resa possibile dalla collaborazione tra l'Università degli Studi di Milano e la Confederazione Nazionale dell'Artigianato (CNA), in particolare dell'Emilia Romagna. Proprio a quest'ultima si deve, infatti, la disponibilità di accesso a database territoriali che hanno consentito di ottenere informazioni relative a micro e piccole imprese altrimenti difficilmente reperibili.

Alla descrizione delle fonti fa seguito la selezione delle variabili e la formulazione degli indici aggregati che costituiscono la base dell'analisi empirica.

La verifica della capacità interpretativa del modello si sviluppa attraverso lo studio di un campione di PMI appartenenti al settore produttivo industriale e localizzate in

un territorio, l'Emilia Romagna, che è da sempre riconosciuto all'avanguardia per la sua propensione ad incentivare processi di collaborazione che hanno come obiettivo il trasferimento e la produzione di conoscenza.

Il campione è analizzato con l'ausilio di alcune tecniche statistiche, modelli di regressione di tipo *logit*, *cluster analysis*, *factor analysis* e *path analysis* che hanno come scopo quello di valutare il peso e la significatività delle relazioni esistenti tra le variabili considerate, di comprendere i reali effetti dell'internazionalizzazione e della conoscenza sullo sviluppo d'impresa e, dove possibile, indagarne il nesso causa/effetto.

L'obiettivo finale è quello di rendere le piccole realtà imprenditoriali consapevoli delle opportunità offerte dall'internazionalizzazione e dell'importanza di intraprendere un percorso di crescita basato su un'efficace gestione della conoscenza, individuando linee di policy che possano fornire valide indicazioni per sostenere un processo di sviluppo profittevole e sostenibile nel lungo periodo.

CAPITOLO I

STORIA E TEORIE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

A partire dagli anni '20, il concetto di internazionalizzazione, in qualità di principio di organizzazione dominante che struttura l'interazione transfrontaliera tra le economie di mercato, ha rimpiazzato gradualmente quello di imperialismo.

La crescente espansione oltre confine delle imprese americane, negli anni '50, risvegliò, negli ambienti accademici anglosassoni, un rinnovato interesse per lo studio e interpretazione del processo di internazionalizzazione. Tuttavia, le prime teorie, a matrice neoclassica, si dimostrarono eccessivamente vincolate agli assetti internazionali tipici del periodo precedente alla seconda guerra mondiale, in cui gli investimenti provenivano esclusivamente dai paesi industrializzati ed erano prevalentemente diretti verso i paesi in via di sviluppo, con modelli di riferimento di tipo coloniale. L'accelerazione del processo di internazionalizzazione economica del secondo dopoguerra e la concentrazione dei flussi di investimenti da e verso i paesi industrializzati hanno mostrato ben presto gli evidenti limiti dell'approccio neoclassico.

Nuove e più complesse interpretazioni del fenomeno si sono sviluppate con le teorie oligopolistiche, secondo cui il processo di crescita dell'impresa multinazionale, sia a livello locale che estero, viene determinato dal possesso di qualche tipo di vantaggio monopolistico che consente all'impresa di esercitare un potere di mercato esclusivo. Tra i diversi contributi teorici riconducibili a questo filone interpretativo, meritano di essere menzionati i modelli di Vernon e Hymer (seconda metà degli anni sessanta), quello di Kindeberger, l'approccio strategico sviluppato da Knickerbocker, i contributi di Buckley e Casson sulla relazione tra internazionalizzazione e internalizzazione e la prospettiva eclettica di Dunning.

Un ulteriore impulso agli studi sul processo di internazionalizzazione si registra verso la fine degli anni '70 in seguito agli effetti della globalizzazione. Le ripercussioni a livello globale di questo fenomeno sono tali da imporre una radicale trasformazione

dello scenario economico e sociale. L'espansione internazionale diventa una strategia che non riguarda più solo le grandi multinazionali ma che porta sul campo di battaglia una quota crescente di PMI.

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

Sulla spinta di questa nuova prospettiva, infatti, in risposta ai modelli di crescita delle multinazionali, trova spazio, intorno agli anni '80, la teoria dell'internazionalizzazione per stadi (di cui vedremo in particolare il modello di Uppsala). Essa non solo si presta meglio a descrivere e spiegare il processo di espansione estera delle PMI ma fornisce prova della sua solidità e attendibilità, rimanendo attuale nel tempo e divenendo il punto di riferimento o comunque di confronto per la maggior parte degli approcci successivi.

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

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

1.1 TEORIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE MULTINAZIONALI

Abbiamo già accennato che lo studio dei processi di internazionalizzazione delle grandi imprese multinazionali successivamente al secondo dopoguerra, vede il fallimento interpretativo del filone neoclassico e trova, invece, larga ispirazione nelle teorie oligopolistiche.

La teoria di Vernon (1966) ripropone il modello del ciclo di vita del prodotto, applicandolo su scala internazionale. Il filo conduttore di questa teoria si basa

sull'esistenza di una stretta relazione tra ciclo di vita del prodotto, caratteristiche dei Paesi ed espansione internazionale delle imprese. In particolare il suo studio focalizza l'attenzione sul caso delle imprese americane che, impegnate a fronteggiare nel corso degli anni '60 una situazione di elevata propensione all'innovazione legata a fattori strutturali quali l'elevato tasso di crescita del reddito medio dei consumatori, l'abbondanza di capitale e l'alto costo del lavoro, furono le prime a cogliere l'opportunità di trasformare le nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche in nuovi prodotti commerciabili, sfruttando il fattore capitale e riducendo i costi legati al fattore lavoro.

Vernon individua un preciso meccanismo di crescita internazionale dell'impresa innovatrice, spiegando il ciclo di vita internazionale del nuovo prodotto attraverso quattro stadi: introduzione, crescita, maturità e declino [Vernon, 1966].

La prima fase consiste nella localizzazione di un prodotto nuovo e non standardizzato nel mercato locale (nel caso specifico gli Usa). In questo stadio viene preferita la produzione sul mercato domestico, anche se più costosa, in quanto l'obiettivo principale consiste in un'efficace politica di comunicazione volta a far conoscere il prodotto ai consumatori [Majocchi, 1997]. Per l'impresa *first comer*, infatti, è più importante essere flessibile, sperimentare vari modelli e materie prime ed apprendere piuttosto che ottimizzare. L'elasticità al prezzo del prodotto risulta, quindi, bassa e conseguentemente le differenze di costo contano poco.

Nel secondo stadio, denominato fase di crescita, si afferma uno standard di base, la domanda cresce rapidamente e si ricercano e si affermano economie di scala. L'elevato grado di innovazione del prodotto garantisce lo sviluppo delle vendite anche sui mercati esteri. La domanda estera viene inizialmente soddisfatta attraverso le esportazioni, almeno fintanto che i costi di trasporto più i costi marginali di produzione risultano inferiori al costo medio di produzione diretta nei mercati esteri di riferimento. Allo stesso tempo aumenta la minaccia competitiva da parte di nuovi concorrenti locali ed imitatori che iniziano a presentarsi sul mercato attratti dalla forte crescita della domanda. In questa fase, perciò, la propensione dell'impresa ad investire all'estero è tanto maggiore quanto minore è la sua capacità di generare barriere all'entrata.

Nella terza fase (maturità) le vendite sul mercato interno si stabilizzano, mentre le dimensioni dei mercati esteri continuano a crescere. In questo stadio aumenta la concorrenza degli operatori esteri, sostenuti da politiche di governo che tendono a disincentivare le importazioni e ad incentivare la produzione domestica. I costi diventano di primaria importanza e cresce l'intensità capitalistica dei processi, per cui una volta sfruttate tutte le economie di scala, la variabile costo del lavoro assume un ruolo cruciale e la produzione tende a spostarsi verso quei paesi che presentano un basso livello del costo del fattore lavoro. L'impresa innovatrice, quindi, per mantenere la propria quota di mercato e difendersi dai potenziali entranti, deve investire nelle fasi a valle della filiera (commercializzazione, assistenza e manutenzione) e deve sostituire l'esportazione con la produzione nei mercati esteri, trasferendovi le proprie tecnologie di processo. Tuttavia, i processi imitativi si rafforzano anche nei Paesi esteri, creando così flussi di esportazioni anche dai paesi *second comer* (europei) verso altri paesi terzi (altri europei) e verso gli Stati Uniti stessi.

L'ultimo stadio è quello del declino, dove la domanda del prodotto ha esaurito la crescita ed è ovunque stabile o in calo. Il prodotto è maturo e completamente standardizzato, la tecnologia è perfettamente accessibile agli imitatori sia nel mercato locale che in quelli esteri, l'impresa non gode più di alcun vantaggio monopolistico. In questa situazione le alternative possibili sono quelle di decentrare la produzione nei paesi dove i fattori produttivi hanno costi inferiori, oppure tentare di differenziare il prodotto con l'obiettivo di ricreare vantaggi competitivi o nel caso limite "scremare" la produzione.

Nello stesso periodo Stephen H. Hymer sosteneva che:

"[...] non tutte le imprese hanno le stesse capacità di operare all'interno di un settore. Alcune possiedono notevoli vantaggi in determinate attività. Il possesso di tali vantaggi può spingerle ad avere estese operazioni internazionali di un tipo o dell'altro. In taluni casi l'impresa cederà i propri vantaggi sotto forma di licenza a un'impresa locale; in altri casi gestirà direttamente l'impresa estera. I tipi di vantaggi sono tanti quante le diverse funzioni connesse con la produzione e la vendita di un prodotto. [...] Le operazioni di un'impresa all'estero saranno remunerative a motivo dei vantaggi posseduti." [Hymer, 1976].

Secondo l'autore, i vantaggi monopolistici di cui le imprese godono e che ripropongono su scala internazionale derivano principalmente dall'innovatività del prodotto, dal possesso di un marchio o di *skills* specialistici, dalla capacità di raccogliere capitali, dalle economie di scala e di integrazione verticale e in generale dallo sfruttamento di un qualunque vantaggio competitivo posseduto.

Tuttavia il possesso di vantaggi competitivi è una condizione necessaria ma non sufficiente per la crescita internazionale. Egli identifica nelle imperfezioni di mercato le ragioni per cui un'impresa può decidere di sfruttare direttamente il vantaggio piuttosto che cederlo in licenza. Le imperfezioni di mercato, infatti, rendono più conveniente per l'impresa sfruttare il vantaggio internamente, anche perché questo permette di ridurre l'incertezza correlata ad eventuali conflitti tra i partner per la stipulazione di accordi di licenza [Hymer, 1960 e 1976].

Nella pratica Hymer sosteneva che l'obiettivo primario delle imprese fosse quello di aumentare continuamente la propria quota di mercato interno, tramite fusioni e ampliamento continuo della capacità produttiva, in quanto, al crescere della concentrazione industriale (e del potere di mercato), sarebbero cresciuti anche i profitti [Hymer, 1976]. Quando la concentrazione del mercato interno fosse stata tale da rendere difficile un'ulteriore crescita, l'impresa avrebbe dovuto investire i profitti ottenuti grazie all'alto grado di potere monopolistico nel Paese di origine in operazioni transnazionali, fino a raggiungere un analogo processo di concentrazione nei mercati esteri. Il trasferimento all'estero è quindi sollecitato dalla depressione del mercato nazionale; depressione che dipende, almeno in parte, dalla riduzione degli incentivi ad investire, a sua volta dovuta all'estensione crescente del potere di mercato e degli accordi di collusioni tra le imprese.

Nel 1969 Kindleberger riprende ed approfondisce la tesi di Hymer, condividendo l'idea che il processo di internazionalizzazione debba essere attribuito all'esistenza di vantaggi monopolistici detenuti dalle imprese in virtù di particolari risorse e di fattori produttivi esclusivi, difficilmente trasferibili in quanto inseparabili dall'impresa e che pertanto dovrebbero essere sfruttati per massimizzarne il rendimento anche in un

contesto internazionale.¹ L'autore sviluppa, anche, il ruolo delle imperfezioni di mercato (dall'esistenza sui mercati di condizioni di disequilibrio dovute alla segmentazione dei mercati mondiali; alla presenza di economie di scala sia interne che esterne, fino agli effetti dell'intervento pubblico e dell'imposizione dei dazi) che, pur essendo riconducibili a strutture di mercato non perfettamente competitive, rappresentano una pre-condizione dello sfruttamento internazionale dei vantaggi monopolistici [Kindleberger, 1969].

All'inizio degli anni '70 Knickerbocker, distaccandosi in parte dagli autori finora citati, sviluppa una teoria che inquadra la crescita economica come il frutto della struttura oligopolistica del mercato e della reazione strategica delle imprese agli investimenti all'estero realizzati dai competitori [Knickerbocker, 1973]. Ogniqualvolta un leader effettua un investimento diretto all'estero in un paese, anche gli altri competitori sono indotti a seguirlo per cercare di difendere le proprie quote di mercato internazionale. La scelta strategica di un'impresa di internazionalizzarsi genera allora comportamenti *follow the leader*.

Mentre Hymer e Vernon vedevano negli investimenti diretti all'estero una scelta adottata per sfruttare il vantaggio di cui già erano in possesso, per Knickerbocker l'impresa leader che per prima effettua un investimento all'estero può ottenere un consistente vantaggio competitivo (di nuova acquisizione) rispetto ai concorrenti, i quali non potranno far altro che adottare a loro volta strategie di internazionalizzazione difensive. In questa visione di interdipendenza oligopolistica il vantaggio originario rappresenta il presupposto su cui si innescano strategie acquisitive di nuovi vantaggi [Grandinetti e Rullani, 1996].

Altri tentativi di spiegare il processo di internazionalizzazione si devono ad autori, che, ispirandosi all'originario contributo di Coase² del 1937 sui costi di transazione,

¹ Le teorie di sviluppo internazionale proposte da Hymer e da Kindleberger sono state successivamente riprese anche da McManus (1971)

² Sul finire degli anni 30, Coase (1937) propose una concezione d'impresa come organizzazione efficiente che in certe condizioni sostituisce vantaggiosamente il mercato: "un'impresa si configura come un'organizzazione che, date certe condizioni, sostituisce il mercato in alcune transazioni economiche in quanto più efficiente a seguito dei minori costi interni di coordinamento rispetto ai costi (transaction cost) che sarebbero connessi con la stessa transazione se questa fosse stata realizzata attraverso scambi sul mercato".

spiegano le scelte e le modalità di internazionalizzazione delle imprese come risposta ai fallimenti del mercato, sostenendo che molte imprese decidono di investire all'estero invece che limitarsi ad accordi di tipo internazionale proprio perché, dati gli elevati costi di transizione che si accompagnano all'imperfezione dei mercati, ritengono più vantaggioso internalizzare tali processi.

Le imprese, infatti, vivono in un contesto dove i fattori ambientali ed umani ostacolano le relazioni di scambio. L'incertezza e la complessità dell'ambiente, le asimmetrie tra le parti nella distribuzione della conoscenza e delle informazioni, le condizioni di razionalità limitata e di *moral hazard* in cui si compiono le scelte dei decisori e i comportamenti opportunistici sono tutti fattori che contribuiscono alla sostanza dei costi di transazione e pesano maggiormente se l'azione si svolge in un contesto internazionale [Williamson, 1979].

Buckley e Casson (1976) con il loro saggio sul "futuro dell'impresa multinazionale" danno, da questo punto di vista, il primo contributo alla costruzione della *internalization theory*. Essi propongono una concezione dell'impresa come organizzazione efficiente che, sotto certe condizioni (quando i suoi costi interni di coordinamento risultano inferiori ai costi di utilizzo del mercato), è in grado di incrementare l'efficienza globale del sistema produttivo e di sostituire vantaggiosamente il mercato nell'organizzare gli scambi economici.

Buckley e Casson hanno il merito di aver individuato un approccio sistematico e generale in cui la scelta tra diverse modalità di internazionalizzazione è il risultato del *trade-off* tra costi e vantaggi dell'internalizzazione delle transazioni. L'internalizzazione è quindi la principale causa della crescita internazionale delle imprese in quanto permette un trasferimento e uno sfruttamento su scala internazionale di conoscenze, *know how* e *intangible assets*, che altrimenti non sarebbe conveniente realizzare [Buckley e Casson, 1976].

Tuttavia, una strategia di internalizzazione efficace deve essere valutata tenendo conto dei maggiori costi amministrativi, di gestione e controllo, di coordinamento, di comunicazione, di adattamento e monitoraggio dei processi, nonché della presenza di normative o barriere/condizioni che potrebbero discriminare il processo di internazionalizzazione dell'impresa straniera. L'impresa dovrà, dunque, scegliere la

strategia più conveniente sulla base sia dei costi che dei vantaggi, tenendo in considerazione la tipologia del settore industriale, i fattori di tipo geografico, i fattori “*nation specific*” (relazioni politiche, economiche e fiscali tra le nazioni coinvolte dal processo internazionalizzazione delle imprese) e quelli “*firm specific*” (ad esempio il patrimonio tecnologico e manageriale).

Un approccio simile è ripreso qualche anno più tardi da Teece (1981, 1983) e Caves (1982) che spiegano il processo di espansione internazionale delle imprese come il tentativo di superare le imperfezioni di mercato attraverso processi di integrazione orizzontale (allargando la produzioni ad altri paesi senza dover cedere ai produttori locale le proprie tecnologie e il proprio know-how), processi di integrazione verticale a monte o a valle (riduce, nel primo caso, i rischi legati all’approvvigionamento di mercato e alle relazioni commerciali tra l’impresa ed il suo fornitore di materie prime o beni intermedi; nel secondo caso, è il frutto di politiche finalizzate a garantire la qualità dei prodotti presentati sul mercato) o processi di diversificazione (l’investimento internazionale è attuato secondo una logica di diversificazione sia settoriale che geografica e si giustifica con l’obiettivo di ridurre il rischio complessivo connesso con l’attività di impresa) [Teece, 1981 e 1983 e Caves, 1982].

Infine, un ottimo lavoro di sintesi si deve al “paradigma eclettico” presentato da John Dunning nel 1981 nel suo lavoro “*International Production and the Multinational Enterprise*”, dove l’autore interpreta il processo di espansione estero delle multinazionali partendo da una sintesi di tutti i principali approcci teorici che si sono occupati dell’impresa internazionale.

La definizione del suo lavoro con il termine “paradigma eclettico” si deve allo stesso Dunning, il quale rinuncia a spiegare i meccanismi del processo di internazionale attraverso un’unica teoria generale, optando invece per la somma di possibili spiegazioni, e realizzando una griglia metodologica per effettuare un’analisi delle determinanti del fenomeno.

Dunning propone uno schema interpretativo 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; vantaggi da internalizzazione

(*international advantages*), derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse; e infine vantaggi da localizzazione (*localization advantages*), connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti [Dunning, 1981].

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

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

I vantaggi specifici dei paesi, di cui usufruiscono le imprese localizzate su quel territorio (nazionali ed estere), saranno determinati da variabili quali la presenza di risorse naturali, la disponibilità, il costo ed il grado di qualificazione del lavoro, le infrastrutture, il potenziale scientifico-tecnologico nazionale, la dimensione dei mercati, la distanza (geografica e culturale) rispetto al paese investitore, i fattori istituzionali e le politiche pubbliche.

La scelta dell'impresa sulla modalità di internazionalizzazione dipenderà, quindi, dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi: il possesso di vantaggi da proprietà nei confronti dei competitori esteri è un prerequisito per tutte le forme di internazionalizzazione; l'esistenza o meno di vantaggi da internalizzazione spiega il ricorso all'export ed agli investimenti diretti esteri (IDE) piuttosto che strategie basate

su accordi e licenze; i vantaggi localizzativi favoriscono la decisione di dare origine ad unità produttive all'estero tramite IDE.

Questo schema interpretativo rappresenta un significativo passo in avanti nella comprensione dei processi di espansione internazionale dell'impresa, combinando in modo originale strumenti concettuali diversi.

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

Le critiche, comunque, non possono ridurre i meriti teorici del modello eclettico, come strumento flessibile ed unitario che integra un insieme complesso di variabili esplicative a livello di impresa, di settore e di paese ed offre maggiore sistematicità ed una migliore comprensione, rispetto alle precedenti formulazioni del processo di internazionalizzazione delle imprese.³

Concludendo, se è vero che gli strumenti concettuali finora elaborati (il ciclo di vita del prodotto, la teoria dei vantaggi monopolistici, quella dei costi di transazione, la teoria eclettica) hanno permesso di comprendere meglio le motivazioni teoriche che erano, e che in alcuni casi sono tuttora, alla base dei processi di internazionalizzazione delle grandi imprese multinazionali, è altrettanto innegabile che la dimensione aziendale rappresenta a tutti gli effetti un elemento fondamentale e discriminante, sia nel caso di sfruttamento a livello internazionale di vantaggi competitivi costruiti sul

³ Il paradigma eclettico di Dunning è un modello teorico per molti versi ancora valido, come dimostrano Ciappei C. e Sani A. in un loro recente lavoro "Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento" (2006), dove utilizzano il paradigma eclettico per spiegare la scelta dei grandi retailer dell'abbigliamento nell'optare tra strategie internazionali diverse, quali il franchising o la proprietà.

mercato interno, sia in caso di imperfezioni di mercato o elevati costi di transazione che incentivano l'internazionalizzazione.

1.2 IL FENOMENO DELLA GLOBALIZZAZIONE

Negli anni '70 ha inizio un lento ma inesorabile processo di cambiamento, destinato a stravolgere completamente il concetto di internazionalizzazione.

Parallelamente all'evolversi di questo filone teorico sulle grandi multinazionali, infatti, inizia ad emergere un nuovo fenomeno, in seguito definito "globalizzazione", caratterizzato dall'integrazione mondiale di mercati sempre più concorrenziali, con aziende costrette inevitabilmente a fronteggiare una competizione non più solo su scala locale ma globale.

Tre sono le principali forze che aprono la strada a questa profonda fase di trasformazione [Gjellerup, 2000]:

- l'esplosiva crescita della tecnologia a basso costo, in grado di mettere in comunicazione persone e luoghi tra loro anche molto lontani, minimizzando distanze prima considerate proibitive e generando una crescente consapevolezza delle opportunità economiche a livello internazionale;
- il persistente smantellamento delle barriere commerciali associato alla deregolamentazione finanziaria (gli accordi di libero scambio, la mobilità del capitale e del lavoro generano un nuovo "campo da gioco" economico, soprattutto per le imprese innovative);
- la ristrutturazione economica e la liberalizzazione che ha fatto seguito alla caduta del socialismo in Russia e nell'Europa centro-orientale, così come l'espansione di alcuni mercati in Asia, in particolare della Cina, trasformando aree precedentemente chiuse in nuovi mercati, calamite per gli investimenti, che aprono nuovi scenari e opportunità di crescita e sviluppo.

Il processo di globalizzazione trasforma completamente e rapidamente il contesto socio-economico in cui operano grandi e piccole imprese. Da un lato, la globalizzazione induce e, talvolta, accelera il processo di internazionalizzazione, già in atto, delle grandi multinazionali, sviluppando la loro capacità di mettere in competizione i

diversi Paesi al fine di garantirsi le condizioni più favorevoli per i propri investimenti esteri e arrivando a provocare un distacco nelle strategie delle imprese multinazionali dai contesti nazionali. La capacità di queste organizzazioni di generare valore per il sistema-ambiente in cui operano, portando crescente capitali e incrementando l'occupazione, diviene lo strumento per indurre i governi a offrire vantaggi economici e burocratici al fine di poter a loro volta generare esternalità positive per il proprio sistema-paese.

Dall'altro, permette una crescita esponenziale delle piccole medio imprese. In molti Stati si sviluppa una rete di PMI in grado di promuovere l'iniziativa individuale, stimolare le innovazioni e rafforzare le abilità imprenditoriali, capace di venire rapidamente incontro a repentini cambiamenti nelle esigenze di mercato, di assumere un ruolo economico e sociale fondamentale nel sostenere l'occupazione, di farsi promotrici della diversificazione delle attività economiche, nonché di supportare lo sviluppo sostenibile e dare un contributo significativo alle esportazioni e, più in generale, al commercio. Si tratta di imprese vive e innovative, che sanno adattarsi alle circostanze mutevoli che caratterizzano l'attività economica e che negli anni si sono dimostrate capaci di divenire il motore principale di economie e società complesse.

Inoltre, la rapida e crescente trasformazione dell'economia globale rimuove le barriere che precedentemente separavano nettamente lo spazio competitivo delle grandi imprese, da quello delle imprese di piccole e medie dimensioni [Fraser e Oppenheim, 1997], trasformando l'internazionalizzazione in un fenomeno di massa, concernente tutte le imprese e tutte le attività [Grandinetti e Rullani, 1996].

La crescente globalizzazione porta le imprese a confrontarsi con le dinamiche competitive internazionali a prescindere dalle scelte strategiche da queste compiute. Un'impresa che ceda i propri prodotti esclusivamente sul mercato locale è comunque destinata a subire gli effetti della globalizzazione nel momento in cui, all'interno del proprio mercato domestico, facciano ingresso prodotti di player esteri. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione da opzione strategica a disposizione dell'impresa per rafforzare la propria capacità competitiva tende a trasformarsi in una variabile ambientale di contesto [Rullani, 1996; Zucchella, 2008].

L'impossibilità di rifugiarsi in mercati tradizionalmente protetti [Etemad, 1999; Levitt, 1996], costringe le piccole e medie imprese, a prescindere dalle loro ridotte dimensioni e dai loro limiti (strutturali, di risorse disponibili, organizzativi, culturali), a competere a 360 gradi. L'impatto della globalizzazione sulle piccole imprese è molto più profondo di quanto non lo sia per le grandi (già altamente internazionalizzate). Il nuovo scenario e la nuova arena competitiva le spinge ad affrontare cambiamenti molto più consistenti ed ad orientarsi sempre più attivamente verso i mercati esteri.

In questo contesto, la definizione di internazionalizzazione di impresa assume un significato molto più ampio, alludendo *“non solo allo svolgimento di un'attività all'estero e alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e di comportamenti”* [Usai, Velo, 1990].

Le PMI hanno dovuto così sviluppare le condizioni, le conoscenze e le abilità necessarie per poter competere a livello globale [Fahy, 2002; Mathew, 2003] partendo da una situazione di svantaggio [Etemad, 1999; McNaughton e Bell, 2000] e senza poter fare affidamento su una dottrina in grado di fornire le linee guida adeguate per una efficace ed efficiente crescita internazionale.

Uno dei limiti della letteratura, fino a quel momento, è proprio quello di rivolgere la sua attenzione esclusivamente alla grande impresa. L'interpretazione del processo di internazionalizzazione di piccole e medie imprese sulla base di una teoria dello sviluppo dell'impresa che postula prima una fase di espansione, dove le imprese crescono fino a diventare grandi, e poi uno stadio successivo in cui esse vanno all'estero e si internazionalizzano, è risultata presto palesemente fuorviante. Al contrario, evidenze empiriche mostrano che il processo di internazionalizzazione, sebbene con livelli di complessità differenti [Moen, 1999], si sviluppa anche in situazioni in cui l'impresa può comunque restare una piccola impresa.⁴

Lo studio di Kojima e Ozawa sulle modalità di internazionalizzazione delle imprese giapponesi offre, nella prima metà degli anni Settanta, il primo tentativo di spiegare

⁴ La ridotta dimensione diviene un limite solo nel caso di una impresa molto piccola, in quanto la scarsità delle risorse può impattare sulla sua abilità nell'entrare sui mercati esteri [Calof, 1994] o può comunque limitarla nel perseguire stadi molto avanzati di internazionalizzazione.

una situazione profondamente diversa da quella studiata fino a quel momento dagli autori delle teorie di sviluppo internazionale, sottolineando la netta discrepanza rispetto ai modelli seguiti dalle imprese americane [Kojima K., 1978].

Secondo questi due autori, la differenza sostanziale risiede nelle condizioni macroeconomiche e di politica economica che inducono le imprese a realizzare strategie di internazionalizzazione. Le imprese statunitensi ed inglesi effettuano le operazioni estere sotto forma di investimenti diretti, con l'obiettivo di mantenere il controllo delle basi concorrenziali che sono all'origine dell'investimento. Gli IDE, in questo caso, sono sostitutivi dei flussi di esportazione e vengono definiti *anti-trade oriented*.

Le imprese giapponesi che si internazionalizzano sono, invece, in genere piccole e medie imprese operanti in settori maturi e relativamente svantaggiate quanto a dotazione di fattori (in particolare del fattore lavoro). Esse concentrano, quindi, i loro investimenti verso paesi in via di sviluppo o comunque verso paesi che possiedono vantaggi comparati quali una manodopera a basso costo, ingenti risorse naturali o legislazioni più tolleranti nei confronti dell'impatto ambientale delle produzioni industriali.

Lo scopo delle imprese giapponesi è quello di ricercare condizioni più favorevoli rispetto a quelle presenti nel mercato domestico e non avendo vantaggi tecnologici da proteggere sono meno interessate a ricorrere a strutture di controllo invadenti come gli investimenti diretti, e si indirizzano, pertanto, verso forme di internazionalizzazione più complementari, quali joint venture minoritarie, che generano di fatto, sulla base di un approccio "sviluppa e importa" [Rullani, 1996], nuovi flussi di esportazione e sono per questo definiti *trade oriented*. In altre parole, gli investimenti delle imprese giapponesi attuano una riallocazione produttiva "creatrice di scambi" a favore dei paesi dotati di fattori produttivi (come il lavoro) divenuti relativamente più scarsi nel paese d'origine, con effetti ottimizzanti sia per il paese di origine sia per il paese di destinazione [Kojima e Ozawa, 1984].

Kojima e Ozawa nei loro studi sottolineano la capacità di imprese di piccole dimensioni di mettere in pratica, nonostante la ridotta disponibilità di risorse, nuove forme di internazionalizzazione, intermedie tra l'esportazione e la costituzione di filiali

a controllo totale o maggioritario, in grado, tuttavia, a differenza di quelle americane, di generare una relazione di complementarità tra l'economia giapponese e l'estero.

Sebbene il modello interpretativo di Kojima sia risultato difficilmente generalizzabile ad altri Paesi a causa delle profonde difformità esistenti nelle strutture industriali e nella tipologia delle imprese coinvolte e sebbene l'evoluzione delle stesse imprese nipponiche si sia di fatto progressivamente distanziata dal modello in esame (la crescente integrazione degli anni ottanta del Giappone nell'economia mondiale ha determinato lo sviluppo di imprese di grandi dimensioni operanti in settori tecnologicamente avanzati, le cui modalità di internazionalizzazione si avvicinavano al modello classico d'investimento diretto estero), la scuola giapponese ha comunque fornito un importante contributo, spostando l'attenzione della dottrina classica sulla necessità di individuare nuovi modelli interpretativi più adatti a spiegare un processo di internazionalizzazione che sempre più era destinato a coinvolgere le PMI.

Grazie alla rapida globalizzazione, le PMI sono divenute sempre più dei player attivi nell'arena internazionale [Kohn, 1997; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2005].

La crescente complessità e dinamicità dei mercati globali, infatti, non costituisce per le PMI una barriera all'entrata, come sarebbe lecito attendersi, ma, al contrario, riduce il peso di quelle variabili che, direttamente proporzionali ai costi di internazionalizzazione, erano ammortizzabili solo attraverso vantaggi dimensionali (economie di scala, internalizzazione dei processi); apre la strada a nuove forme di internazionalizzazione (più flessibili e meno impegnative in termini di risorse finanziarie); offre nuove opportunità di crescita; dà, alle imprese più capaci di adattarsi al nuovo scenario, la possibilità di migliorare la propria competitività e garantirsi una sostenibilità di lungo periodo.

Non bisogna, però, dimenticare che l'effetto della globalizzazione sul processo di internazionalizzazione si presenta con diversi risvolti. Se da un lato, le imprese che riescono ad avvantaggiarsi del ventaglio di opportunità offerte dal mercato internazionale e ad adattarsi a questo nuovo ambiente possono effettivamente crescere e diventare competitive a livello mondiale; dall'altro, la concorrenza internazionale può minacciare l'esistenza stessa di quelle imprese che invece restano irrimediabilmente intrappolate e vincolate al territorio che le ha viste nascere o che, seppur disposte a

competere a livello globale, poco si adoperano al fine di migliorare la qualità di prodotti e servizi, la competitività dei costi e l'atteggiamento manageriale.

Come ogni opportunità, la possibilità di crescere e di migliorare le proprie performance e i propri rendimenti si scontra inevitabilmente con maggiori rischi. Non è assurdo ipotizzare che molte PMI, pur agendo in maniera prospera in un'ottica locale, potrebbero fallire nei mercati esteri.

In quest'ottica, il ruolo della dottrina è proprio quello di preparare le PMI, in qualità di principianti nell'arena del nuovo ordine economico mondiale, ad affrontare le sfide imposte da questa apertura [Szabò, 2000]; un'adeguata conoscenza e preparazione manageriale si riflette in una migliore capacità di gestire i rischi connessi a una strategia di internazionalizzazione e riduce la probabilità di default.

Insomma sempre più l'internazionalizzazione appare un fenomeno che non riguarda solo le grandi multinazionali ma che anzi sposta prepotentemente la sua attenzione sulle piccole e medie imprese. Una tale evidenza ha inevitabilmente indotto molti autori a ridefinire le teorie e i modelli precedentemente esposti per le grandi imprese, cercando di cogliere in modo più pertinente le motivazioni e le modalità che caratterizzano il processo di internazionalizzazione delle PMI.

Sebbene, infatti, da un punto di vista pratico, le numerose ricerche empiriche abbiano permesso di comprendere meglio i vantaggi (sia prospettici che effettivamente conseguiti) direttamente correlati alla presenza sui mercati internazionali [Battaglia e Tzannis, 2007; Battaglia, Corsaro e Tzannis, 2006] e di valutare le motivazioni che spingono anche le piccole-medie imprese ad internazionalizzarsi [Cedrola, 2005], da un punto di vista teorico, gli studi hanno invece offerto molto poco a livello di concettualizzazione teoretica per le PMI che volessero perseguire una strategia di espansione internazionale [Etemad, 2004].

Ad oggi, sia le teorie sull'internazionalizzazione che le ricerche fino ad ora svolte, non hanno ancora adeguatamente risposto, o solo parzialmente, ai bisogni specifici delle PMI.

1.3 MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PER STADI

Una delle teorie che cerca di superare i limiti della dottrina delle multinazionali e che trova maggior riscontro in letteratura è decisamente lo studio della internazionalizzazione come processo di espansione per stadi.

Inizialmente, lo studio del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese si è sviluppato principalmente nei paesi nordici, seguendo un orientamento di tipo evolutivo, analizzando l'espansione estera delle PMI come un processo di coinvolgimento incrementale in operazioni internazionali che si spiega attraverso uno sviluppo per fasi graduale e sequenziale.

Johanson e Wiedersheim-Paul furono forse i primi a ipotizzare nel 1975, partendo dall'esperienza di un campione di imprese svedesi, un percorso evolutivo per stadi del processo di internazionalizzazione delle imprese, che iniziava con le esportazioni e arrivava nella fase finale alla delocalizzazione produttiva in un Paese estero⁵ [Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975]. La loro idea trovò un'ulteriore sviluppo nel modello di Uppsala realizzato dallo stesso Johanson in collaborazione con Vahlne nel 1977 (modello che analizzeremo nel dettaglio in seguito).

Modelli simili sono stati descritti negli anni successive da Luostarinen (1979), e, con qualche riadattamento, da Bilkey e Tesar (1977)⁶, da Cavusgil (1980 e 1984)⁷ e da

⁵ Johanson e Wiedersheim-Paul individuano quattro fasi che comportano una crescita progressiva di esperienza, di informazioni e di impegno in termini di risorse: a) attività di esportazione svolte in maniera non regolare, b) esportazioni svolte attraverso soggetti indipendenti (agenti), c) creazione di sussidiarie commerciali all'estero, d) produzione e assemblaggio all'estero.

⁶ Bilkey e Tesar individuano un processo di internazionalizzazione a sei stadi in cui le decisioni strategiche del management sono considerate un'innovazione per l'impresa. Il management, sebbene inizialmente non interessato alla domanda transnazionale (fase 1), comincia a ricevere ordini da mercati esteri (fase 2) che lo spingono a valutare la fattibilità di un'attività diretta di esportazione (fase 3). L'impresa, quindi, seguendo questo percorso di sviluppo, da esportatore sperimentale (fase 4) evolve, attraverso un processo di crescita esperienziale (fase 5), fino ad approcciare nuovi mercati anche geograficamente distanti (fase 6).

⁷ Il modello di Cavusgil (1980) prevede un processo di internazionalizzazione basato su 5 stadi: l'impresa inizialmente focalizzata sul mercato nazionale (Marketing domestico), ricerca informazioni ed effettua una valutazione di fattibilità di attività di marketing internazionale (Stadio pre-export); l'esito della fase di ricerca spinge l'impresa ad impegnarsi in questa direzione seppur limitatamente (Coinvolgimento sperimentale); il ritorno positivo si trasforma in un maggior coinvolgimento che

Czinkota (1982)⁸, sebbene le differenze tra questi modelli siano in realtà più di natura semantica che non legati ad un diverso modo di approcciare la natura del processo di internazionalizzazione. Secondo Andersen, infatti, indipendentemente dalle modalità e fasi evolutive dei diversi modelli, il processo di internazionalizzazione è ostacolato da due principali fattori: la mancanza di conoscenza dell'impresa (*experiential knowledge*) e l'incertezza associata alle decisioni di internazionalizzarsi. Il passaggio a livelli di internazionalizzazione più elevati è, pertanto, reso possibile solo da un aumento della conoscenza dei mercati esteri e da una connessa riduzione dell'incertezza [Andersen, 1993].

Sullo stesso percorso tracciato da Andersen, altri autori cominciano ad accentrare l'attenzione sul processo di accumulo di conoscenza dell'impresa in relazione ad un maggior coinvolgimento internazionale, sostenendo che l'espansione estera delle imprese minori sia un processo che si sviluppa per passaggi successivi secondo una logica incrementale che inizia con l'esportazione di una piccola parte della produzione in aree geograficamente e culturalmente vicine a quelle di origine, per poi proseguire attraverso un graduale aumento delle vendite, sulla base di un processo di apprendimento [Rao e Naidu, 1992; Chetty e Hamilton, 1996; Barkema et al., 1997].

In questa fase, comincia a delinarsi la connessione, che in seguito approfondiremo, tra conoscenza e internazionalizzazione. L'apprendimento inizia, a tutti gli effetti, ad essere considerato il vero motore dell'espansione estera dell'impresa [Casson, 1994]. Sempre più ricerche, infatti, sviluppano una visione dell'internazionalizzazione per stadi connessa ad una accumulazione di informazioni, esperienza e conoscenza che genera le condizioni per individuare elementi di convenienza nel progettare l'entrata in mercati che altrimenti potrebbe non essere profittevole esplorare [Caroli e Lipparini, 2002].

Un ulteriore progresso si deve a Lehtinen e Penttinen, i quali, cercando di riassumere le caratteristiche fondamentali del processo di internazionalizzazione, giungono ad

porta ad una esplorazione sistematica per espandere tali attività (Coinvolgimento attivo) e ad una allocazione delle risorse sulla base delle opportunità internazionali (Coinvolgimento strutturale).

⁸ Modello, molto simile a quello di Bilkey e Tesar, a sei stadi: 1) disinteresse per mercati esteri, 2) parziale interesse, 3) scelta di internazionalizzarsi, 4) esportazione sperimentale, 5) piccolo esportatore esperto, 6) grande esportatore esperto.

esporre un modello di crescita che valorizza i concetti di orientamento e impegno internazionale [Lehtinen e Penttinen, 1999], dove l'orientamento internazionale⁹ si riferisce all'attitudine generale dell'impresa verso l'internazionalizzazione mentre l'impegno internazionale è fondamentalmente associato ai requisiti delle modalità operative scelte e alla portata del business internazionale.

In questo approccio, lo stadio di espansione raggiunto dall'impresa è direttamente proporzionale al suo orientamento ed impegno internazionale e può pertanto essere rappresentato attraverso una matrice di posizionamento in grado di collocare le imprese in base al loro coinvolgimento, tra gli estremi di nessun coinvolgimento (impresa nazionale) e totale coinvolgimento (impresa con investimenti diretti esteri).

Da un precedente lavoro di Rogers (1962) arriva uno spunto per una singolare versione del modello in esame che prende il nome di *Innovation Related Model*. La particolarità di questo modello sta nel fatto che i differenti stadi di internazionalizzazione rappresentano per l'impresa altrettanti diversi livelli d'innovazione [Gankema, 2000]. Secondo questo approccio, dunque, l'accumulazione di conoscenza, il processo di apprendimento non sono fini a se stessi ma devono condurre ad un miglioramento per l'impresa in termini di innovazione. Solo un processo continuo di innovazione può garantire la competitività necessaria per una persistente creazione di valore per sé e per i propri stakeholders.

Successivamente, il modello per stadi ha continuato a trovare diversi sostenitori tra cui Jarillo and Martinez (1991), Calof (1993), Root (1994), Young, Huang e McDermott (1996), Eriksson (2000), Vermeulen e Barkema (2002), Knight e Liesch (2002), Camuffo, Furlan, Romano e Vinelli (2006) e molti altri.

Facendo riferimento alla realtà italiana, in cui le PMI giocano un ruolo da protagoniste, sono parecchi gli autori che hanno ripreso il modello per stadi, applicandolo di volta in volta ai loro specifici casi studio.

Ad esempio, Varaldo (1992) ha rilevato un percorso di internazionalizzazione tipico delle PMI composto di quattro principali fasi: l'esportazione passiva; l'esportazione attiva; il marketing internazionale e l'internazionalizzazione attraverso gli investimenti

⁹ Reid la definisce come la misura della differenza percepita tra i mercati esteri e lo spazio di mercato domestico, lungo le dimensioni economica, culturale, politica e strategica [Reid, 1981].

diretti esteri. Secondo questo percorso tipico, le imprese hanno iniziato il loro processo di internazionalizzazione offrendo le loro merci a grossisti stranieri, perché questo consentiva di mantenere all'interno tutte le attività dell'azienda. Successivamente, sono passate ad un approccio proattivo attraverso la costituzione all'estero di una rete di vendita diretta, fino alla realizzazione di investimenti diretti esteri [Varaldo e Rosson, 1992].

Lanzara (1992) sviluppa la versione di Varaldo accostandovi una visione storica. Egli sostiene che il processo di internazionalizzazione delle PMI italiane ha attraversato quattro fasi storiche, ognuna delle quali condizionata da pressioni interne ed esterne e caratterizzata da una diversa strategia di mercato [Lanzara, Varaldo, Zagnoli, 1992]. Così, nel ventennio 1950-1970, le imprese italiane si sono avvantaggiate di un favorevole rapporto di cambio rispetto ai paesi più industrializzati. Negli anni '70 queste aziende hanno perseguito una strategia di differenziazione dei propri prodotti che ha consentito loro di presidiare segmenti di mercato particolarmente remunerativi. Negli anni '80, le PMI hanno adottato una strategia di adattamento dei mercati esteri ed, infine, negli anni '90, la competizione ha assunto una forte connotazione di tipo tecnologico [Ferretti, Magnotti, Saro, 1997].

In entrambi i modelli, grande risalto è attribuito al ruolo svolto dalle vendite e dal marketing nel raggiungere i mercati esteri, ma poca enfasi è stata posta sulle attività a monte della catena di valore, sulle attività di supporto e sugli aspetti connessi alla produzione, alla logistica, al reperimento dei capitali e all'acquisizione delle conoscenze e in generale al processo di apprendimento.

La versione di Rispoli amplia il concetto di internazionalizzazione, integrando una concezione del processo di espansione estera inteso come scelta strategica più o meno perseguibile al fine di migliorare competitività e performance aziendali con la visione dell'internazionalizzazione proposta da Rullani come variabile ambientale di contesto, esogena al sistema-impresa. Egli tenta, in questo modo, di estendere i propri studi non solo alle PMI che decidono di percorrere un cammino di crescita internazionale, ma anche a quelle situazioni in cui le imprese pur operando nel mercato nazionale "*[...] si trovino a dover affrontare una tipica situazione di concorrenza internazionale...e nell'atteggiamento potenziale di avvalersi di servizi, di semilavorati, di parti, di componenti*

acquisiti sul mercato internazionale" [Rispoli, 1994]. È il caso di quelle aziende che, pur operando unicamente nel mercato nazionale, appartengono ad una filiera che annovera al suo interno imprese che per la fase del processo produttivo che occupano, necessitano di operare su scala globale (ricercando fornitori e compratori su mercati esteri, sancendo accordi internazionali, esternalizzando processi non core business), costringendo pertanto le prime a doversi comunque confrontare con una realtà internazionale. In altre parole, la concorrenza estera e la strategia di internazionalizzazione di imprese-fornitrici ed imprese-clienti costringe le PMI a reagire proattivamente sviluppando soluzioni in un'ottica globale, pur operando solo nel mercato locale [Valdani, 1991]. In questo contesto, il percorso di crescita può essere allora interpretato più come il risultato di una serie di aggiustamenti a fronte dei continui cambiamenti che coinvolgono le imprese e l'ambiente che le circonda, piuttosto che l'effetto di una strategia razionale di allocazione ottimale delle risorse nei mercati esteri [Rullani, 2004].

Interessante anche la visione di Basile, Giunta e Nugent che, pur riprendendo il concetto classico di internazionalizzazione per stadi, definisce un complesso processo di espansione internazionale di tipo cumulativo. Secondo gli autori, infatti, il processo di crescita internazionale dell'impresa, che si realizza sulla base dell'esperienza cumulata e del crescente impegno, inizia con le esportazioni a cui successivamente non si sostituiscono ma si sommano le altre modalità di internazionalizzazione. L'idea di fondo è che un'impresa che svolge operazioni di penetrazione dei mercati esteri in realtà continui comunque ad occuparsi di esportazioni, così come l'impresa che si orienta verso gli IDE, svolge contemporaneamente sia attività di esportazione che di penetrazione commerciale [Basile, Giunta e Nugent, 2003]. Le imprese con un maggior livello di internazionalizzazione sono quelle in grado di sviluppare contemporaneamente diverse modalità di espansione.

Come emerge da queste pagine sono molti gli autori, sia internazionali che italiani, a ritenere lo sviluppo per stadi una interessante base teorica da cui partire per spiegare il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Ognuno di loro apporta piccoli accorgimenti e modifiche nel tentativo di meglio adattare i modelli di crescita per stadi a differenti contesti e realtà socio-economiche. Tuttavia tra le

numerose teorie specificate, il modello elaborato dai ricercatori della Scuola di Uppsala rappresenta l'approccio più spesso citato in letteratura come punto di riferimento.

1.4 MODELLO DI UPPSALA: PECULIARITÀ E CRITICHE

La teoria dell'internazionalizzazione come processo che si sviluppa per stadi, in modo sistematico e progressivo, già precedentemente anticipata da Robinson (1967), Perlmutter (1969) e da Wind, Douglas e Perlmutter (1973), è stata formalizzata per la prima volta da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) ma ha trovato la sua consacrazione con il modello di Uppsala, pubblicato da Johanson e Vahlne nel 1977 e poi ripreso e ulteriormente migliorato dagli stessi nel 1990.

Il modello di Uppsala è centrato sui termini chiave di esperienza e conoscenza. Il processo di internazionalizzazione delle imprese è considerato un processo di graduale acquisizione, integrazione ed utilizzo di conoscenza relativa ai mercati serviti e alle operazioni estere effettuate (*experience accumulation*). In tal senso il processo di internazionalizzazione può essere ricondotto a un progressivo apprendimento in termini di *experiential knowledge* [Eriksson et al., 1997] finalizzato a ridurre il gap informativo sui mercati internazionali e acquisire familiarità con le condizioni del Paese ospitante.

L'internazionalizzazione è un corso di eventi di medio-lungo periodo, che conduce ad uno sviluppo delle competenze, ad una crescita dimensionale e ad un incremento delle risorse disponibili, generando una sorta di circolo virtuoso: dall'incremento di risorse finanziarie scaturisce, infatti, una conseguente maggiore disponibilità dell'impresa a sostenere i costi e i rischi di un più intenso coinvolgimento sui mercati esteri che genera a sua volta un ulteriore incremento di conoscenze e competenze.

La presenza di un'azienda in un dato mercato-Paese evolve, quindi, seguendo un processo *sequenziale* (per stadi), *graduale* (presuppone un livello di coinvolgimento nel mercato obiettivo progressivamente crescente) e *unidirezionale* (prevede una successione lineare di sviluppo, da una semplice attività di esportazione fino alla delocalizzazione produttiva nel mercato obiettivo). In altre parole, l'impresa sceglie normalmente una modalità di entrata nel mercato internazionale poco rischiosa (come

l'esportazione indiretta), che richiede un limitato investimento e consente uno scarso grado di controllo sulle attività estere, per poi passare a modalità, che necessitano di un impegno di risorse via via maggiore (dall'esportazione diretta all'insediamento produttivo) [Silvestrelli, 2008].

Questo processo di evoluzione si fonda sul grado di apprendimento che l'impresa matura tramite l'esperienza diretta nella gestione delle attività nel mercato estero.¹⁰ L'impresa, infatti, attraverso un processo di *learning by doing*, sviluppa le proprie conoscenze e accumula un maggiore *know how*, riduce la rischiosità percepita, accresce la disponibilità ad investire più risorse in quel mercato e sviluppa la capacità di cogliere e valutare nuove e differenti opportunità di business che sospingono l'impresa verso nuovi mercati obiettivi. Questo, a sua volta, permette di apprendere dalle esperienze maturate sul nuovo mercato e di migliorare ulteriormente la capacità di identificare nuove opportunità di crescita [Johanson e Vahlne 2003].

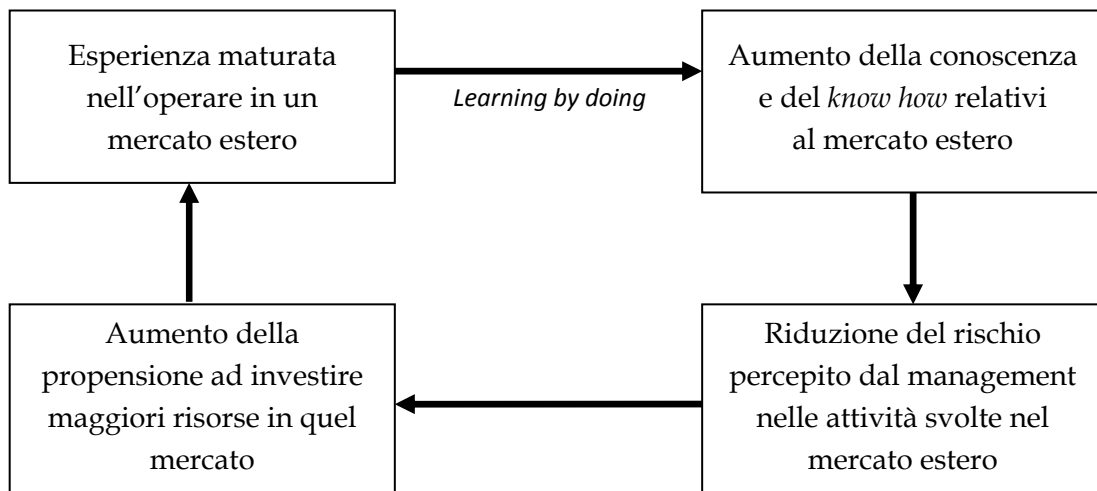


Figura 1.1: Schema di apprendimento del modello di internazionalizzazione per stadi¹¹

In questo modello dinamico, le imprese assumono un approccio di crescita incrementale nei mercati esteri, non solo e non tanto in relazione all'ampiezza

¹⁰ L'approccio processuale all'internazionalizzazione proposto dai ricercatori della scuola di Uppsala trae le sue origini proprio dagli antecedenti teorici sulla conoscenza esperienziale [Penrose, 1959; Carlson, 1975] e sul meccanismo del *learning by doing* [Lindblom, 1959; Quinn, 1980; March, 1991].

¹¹ Rielaborato da Johanson e Vahlne (1977)

geografica del proprio raggio d'azione, quanto in termini di coinvolgimento organizzativo, strategico e finanziario. L'impegno oltre confine aumenta costantemente, accrescendo le informazioni e l'esperienza sui mercati serviti: la stabilità di tali relazioni commerciali porta ad un rafforzamento e ad un'internazionalizzazione anche delle strutture dedicate alla gestione delle attività internazionali.

Secondo il modello, quindi, l'internazionalizzazione si sviluppa per gradi passando da una fase iniziale, caratterizzata da operazioni di esportazione dirette per lo più verso i mercati fisicamente e culturalmente più vicini, a fasi successive in cui le imprese estendono progressivamente il proprio mercato di riferimento, spesso ricorrendo a forme di internazionalizzazione più impegnative e costose (quali gli investimenti diretti esteri o la delocalizzazione) [Johanson e Vahlne, 1977].

Seguendo questa linea di pensiero, il modello prevede che il processo di espansione estera sia composto da fasi che corrispondono a modalità di internazionalizzazione progressivamente più complesse:

- *esportazione semplice*: l'esportazione ha carattere sporadico, in genere in seguito ad ordini casuali provenienti da operatori esteri. L'impresa non possiede la struttura produttiva ed organizzativa per soddisfare la domanda estera; lo sforzo conoscitivo sui mercati internazionali è minimo.
- *esportazione diretta*: è necessario un più consistente flusso informativo sui mercati esteri; sono in genere privilegiati mercati fisicamente e culturalmente più vicini.
- *apertura di filiali commerciali*: il coinvolgimento va oltre i flussi informativi, richiedendo investimenti strutturali e politiche commerciali ad hoc;
- *delocalizzazione produttiva*: si raggiunge il massimo grado di coinvolgimento dell'impresa, sia in termini di risorse, sia in termini di rischio.

Il passaggio da una fase all'altra è generalmente subordinato a due condizioni: il livello di conoscenze raggiunto grazie all'esperienza derivata dall'operare in un certo mercato e la volontà dell'impresa di effettuare ulteriori investimenti all'estero. Solo il raggiungimento di una massa critica di apprendimento negli stadi inferiori consente all'impresa di poter passare alla successiva fase di internazionalizzazione. Secondo gli

autori è, dunque, possibile, per ogni stadio, determinare l'accumulazione di conoscenze e informazioni che ne permette il superamento.

La necessità di acquisire maggiori risorse/conoscenze e di migliorare le competenze aziendali per poter intraprendere e continuamente incrementare il proprio processo di espansione internazionale, è certamente coerente con una visione dell'impresa basata sulle risorse (*RBV*), in quanto "imparare i segreti dell'internazionalizzazione" richiede lo sviluppo di particolari abilità e know-how, che può essere realizzato gradualmente nel tempo, via via che l'impresa raggiunge stadi superiori e accumula conoscenza. L'elemento discriminante diventa quindi il livello di impegno con cui l'impresa affronta il processo di internazionalizzazione, sia in termini di entità delle risorse investite sia per numero di mercati esteri approcciati, rapportato alle loro diversità socio-economiche [Hashai e Almor, 2004].

La transizione più impegnativa per la piccola media impresa è generalmente quella che conduce da una prima fase di esportazione coi paesi limitrofi, ad una successiva fase di espansione verso mercati culturalmente e geograficamente più lontani. La difficoltà di acquisire un adeguato livello di conoscenza relativo a quest'ultimi è, secondo Johanson e Vahlne, profondamente legata al concetto di *distanza psichica*, definita in termini di differenze di natura linguistica, culturale, sociale, economica, politica, manageriale tra il mercato domestico e il mercato estero [Johanson, Vahlne, 2003]. Maggiore è la distanza psichica, maggiore è la difficoltà che l'impresa incontra nel raccogliere e interpretare le informazioni del mercato estero e quindi maggiore è la percezione di incertezza circa i costi e i rendimenti dell'attività estera.

Alla base delle scelte di internazionalizzazione vi è dunque un processo di apprendimento che punta a ridurre la distanza psichica e l'incertezza percepita, utilizzando generalmente, solo in modo parziale, informazioni di tipo oggettivo ed esplicito, acquisite attraverso sistemi di ricerca formali e linguaggi condivisi, e basandosi, invece, prevalentemente su un tipo di conoscenza tacita, strettamente collegata all'esperienziale personale e alle capacità intuitive del decisore [Johanson e Vahlne, 1990; Davidson, 1983]. Questo accade, in particolare, alle imprese di minori dimensioni che, poco propense all'uso di sistemi formali di raccolta ed analisi dei dati nella selezione dei mercati [Douglas et al., 1992; Papadopolous, 1987] preferiscono

quelli a minore distanza psichica, finendo talvolta col trascurare mercati più attrattivi. Questo spiega il comportamento internazionale di molte imprese propense a penetrare dapprima solo quei mercati più vicini e più simili da un punto di vista psichico [Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Andersen, 1993; Forsgren, 2002].

Per questa ragione, la piccola media impresa che intraprende la via dell'internazionalizzazione tende generalmente ad un atteggiamento prudente. Per ridurre l'incertezza, molte imprese preferiscono realizzare un processo di cauta interazione e progressiva integrazione con l'ambiente circostante in un'ottica *risk-adverse*. Tuttavia, una volta superata la difficoltà di approcciare un paese culturalmente distante, l'esperienza di apprendimento che ne deriva produce una base di conoscenza tale da rendere molto più facile ulteriori successive espansione.

Questo modello può servire a spiegare i motivi per cui, molto spesso, le PMI hanno forti pregiudizi nei confronti della internazionalizzazione. Essa richiede, infatti, l'impiego di ingenti risorse e di tempi molto lunghi per superare differenze ambientali e culturali anche molto accentuate rispetto al paese d'origine, per costruire un network di relazioni internazionali solido e per una crescita dimensionale che renda il processo di espansione sostenibile e di successo; il tutto associato ad un clima di incertezza che generalmente si accompagna a una strategia di espansione non priva di rischi.

Come accennato inizialmente il modello di Uppsala è stato ed è tuttora un punto di riferimento per molti autori che si occupano di internazionalizzazione: vi è chi l'ha ripreso nella sua interezza, chi vi ha apportato modifiche e varianti più o meno rilevanti e chi, invece, l'ha utilizzato come punto di partenza, analizzandone le criticità per poi arrivare a definire un modello differente. Il fatto di essere ancora ad oggi un importante centro di dibattito, nonostante i punti di debolezza e le criticità che osserveremo di seguito, è la dimostrazione della verosimiglianza di questo modello applicabile e applicato alla realtà delle PMI.

Un'analisi dell'approccio non sarebbe, dunque, completa se ci limitassimo a dipingere i vantaggi del modello, sorvolando invece sulle sue criticità. L'intenzione è, al contrario, proprio quella di individuare un percorso di analisi in grado di superare le perplessità e i dubbi emersi in letteratura.

Per i sostenitori del modello di Uppsala, ad esempio, esiste un unico percorso d'internazionalizzazione generalizzabile alla quasi totalità delle imprese e per il quale si prevedono solo tre eccezioni: le imprese con abbondanti risorse; le imprese con rilevanti esperienze in mercati simili e i casi in cui le condizioni di mercato siano stabili ed omogenei e la conoscenza del mercato possa essere acquisita anche non attraverso l'esperienza diretta. Nella realtà, il processo incrementale per stadi non può essere sempre pensato come un processo monodirezionale basato su una sequenza rigidamente prefissata; molte possono essere, infatti, le "deviazioni" dalla traiettoria attesa che le imprese potrebbero volontariamente o non volontariamente decidere di intraprendere. In questo senso, lo sviluppo sequenziale e graduale per fasi, definito dal modello, offre inevitabilmente il fianco all'attacco dei critici.

La prima obiezione riguarda il punto di start-up del processo di internazionalizzazione: alcuni autori ritengono che la prima fase non debba necessariamente essere costituita dalle esportazioni ma, ad esempio, da licenze estere o da disposizioni di montaggio e produzione o, più in generale, da accordi internazionali [Reid, 1981; Carstairs and Welch, 1982; Root, 1994]. Il caso più dibattuto o probabilmente più esplicativo di questa debolezza del modello è determinato dall'esistenza delle *born global*¹²; imprese che generalmente caratterizzate da competenze e risorse uniche e distintive cercano, fin dalla loro costituzione o comunque in tempi brevissimi, di estendere il loro mercato di riferimento a livello internazionale [Oviatt e McDougall, 2005; Zahra, 2005]. Le *born global* sono imprese che non seguono un percorso di progressiva espansione estera volto a ridurre la distanza psichica attraverso una graduale accumulazione di conoscenza ed esperienza, ma tendono, fin dalla nascita o comunque in un tempo molto ristretto, ad accedere simultaneamente a diversi mercati esteri.¹³ Tuttavia, una recente ricerca empirica ha evidenziato che le stesse imprese *born global*, seppur partendo da uno stadio

¹² Per una descrizione più precisa del fenomeno vedi il paragrafo intitolato "Imprenditorialità internazionale" a pag. 42 del presente capitolo.

¹³ Alla base della nascita di questo tipo di imprese vi è la considerazione che la "psychic distance has become much less relevant as global communication and transportation infrastructures improve and as markets become increasingly homogeneous" [Bell, 1995, pag. 62]

d'internazionalizzazione già avanzato, in realtà seguono poi un processo di espansione estera graduale [Hashai e Almor, 2004].

Un altro dubbio sulla gradualità del processo di internazionalizzazione è quello espresso da Lindquist, secondo cui vi è la possibilità che nel corso del processo di internazionalizzazione si verifichino delle condizioni per cui alcune fasi possono essere "saltate" [Lindquist, 1991]. Una maggiore propensione al rischio, dettata da un momento favorevole in termini di solidità economica/finanziaria dell'impresa, o situazioni che determinano un rapido apprendimento di conoscenze relative a nuovi mercati, potrebbero di fatto accelerare il processo di internazionalizzazione, inducendo le imprese a saltare alcune delle fasi previste dal modello. Un'azienda in possesso del livello di conoscenze che, secondo la teoria, si acquisisce solo dopo aver maturato un'esperienza di esportazione, potrebbe, ad esempio, decidere di entrare in un mercato acquisendo direttamente un'azienda locale proprio per cercare di sopperire alla mancanza di informazioni, sebbene consapevole dei maggiori rischi che si celano dietro una tale strategia.

Inoltre, le modalità con cui un'impresa può acquisire la conoscenza di un mercato non possono essere limitate all'esperienza diretta. Spesso alcune scelte strategiche di internazionalizzazione sono indotte dal comportamento di imprese concorrenti di successo, sulla base di processi imitativi o determinate da esigenze di natura competitiva. Non bisogna, infatti, dimenticare che ogni impresa si inserisce in un preciso network locale; il comportamento di imprese concorrenti ma anche di imprese-clienti o imprese-fornitore può inevitabilmente influenzare le modalità di internazionalizzazione dell'impresa considerata. Bonaccorsi (1992), affermando che in economie di tipo distrettuale il processo di internazionalizzazione può essere interpretato come fenomeno innovazione-imitazione-diffusione a livello locale, sviluppa una teoria simile a quella dei vantaggi monopolistici di Knickerbocker. Le prime imprese che nel distretto decidono di aprirsi al mercato estero svolgono una funzione innovativa; la loro scelta permetterà di acquisire informazioni e risorse che miglioreranno le condizioni di base del territorio per tutte le altre imprese. A questo punto le imprese che decideranno di internazionalizzarsi, non lo faranno sulla base di

un chiaro progetto aziendale, ma imitando le aziende innovatrici e sfruttando le esternalità positive da esse create.

Non bisogna, poi, dimenticare il sottile filo che unisce il destino di una piccola azienda a quella dell'imprenditore che l'ha creata. Spesso le scelte strategiche intraprese da quest'ultimo non avvengono basandosi su una logica puramente razionale, ma possono essere influenzate da molteplici fattori, quali la propensione al rischio, l'ambizione, l'intuizione o la creatività, che possono spingere l'imprenditore ad optare o meno per un più o meno rapido processo di internazionalizzazione della sua impresa.

Un'altra critica riguarda l'impossibilità, presunta dal modello, per un'impresa di optare per un cambio di direzione, inteso come una riduzione del livello di coinvolgimento e un ritorno a una fase precedente del processo di internazionalizzazione (per esempio un ritorno all'esportazione successivo alla mancanza di risultati maturati con una modalità di internazionalizzazione diretta sul mercato estero) che, in casi particolari, potrebbe generare un completo ripensamento riconducendo l'impresa verso il solo mercato locale. E anche in caso di non ripensamento, il passaggio ad una modalità di presenza più impegnativa e rischiosa potrebbe essere ostacolata dall'entità di alcuni costi (*switching costs*)¹⁴, che per certe piccole imprese potrebbero risultare non sostenibili al punto da bloccare di fatto il processo teorico di crescita e mantenendole invece in stadi transitori dove le imprese permangono in uno stato di equilibrio stazionario. In questi termini, il modello non sembrerebbe in grado né di prevedere la durata e la direzione del processo di internazionalizzazione né tantomeno l'esito.

Molti studi empirici hanno dimostrato l'esistenza di condizioni e situazioni tali per cui le imprese si internazionalizzano senza necessariamente seguire un modello di crescita incrementale per stadi. Tuttavia, l'approccio basato sull'apprendimento pare comunque offrire un framework teorico interessante per interpretare lo sviluppo del processo di internazionalizzazione delle piccole-medie imprese.

¹⁴ Oneri che Pedersen classifica come costi dovuti alla cessazione della precedente modalità di entrata (si pensi alla rottura di contratti di agenzia qualora l'impresa decida di sostituire agenti di vendita con la propria forza di vendita) e quelli dovuti alla predisposizione verso la nuova modalità (costi per la ricerca o per addestramento della forza di vendita) [Pedersen, 2002]

1.5 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE VISTA ATTRAVERSO I NETWORK

La dottrina moderna tende sempre più a correlare lo sviluppo economico all'abilità di un'organizzazione di instaurare reti di relazioni anche in un contesto globale. La comprensione del comportamento delle imprese non può pertanto prescindere dal considerare l'internazionalizzazione in un'ottica di "economia delle reti".

Del resto, i rapporti interpersonali e tra imprese risultano significativi in molti ambiti dell'internazionalizzazione: la selezione dei mercati esteri, la modalità di servizio e le dinamiche di ingresso; lo sviluppo della domanda internazionale e le attività di marketing correlate; le scelte strategiche di espansione del grado di internazionalizzazione (da una iniziale propensione all'esportazione a forme di investimento diretto o di delocalizzazione); e inevitabilmente le performance e la sostenibilità di lungo periodo.

È evidente che, in un tale contesto, la capacità di gestire le relazioni diventa un elemento essenziale per la competitività globale. Per questo motivo, acquisire tale capacità significa prima di tutto comprendere la natura e la dinamica delle relazioni stesse. Le interdipendenze, che derivano dal semplice fatto di avere più soggetti che comunicano tra loro e che aumentano di complessità all'aumentare dello scambio di conoscenze e competenze, sono da concepirsi, in un'ottica di impresa, come "condivisione di risorse" e come acquisizione di nuove opportunità. L'interdipendenza implica, infatti, che ciò che accade in un'impresa, in un'organizzazione, in un paese, si ripercuote anche su ciò che accade in un'altra impresa, organizzazione, paese col quale si entra in relazione. Alla stessa maniera, la crescita, lo sviluppo di uno significherà opportunità di sviluppo anche per l'altro e viceversa, il mancato sviluppo di una parte potrebbe rappresentare una mancata opportunità per l'altra.

Le imprese sono chiamate, quindi, a coniugare competizione e cooperazione in una logica reticolare, al fine di fronteggiare mercati sempre più complessi dal punto di vista della contendibilità, in cui per mantenere la posizione acquisita occorre sviluppare una forte capacità di innovare, a partire dalle risorse di conoscenza e dal capitale umano che le detiene [Delfino, 2005]. Tanto più le relazioni saranno gestite strategicamente, tanto più l'organizzazione sarà in grado di attingere efficacemente alle risorse e di tradurre le conoscenze esterne in innovazione.

La prospettiva di rete interpreta, quindi, l'internazionalizzazione come un processo complesso dove il vantaggio competitivo è determinato non solo dalla disponibilità di risorse interne all'impresa ma soprattutto dalla sua capacità di reperire risorse all'esterno e quindi alla sua capacità di sfruttare in modo efficace le relazioni con altre imprese, clienti, fornitori e competitor. La natura delle relazioni influenza le decisioni strategiche e facilita lo scambio di risorse e il trasferimento di conoscenza tra i membri del network [Sharma, 1993]. La costante interazione col proprio network diventa essenziale per ottenere informazioni, mobilitare nuovi partner, accedere a competenze e servizi specializzati e in generale a sostenere ed accrescere la conoscenza, il *knowledge* dell'impresa [Bell, 1995]. Lo scambio reciproco che si realizza all'interno di un network non solo genera una continua espansione della conoscenza ma rafforza i legami di fiducia e l'impegno di tutti gli attori [Johanson e Mattsson, 1988].

Gli stessi Johanson e Mattsson sottolineano l'importanza dell'interazione tra i membri di uno stesso network come fonte del processo di apprendimento graduale che si concretizza a livello d'impresa attraverso la crescente conoscenza dei mercati. Nella rete, infatti, le imprese sono interdipendenti e interagiscono sia attraverso la cooperazione sia attraverso la competizione. Secondo il loro modello, l'impresa che si internazionalizza è inizialmente impegnata in una rete primariamente nazionale e solo in seguito, stringendo relazioni d'affari in network di altri paesi, stabilisce e sviluppa la sua posizione in relazione alle varie controparti in un network estero di volta in volta più esteso [Johanson e Mattsson, 1993]. Il successo di un'impresa nel mercato internazionale dipende maggiormente dall'appartenenza a un network e dalle relazioni generate in quei mercati, che non dalle caratteristiche del mercato stesso.

Le difficoltà e le complessità legate alla possibilità di stabilire e sostenere nel lungo periodo relazioni efficaci soprattutto in mercati internazionali, dove esistono differenze culturali e linguistiche, rende la collaborazione tra imprese ancora più necessaria [O'Farrel, Wood e Zheng, 1998]. Secondo l'approccio di rete di O'Farrel, infatti, per cogliere un vantaggio competitivo l'impresa dovrebbe riuscire a creare una rete di relazioni capace di generare un forte impulso verso una mutua collaborazione e complementarietà, convogliando il potenziale, le competenze e la conoscenza di ogni attore della rete verso un comune obiettivo.

O'Farrel evidenzia che quasi la metà delle imprese analizzate nella sua ricerca ha approcciato i mercati esteri sospinta dall'internazionalizzazione dei principali clienti. A risultati simili sono giunti anche altri autori come Lindqvist (1988), Bell (1995), Coviello e Munro (1995) secondo i quali le attività internazionali, la scelta dei mercati esteri e la modalità d'accesso sono influenzate dal comportamento dei principali partner della rete di appartenenza.

Pertanto, in molti casi, si potrebbe argomentare che le compagnie si internazionalizzano perché altre compagnie nel loro network lo stanno facendo. Questo è tanto più vero se si pensa che all'interno di sistemi industriali complessi, le imprese impegnate nella produzione, distribuzione e utilizzo di merci e servizi dipendono sistematicamente l'una dall'altra per via della loro specializzazione [Rullani, 1996]. Non a caso, il processo di riorganizzazione della catena del valore delle grandi imprese e l'esternalizzazione delle attività non core business [Lipparini e Sobrero, 1997], proprie dell'economia distrettuale [Grandinetti e Corò, 1999], ha incentivato il proliferare delle relazioni e lo sviluppo di rete dell'impresa. Un'impresa, sebbene non abbia legami diretti con mercati esteri, non può estraniarsi dal processo di internazionalizzazione della propria rete o filiera.

Molti autori sostengono che le relazioni che le imprese stabiliscono, direttamente o indirettamente, con interlocutori stranieri siano il fattore trainante della loro espansione all'estero. La rete, di cui la PMI è parte, costituisce, quindi, il fulcro del suo percorso di espansione internazionale, incidendo in maniera decisiva su tutte le principali determinanti di tale processo: facilitando l'apprendimento delle caratteristiche del mercato estero, sostenendo l'impresa nel reperimento delle risorse e nello sviluppo delle competenze e conoscenze necessarie a garantire la sostenibilità del processo, stimolando l'esperienza e le capacità imprenditoriali.

L'approccio di rete non contraddice, come si potrebbe pensare, la validità del modello incrementale per stadi ma al contrario lo integra e lo completa nei suoi aspetti più critici. Nel modello di Uppsala, quindi, sebbene il processo di acquisizione di conoscenza dei mercati sia il fattore discriminante per il passaggio agli stadi successivi, l'appartenenza ad un network, le relazioni e le interdipendenze che ne derivano, costituiscono alcune delle principali variabili di contesto che accelerano il processo di

apprendimento, attraverso trasferimento di informazioni, competenze e risorse, stimolando la cooperazione e la fiducia reciproca. Un'analisi empirica di Coviello e Munro del 1997 dimostra, da un lato, che le relazioni delle imprese determinano la scelta strategica e le modalità con cui internazionalizzarsi e, dall'altro, che il processo di espansione sui mercati esteri si concretizza comunque per stadi (focalizzazione sul mercato locale, coinvolgimento attivo in operazioni internazionali e ulteriore coinvolgimento su diversi mercati).

Sono gli stessi Johanson e Vahlne nel 1990 e successivamente nel 2003 ad abbozzare un tentativo di interconnessione tra conoscenza e rete relazionale d'impresa, tentando di ridefinire il modello originale rispetto a un concetto, quello dei network, che, sviluppatosi in modo esponenziale verso gli anni '90, era stato poco considerato nel 1977. Nel nuovo approccio, gli autori, pur mantenendo la centralità del ruolo della conoscenza, focalizzano l'attenzione sul sistema di relazione tra partner, clienti, fornitori e competitor, sostenendo che è nel network che si riscontrano le condizioni necessarie a permettere il trasferimento di conoscenze e competenze, a generare vantaggi competitivi ed ad offrire opportunità di sviluppo sostenibile. Mentre infatti la conoscenza esperienziale è generalmente legata allo specifico mercato in cui si è concretizzata (conoscenza contestualizzata), quella generata all'interno del network non richiede i medesimi tempi di apprendimento dell'esperienza diretta e, per il fatto stesso di poter essere alienabile, risulta già codificata e pertanto trasferibile su realtà diverse (conoscenza de-contestualizzata). Inoltre, il livello di fiducia, che si genera nella gestione di lungo periodo delle relazioni, costituisce un vero e proprio moltiplicatore dell'effetto network sulla conoscenza, giustificando ulteriormente il tentativo dei due attori di includere la rete d'impresa tra i fattori chiave dell'internazionalizzazione.

Le imprese apprendono non solo dalla propria esperienza ma anche osservando il comportamento di altre imprese che appartengono allo stesso sistema di relazioni e che hanno avuto successo sui mercati esteri [Forsgren, 2002; Hadley e Wilson, 2003] e condividendo risorse e informazioni con altri attori del network [Johanson e Mattson, 1986; 1988; Johanson e Vahlne, 1990; Forsgren, 2002]. È proprio attraverso l'interazione con i propri fornitori, clienti, o concorrenti, costruendo relazioni formali o informali, che le informazioni relative alle caratteristiche dei mercati esteri, alle opportunità di

entrarvi e al modo in cui operarvi [Chetty e Cambell-Hunt, 2003; Blomstermo et al., 2004] possono essere generate e condivise, superando più velocemente quegli ostacoli psichici e culturali (distanza psichica) che sono critici per lo svolgimento di nuove attività internazionali [Chetty e Blankenburg Holm, 2000; Chetty e Cambell-Hunt, 2003]. Il network quindi supporta l'internazionalizzazione dell'impresa, sostenendola nella selezione dei mercati, nel modo in cui operarvi e nella comprensione della natura delle informazioni relative al mercato estero di cui l'impresa è carente [Eriksson and Chetty, 2003].

Lo sviluppo di una rete di relazioni d'affari è pertanto un momento fondamentale nella vita di un'azienda che si realizza attraverso un lungo processo di estensione (continui investimenti in nuove relazioni), penetrazione (incremento di risorse impiegate all'interno della rete al fine di espandere e migliorare il proprio posizionamento) e integrazione (coordinazione delle differenti reti, locali e transnazionali) [Johanson e Mattsson, 1993]. Sviluppare, proteggere e coordinare le relazioni del network è per l'impresa di primaria importanza. All'interno del network le imprese imparano a conoscere i propri partner, le loro competenze *firm-specific*, le loro risorse e strategie attraverso un processo che, non solo richiede tempo e impegno, ma soprattutto reciprocità e fiducia. La condivisione di norme di comportamento tra i membri della rete genera fiducia, limita l'incertezza del mercato e l'opportunismo dei singoli. Questo a sua volta riduce i costi di transazione e consente di aumentare la cooperazione, di intensificare gli scambi di conoscenza, di aumentare le economie esterne e le opportunità di innovazione [Sevi, 2008].

In un approccio di rete, quindi, ogni azione genera inevitabilmente delle esternalità e l'espansione internazionale stessa è la conseguenza dello sviluppo di certe relazioni. Un'impresa che abbia sviluppato delle relazioni di interdipendenza con alcuni importanti clienti/fornitori, non è generalmente disposta a rinunciarvi ma, al contrario, è spesso pronta a prendere decisioni strategiche che, seppur rischiose, possano permettergli di tutelare e difendere la sua posizione nei confronti dei partner. Tante più risorse un'impresa avrà impiegato per generare e consolidare un rapporto di fiducia, tanto più sarà disposto ad approcciare un mercato straniero o optare per una strategia di espansione internazionale se necessario per tutelare i potenziali vantaggi

correlati a quella specifica relazione. Pertanto, la sostenibilità di certe relazioni può influenzare la scelta di entrare in un mercato estero e le modalità di approccio; tali decisioni, a loro volta, possono generare nuove relazioni e nuove opportunità di crescita (esternalità positive) [Vatne, 1999].

In questo senso il concetto di distanza psichica, proposto da Johanson e Valhne nel modello originale, perde di significato in quanto l'entrata in un mercato estero sembrerebbe maggiormente condizionata alla capacità dell'impresa di stabilire, sviluppare ed espandere relazioni con clienti e fornitori oltre i confini nazionali, che non alla valutazione della distanza geografica e culturale dei Paesi. Un Paese geograficamente e culturalmente molto lontano potrebbe non essere un mercato così inaccessibile qualora l'impresa abbia legami relazionali in quel Paese [Johanson e Valhne, 2003] in grado di colmare la mancanza di conoscenza e il livello di incertezza e di rischio, facilitando così il processo di espansione.

Un recente lavoro che riassume i possibili impatti del sistema di relazioni di un'impresa sul proprio processo di internazionalizzazione (vedi schema riportato in figura n. 1.2) è stato realizzato da Mohamed Zain e Siew Imm Ng (2006). Il ruolo del network è qui descritto come capacità di facilitare il processo di espansione internazionale, agendo, da un lato, sulla scelta delle modalità di entrata in un mercato estero, sull'accesso alle informazioni necessarie a permettere un più rapido apprendimento, sulla riduzione dell'incertezza e dei rischi collegati ad una scarsa conoscenza dei nuovi mercati e, dall'altro, sottolineando l'importanza del posizionamento dell'impresa all'interno della rete.

Una relazione di eccessiva dipendenza, rispetto ad un altro soggetto economico (ad esempio una grande impresa) che rappresenta il vero nodo principale della rete, può inibire i vantaggi correlati all'appartenenza al network e l'opportunità per la piccola impresa di sviluppare un proficuo processo di internazionalizzazione e di diversificazione dei mercati.

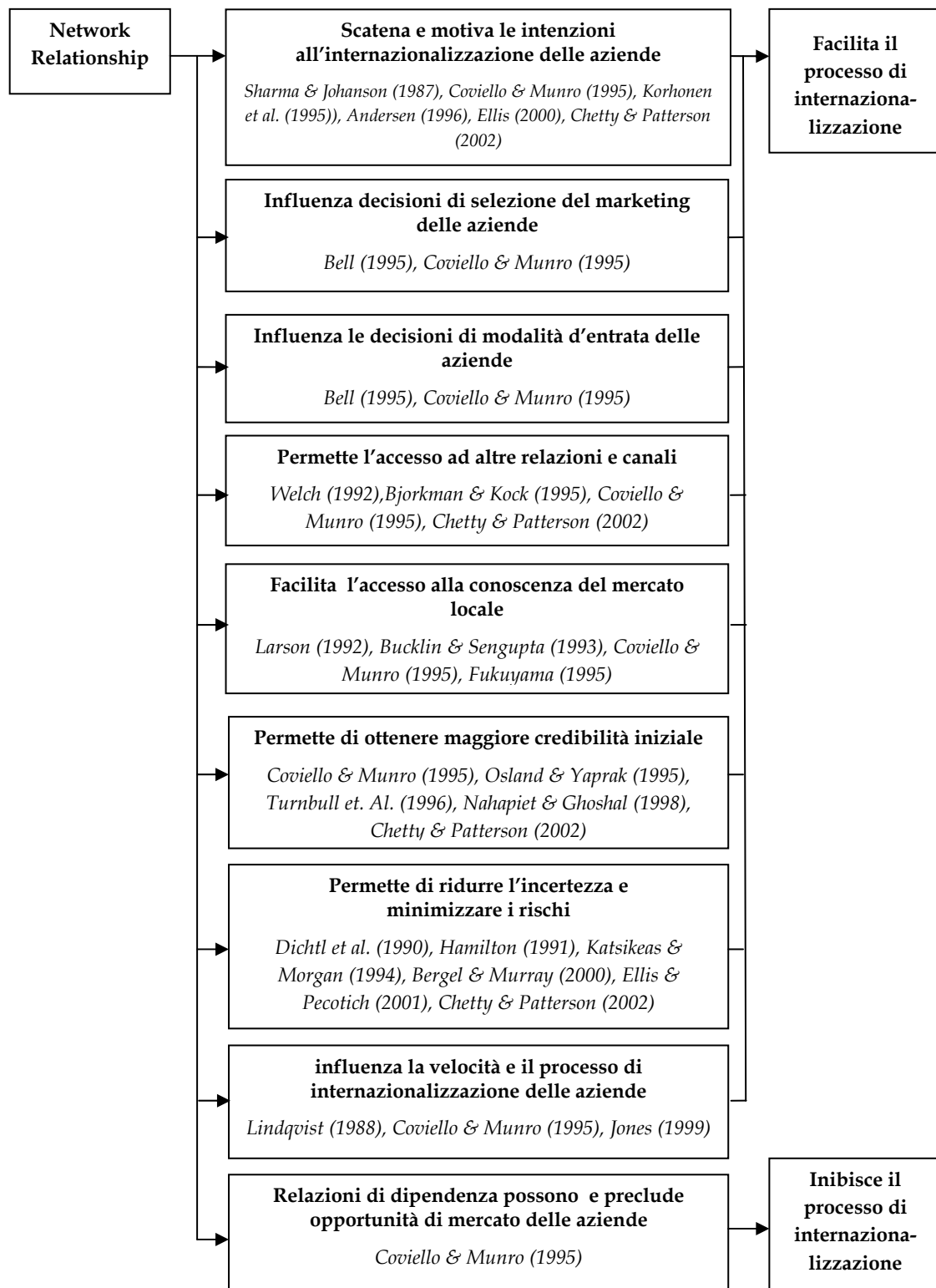


Figura 1.2: Impatto del network relazionale sul processo di internazionalizzazione delle PMI ¹⁵

¹⁵ Rielaborato da Mohamed Zain e Seiw Imm Ng (2006)

Il ruolo ricoperto da un'impresa all'interno della rete incide notevolmente sul flusso di conoscenze che potranno essere recepite. Tale ruolo non dipenderà solo dalle caratteristiche e competenze interne dell'organizzazione ma anche dalle capacità relazionali e dalla posizione assunta [Lipparini, 1995]. C'è una notevole differenza tra l'essere un nodo centrale di un network e l'esserne posizionati ai margini.

Infine, è interessante osservare che la prospettiva di rete è, per certi versi, riconducibile ad un approccio *based resource* che, come vedremo nel prossimo paragrafo, focalizza l'attenzione sulla disponibilità di risorse specifiche e distintive quale fonte del vantaggio competitivo dell'impresa. In questo senso, il modello concepito da Vatne nel 1999 (vedi figura n. 1.3) mostra la connessione tra risorse e competenze interne all'impresa e risorse reperite all'esterno attraverso una più o meno estesa rete di relazioni, sostenendo che entrambe possono risultare determinanti nella scelta aziendale di internazionalizzarsi.

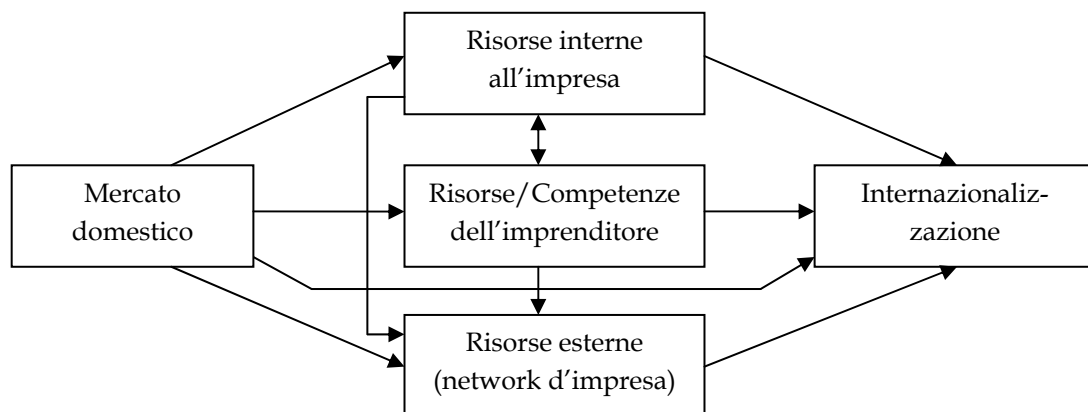


Figura 1.3: Modello di internazionalizzazione di Vatne ¹⁶

In conclusione, se è, quindi, vero che le relazioni costituiscono un fattore critico per la sostenibilità di qualsiasi impresa, se è vero che queste ricoprono un ruolo chiave nel sostenere la competitività e nel generare nuove e continue opportunità di successo e di crescita anche a livello internazionale e se è vero che per costruire delle efficaci e vantaggiose relazioni richiede tempo e risorse, allora la realizzazione, il mantenimento e l'estensione di un network non possono che essere a loro volta considerate una risorsa fondamentale per l'intero sistema-impresa.

¹⁶ Rielaborato da Vatne (1999)

1.6 APPROCCI RESOURCE-BASED ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Una diversa prospettiva dell'internazionalizzazione centrata sulle risorse e sulle competenze dell'impresa come fattore chiave nel processo di sviluppo ed espansione nei mercati esteri, ha trovato conferma nei recenti lavori di numerosi studiosi di strategia aziendale¹⁷, i quali hanno ripreso e rivitalizzato l'attenzione sui principi fondamentali del RBV [Foss e Eriksen, 1995].

Secondo quest'approccio, le modalità e le strategie attraverso cui le imprese conquistano e conservano il vantaggio competitivo che permette loro di avere performance sopra la media vanno ricercate nel possesso e nella disponibilità di risorse più o meno distintive [Tsai, 2001]. La qualità e quantità di risorse di cui l'impresa dispone, che in gran parte risalgono dalla dotazione iniziale, rappresentano, quindi, l'elemento determinante delle scelte strategiche aziendali e il presupposto della capacità di reddito e sviluppo dell'impresa stessa [Barney, 1991].

Tuttavia, le risorse (tangibili e non tangibili, possedute o comunque controllate dall'azienda, non negoziabili o non facilmente trasferibili sul mercato), in qualità di determinanti di particolari specificità e competenze, sono in grado di generare nel sistema-impresa un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti [Dierckx e Cool, 1989] solo se in possesso di determinate caratteristiche (eterogeneità, imperfetta mobilità e non replicabilità) [Boschetti e Sobrero, 1996].¹⁸ La diversa disponibilità di risorse genera, infatti, diversi livelli di efficienza e minore è la possibilità di trasferire o replicare tali risorse da parte di altri soggetti economici, maggiore è il vantaggio di cui può godere l'impresa.

L'orientamento *resource-based* della gestione strategica focalizza, quindi, il proprio interesse sugli attributi sostenibili, unici e costosi da copiare, ovvero sui drivers fondamentali della performance e del vantaggio competitivo necessari all'internazionalizzazione. L'abilità dell'impresa nell'ottenere e mantenere posizioni di

¹⁷ L'approccio resource-based all'internazionalizzazione si basa su alcuni interessanti lavori di strategia aziendale di Chandler (1962) e Andrews K. (1971), ripresi entrambi da Foss nel 1995, che trovano la loro ispirazione nella teoria sulla crescita dell'impresa elaborata da Penrose E. (1959)

¹⁸ Altri autori hanno proposto differenti caratteristiche: alto valore, rarità, possibilità di imitazione imperfetta, insostituibilità, durata, trasparenza e irreplicabilità [Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1997].

mercato profittevoli dipende dalla capacità dell'impresa stessa di difendere, una volta raggiunti, punti vantaggiosi relativamente a risorse rilevanti per essa [Conner, 1991].

In questa prospettiva, la capacità dell'organizzazione di sviluppare relazioni profittevoli e le competenze dell'imprenditore sono interpretati come forme integranti di sviluppo della dotazione iniziale di risorse, in quanto, moltiplicando le opportunità di collaborazione e trasferimento di conoscenze, accrescendo la propensione a perseguire strategie di crescita più o meno rischiose, incentivando una gestione efficiente e sostenibile dell'organizzazione, aprono la strada ad un processo di miglioramento continuo che si concretizza in una realizzazione incessante di nuova conoscenza e nuove risorse. Allo stesso modo, una strategia di internazionalizzazione può essere considerata proficua se permette all'impresa di accrescere le proprie risorse iniziali tra cui la conoscenza ricopre un ruolo particolarmente privilegiato. Il processo di apprendimento unito a quello di espansione della rete aziendale, permette all'impresa di accumulare maggiori conoscenze e sviluppare competenze, consente una più efficiente allocazione delle risorse ma soprattutto facilita la creazione di nuova conoscenza e quindi la possibilità di disporre di ulteriori risorse.

I modelli *resource-based*, quindi, non si riferiscono esclusivamente alla proprietà delle risorse, ma riconoscono l'importanza della conoscenza e il ruolo dell'apprendimento organizzativo [Wernerfelt e Montgomery, 1997], quale capacità dinamica dell'impresa nello sviluppare nuove risorse e nel generare conoscenza dalla conoscenza. Quello che è davvero importante in contesti caratterizzati da elevata dinamicità e complessità, non è tanto la quantità e qualità delle risorse esistenti, quanto la capacità evolutiva del patrimonio cognitivo, delle risorse e delle competenze organizzative [Teece, Pisano e Shuen, 1997].

Un'interessante modello che studia lo sviluppo di risorse combinato alla capacità relazionale dell'impresa per spiegarne il comportamento strategico internazionale, è quello proposto da Ahokangas nel 1998.¹⁹ Secondo l'autore, il percorso di espansione

¹⁹ Qualche anno prima, Vicari, nell'opera "Brand Equity" pubblicata nel 1995, sostenne la visione trasversale dell'approccio *resource-based*, presentando una distinzione degli *invisible assets* in risorse di competenza (a cui potremmo riferirci in termini di *know how*, conoscenza e competenze) e risorse di fiducia (che sintetizzano le aspettative di comportamento dell'impresa da parte dei soggetti appartenenti al network aziendale), e sottolineando l'importanza del network relazionale, delle

su mercati esteri è legato ad un processo di crescita orientato ad impegnare, accumulare e sviluppare le risorse necessarie all'impresa per intraprendere attività internazionali.

Ahokangas riprende il pensiero di Wernerfelt (1997), il quale sostiene che per attuare una strategia di espansione internazionale è necessario acquisire risorse e sviluppare competenze strategicamente rilevanti (fonti di vantaggi differenziali) non facilmente reperibili e che questo è tanto più vero a livello di micro e piccole imprese (soprattutto a condizione familiare), dove la scarsa disponibilità di risorse configura l'internazionalizzazione come una scelta strategica particolarmente rischiosa [Zahra, 2003] a meno di non poterle reperire dall'esterno, facendo riferimento alla propria rete relazionale.

La crescita dell'impresa è, quindi, subordinata alla disponibilità e alla potenziale capacità di espandere le proprie risorse (interne ed esterne) sia che questo sviluppo avvenga all'interno dell'impresa (*firm-oriented*) sia che si realizzi con l'ausilio di altre imprese (*network-oriented*). Il modello prevede quindi quattro possibili scenari:

- risorse interne in un'ottica *firm-oriented*: l'impresa prova da sola a sviluppare le risorse necessarie ad avviare un processo di internazionalizzazione, imparando dall'esperienza e senza dipendere da risorse disponibili all'esterno;
- risorse esterne in un'ottica *firm-oriented*: l'impresa ricorre a risorse esterne per acquisire le conoscenze necessarie ad internazionalizzarsi, per esempio rivolgendosi ad organizzazioni esperte, istituti di ricerca o università;
- risorse interne in un'ottica *network-oriented*: lo sviluppo di risorse interne avviene attraverso la collaborazione con altre imprese che condividono un interesse comune in alcune attività specifiche da Ricerca&Sviluppo a servizi internazionali post-vendita;

capacità e competenze dell'imprenditore e della conoscenza esperienziale come fondamentali e potenziali fattori di successo nel processo di crescita di un'impresa.

- risorse esterne in un'ottica *network-oriented*: le imprese condividono non solo risorse ma anche il controllo e la gestione delle stesse, maturando un forte orientamento di rete.

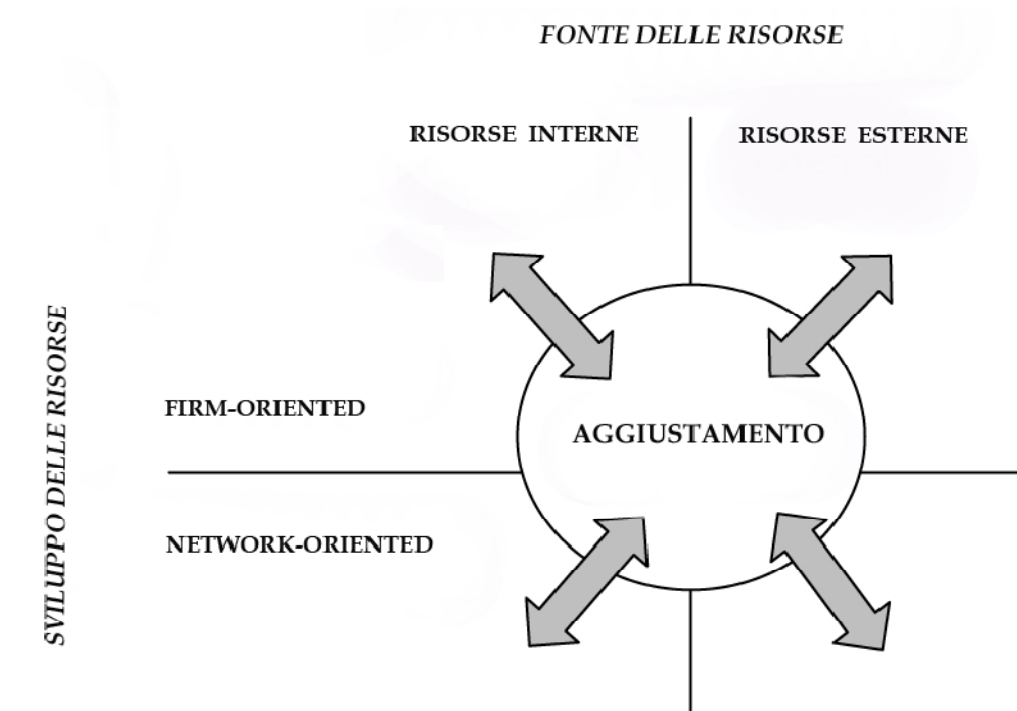


Figura 1.4: Modello di Ahokangas ²⁰

Ahokangas ritiene che il processo di internazionalizzazione sia subordinato alla capacità di accesso delle imprese alle risorse strategiche chiave; queste, sia nel caso siano già disponibili sia che provengano dall'esterno, devono comunque essere sviluppate e incrementate o dalla singola impresa, se questa ha la competenza, l'esperienza e il know-how necessario, o attraverso una cooperazione verticale o orizzontale in un'ottica di network [Ahokangas, 1998].

Sebbene una delle criticità della *Resource Based View* sia quello di identificare e definire quali siano le risorse critiche necessarie all'internazionalizzazione, è innegabile che un tale approccio possieda caratteristiche molto interessanti. Prima tra tutte quella di fornire un concetto di risorsa che può essere interpretato come denominatore comune tra diverse prospettive teoriche.

²⁰ Rielaborato da Ahokangas (1998)

1.7 IMPRENDITORIALITÀ INTERNAZIONALE

Durante l'ultimo decennio, l'emergere e lo sviluppo di imprese start-up, più comunemente denominate *born global*, con una forte propensione internazionale è stato, in gran parte, determinato dal fenomeno della globalizzazione che ha profondamente modificato il contesto economico, riducendo notevolmente le implicazioni connesse all'esistenza di possibili barriere geografiche, economiche, politiche e sociali [Andersson e Forsgren, 2000]. La globalizzazione, infatti, ha ridotto i costi di transazione, omogeneizzato i mercati [Bell, 1995; Levitt, 1983], moderato inavvertitamente la percezione spaziale del mondo rendendo meno rilevante il problema della "distanza psichica" e generando nell'imprenditore una minor percezione del rischio [Madsen, Servais e Rasmussen, 2000].

Non a caso l'imprenditorialità internazionale è un campo di ricerca che si sviluppa parallelamente al fenomeno delle *born global* e che trova la sua definizione come combinazione di comportamenti innovativi e *risk-seeing* che varca le frontiere nazionali e intende creare valore per l'organizzazione [McDougall e Oviatt, 2000].

Queste considerazioni permettono di riflettere sul perché questo tipo di imprese segue, nei suoi processi di crescita estera, percorsi diversi e potenzialmente contraddittori rispetto ai modelli tradizionali di crescita internazionale²¹ [McKinsey, 1993; Oviatt et al., 1994]. Definite in letteratura come "*business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*" [Oviatt et al., 1994, pag. 49], le *born global* sono imprese presenti sui mercati esteri sin dalle primissime fasi del proprio ciclo di vita [Preece, Miles e Baetz, 1999; Madsen e Servais, 1997]. Un processo di espansione internazionale così celere dovrebbe, almeno secondo il tradizionale modello dell'internazionalizzazione per stadi, rendere particolarmente difficile ed oneroso maturare un'esperienza adeguata per generare internamente ed autonomamente le conoscenze adattate ad affrontare proficuamente un processo di crescita estero [Ellis e

²¹ Abbiamo già avuto occasione di osservare che le spiegazioni tradizionali del fenomeno dell'internazionalizzazione tendono a considerare tale processo in modo longitudinale, ovvero basato su passaggi incrementali a cui sono associati livelli di impegno sempre maggiori da parte degli attori coinvolti.

Pecotich, 2001]. Tuttavia, la realtà è che molte di queste *born global* risultano essere caratterizzate da livelli di conoscenza ad hoc, generalmente determinati da una particolare disponibilità iniziale di risorse cognitive, finanziarie, relazionali, nonché da competenze distintive, che non solo permettono l'accesso a mercati internazionali ma ne facilitano la rapida espansione [Knight e Cavusgil, 1996]. Del resto, abbiamo già analizzato, parlando delle teorie dei *network*, come il contesto relazionale in cui gli attori sono coinvolti [Holmlund e Kock, 1998] può rivestire un ruolo fondamentale nell'espansione estera, facendo "saltare" alcuni dei passaggi tradizionali attraverso un'accelerazione nell'acquisizione di conoscenza. Nel caso delle *born global* questo processo è ulteriormente amplificato.

Rangone (1999) e Alvarez e Busenitz (2001) focalizzano le proprie analisi su un piano individuale e propongono l'imprenditore come principale fonte del vantaggio competitivo, realizzando un punto di contatto tra RBV e teoria sull'imprenditorialità. Entrambi sostengono che l'imprenditore ha risorse specificamente individuali che facilitano il riconoscimento di nuove opportunità: la conoscenza imprenditoriale, le relazioni, l'esperienza, l'aggiornamento, le abilità, il giudizio e la capacità di coordinare le risorse sono considerati a loro volta delle risorse. Si tratta di risorse socialmente complesse che aggiungono valore all'impresa, non facili da imitare e che le altre imprese non possono certamente creare dal nulla [Alvarez e Busenitz, 2001]. Lewin e Phelan (2000) e Foss e Ishikawa (2007) ritengono che la teoria dell'imprenditorialità possa integrare l'approccio RBV rendendolo capace di spiegare il vantaggio competitivo derivante da processi di combinazione di risorse complementari. Essi sottolineano come creatività imprenditoriale, capacità di creare opportunità e di concepire architetture del valore innovative capaci di sfruttarle siano risorse accessorie ma essenziali, in grado di incidere notevolmente sulle dinamiche dei vantaggi competitivi di un'impresa.

Gli imprenditori sono, dunque, tra i più importanti agenti del cambiamento, con la capacità e il desiderio di correre rischi nella realizzazione delle proprie decisioni, nell'essere innovativi e nello sfruttare le opportunità di mercato. Spesso tali opportunità possono essere colte in mercati internazionali e, pertanto, al fine di trarne vantaggio gli imprenditori intraprendono azioni che vanno oltre i confini nazionali,

facendo attenzione alla possibilità di sfruttare e combinare risorse e competenze (network, conoscenza, background) che sono state sviluppate in momenti ed attività precedenti. Solo l'imprenditore che possiede queste capacità sarà in grado di armonizzare un particolare insieme di risorse attraverso le frontiere nazionali come base per un'impresa internazionalizzata.

Le qualità ed abilità dell'imprenditore possono, allora, essere suddivise in capitale umano e capitale sociale [Antoncic e Hisrich, 2000].

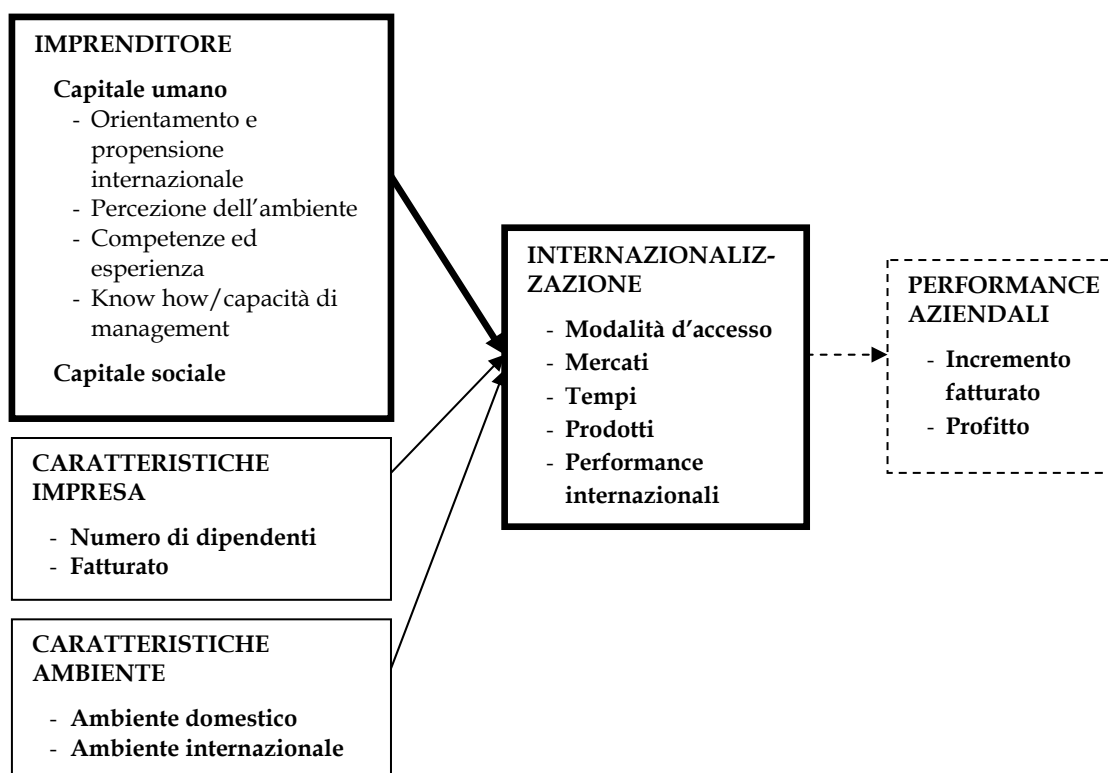


Figura 1.5: Ruolo dell'imprenditore nel processo di internazionalizzazione ²²

Il primo rappresenta l'insieme delle competenze imprenditoriali, del know-how, dell'esperienza, dell'orientamento internazionale, della percezione delle minacce e della capacità di cogliere le opportunità offerte dal contesto ambientale. Il secondo fa, invece, riferimento a tutta quella rete di relazioni sociali che normalmente si accompagnano ad un individuo e che nel caso dell'imprenditore possono rappresentare un'ulteriore risorsa per l'impresa e trasformarsi in vantaggio

²² Rielaborato da Antoncic e Hisrich (2000)

competitivo in base alla rilevanza e posizione strategica che l'imprenditore ricopre all'interno del network.

Non è, quindi, possibile, scindere il ruolo del network aziendale dalla figura dell'imprenditore, soprattutto nelle PMI. La capacità di creare relazioni di lungo periodo è spesso concentrata nell'impresa in un'unica persona, la quale nel suo processo decisionale è inevitabilmente influenzata dalle relazioni sociali strette con altri individui e questo, a sua volta, avrà un sostanziale impatto sulle scelte e modalità di internazionalizzazione dell'impresa [Davidsson e Honig, 2003; Hoang e Antonic, 2003]. I rapporti sociali, soprattutto nella fase iniziale, sono, quindi, estremamente rilevanti per gli affari di una piccola azienda. Il network sociale rappresenta pertanto il cuore della rete relazionale in cui si muove l'impresa, sebbene, poi, crescendo questa diventi capace di generare autonomamente (dal singolo individuo) nuove relazioni, interdipendenze e collaborazioni con altre imprese, di coordinare e gestire l'intera rete in maniera anche più efficiente ed efficace rispetto a quanto avrebbe potuto fare nel suo piccolo il singolo imprenditore.

Tuttavia, questo non minimizza il ruolo dell'imprenditore, in quanto le modalità operative scelte e la capacità di attrarre risorse nella fase embrionale dell'impresa influenzano tutto il suo percorso di crescita e quindi determinano la capacità futura dell'impresa di essere parte integrante di un network profittevole.

1.8 CONCLUSIONI

In conclusione, questo primo capitolo, ripercorre le fasi e le dottrine che hanno sospinto e condotto le PMI nell'arena internazionale; cerca di comprenderne le scelte, le strategie e i percorsi di crescita; punta a far emergere l'esistenza di molteplici fattori determinanti, in grado di influenzare, a secondo del tipo di impresa e del contesto, la scelta e le modalità d'internazionalizzazione. Il combinarsi di questi fattori gioca così un ruolo fondamentale che difficilmente può trovare spiegazione ed interpretazione in un'unica teoria. Quello che appare evidente è la necessità di legare concetti e prospettive differenti al fine di ritagliare un modello di analisi più ampio e flessibile, capace di integrare tra loro le dinamiche e gli effetti dei singoli fattori.

CAPITOLO II

CONOSCENZA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'obiettivo di questo capitolo è quello di tentare di individuare un filo conduttore tra le principali teorie che spiegano il processo di internazionalizzazione delle PMI e particolare attenzione è rivolta al concetto di conoscenza, quale principale determinante del processo di crescita delle imprese sia nel mercato domestico che in ottica internazionale.

Il capitolo si sviluppa, dunque, lungo due sostanziali direttive. Una prima parte in cui vengono messe in evidenza le molteplici interconnessioni esistenti tra la conoscenza e i fattori chiave del sistema-impresa (dalla disponibilità di risorse alle caratteristiche del network aziendale, dalla propensione al rischio degli imprenditori al costo/opportunità di rinunciare ad una strategia di espansione internazionale) e una seconda parte in cui si studia la relazione tra conoscenza, internazionalizzazione e performance.

La combinazione dei fattori chiave prima accennati risulta rilevante non solo nel determinare la scelta e le modalità di internazionalizzazione ma incide sulla capacità di apprendimento dell'impresa. L'importanza di questa considerazione risiede nel fatto che un efficace processo di apprendimento permette di migliorare la capacità di gestione delle risorse/competenze e delle routine organizzative con evidenti effetti sulla produttività e sulla sostenibilità aziendale.

In questo contesto, l'internazionalizzazione è interpretata come un'opportunità capace di generare esternalità positive sul livello complessivo di conoscenza dell'organizzazione. Quando la strategia di espansione estera si accompagna ad una attività di esplorazione che conduce ad un più o meno consistente processo di trasferimento e di accumulazione di conoscenze esterne al sistema-impresa, gli effetti positivi sulle performance aziendali sono evidenti. Attraverso l'esperienza estera maturata, infatti, l'organizzazione accresce la propria conoscenza del mercato, impara ad interpretare la domanda estera e a gestire in modo proficuo i processi di vendita;

instaura nuove relazioni con clienti e fornitori stranieri, estende il proprio macro-sistema e pone le basi per successivi trasferimenti di nuova conoscenza.

In conclusione, la prospettiva *knowledge based* permette di realizzare un possibile modello interpretativo che spiega il percorso evolutivo delle piccole imprese sulla base della capacità di apprendimento e del coinvolgimento internazionale.

2.1 VERSO UNA PROSPETTIVA KNOWLEDGE BASED

Difficile poter affermare che tra le prospettive teoriche affrontate nel capitolo precedente, che tentano di spiegare il comportamento internazionale delle PMI, ve ne sia una in grado di rappresentare la verità fattuale meglio di qualsiasi altra. Ogni modello concettuale affronta la questione dell'internazionalizzazione partendo da un punto di vista differente, concentrando l'analisi sui fattori che ritiene maggiormente determinanti, sulla logica della sperimentazione scientifica. Per studiare il comportamento e l'impatto di una determinata variabile, a cui si attribuisce la capacità di influenzare scelte e strategie aziendali, all'interno di un sistema complesso, destabilizzato da una molteplicità di altre variabili, si procede comunemente cercando di isolare il modello dai fattori secondari, non considerando o minimizzando gli effetti ad essi imputabili, così da poter focalizzare l'attenzione sulla variabile di riferimento. Così, alcune teorie hanno posto l'accento su un processo di internazionalizzazione graduale, con un'evoluzione per stadi [Johanson e Valhne, 1977, 1991; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1984]; altre hanno focalizzato l'attenzione sul sistema di relazioni dell'impresa e sul suo ruolo nel trasferimento di conoscenze, innovazione, competenze e nella determinazione/mantenimento del vantaggio competitivo [Johanson e Mattson, 1988; Bell, 1995; Chetty e Cambell-Hunt, 2003]; altre ancora si sono concentrate sulla disponibilità di risorse distintive, non facilmente replicabili e imitabili [Foss e Eriksen, 1995; Wernerfelt e Montgomery, 1997; Ahokangas, 1998]; alcune, infine, si sono orientate alla figura dell'imprenditore, alla sua propensione al rischio e alle sue capacità manageriali, alle competenze specifiche atte a supportare una efficace gestione e allocazione delle risorse [McDougall e Oviatt, 1994; Antonic e Hisrich, 2000; Foss e Ishikawa, 2007].

Ognuna di queste teorie presenta immancabilmente aspetti positivi e negativi, vantaggi e svantaggi, supposizioni facilmente verificabili ed altre meno; si dimostra ineccepibile nel spiegare le situazioni previste dal modello, ma è inevitabilmente criticabile per la sua incompleta adattabilità, avendo appositamente tralasciato alcuni aspetti del fenomeno in esame.

Appare, ad esempio, chiaro che il principio dell'internazionalizzazione per stadi non possa essere applicato ad alcune realtà particolari (esempio le *born global*), così come è lapalissiano che l'esperienza personale, l'abilità, la creatività, la propensione al rischio, le relazioni sociali dell'imprenditore influenzino la valutazione e la scelta delle strategie di crescita dell'impresa al pari della disponibilità di risorse e competenze specifiche e che analogamente, i rapporti con fornitori, clienti, partner e competitor incidano profondamente sul comportamento tattico dell'impresa, che, con ogni probabilità, sarà intimamente legato alle sorti del network d'appartenenza.

Si potrebbe, insomma, affermare che ogni teoria coglie diversi aspetti fondamentali per la comprensione del processo di internazionalizzazione e ne descrive le determinanti, seguendo approcci differenti, senza però riuscire a dare risposte soddisfacenti a tutti gli interrogativi. In altre parole, ogni teoria spiega in modo coerente e preciso quelle che poi si rivelano essere solo alcune sfaccettature del processo di internazionalizzazione, tanto da risultare solida in specifici contesti ma inadeguata o comunque incompleta in altri. Il tentativo di ridurre la complessità del fenomeno per renderlo più interpretabile finisce, così, per concepire degli ottimi modelli teorici ma empiricamente poco applicabili ad un contesto reale o comunque con diverse limitazioni.

L'incongruenza di risultati emersa dalla letteratura, evidenziata dal vasto numero di tentativi, generalmente dimostratosi solo parzialmente efficaci, di modellizzare sulla base di fattori comuni il comportamento delle imprese, sembrerebbe legittimare l'impossibilità di individuare un'unica minuziosa e indiscutibile teoria, in grado di spiegare l'impatto e le reciproche influenze delle variabile che agiscono sul processo di internazionalizzazione delle PMI. Una tale situazione di incertezza, porta inevitabilmente a chiedersi se considerare una combinazione di teorie non sia un

approccio più appropriato per identificare un modello che sia capace di raccogliere e accorpare i singoli vantaggi e superare, allo stesso tempo, le criticità riscontrate.

Del resto, Dunning ci ha dimostrato che spesso quelli che sono i limiti di un singolo modello interpretativo possono essere superati individuando in visioni e teorie differenti un denominatore comune. I suoi studi si sono di fatto concretizzati in un eccezionale lavoro di sintesi e interpolazione delle più importanti dottrine del suo periodo che ha dato luogo ad una teoria eclettica di grande rilievo scientifico, moltiplicando i casi di applicabilità del modello rispetto alle singole teorie. Il suo approccio è una dimostrazione del fatto che l'integrazione di differenti quadri teorici, attraverso un approccio multi-paradigmatico, permette di espandere il potenziale esplicativo dei singoli framework teorici.

Sebbene oggi il paradigma eclettico di Dunning non sia più appropriato al contesto storico di riferimento e alla tipologia di impresa verso cui gli studi di internazionalizzazione si stanno sempre più rivolgendo, questo non implica che il suo approccio non possa essere ripercorso applicandolo a teorie e modelli maggiormente attuali.²³ Come descritto precedentemente, del resto, la globalizzazione ha spostato l'attenzione degli studiosi sul processo di espansione internazionale delle PMI, identificando nuovi e più adeguate prospettive interpretative o comunque spingendo molti autori a rinnovare dei modelli che, nati per chiarire il comportamento di grandi imprese multinazionali, poco si addicevano a spiegare quello di piccole aziende profondamente legate al mercato locale.

Tuttavia, più che un approccio eclettico, la prospettiva in esame si posiziona nell'ottica della *Knowledge Based View*, focalizzando l'attenzione su quello che sempre più negli ultimi anni, si sta dimostrando il fattore chiave di successo nei processi di espansione e creazione di valore a livello aziendale. Il ruolo della conoscenza nell'ambito delle organizzazioni rappresenta pertanto il punto di confluenza di diverse correnti di ricerca, tra cui proprio il processo di internazionalizzazione per stadi, la *Resource Based View*, la teoria dei network, nonché l'imprenditorialità internazionale.

²³ Lo stesso Dunning nel 2000 tenta di estendere il suo paradigma alla *resource based view*, argomentando l'importanza delle caratteristiche aziendali, delle risorse e delle strategie manageriali sul processo di internazionalizzazione dell'impresa. A una conclusione simile giunge anche Lundan nel 2002.

L'analisi dei modelli di internazionalizzazione per stadi, ad esempio, ha ampiamente sottolineato il ruolo chiave del processo di apprendimento nel determinare la capacità e possibilità di espansione estera dell'impresa. Una strategia di internazionalizzazione per essere efficace e permettere un percorso di crescita a livello globale si deve accompagnare ad un graduale incremento della conoscenza acquisita e della capacità di gestione dei processi. L'esistenza di questi presupposti permetterà un aumento del coinvolgimento internazionale che a sua volta determinerà un crescente livello delle performance.

Per quanto criticate le teorie dell'internazionalizzazione per stadi rappresentano oggi il miglior punto di riferimento per gli studiosi che vogliono occuparsi di espansione estera delle PMI. Inizialmente concepito intorno agli anni '70, questo orientamento interpretativo è stato fatto oggetto di molte rielaborazioni pur mantenendo nel tempo le sue caratteristiche essenziali. Il fatto di essere utilizzato in molti studi recenti (come sottolineato nel capitolo I) è verosimilmente la principale prova della sua solidità. Non a caso, il modello di Uppsala (probabilmente il modello più diffuso tra quelli che descrivono il processo incrementale di espansione estera), al di là di alcuni evidenti limiti (esplicati precedentemente), ha dimostrato, a detta degli stessi autori²⁴, di avere robuste basi teoriche e di mantenere nel tempo una buona capacità interpretativa.

Tuttavia, viste le molteplici e valide dottrine che, soprattutto negli ultimi decenni, si sono affiancate o contrapposte a questa teoria, voler spiegare il processo di internazionalizzazione affidandosi al solo modello per stadi sarebbe palesemente riduttivo. Il modello di Johnson e Valhne deve, invece, rappresentare lo zoccolo di una più complessa prospettiva interpretativa che nel tentativo di definire delle leggi di funzionamento generali, applicabili ad una realtà economica di fatto molto eterogenea ed articolata, non può prescindere dall'unire e integrare insieme concetti apparentemente diversi ma che celano molti punti di contatto.

²⁴ Johnson e Valhne nell'articolo "Commitment and opportunity Development in internationalization process" del 2006 esordiscono sottolineando la loro sorpresa nell'osservare che il loro modello interpretativo (la cui prima formulazione risaliva al 1977) fosse ancora riconosciuto attuale da molti autori che si occupano di internazionalizzazione. "Firstly, we never expected this longevity of the model. Secondly, we are surprised, because after some thinking we have arrived at the conclusion, that we would not have built the model differently today, but with somewhat different underpinning." [Johnson e Valhne, vol. 46, 2006/2, pag. 166]

Da un lato abbiamo, quindi, il modello di Uppsala, il quale spiega il processo di espansione di un'impresa all'estero come una crescita incrementale per fasi dove le PMI approcciano i mercati internazionali in modo graduale, partendo da una fase di semplice esportazione fino ad arrivare a strategie di crescita più complesse, impegnative e rischiose quali gli investimenti diretti esteri o la delocalizzazione delle strutture produttive. Dall'altro vi sono le teorie dei network, dell'imprenditorialità internazionale e della Resource Based View, che partendo da differenti prospettive si incentrano su specifici fattori di successo: rispettivamente le relazioni sociali ed economiche che si sviluppano intorno all'impresa, le competenze e la propensione al rischio dell'imprenditore, il ruolo chiave delle risorse la cui disponibilità può fare la differenza sulla scelta di intraprendere o meno una strategia internazionale. Questi tre approcci, poi, sebbene dottrinalmente distinti, presentano tra loro molte affinità. La teoria dei network non può prescindere dalla figura dell'imprenditore, le cui relazioni sociali e personali, a prescindere dalla capacità dell'impresa di "auto-organizzarsi" al punto da gestire ed estendere autonomamente il proprio sistema di relazioni, costituiscono parte integrante dell'intero network aziendale. Allo stesso tempo, l'imprenditore, con le sue relazioni sociali ma anche con le sue competenze e conoscenze manageriali rappresenta la prima vera risorsa del sistema-impresa. Il suo ruolo decisionale, soprattutto quando l'organizzazione aziendale è nella sua fase embrionale, può determinare la propensione dell'impresa verso strategie orientate all'efficienza e alla standardizzazione piuttosto che alla differenziazione e all'innovazione, fino a condizionare la capacità dell'impresa di cogliere opportunità di espansione, sia a livello locale che internazionale. L'incapacità manageriale, insomma, può precludere il successo di una strategia di espansione internazionale al pari di una scarsa disponibilità di risorse specifiche, innovative/tecnologiche e finanziarie.

È evidente che tutti questi fattori incidono positivamente sul processo di apprendimento e sulla capacità di gestire la conoscenza all'interno dell'organizzazione. La conoscenza rappresenta il denominatore comune in grado di unire trasversalmente concetti che nella loro diversità finiscono necessariamente con l'intrecciarsi e mescolarsi l'uno con l'altro.

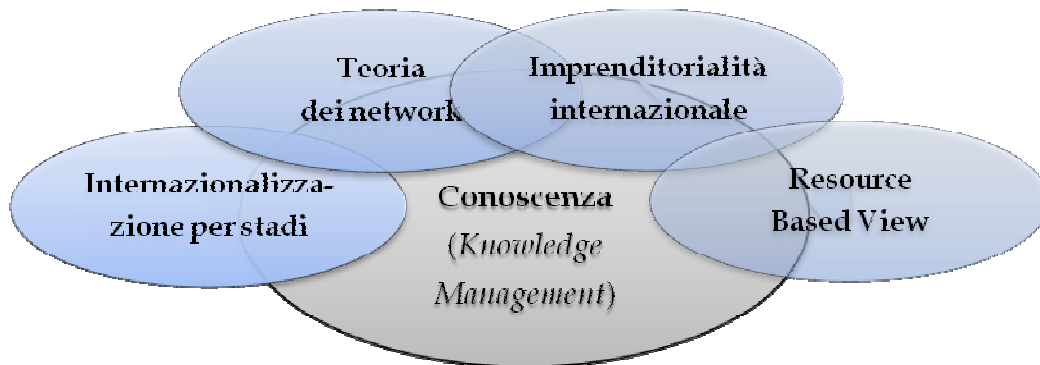


Figura 2.1: Conoscenza come denominatore comune di una visione multi - paradigmatica

2.2 IL RUOLO DELLA CONOSCENZA E DELLE RELAZIONI

Ad oggi, sebbene si configuri per essere un bene complesso di difficile controllo, la conoscenza per l'impresa rappresenta probabilmente la più importante delle risorse, in grado, proprio per le sue caratteristiche intrinseche, di generare notevoli esternalità positive [Vatne, 1999].

Quando ci si riferisce al concetto di conoscenza è, infatti, possibile individuare tre caratteristiche fondamentali: la non esclusività, nel senso che genera esternalità positive verso terzi, essendo difficile ottenere un'adeguata forma di compensazione anche per la molteplicità delle modalità di trasferimento e propagazione; la inesauribilità (o a espansione infinita), cioè può essere utilizzata un'infinità di volte senza produrre alcuna scarsità ed allo stesso tempo essere trasferita a contesti e mercati differenti; la cumulabilità nel senso che è la principale risorsa alla base della produzione di nuova conoscenza. Una nuova conoscenza rappresenta le fondamenta su cui è possibile costruire e/o aggiornare altre nuove conoscenze. In altre parole, ciò che si espande un numero infinito di volte non è solo un bene di consumo, ma soprattutto un fattore di produzione, che genererà nuovi beni che saranno a loro volta utilizzabili un numero infinito di volte. È per questa ragione, perciò, che gli investimenti in conoscenza possono avere un rendimento esponenziale sui processi di crescita e sviluppo di una economia [Foray, 2004].

Nella seconda metà degli anni novanta, la rapida evoluzione del contesto socio-economico globale, crea in brevissimo tempo le condizioni per facilitare l'accesso alla

conoscenza ad un numero esponenziale di attori, tra cui anche le PMI. Il risultato è il diffondersi di una prospettiva interpretativa, la *Knowledge Based Theory* (KBT), che pone al centro del dibattito la rilevanza della conoscenza e del processo di apprendimento, interpretando la gestione della conoscenza e lo sviluppo delle capacità organizzative come chiave di lettura per definire la competitività aziendale [Amit e Cohendet, 2004].

Nel nuovo contesto *knowledge based* che viene a delinearsi, il ruolo dell'organizzazione trova spiegazione nel coordinamento dei processi di accumulo e scambio di conoscenza tra individui che consentono di accrescerne la competitività [Teece et al., 1997]. Nelle organizzazioni gli individui sono sottoposti a processi diffusi e continui di formazione e auto-formazione delle conoscenze, per dare operatività al principio di auto-organizzazione attraverso strategie di apprendimento evolutivo e un agire costruttivo. La capacità di auto-organizzazione si lega, pertanto, alla capacità di apprendere e soprattutto di imparare ad apprendere ("apprendere ad apprendere") [Albertini e Pilotti, 1996].

La conoscenza di un'organizzazione, infatti, non è la semplice somma delle conoscenze limitate dei singoli individui che la costituiscono, ma il risultato della combinazione delle competenze individuali con la capacità dell'impresa di assorbire conoscenze dall'esterno, di utilizzare concretamente queste conoscenze, di generare procedure che nel tempo si consolidano in routine organizzative indipendenti dalle singole conoscenze, del tipo di attrezzature, mezzi e tecnologie di cui l'impresa dispone; in altre parole la capacità cognitiva di un'organizzazione è costituita dall'insieme complessivo di tutte le conoscenze che sono incorporate in ogni aspetto del sistema-impresa [Vicari, 2008].

Si comprende, quindi, perchè la "base conoscitiva" di un'organizzazione non può prescindere dalle circostanze e dai contesti specifici in cui essa viene concepita ed applicata²⁵, così come non può essere isolata dall'ambiente esterno al sistema-impresa,

²⁵ A questo proposito, interessante la definizione di "conoscenza situata" [Albertini e Pilotti, 1996] che fa riferimento a una classificazione [Blacker, 1994] di cinque tipi di conoscenza, distinti a seconda del "contenitore" della stessa: conoscenza contenuta nei "cervelli" (capacità concettuali ed abilità cognitive dei singoli individui), conoscenza incorporata nella strumentazione e tecnologia, conoscenza contenuta nella "cultura" (legata a processi di socializzazione), conoscenza contenuta nelle "routine" e infine, conoscenza contenuta nei "codici".

essendo essa parte di una base conoscitiva più estesa con cui deve comunicare e interagire. E se è vero che il know-how di un'impresa è contestualizzato alle risorse e competenze pre-esistenti, lo stesso vale anche per le nuove conoscenze, di volta in volta acquisite o prodotte dall'organizzazione, essendo queste il risultato di azioni organizzative specifiche, "embedded" nei contesti che le hanno prodotte e nell'esperienza specifica dei soggetti che costituiscono l'organizzazione stessa, delle relazioni che li interconnettono e dei processi che ne garantiscono il coordinamento. La capacità e possibilità di scoprire sinergie e complementarità tra conoscenze anche apparentemente molto diverse dipenderà, nondimeno, dalla capacità degli attori di decontestualizzare le conoscenze specializzate. Solo in questo modo, si produrrà un circolo virtuoso in cui il processo di trasferimento della conoscenza genererà apprendimento e l'apprendimento a sua volta produrrà nuova conoscenza o nuovi campi di applicazioni. Ovviamente l'interesse di un'organizzazione a decontestualizzare la propria conoscenza sarà fortemente connesso alle reti di relazioni del sistema-impresa, al livello di collaborazione presente nel network e al grado di fiducia. Se sussistono certe condizioni, un network può favorire la definizione di linguaggi, codici e meccanismi di comunicazione che permettono di accelerare il processo stesso di apprendimento [Nahapiet e Ghoshal, 1998], semplificando la diffusione di conoscenze, esperienze, innovazione e consentendo lo sviluppo di un sistema che crea valore [Tsai, 2001]. In particolare, Nonaka (2000), nei suoi studi, fa riferimento a "campi di interazione" in cui prendono vita processi di creazione, di condivisione e di trasferimento della conoscenza, derivanti da attività di collaborazione e cooperazione che conducono alla formazione di un linguaggio comune e di una piattaforma di conoscenze/competenze condivise ed integrate tra le imprese interagenti.

La conoscenza dunque si esplica in una base conoscitiva interna al sistema-impresa, implicita nel capitale umano, nella tecnologia, nelle risorse e nelle routine organizzative, e una conoscenza acquisibile esternamente, attraverso le relazioni, l'esperienza, la ricerca e la formazione. Due dimensioni distinte ma allo stesso tempo interconnesse, dove la conoscenza esterna deve a sua volta essere recepita e internalizzata per tradursi in un processo di apprendimento che porti al miglioramento

complessivo dell'organizzazione, della strategia, della produzione e in generale della capacità di gestione e di creazione di nuova conoscenza e di valore.

Del resto, la globalizzazione, amplificando la concorrenza e la competizione internazionale, accelerando il progresso tecnologico, riducendo il ciclo di vita dei prodotti e i tempi di immissione dei nuovi prodotti sul mercato [Gussmann, 2006], ha generato un fabbisogno crescente di conoscenza che ha spinto le imprese ad investire risorse per migliorare i processi di apprendimento, per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi gestionali, per migliorare le competenze organizzative e produttive. Il risultato è stato la presa di consapevolezza, da un lato, che un processo di sviluppo e innovazione basato solo sulle risorse e competenze interne all'azienda comporta costi aggiuntivi non sempre sostenibile per le PMI e distoglie l'attenzione dal mercato e dalle opportunità che indi sono celate; dall'altro, un percorso di sviluppo profittevole può realizzarsi anche acquisendo conoscenze complementari disponibili all'esterno del sistema-impresa, sfruttando sia le relazioni con clienti, fornitori e concorrenti, sia le opportunità evolutive rese disponibili dai continui mutamenti del mercato²⁶, anche accedendo a settori e ambiti tecnologici non direttamente connessi con quelli aziendali²⁷.

L'accesso a conoscenza esterna offre così nuove possibilità di crescita, anche in altri settori, permette di diversificare meglio il rischio e di conseguire maggiori sinergie, riduce tempi e costi dell'innovazione e diventa fondamentale soprattutto per quelle imprese, dove la creazione di conoscenza interna richiederebbe un eccezionale dispendio di risorse.

²⁶ Lo sviluppo dell'impresa a rete, dei distretti e dei sistemi produttivi locali è il risultato di questo percorso evolutivo che porta le PMI a sfruttare i vantaggi e le esternalità di rete per sopperire all'impossibilità di gestire e generare da sola un livello di conoscenza tale da permetterle di raggiungere livelli di eccellenza, al contrario, perseguibili attraverso un percorso di crescente specializzazione che però, per essere sostenibile, necessita di essere accompagnato da un elevato grado di collaborazione e coordinazione sistemica.

²⁷ Il concetto di *exaptation* è stato introdotto dai paleontologi Stephen J. Gould ed Elisabeth S. Vrba nel 1982, e indica un processo di trasformazione/evoluzione in base al quale un tratto sviluppatosi per una certa ragione adattativa può essere "cooptato" o convertito per una funzione anche del tutto indipendente dalla precedente. Ripreso recentemente in ambito economico, il termine *exaptation* vuole indicare il processo di trasferimento di conoscenze che, nate in un contesto specifico con determinate funzionalità, vengono poi convertite e adattate per essere utilizzate in contesti e per funzioni del tutto differenti da quelle originali. Per un maggior approfondimento a riguardo vedi tra gli altri: Mokyr (2000); Andriani e Cohen (2006).

Tuttavia, considerato che qualsiasi processo di apprendimento si scontra inevitabilmente con l'imperfezione dei mercati della conoscenza, reperire conoscenze esterne è un processo complicato che necessita non solo di riuscire ad attivare canali adeguati ma anche di selezionare e valutare le informazioni più adatte a sostenere le strategie di crescita aziendali. È insomma necessario sviluppare quello che alcuni autori hanno definito capacità di assorbimento (*absorptive capacity*) [Cohen e Levinthal, 1990; Zhara e George, 2002; Fabrizio, 2009].

Il fatto che alcuni studi subordinino la *absorptive capacity* alla dotazione interna di conoscenze e di competenze possedute o comunque controllate dall'impresa e al posizionamento più o meno centrale che essa ricopre nel network interorganizzativo [Gulati, 2007], non riduce la capacità delle relazioni di produrre evidenti esternalità positive. È ampiamente riconosciuto, infatti, che il network agevola l'accesso alle conoscenze/competenze di altre organizzazioni [Grant e Baden-Fuller, 2004], migliora il trasferimento, tramite attivazione di specifici processi di apprendimento, delle conoscenze/competenze sviluppate da altre imprese [Padula, 2002], favorisce la produzione di nuova conoscenza [Lanza, 2000].

Un'interessante interpretazione del nesso tra aspetti processuali-cognitivi ed aspetti strutturali-organizzativi nelle reti è quella realizzata da Levanti (2008), sulla base della teoria dei sistemi dinamici complessi (TSDC). L'autrice propone di integrare i processi di creazione della conoscenza, elaborati nell'ambito della KBT, ed i processi interorganizzativi e di trasferimento della conoscenza con i concetti di *embeddedness relazionale* (riguarda la tipologia dei legami che interconnettono le imprese) e *strutturale* (riguarda la struttura dell'insieme delle relazioni, dirette e indirette, che connettono le imprese reticolari) che analizzano i riflessi dell'architettura connettiva di rete sulle performance aziendali.

Secondo Levanti, quindi, è possibile individuare differenti livelli sistemici sulla base dei diversi *asset* cognitivi presenti all'interno della rete: micro-sistemico, meso-sistemico e macro-sistemico [Levanti, 2008].

A livello micro-sistemico, l'impresa cerca di conseguire, in modo autonomo, un vantaggio competitivo attraverso una strategia di sfruttamento delle conoscenze/competenze di cui dispone e di creazione di nuova conoscenza, che si

realizza con processi di apprendimento generati esclusivamente al suo interno [Coehn e Levinthal, 1990].

A livello meso-sistemico, le imprese unite da legami forti pongono in essere processi di apprendimento congiunto e di co-generazione della conoscenza, che conducono all'emergere di una base conoscitiva comune e di un linguaggio specifico condiviso. Questo determina una riduzione della distanza cognitiva²⁸ e velocizza il processo di creazione di conoscenza, riducendo tempi e costi marginali. La continua reiterazione dell'interazione determina inoltre lo sviluppo di elevati livelli di *commitment* e di un'atmosfera di fiducia che agevolano e semplificano i rapporti tra le imprese, riducendo il rischio di comportamenti opportunistici [Capaldo, 2007]. La fiducia, infatti, può essere intesa come uno schema cognitivo di previsione del comportamento di altri soggetti in cui ogni qualvolta un'aspettativa viene confermata si genera ulteriore fiducia [Vicari, 2008]. Una relazione che si dimostra stabile e attendibile nel tempo, genera un maggior livello di fiducia; e la fiducia, a sua volta, riduce l'incertezza, il rischio e l'ambiguità [Castaldo, 2007].

A livello macro-sistemico, imprese eterogenee e specializzate interagiscono attraverso un insieme di legami deboli, che determinano l'emergere di una comune base di conoscenza e di un linguaggio condiviso. Il macro sistema si differenzia per la maggiore varietà e variabilità tra le imprese coinvolte delle conoscenze e competenze (maggiore distanza cognitiva) che stimolano la creatività, la competitività e la capacità di individuare nuove opportunità di sviluppo [Burt, 2005; Padula, 2002].

Un network aziendale è tanto più efficace quando sa combinare e bilanciare legami forti (tipici del meso-sistema) e legami deboli (tipici del macro-sistema). I primi rafforzano la fiducia, la cooperazione e riducono i rischi di opportunismo ma, allo stesso tempo, generano una maggiore inerzia comportamentale nei soggetti coinvolti, che per non alterare gli equilibri e per non venir meno alle aspettative degli altri soggetti della rete, pretendono a non modificare il proprio comportamento una volta consolidato. Inoltre, il continuo reiterarsi di relazioni fiduciarie tende ad avvicinare i

²⁸ La capacità di assorbire nuova conoscenza, comunicarla, usarla e processarla, è profondamente vincolata alla prossimità cognitiva [Boschma, 2005]. La prossimità cognitiva prescinde dalla distanza psichica e funge da acceleratore del processo di espansione dell'impresa nei mercati esteri.

profili cognitivi delle imprese e a ridurre la varietà dei patrimoni conoscitivi, limitando la capacità delle imprese di cogliere le opportunità o minacce connesse al verificarsi di cambiamenti nell'ambiente esterno e riducendo la loro capacità di adattamento. I secondi hanno l'effetto opposto: offrono una maggior varietà di conoscenze, di opportunità di contatto e di confronto costruttivo all'interno della rete e rappresentano uno stimolo all'innovazione e alla creazione di nuova conoscenza pur non generando necessariamente rapporti di fiducia.

In sostanza, la complessità e competitività ambientale richiedono un'impresa flessibile, capace di estendere il proprio network fino a coinvolgere tutti e tre i livelli strutturali, capace di sfruttare i rapporti fiduciarî costruiti con imprese con cui si condividono linguaggio, valori ed analoghe esperienze senza però rimanere intrappolate in una rete dove la distanza cognitiva e la varietà di conoscenze/competenze risulta sempre più appianata. I contesti relazionali "deboli" sono più favorevoli a garantire all'impresa il raggiungimento di un adeguato grado di flessibilità, in quanto danno luogo, con maggiori probabilità, a quelle continue discontinuità cognitive che costringono l'impresa a rinnovare i propri schemi conoscitivi, generando una maggior capacità di adattamento a successive discontinuità [Teece et al., 1997].

La globalizzazione, la crescente internazionalizzazione del contesto socio-economico e gli studi sui sistemi reticolari sembrerebbero avere profondamente modificato la struttura connettiva di agglomerati d'impresa fortemente localizzati (cluster d'impresa e distretti industriali), rendendo le singole imprese molto più percettive verso opportunità di contatto e di sviluppo esterne al contesto geografico di riferimento. Le PMI sentono sempre più la necessità di trovare un equilibrio tra meso e macro-sistema. Il processo di espansione su mercati esteri, diventa un modo per creare nuove relazioni con organizzazioni che abbiano conoscenze che, seppur differenti, mantengano comunque un certo grado di prossimità cognitiva. Questo spiega la generale tendenza delle PMI ad internazionalizzarsi verso mercati caratterizzati da una maggiore vicinanza geografica e culturale.

L'approccio a mercati internazionali rappresenta un modo per l'impresa di estendere il proprio macro-sistema, combinandolo con la rete di relazioni create e consolidate nel

tempo sul territorio locale. Da un lato, quindi, legami forti e duraturi con fornitori e clienti caratterizzati da una maggior prossimità cognitiva e da un rapporto collaborativo e fiduciario, dall'altra, legami più deboli con imprese geograficamente più lontane ma in grado di disporre di conoscenze più eterogenee e diversificate che aprono la strada ad opportunità di crescita e sviluppo altrimenti poco visibili.

In questo senso, anche bassi livelli di coinvolgimento internazionale, pur non producendo effetti stravolgenti in termini di performance, generano comunque delle esternalità positive che offrono all'impresa nuove opportunità di contatto ed estensione delle relazioni a clienti e fornitori stranieri, che se ben coltivate possono innescare un circuito di crescita virtuoso.

Se i sostenitori del modello di Uppsala sottolineano la relazione tra processo di internazionalizzazione e apprendimento esperienziale, Jansson e Sandberg (2008), combinando gli insegnamenti degli autori della teoria dei network, hanno descritto un modello (denominato *Five/Five Stages Model*) che definisce la relazione tra processo internazionale e apprendimento relazionale.

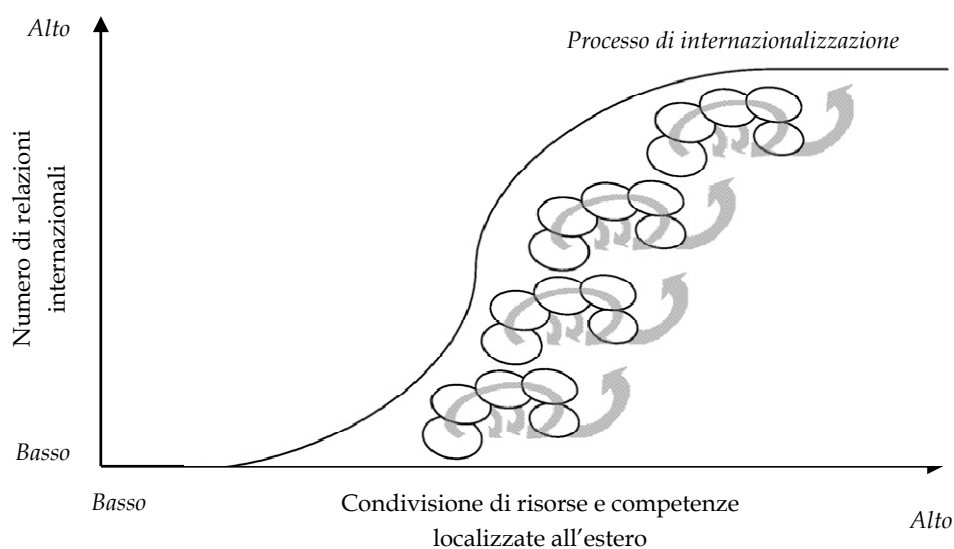


Figura 2.2: il Five/Five Stages Model²⁹

Secondo Jansson maggiori sono le relazioni sviluppate in un paese estero e maggiore risulterà il grado di internazionalizzazione raggiunto in quel mercato. Esiste una

²⁹ Fonte: rielaborato da Jansson H. e Sandberg S., 2008.

connessione tra le relazioni esistenti, la condivisione di conoscenze, risorse e competenze che queste relazioni permettono e il livello di internazionalizzazione dell'impresa. Le relazioni influenzano il processo di apprendimento, permettono all'impresa di accedere ad informazioni altrimenti non facilmente conseguibili, riducono l'incertezza connessa all'internazionalizzazione e favoriscono un maggior coinvolgimento internazionale dell'organizzazione stessa. Allo stesso tempo, il maggiore impegno internazionale produrrà un'ulteriore estensione del network aziendale

In conclusione, trova conferma l'importanza delle relazioni come fonte di condivisione delle conoscenze che sono alla base dei processi dinamici di trasferimento e di apprendimento. Le caratteristiche intrinseche della conoscenza coadiuvate dal concetto di interattività (risultato dell'intrecciarsi di molteplici attività relazionali, sia internamente all'azienda sia con altre organizzazioni), non rappresentano solo un momento fondamentale del processo cognitivo ma condizionano il livello di competitività di un'organizzazione economica sia a livello nazionale che internazionale.

2.3 *PROCESSO DI APPRENDIMENTO: TRA EXPLOITATION ED EXPLORATION*

In un sistema ecologico così complesso e dinamico, il possesso di conoscenze e la possibilità di acquisirne di nuove rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente a garantire la sostenibilità di lungo periodo dell'impresa, soprattutto a livello globale. Quello che diventa veramente fondamentale è la capacità di gestire le informazioni che vengono di volta in volta acquisite attraverso un processo di apprendimento che dipende dall'esperienza, dalle relazioni, dal trasferimento e acquisizione di capitale umano o di tecnologie.

Il valore della conoscenza non dipende in astratto dalla conoscenza in sé, bensì dalla capacità di un agente economico di utilizzare e gestire quella conoscenza [Vicari, 2007]. La RBV, ad esempio, si è dimostrata incapace di spiegare differenze di performance tra imprese che dispongono di set di risorse simili (la stessa osservazione può essere

rivolta al concetto di conoscenza, in quanto risorsa). Bartlett e Ghoshal (1989), nel loro lavoro "Managing across Border", hanno mostrato come il solo trasferimento delle conoscenze all'interno delle imprese non è in grado di garantire vantaggi competitivi su scala internazionale; osservando che, in alcuni casi, la leadership tecnologica di un'impresa, non accompagnata da adeguate capacità di gestione manageriale comporta l'incapacità dell'impresa stessa di sfruttare questo vantaggio competitivo su scala mondiale.

Nel circuito informazioni-conoscenza-competenze-apprendimento che si viene a delineare, l'apprendimento rappresenta un fattore critico di successo per la creazione di valore e la conoscenza, in tutte le sue forme (esplicita, tacita, casuale, sistematica, strutturata), diventa la fonte principale del vantaggio competitivo [Delfino, 2005]. In altre parole, la conoscenza influenza il modo di operare di un'organizzazione, modifica radicalmente i contenuti e le logiche strategiche e manageriali, consente di ottenere un aumento di efficienza e favorisce il miglioramento dell'efficacia nel fare quello che già si faceva, dischiude nuovi scenari e apre la strada a nuove opportunità [Caselli, 1995].

Roper (2008) individua un processo di gestione della conoscenza legato alla catena del valore dell'innovazione suddiviso in tre fasi:

- ricognizione e acquisizione di conoscenza (*Knowledge sourcing*)
- trasformazione della conoscenza in innovazione (*Knowledge transformation*)
- sfruttamento della conoscenza acquisita a fini commerciali (*Knowledge exploitation*)

Il riconoscimento e l'acquisizione di conoscenza esterna si basa sull'abilità dell'impresa di utilizzare i propri canali relazionali al fine di favorire lo scambio di informazioni. Due aspetti possono incidere sull'efficacia di questo processo di trasferimento: la varietà delle fonti e l'ampiezza del monitoraggio. La prima caratteristica è relativa alla capacità dell'impresa di creare relazioni con fonti diverse (clienti, fornitori, partner, concorrenti) al fine di attingere ad un'insieme di conoscenze più ampie e quindi moltiplicare le opportunità di innovazione. La seconda, invece, si riferisce alla distanza con cui l'impresa cerca all'esterno del proprio sistema-ambiente, in settori diversi da quelli abituali e in mercati anche geograficamente lontani (riprende di fatto i concetti di meso e macro sistema). La maggiore distanza cognitiva, sebbene si

accompagni ad una intensa incertezza interpretativa, si bilancia con la possibilità di realizzare un processo innovativo radicale e quindi capace di generare un più rilevante e duraturo vantaggio competitivo.

La trasformazione della conoscenza in innovazione dipende, quindi, dalla reale capacità di apprendere e assorbire la conoscenza acquisita. Non tutte le informazioni infatti vengono recepite e di quelle recepite, non tutte vengono condivise all'interno dell'organizzazione e implementate in progetti di innovazione [Comacchio e Bonesso, 2009]. In altre parole, ogni fase costituisce un elemento essenziale per la fase successiva. Non può esservi trasformazione di conoscenza e creazione di valore se questo non si innesca su un processo di apprendimento efficace, sia che questo utilizzi informazioni e conoscenze già presenti all'interno dell'organizzazione, sia che punti ad ottenerli dall'esterno. In questo caso, ovviamente, l'impresa dovrà agire per potenziare al massimo le opportunità di incontro tra il fabbisogno cognitivo aziendale e l'esperienza di imprese che operano in contesti simili ma anche profondamente differenti, sia per competenze (imprese di settori diversi che utilizzano tecnologie e sistemi produttivi apparentemente incongruenti) sia per ruolo (clienti, fornitori, concorrenti).

La gestione della conoscenza passa allora dalla comprensione dei processi attraverso cui la conoscenza viene sviluppata e applicata. Si possono così distinguere due categorie di processi, una concernente l'incremento dello stock di conoscenza di cui dispone un'organizzazione e l'altra connessa alla sua applicazione e sfruttamento. A tal proposito, Spender (1992) distingue tra processi di generazione della conoscenza e processi di applicazione della conoscenza mentre Rullani (1994) fa riferimento a due direttive interdipendenti lungo cui si sviluppa l'apprendimento: la capacità sfruttare conoscenza esistente e di acquisirne dall'esterno e l'attitudine a produrre nuova conoscenza e innovazione. Si deve però a James March l'interpretazione del processo cognitivo sulla base dei concetti di *exploitation* ed *exploration*. Un'efficace strategia d'impresa deve infatti fondarsi contemporaneamente sul maggior sfruttamento possibile della dotazione aziendale di risorse, al fine di ottimizzare i processi e le competenze esistenti (*exploitation*) e sulla capacità di cogliere nuove opportunità di mercato e assorbire conoscenze esterne (*exploration*) [March, 1991]. Due distinte, seppur

complementari, tipologie di apprendimento che permettono, per un verso, di generare nuove competenze, per l'altro, di individuare nuovi modi di combinare e gestire quelle esistenti, armonizzandole il più possibile ai mutamenti dell'ambiente di riferimento [Gilsing e Noteboom, 2006].

Nella stessa direzione, seppur con qualche differenza, va la distinzione fatta da Albertini e Pilotti (1996), che individuano tre principali tipi di apprendimento:

- *apprendimento istruttivo* (legato al concetto di *learning by doing* e all'assenza di innovazioni rilevanti; esso coinvolge il trasferimento di informazioni e conoscenza tacita attraverso relazioni non solo di mercato);
- *apprendimento adattivo* (in aggiunta al modello istruttivo coinvolge anche i concetti di *learning by using* e *learning by interaction* e riguarda sia conoscenza tacita che codificata; le imprese apprendono a reagire e adattarsi ai cambiamenti del mercato e a cooperare in reti più o meno estese);
- *apprendimento generativo* (non si limita al trasferimento di conoscenza tacita e codificata ma si riferisce principalmente alla creazione di nuove conoscenze partendo da strutture e capacità pre-esistenti).

Mentre il modello istruttivo e quello adattivo sono coerenti con un principio di cumulabilità dell'apprendimento per cui le organizzazioni accrescono la loro competitività attraverso un processo conoscitivo caratterizzato da continue micro-innovazioni, il modello generativo si basa su un processo di apprendimento che talvolta può prevedere anche punti di discontinuità [Albertini e Pilotti, 1996]. In effetti, l'accumulazione di conoscenza non segue necessariamente un percorso di crescita ricorrente e progressivo (*incrementalismo cognitivo*) ma dà spesso luogo a discontinuità conoscitive³⁰, più o meno radicali, che impongono all'impresa una riorganizzazione dei processi produttivi e decisionali che permettono un miglioramento delle competenze e delle routine organizzative [Tushman e Anderson, 1986].

L'apprendimento generativo, tuttavia, non può prescindere dagli altri livelli di apprendimento. Se è, infatti, vero che un'impresa può accumulare informazioni e

³⁰ Vi sono innovazioni tecnologiche che possono rivoluzionare le modalità di gestione, utilizzo e trasferimento delle informazioni e della conoscenza, con un impatto notevole sui processi di comunicazione, sulle modalità di coordinamento e sui processi di apprendimento organizzativo [Fulk e De Sanctis, 1995].

conoscenze tacite e codificate attraverso la propria rete di relazioni, è altrettanto vero che un efficace trasferimento di conoscenza richiede prima di tutto la capacità di identificare, interpretare e selezionare attentamente solo quelle informazioni in grado di generare valore aggiunto per l'organizzazione [Cohen e Levinthal, 1990]. Le conoscenze, una volta filtrate, divengono fonte di vantaggio competitivo e possono essere sfruttate dall'organizzazione solo se questa ha già accumulato la competenza necessaria per utilizzarle. Le competenze aziendali, a loro volta, non sono innate ma si sviluppano attraverso forme di apprendimento interattivo in cui l'esperienza e un certo grado di prossimità giocano un ruolo di primo piano nel consentire l'assorbimento e la produzione di (nuova) conoscenza.

L'apprendimento istruttivo e adattivo sono, quindi, di fatto interconnessi con un processo cognitivo di tipo *exploitation*, in cui il *learning by doing, by using e by interaction* accrescono progressivamente l'esperienza e la capacità di gestione dei processi aziendali; l'apprendimento generativo, invece, è riconducibile più a un approccio di tipo *exploration*, dove il processo cognitivo si sviluppa in modo discontinuo, cogliendo le opportunità che emergono da un attento controllo dell'evoluzione del mercato e che richiedono flessibilità organizzativa, abilità di adattamento e capacità di assorbimento delle conoscenze generate all'esterno del sistema-impresa.

L'apprendimento generativo sembrerebbe, inoltre, compatibile con una visione incrementale dell'internazionalizzazione, dove il semplice accumulo di informazioni non garantisce un percorso di espansione estero fintanto che questo non sia affiancato da un processo di apprendimento in grado di sviluppare, migliorare e innovare le competenze aziendali, le routine organizzative e in generale la capacità di gestire in modo efficiente la conoscenza che ne deriva. Il passaggio ad uno stadio di internazionalizzazione superiore avrà luogo soltanto se l'impresa sarà capace, non solo di internalizzare le nuove conoscenze che derivano dall'esperienza estera e dall'estensione della propria rete di relazioni, ma anche di maturare quella flessibilità e capacità di adattamento che permettono di trasformare le discontinuità in opportunità [Teece et al., 1997], generando, di volta in volta, le necessarie competenze per mantenere e accrescere la competitività a livello globale. L'intensificarsi della concorrenza e la continua trasformazione dei modelli di business di molti settori

richiedono un processo decisionale molto accelerato, una maggiore delega delle responsabilità e un aumento delle relazioni tra imprese che solo un'organizzazione flessibile³¹ è in grado di garantire. Di conseguenza la flessibilità costituisce una caratteristica essenziale dell'impresa di successo, rappresenta la capacità di sfruttare le perturbazioni dell'ambiente e di mettere continuamente in discussione le conoscenze consolidate [Atlan, 1986]. Secondo Atlan, infatti, una continua destabilizzazione, capace di mettere in crisi gli schemi cognitivi esistenti, genera nell'impresa un senso di incertezza costruttiva che la spinge verso un naturale bisogno di apprendimento. *“L'impresa capace di apprendere reagisce alle perturbazioni organizzandosi”* [Vicari, 2008].

Mantenere un vantaggio competitivo sostenibile è, quindi, possibile solo se l'organizzazione è capace di maturare e gestire un processo generativo di conoscenza e possiede la necessaria flessibilità per internalizzare rapidamente le discontinuità conoscitive indotte dall'ambiente esterno, poiché queste, se sottovalutate, possono in brevissimo tempo ribaltare i rapporti di forza nel mercato, annullando i vantaggi competitivi duramente costruiti nel tempo.

In quest'ottica, il processo di internazionalizzazione può essere interpretato come un'opportunità che offre alle imprese la possibilità di espandere la propria rete relazionale e di acquisire nuove conoscenze (*exploration*), generando al tempo stesso una destabilizzazione degli schemi cognitivi consolidati e costringendo l'impresa a una riorganizzazione dei processi aziendali (*exploitation*). L'internazionalizzazione, infatti, sia intesa come approccio a nuovi mercati sia in termini di consolidamento della propria posizione con modalità di internazionalizzazione via via più complesse, da un lato, induce nuove esperienze, moltiplica le opportunità di contatto e di interazione costruttiva e aumenta l'esposizione a nuove informazioni e conoscenze; dall'altro, impone all'impresa una netta accelerazione del proprio processo di apprendimento, un miglioramento o rinnovamento delle competenze e delle routine organizzative.

³¹ La connessione tra flessibilità e complessità del sistema economico è ben delineata dal concetto di “now economy” che sottolinea la capacità di utilizzare l'esponenziale innovazione tecnologica messa in campo dalla globalizzazione per divenire “real time”, ossia organizzazioni in grado di reagire immediatamente alle trasformazioni del processo di business anche grazie alle connessioni con altri attori [Ranadivè, 2000].

Il processo di *knowledge learning*, non a caso, è uno dei principi alla base del modello di Uppsala, essendo l'espansione internazionale dettata da un processo di acquisizione della conoscenza che si realizza tramite l'esperienza e che permette di superare le barriere geografiche e culturali (la distanza psichica) e di acquisire le competenze necessarie a rendere sostenibile uno sviluppo internazionale di lungo periodo. L'esperienza maturata permette, infatti, all'impresa di cogliere nuove opportunità, riducendo l'incertezza e il livello di rischio correlato³².

Il vero vantaggio in termini di competitività rispetto alla concorrenza, si presenta, tuttavia, quando l'impresa è capace di combinare insieme *knowledge learning* e *knowledge management*. Quando, infatti, il processo di apprendimento è integrato con un'appropriata gestione della conoscenza, il risultato è quello di sviluppare competenze e routine organizzative sempre più distintive, tali da consentire un più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse e di sviluppare una maggiore capacità innovativa. In altre parole, un management capace di gestire, coordinare e sviluppare il patrimonio conoscitivo dell'impresa è in grado di utilizzare la conoscenza come base per generare processi innovativi che forniscano all'organizzazione opportunità di crescita e di ulteriore sviluppo.

In conclusione il vero motore dell'impresa risiede nella conoscenza e nella capacità di gestirla. È il processo di apprendimento, in tutte le sue forme, a garantire lo sviluppo sostenibile di un'impresa, prima ancora che l'internazionalizzazione in quanto tale. Non è inverosimile osservare che esistono realtà localmente localizzate, che pur non puntando ad un'espansione in mercati esteri, raggiungono, comunque, grazie al loro inserimento in un network particolarmente esteso e collaborativo, piuttosto che alla disponibilità di risorse e competenze molto distintive e specializzate, elevati livelli di performance.

Quello che cercheremo di dimostrare in questa analisi è che l'internazionalizzazione, influenzando positivamente il processo di apprendimento di un'impresa, costituisce

³² L'apprendimento e l'accumulazione di conoscenza rappresentano il mezzo per ridurre il grado di incertezza in cui si realizzano i processi decisionali all'interno delle organizzazioni. "I processi di accumulazione e gestione efficace delle informazioni consentono all'impresa di ridurre l'incertezza e i rischi legati ai processi decisionali, di acquisire potere nella gestione delle relazioni nonché di monitorare i processi aziendali" [Profili, 2004, pag.50].

senza alcun dubbio un'opportunità di crescita importante, soprattutto per le PMI. Essa, infatti, permette di incrementare i fattori chiave del sistema-impresa, moltiplicando le possibilità relazionali, facilitando l'accesso e il reperimento di maggiori risorse, stimolando l'impresa a innovare e migliorare competenze e routine organizzative, rendendo l'impresa più flessibile e attenta ai cambiamenti ambientali. L'internazionalizzazione non è un percorso obbligato ma sicuramente in grado di generare esternalità positive che possono accelerare il processo di espansione di un'impresa, purché adeguatamente supportate da una strategia aziendale che ne sappia sfruttare i vantaggi in termini di apprendimento, flessibilità e opportunità di miglioramento e sviluppo.

2.4 LA RELAZIONE TRA CONOSCENZA, INTERNAZIONALIZZAZIONE E PERFORMANCE

È opinione diffusa che internazionalizzazione e conoscenza siano due concetti, tra loro, profondamente interconnessi. Abbiamo già accennato al fatto che la teoria degli stadi, che rappresenta il paradigma dominante, suggerisce che l'attività internazionale dell'impresa cresce gradualmente man mano che essa acquisisce conoscenza ed esperienza [Johanson e Wiedersheim-Paul 1975; Johanson e Vahlne, 1977]. Il livello di coinvolgimento in termini di attività e risorse impegnate sul fronte internazionale segue un percorso evolutivo incrementale dove la conoscenza del mercato, accumulabile attraverso l'esperienza, rappresenta un fattore chiave che, a sua volta, influenza tempo e direzione dello sviluppo internazionale. Ogniqualvolta il processo di apprendimento permette all'impresa il raggiungimento di un certo livello di conoscenza, si determinano le condizioni per il passaggio ad uno stadio di internazionalizzazione superiore.

Una delle principali critiche a questo modello di espansione, tuttavia, è l'eccessivo determinismo. È poco realistico immaginare un percorso per stadi in cui il passaggio al livello successivo sia imputabile al raggiungimento di una precisa soglia di separazione. La realtà impone una prospettiva che sappia, invece, coadiuvare e accostare teorie strutturaliste, non strutturaliste ed evolucioniste. Una prospettiva in

cui la scelta di internazionalizzarsi, le modalità, l'impegno e il tipo di coinvolgimento sono determinate da una combinazione di fattori, interni ed esterni al sistema-impresa, che determinano non solo il punto di ingresso ma anche tutto il processo di apprendimento.

Nell'analisi dei fattori che guidano il processo d'internazionalizzazione, bisogna infatti tenere in considerazione la rilevante influenza di altre prospettive. Gli studi che attingono alla letteratura resource-based [Bloodgood et al., 1996; Dhanaraj e Beamish 2003] hanno, ad esempio, messo in evidenza come il set di risorse e competenze firm-specific [Wernerfelt, 1984] è alla base del comportamento strategico dell'impresa e, quindi, anche delle scelte d'internazionalizzazione [Ahokangas, 1998]. Sono, infatti, le risorse e competenze presenti nell'impresa ad indirizzare e determinare i percorsi di sviluppo e le modalità di accesso ai mercati internazionali.

In quest'ottica, un ruolo centrale assumono anche le caratteristiche del management [Sapienza et al., 2006]. L'esperienza, le abilità e le competenze dell'imprenditore e dei manager sono fondamentali sia per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale, sia per le decisioni di internazionalizzazione [Westhead et al., 2001]. Ad esse è pertanto legata la capacità dell'impresa di cogliere opportunità di sviluppo estero, gestire processi e relazioni in nuovi contesti, creare routine che facilitano lo svolgimento di operazioni internazionali [Hitt et al., 2006].

Contributi importanti all'analisi dei processi d'internazionalizzazione si basano infine sulla teoria dei network [Vatne, 1999; Coviello, 2006]. Essi evidenziano che non solo l'impresa o l'imprenditore, individualmente considerati, ma anche le relazioni giocano un ruolo chiave nei percorsi di sviluppo internazionale, permettendo l'accesso a maggiori risorse/conoscenze tecnologiche, produttive o di mercato [Johanson e Vahlne, 2003]. In altre parole, i processi d'apprendimento, che si sviluppano grazie alle relazioni che l'impresa attiva con i vari attori del network, rappresentano una componente fondamentale del processo di crescita aziendale [Vignola, 2007].

Un'impresa che decide di intraprendere un percorso di espansione al di fuori dei confini nazionali, estendendo la propria quota di mercato oltre i limiti rappresentati dal mercato domestico, ha l'opportunità di innescare un circolo virtuoso potenzialmente in

grado di condurre l'impresa verso un crescente coinvolgimento internazionale, una maggiore capacità di gestione della conoscenza e anche a migliori performance.

Secondo la prospettiva che si va lentamente delineando, il processo di internazionalizzazione permette all'impresa di maturare esperienza, di estendere il proprio network e di acquisire nuove e maggiori informazioni/risorse/conoscenze; queste, tuttavia, per tradursi in nuove opportunità di sviluppo, necessitano di essere correttamente interpretate ed applicate³³. L'*internationalization knowledge* [Eriksson et al., 1997] si deve tradurre in *institutional knowledge* e *network experiential knowledge* [Blomstermo et al., 2004; Jansson e Sandberg, 2008], generando un'evoluzione delle competenze, un rinnovamento delle routine organizzative e, in generale, una maggiore capacità di gestione dei processi aziendali (*organizational learning*) [Sharma e Blomstermo, 2003]. Questo, a sua volta, si rifletterà in migliori performance, nuove opportunità, nuove relazioni e accesso ad ulteriori risorse che permetteranno all'impresa di incrementare ulteriormente il proprio impegno internazionale, approcciando nuovi mercati o intraprendendo nuove e più complesse modalità di internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione, quindi, è un processo complesso nel quale una serie di dimensioni, legate all'esperienza, all'apprendimento, alla dotazione di risorse e alle caratteristiche personali e professionali dell'imprenditore entrano in gioco nelle strategie d'internazionalizzazione determinando sia le modalità d'accesso ai mercati esteri sia velocità e direzione del percorso di crescita [Cerrato e Deperru, 2009].

Sebbene i cambiamenti del contesto economico globale abbiano reso più facile "fare business" a livello internazionale, consentendo alle imprese di seguire traiettorie di crescita caratterizzate da maggiore varietà e differenziazione rispetto a modelli tradizionali [Oviatt e McDougall, 1994; Zucchella e Scabini, 2007], il processo di espansione sui mercati esteri è predeterminato dalla combinazione dei fattori chiave del sistema-impresa (vedi figura 2.3).

³³ L'accumulo di esperienza da parte dei membri dell'organizzazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente, a modificare le risorse dell'impresa attraverso l'arricchimento della sua base di conoscenza organizzativa: "Perché l'apprendimento derivante dall'indagine organizzativa divenga organizzativo, esso deve radicarsi nelle immagini dell'organizzazione conservate nelle menti dei suoi membri e/o negli artefatti cognitivi" [Argyris e Schon, 1996].

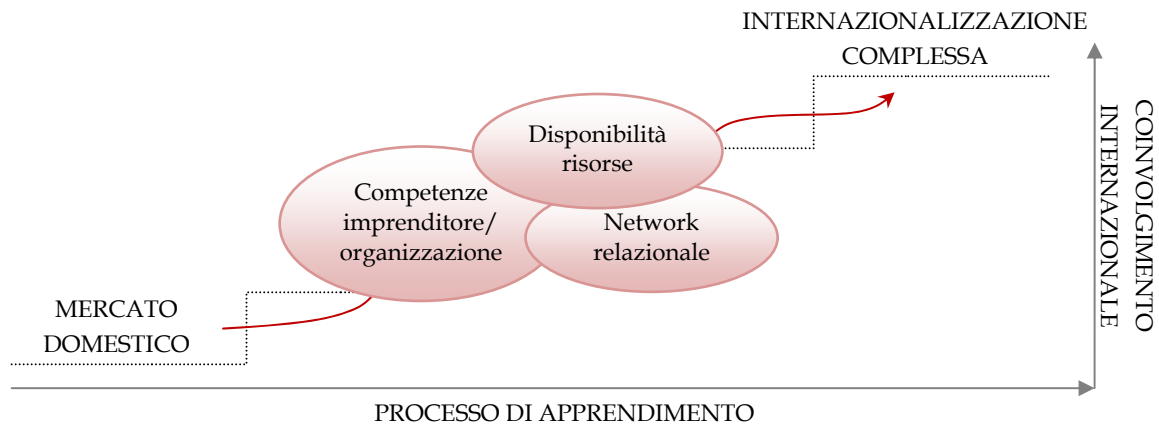


Figura 2.3: Fattori di successo nel processo di internazionalizzazione

La disponibilità di risorse distintive e non replicabili, la quantità e tipologia delle relazioni sociali ed economiche sviluppate a livello soggettivo dall'imprenditore e a livello organizzativo dall'impresa, le competenze, l'esperienza, la creatività e la propensione al rischio dell'imprenditore, costituiscono non solo le condizioni esistenziali del processo di espansione internazionale ma ne sono parte integrante.

Se una scarsa disponibilità di risorse preclude fin dall'inizio molte opportunità, un'abbondanza delle stesse potrebbe non essere sufficiente a garantire un buon esito del processo di espansione internazionale. Molto dipende dalla capacità di gestire quelle risorse e dalle competenze di cui l'organizzazione o l'imprenditore dispone. Solo la soddisfazione di entrambe le condizioni apre la strada ad un'opportunità di crescita anche a livello globale.

Nella figura 2.3, la disponibilità e combinazione dei fattori chiave del sistema impresa (risorse, competenze e network), in quanto determinanti della capacità di gestione della conoscenza, permettono di definire il livello di coinvolgimento internazionale. La linea ondulata (in rosso) evidenzia il fatto che non esiste un unico modo di operare o un'unica strategia di espansione estera; imprese con risorse e competenze distintive ma con una ristretta rete di relazioni e, viceversa, imprese con molte relazioni ma scarse risorse possono raggiungere i medesimi stati di internazionalizzazione. In altre parole, una combinazione differente dei fattori, non preclude la possibilità di realizzare un processo di internazionalizzazione di successo.

Questo non riduce la valenza delle considerazioni già avanzate nei modelli per stadi, solo premette delle diverse condizioni e un processo evolutivo meno deterministico. Un impegno internazionale crescente genera esternalità positive che non possono non influenzare il livello cognitivo aziendale. Un maggiore coinvolgimento nei mercati esteri permette di comprendere meglio le caratteristiche della domanda di mercato (*experiential learning*) e di anticiparne le dinamiche; di estendere il proprio network, ampliando l'insieme di relazioni verso nuovi clienti e fornitori e, allo stesso tempo, rafforzando quelle già esistenti; di ridurre l'incertezza e i rischi (tanto maggiori quanto più rilevante risulta la distanza psichica) legati al fatto di entrare in un mercato che non si conosce. La competizione internazionale comporta contatti con nuovi attori, espone l'impresa a maggiore variabilità, impone nuovi traguardi in termini di qualità e innovazione, esigendo spesso anche la diversificazione dell'offerta in funzione delle esigenze locali. La necessità di elaborare tattiche e strategie ad hoc fornisce quindi una naturale occasione di apprendimento organizzativo, all'origine di un processo di "causazione circolare" fra lo stock di risorse, tangibili e intangibili, disponibili all'impresa e le esperienze accumulate nei mercati internazionali [Caroli e Lipparini, 2002]. Da un lato, le risorse disponibili indirizzano i percorsi di apprendimento, poiché vincolano le scelte dell'impresa in termini di internazionalizzazione; parallelamente, però, il bagaglio di risorse e competenze possedute non costituisce soltanto un presupposto alle traiettorie di internazionalizzazione ma ne è anche il risultato. Molti studi ritengono che esista una relazione positiva tra livello di internazionalizzazione e performance, e che un maggiore impegno internazionale permetta all'impresa di migliorare i risultati aziendali e conseguentemente di incrementare ulteriormente la disponibilità di risorse.

Attraverso meccanismi di apprendimento, l'esperienza estera accresce la conoscenza organizzativa, influenzando a sua volta le strategie dell'impresa. E' proprio l'esistenza di cicli di *learning-by-doing* tra scelta di crescita internazionale, conoscenza dello specifico mercato e coinvolgimento nel nuovo ambiente che rende il percorso di internazionalizzazione un processo dinamico di sviluppo e di apprendimento, caratterizzato da esiti intrinsecamente incerti [Lamb e Liesch, 2002].

I processi di apprendimento organizzativo legati al processo di internazionalizzazione assumono poi una valenza particolare nel caso delle PMI. In primo luogo, è alla specifica natura dei processi di apprendimento che si può ricondurre l'approccio progressivo all'internazionalizzazione proposto dalla *stage theory*: se l'arricchimento di conoscenze e competenze diventa la soluzione attraverso cui la PMI supplisce al gap strutturale di risorse nei confronti della grande impresa, il carattere cumulativo della conoscenza vincola la crescita estera a percorsi incrementali. In secondo luogo, come evidenziato dalla *network perspective*, i processi di apprendimento che hanno luogo nella PMI spesso non avvengono in isolamento, ma sono il frutto collettivo dell'interazione fra attori diversi [Lamb e Liesch, 2002], collocando il percorso di crescita all'interno di una rete relazionale a cui del resto le piccole imprese sono storicamente legate. Infine, alcuni autori sottolineano come l'attivazione del circolo virtuoso fra competenze per l'internazionalizzazione e crescita estera si inneschi in presenza di una "soglia culturale minima"³⁴, al di sotto della quale l'impresa non dispone degli strumenti necessari a beneficiare delle aumentate relazioni offerte dal contesto internazionale [Minguzzi e Passaro, 1993]. Il rischio di non raggiungere tale soglia minima appare più elevato per la PMI, sia perché modi e tempi dell'apprendimento organizzativo risultano spesso egemonizzati dall'imprenditore, riducendo l'opportunità di approcci innovativi, sia perché la piccola impresa spesso affronta l'internazionalizzazione a partire da canali quali l'esportazione indiretta, strutturalmente più poveri di stimoli relazionali atti ad innescare processi di apprendimento.

Il punto focale del modello è che il coinvolgimento internazionale non dipende unicamente dal livello di conoscenza determinato dalla combinazione dei fattori chiave, quanto dalla capacità dell'impresa di generare un processo di apprendimento che permetta di utilizzare la conoscenza acquisita per generare nuova conoscenza. L'internazionalizzazione è una "opportunità", una strategia, che può facilitare l'accumulazione di risorse, l'espansione di nuove relazioni e il miglioramento di competenze e routine organizzative; in altre parole può agevolare l'accesso a

³⁴ Il riferimento a una "soglia culturale minima" quale requisito all'apprendimento organizzativo nei mercati internazionali richiama il concetto di *absorptive capacity* introdotto da Cohen e Levinthal (1990) e già, precedentemente, richiamato.

conoscenze esterne al sistema-impresa. Una gestione efficiente ed efficace di queste conoscenze si tradurrà in migliori performance e in un processo incrementale di crescita a livello globale.

Il coinvolgimento internazionale aumenta parallelamente alla capacità dell'impresa di sfruttare i vantaggi che derivano dall'accrescere il proprio livello di conoscenza. Si origina, dunque, un circolo virtuoso tra componenti del sistema-impresa, conoscenza e coinvolgimento internazionale che conduce ad un incremento della competitività aziendale e ad un miglioramento delle performance.

Infine, non bisogna dimenticare che la scelta di approcciare mercati esteri comporta una serie di conseguenze (discontinuità). L'abilità dell'imprenditore (o organizzazione) nel rispondere alle perturbazioni e alle esternalità che si generano nell'ambiente esterno al sistema-impresa può risultare determinante. Il coinvolgimento internazionale, infatti, da un lato, permette all'impresa di estendere la propria rete di relazioni moltiplicando le possibilità di connessione e permettendole di sfruttare le esternalità positive ad essa correlate, dall'altro, espone l'organizzazione ad un crescente flusso di nuove informazioni e conoscenze che generano discontinuità negli schemi cognitivi aziendali e avvolgono l'impresa in un clima di incertezza e complessità crescente. Le routine organizzative pre-esistenti, assodate nel tempo sul mercato locale, si rivelano spesso inappropriate. Per garantire la competitività, il processo di accumulazione e apprendimento, da adattivo deve divenire generativo, in modo da permettere lo sviluppo di nuove e più adeguate competenze.

Le routine, scaturite da questo processo di apprendimento, risulteranno migliorate in termini di specificità, efficacia ed efficienza e condurranno l'impresa verso migliori performance. Queste, a loro volta, potranno essere utilizzate dall'impresa per acquisire nuove risorse e per investire in innovazione e in nuova conoscenza.

Il modello che si cerca di definire può essere rappresentato schematicamente nel modo seguente.

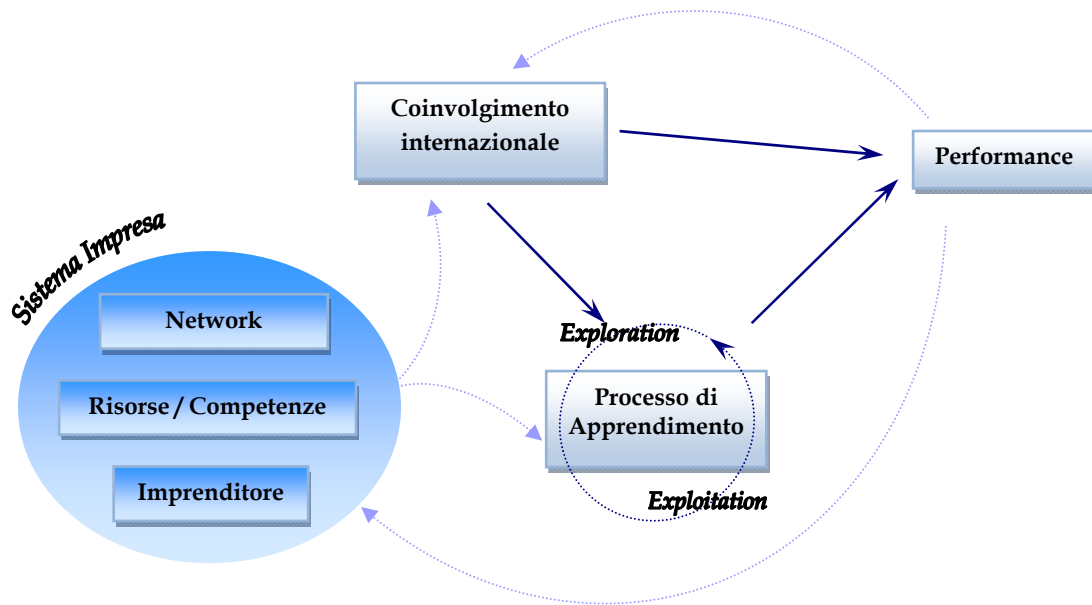


Figura 2.4: Schema interpretativo del modello in esame

Lo schema mostra il delicato equilibrio tra quelli che sono i fattori chiave del sistema-impresa, ovvero risorse, competenze, relazioni e conoscenza. Abbiamo già sottolineato che le diverse combinazioni dei primi tre determinano il livello di conoscenza dell'impresa in un dato momento. Il livello fino a quel momento acquisito è quello che determina la propensione iniziale dell'impresa verso il mercato estero; ad esempio, le born-global, caratterizzate generalmente da elevata propensione al rischio dell'imprenditore o alta disponibilità di risorse o esistenza di relazioni internazionali, presentano un livello di conoscenza elevato e quindi una forte propensione all'internazionalizzazione. Tuttavia, il coinvolgimento internazionale e le modalità di approccio al mercato estero dipendono dalla capacità dell'impresa di gestire la conoscenza in suo possesso e di sviluppare un processo di apprendimento volto a creare nuova conoscenza e incrementare continuamente il livello raggiunto.

L'impresa che vuole costruire un vantaggio competitivo sulla base delle risorse che ha a disposizione, deve quindi generare le competenze necessarie per poterle sfruttare in modo adeguato. La capacità di un'azienda di integrare e riconfigurare le competenze interne ed esterne è fondamentale per rispondere velocemente ai cambiamenti ambientali e per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile [Teece, 2000]. La mancanza di tali competenze fa della conoscenza un

semplice insieme di dati ed informazioni che l'impresa non è in grado di interpretare ed utilizzare. Inoltre se si considera che la conoscenza è una fonte di vantaggio dinamica e illimitata che, potenzialmente capace di generare nuova conoscenza, tende ad incrementare continuamente la complessità del sistema, si comprende quanto il raggiungimento di un certo livello di conoscenza sia, in realtà, un obiettivo fortemente transitorio in grado di generare un vantaggio competitivo solo di breve periodo. Imprese con un elevato stato conoscitivo, pur mostrando un forte propensione all'internazionalizzazione, difficilmente accresceranno il proprio coinvolgimento internazionale se non sono in grado di maturare quella capacità di gestione necessaria per creare conoscenza dalla conoscenza. In altre parole, quello che al tempo t_0 è un alto livello di conoscenza, se non debitamente e continuamente incrementato, al tempo t_1 potrebbe risultare obsoleto rispetto alla concorrenza. Tornando all'esempio delle born-global, sebbene tutte abbiano un'elevata propensione iniziale alla internazionalizzazione, solo alcune presentano, in realtà, elevati tassi di crescita. Questo si verifica perché tali imprese sfruttano in principio il loro elevato livello iniziale di conoscenza ma nel lungo periodo non tutte riescono a sviluppare una adeguata ed efficace capacità di apprendimento e di gestione della conoscenza che permetta loro di perseguire un processo incrementale sulla base dei modelli classici d'internazionalizzazione per stadi (vedi Capitolo I, paragrafo "Imprenditorialità internazionale").

Quanto detto permette di superare una delle principali critiche rivolte al modello per stadi secondo cui esiste un unico percorso di crescita incrementale (il modello, infatti, non prevede la possibilità che un'impresa possa tornare su propri passi). Non va dimenticato che il processo di espansione, sebbene permetta di accedere a nuovi mercati e acquisire nuove conoscenze, richiede adeguamenti organizzativi che si concretizzano generalmente in un incremento dei costi. Un'impresa incapace di sfruttare l'espansione estera per acquisire esperienza e generare vantaggi competitivi superiori a quelli di partenza, non avrà incentivi a perseguire una strategia che, a quel punto, rischia di essere dispersiva ed onerosa. La consapevolezza delle potenzialità ed eternalità di una strategia di internazionalizzazione può fare la differenza in termini di rapidità e qualità del processo di crescita aziendale. Allo stesso modo, però, un

impresa poco flessibile, poco disponibile ad adattarsi ai cambiamenti richiesti dal processo di internazionalizzazione, non ne comprenderà, né saprà coglierne le implicazioni positive, se non parzialmente, e alla fine l'incapacità di gestire la nuova opportunità spingerà l'azienda a ripiegare nuovamente sul mercato nazionale o al limite, troverà un equilibrio tra costi e benefici senza, tuttavia, avere incentivi a migliorare il proprio status internazionale.

Il vero problema è che spesso non si tiene conto del fatto che la singola impresa si trova in un contesto fortemente dinamico, dove le altre imprese non restano a guardare ma intraprendono anch'esse strategie di crescita nel tentativo di non perdere competitività. Se, quindi, l'impresa non riesce a sviluppare un processo di apprendimento generativo rischia di vedere la sua posizione surclassata da quelle aziende che sono invece riuscite a migliorare le proprie competenze e la propria capacità di *exploitation* ed *exploration*, sfruttando l'effetto moltiplicatore dell'internazionalizzazione. Il livello di conoscenza della prima impresa non si è ridotto in termini assoluti, ma essendo aumentato il livello dei competitor, si è ridotto il suo margine relativo rispetto all'intero sistema e questo potrebbe determinare il decadimento di iniziali vantaggi competitivi.

In sintesi, il conseguimento del vantaggio competitivo passa, sempre più, attraverso la capacità di sostenere nel tempo la superiorità delle risorse e delle competenze aziendali, le quali a loro volta sono sempre più legate alla dimensione "intangibile" della conoscenza [Onetti e Zucchella, 2008]. Il processo di apprendimento, soprattutto nella sua forma generativa, sviluppa nell'impresa l'abilità di gestire in modo produttivo la conoscenza e permette di raggiungere risultati aziendali sempre più performanti.

Sebbene coinvolgimento internazionale e conoscenza possano essere per certi versi considerate due variabili tra loro interdipendenti, il modello empirico permetterà di dimostrare che una strategia di internazionalizzazione ha effetti positivi sulle performance solo quando si traduca, di fatto, in un incremento della capacità di gestione della conoscenza, e in particolare di un maggior livello di *exploration* (l'espansione su nuovi mercati permette all'impresa di raccogliere informazioni a cui prima non aveva accesso, di estendere la propria rete di relazioni oltreconfine e

conseguentemente generare un processo di apprendimento crescente). Questo ci conduce ad ipotizzare che l'effetto positivo sui risultati aziendali sia in realtà da imputarsi ad un miglioramento del knowledge management, di cui l'internazionalizzazione può essere considerata una determinante fondamentale. Il processo di internazionalizzazione produce, quindi, esternalità positive che se gestite in modo efficace ed efficiente dall'impresa possono generare considerevoli opportunità di crescita e sviluppo di lungo periodo.

2.5 PREDISPOSIZIONE DEL MODELLO ANALITICO

Lo schema in figura n. 2.4 mette in rilievo due momenti importanti. Il primo è il sistema-impresa in cui la combinazione di fattori specifici determina il livello di conoscenza e le capacità strategiche manageriali e produttive. Questo è un momento comune a qualsiasi impresa, da cui dipende la competitività aziendale, la capacità di gestire la conoscenza e di generare performance positive, indipendentemente dal fatto di avere intrapreso o meno un processo di espansione estera.

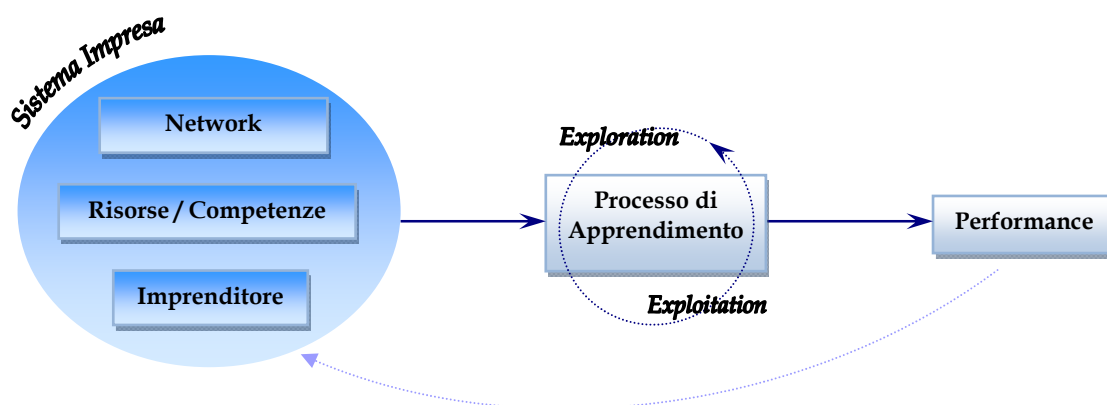


Figura 2.5: Schema del modello per imprese non internazionalizzate

Tuttavia, è innegabile che la disponibilità di risorse, l'estensione del network e le competenze/esperienza dell'imprenditore possono influenzare, anche, la propensione ad internazionalizzarsi. L'organizzazione aziendale gioca un ruolo determinante nel definire la capacità di gestire la conoscenza, e può, almeno in parte, colmare la mancanza di informazioni relative alle caratteristiche e alle dinamiche della domanda e

dei mercati esteri, riducendo l'incertezza e il rischio legati al fatto di intraprendere una strategia di internazionalizzazione. Le relazioni sociali o economiche dell'imprenditore in Paesi oltre confine potrebbero permettere all'impresa di colmare il gap cognitivo con quel mercato; una particolare dotazione di risorse potrebbe trasmettere all'imprenditore maggiore consapevolezza e fiducia nelle possibilità di successo della strategia, riducendo la percezione dei rischi connessi; allo stesso modo potrebbe incidere una elevata propensione al rischio dell'imprenditore, che indipendentemente dalla carenza di informazioni, associa all'elevato rischio una elevata remunerazione, o, al contrario, sulla scelta potrebbe gravare il costo/opportunità di non aver investito e di aver perso un'opportunità di crescita [Forsgren, 2002].

Secondo Forsgren, questo è il caso in cui il rischio percepito nell'investire all'estero è inferiore al rischio percepito nel non investire (vedi schema in figura n. 2.6).

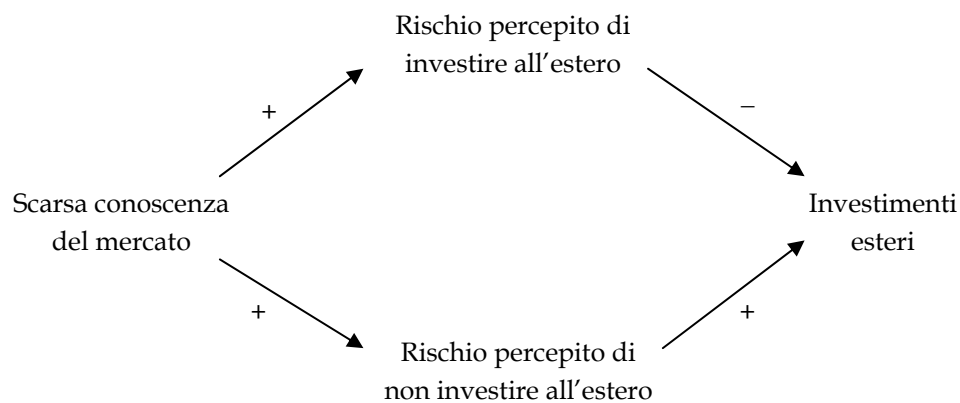


Figura 2.6: Impatto del rischio percepito sulla decisione di investire all'estero.³⁵

In conclusione le motivazioni che portano un'impresa a decidere di espandere la propria quota di mercato oltre confine sono molteplici e differenti tra loro, ma soprattutto per le PMI, sono spesso il risultato di un processo decisionale che può dar luogo a ragionamenti opposti a seconda delle caratteristiche dell'imprenditore, del contesto economico³⁶, del momento congiunturale più o meno favorevole.

³⁵ Fonte: rielaborato da Forsgren, 2002.

³⁶ Uno studio sottolinea la maggiore propensione all'internazionalizzazione di PMI che appartengono a Paesi con ridotte dimensioni della domanda nazionale; probabilmente dovuta ad una percezione maggiore del livello di competizione e ad una maggiore scarsità di opportunità di sviluppo che dunque spinge le imprese a tentare processi di crescita internazionali.

Questa incertezza generale sulle motivazioni, situazioni e diverse combinazioni di fattori che possono spingere un'impresa ad internazionalizzarsi, ci porta a concentrare l'analisi sul secondo momento del modello. L'internazionalizzazione si configura realmente come una strategia in grado di migliorare i risultati economici aziendali? E se questo è vero, la relazione con le performance è diretto o mediato dalla capacità di apprendimento, come ci lascia presumere il presente modello?

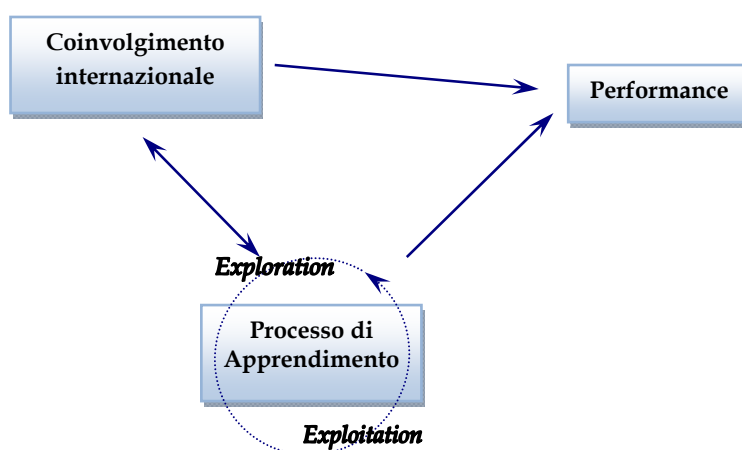


Figura 2.7: Focus dell'analisi empirica

L'obiettivo di questa ricerca è quello di comprendere la relazione che lega coinvolgimento internazionale e conoscenza (apprendimento), indagando gli effetti di questa relazione sulle performance aziendali.

Molti studi hanno dimostrato che imprese internazionalizzate presentano generalmente risultati aziendali migliori rispetto alle imprese che restano al capezzale del loro più familiare mercato domestico. È innegabile che, ad esempio, un aumento nel livello di esportazioni, correlato ad una crescita della domanda sui mercati esteri, possa migliorare il fatturato o altri indici di redditività. È altrettanto vero, però, questo tipo di risultato va mediato con i maggiori costi necessari per adeguare la struttura organizzativa delle imprese ad approcciare mercati internazionali, così come rischia di essere soggetta a fattori esogeni, poco controllabili, quali i tassi di cambio o politiche protezionistiche da parte di Paesi esteri che possono annullare le performance precedentemente raggiunte.

Il ruolo dell'internazionalizzazione assume significato quando viene interpretato, non come un'opportunità transitoria che permette di raggiungere benefici di breve periodo, ma come una strategia di sviluppo, in grado di accrescere la competitività e la sostenibilità dell'azienda nel tempo.

Analiticamente, il modello può essere rappresentato come,

$$y = \omega(L) + \alpha(K) + \beta(I) + c$$

dove i indica l'impresa, y rappresenta le performance aziendali, K la conoscenza, I il livello di internazionalizzazione (percentuale di esportazioni), L il lavoro (inteso come numero di addetti che rappresenta di fatto la dimensione aziendale).³⁷

Sulla base dei dati disponibili, l'obiettivo della tesi è quello di dimostrare empiricamente, primo, che la conoscenza influenza positivamente le performance ($a > 0$), indipendentemente dal fatto di riferirsi ad imprese internazionalizzate o meno; secondo che un maggior livello di esportazioni (rappresentante il crescente coinvolgimento dell'impresa nei mercati esteri) influenza positivamente il livello di performance aziendali ($b > 0$).

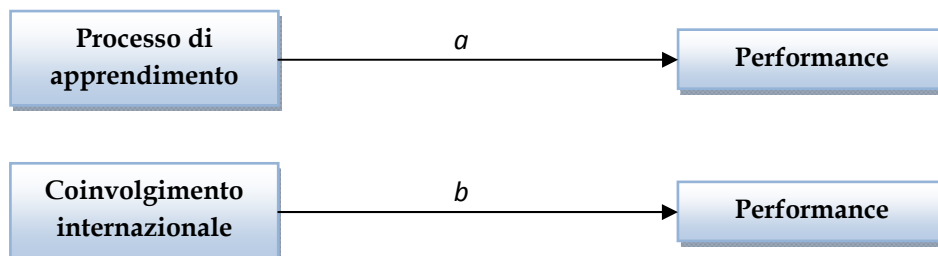


Figura 2.8: Primo e secondo livello d'indagine

Terzo, si vuole dimostrare che la relazione tra internazionalizzazione e performance non è il risultato di una relazione diretta ma mediata da una terza variabile, la conoscenza. Il modello precedentemente descritto ci spinge, infatti, a credere che l'internazionalizzazione permetta di intensificare il processo di apprendimento di un'impresa, così da permettergli di raggiungere migliori risultati aziendali.

³⁷ Nell'analisi empirica, alcune di queste variabili verranno osservate dopo aver effettuato un cambio di scala logaritmico. Si rimanda comunque al Capitolo III per una maggiore spiegazione in merito.

Una metodologia nota come *path analysis* permette, infatti, di introdurre all'interno della relazione statistica tra due variabili (internazionalizzazione e performance) una terza variabile (il processo di apprendimento) in grado concettualmente di spiegarne il nesso di causalità. Questa tecnica permette di verificare statisticamente tale nesso.³⁸

Partendo dalla relazione $b = c + (d * e)$ può essere appurato se il nesso tra internazionalizzazione e performance (b) rimane significativo anche aggiungendo una variabile intermedia e in particolare, stimati i coefficienti di regressione, constatare se $c > d * e$.

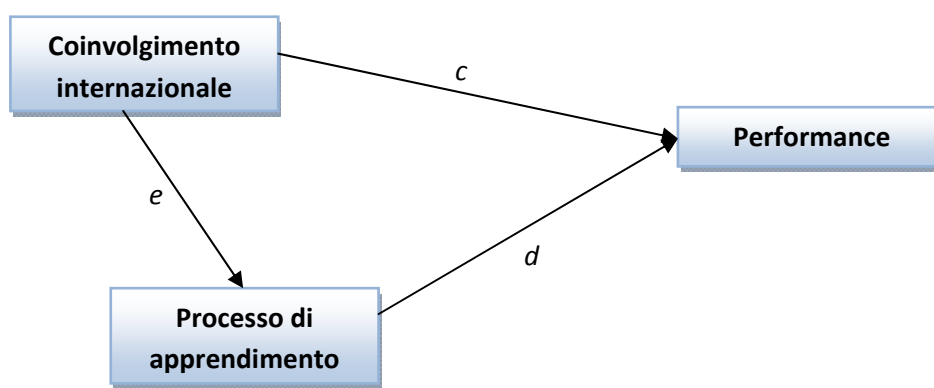


Figura 2.9: Terzo livello d'analisi (*path analysis*)

I risultati dell'analisi empirica permetteranno, quindi, di valutare la validità del modello ipotizzato nelle pagine precedenti e di comprendere il reale peso strategico del *knowledge management* rispetto ad una strategia di internazionalizzazione fine a se stessa.

L'indagine statistica dovrà condurre a definire la validità dell'affermazione che fa dell'acquisizione e gestione della conoscenza il vero motore di crescita di un'impresa, giustificando così la concezione del processo di internazionalizzazione come strumento/opportunità per accelerare il processo di apprendimento. In questo caso, infatti, la rilevanza dell'internazionalizzazione sarebbe da imputare alla sua importanza strategica nell'estendere il network aziendale, consentendo l'accumulazione di nuove conoscenze, nel trasformare attraverso l'apprendimento gli

³⁸ Per un approfondimento teorico sulla *path analysis* si veda Sten e Krakover (1993) o Capello e Spairani (2003).

schemi cognitivi esistenti, spingendo l'impresa a migliorare le proprie routine organizzative, a rinnovare le proprie competenze e rendendola più flessibile e maggiormente competitiva.

CAPITOLO III

METODOLOGIA E RICERCA EMPIRICA

I presupposti di un'analisi empirica possono rappresentare allo stesso tempo i suoi punti di forza e di debolezza, e incidono inevitabilmente sulla possibilità di ottenere risultati puntuali, più o meno generalizzabili. In questo senso, le scelte inerenti le fonti, il campione e la sua rappresentatività, le variabili da utilizzare sono momenti fondamentali nella preparazione dell'indagine.

La possibilità di accedere a database territoriali particolareggiati, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative su una tipologia di impresa (micro e piccola impresa) generalmente difficili da reperire per ottenere un campione sufficientemente consistente, è uno dei presupposti di questa ricerca.

Le scelte relative al campione sono, inoltre, determinate dalla considerazione che il comportamento imprenditoriale risente in modo profondo sia del territorio di appartenenza che delle dinamiche di settore, individuando situazioni e contesti di volta in volta diversi ed eterogenei.

Infine, la selezione e costruzione delle variabili da utilizzare ha richiesto un'ulteriore sforzo di ricerca e ragionamento. È stato necessario elaborare e valutare le scelte fatte da differenti autori, nel tentativo di evitare errori interpretativi già emersi in altri contesti. Uno degli obiettivi è stato quello di introdurre degli elementi innovativi che permettessero di affinare la ricerca in un campo di studio già per molti aspetti analizzato.

Affrontate le premesse necessarie a predisporre la metodologia d'indagine, nell'ultima parte del capitolo, è presentata la struttura dell'analisi empirica, sono definiti gli strumenti statistici utilizzati e sono riportati risultati e considerazioni.

3.1 FONTI DI RICERCA: DATABASE TERRITORIALI

Uno degli aspetti principali di qualsivoglia ricerca empirica è, senza ombra di dubbi, la fonte dei dati che sono alla base delle elaborazioni matematico/statistiche e da cui

dipendono i risultati finali dell'analisi. I dati hanno un ruolo fondamentale, quello di dimostrare e rafforzare la tesi del ricercatore o, in caso contrario, di confutarla.

Un database è pertanto un elemento di indagine che deve essere valutato e scelto in modo attento e puntiglioso. Molte, infatti, possono essere le insidie che si nascondono dietro una raccolta di informazioni eseguita in modo poco rigoroso:

- scarsa rappresentatività del campione analizzato;
- inadeguatezza delle informazioni raccolte rispetto all'obiettivo dell'indagine;
- eccessiva presenza di dati mancanti o errati;

Ridurre al minimo le incertezze legate alla fonte dei dati significa disporre di informazioni più adatte al tipo di indagine che si vuole realizzare. Una maggiore affidabilità, a sua volta, si ripercuote in modo positivo sull'attendibilità e credibilità dei risultati della ricerca.

Nel nostro caso, una selezione dei principali database disponibili sul mercato ha messo subito in evidenza la mancanza di informazioni relative alla micro-impresa. Una tale carenza, in realtà, si spiega con una mancanza fisiologica nelle piccole imprese di un sistema strutturato di raccolta di informazioni. Spesso l'ente ricercatore si imbatte nella incapacità del piccolo imprenditore di rispondere in modo accurato a quesiti relativi ai propri processi aziendali, in quanto pur consapevole delle dinamiche di processo della propria impresa, non è tuttavia in grado di valutarne in modo puntuale le prestazioni (se non in termini qualitativi), non avendo generalmente implementato adeguati sistemi di misurazione.

A questo si aggiunge, da un lato, la difficoltà di reperire dati economici attendibili, non essendo la micro-impresa vincolata agli obblighi di legge che prevedono la redazione di un bilancio annuale pubblico e, dall'altro, la resistenza e diffidenza dei piccoli imprenditori verso qualsiasi genere di intrusione esterna al proprio sistema aziendale, che si trasforma in scarsa collaborazione e scarsa disponibilità.

In questo contesto, la collaborazione con Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa Regionale dell'Emilia Romagna ha permesso di superare queste problematiche. CNA Emilia Romagna, infatti, in quanto parte integrante di un network nazionale composto da altre 19 CNA Regionali e da 106 CNA Provinciali, ha il grande vantaggio di gestire un rapporto diretto con le imprese del territorio attraverso

una diffusa rete di sedi locali e provinciali, ognuna delle quali sviluppa strutture autonome di servizi e consulenze specifiche a misura di impresa. In particolare, i servizi di rendicontazione economica (conto economico, tassazione, studi di settore) e il rapporto fiduciario e cooperativo costruito negli anni col tessuto imprenditoriale locale hanno consentito a questa organizzazione di realizzare nel tempo un esteso network di relazioni e di raccogliere una notevole quantità di dati ed informazioni.

Nel caso particolare, la collaborazione con CNA nasce nell'ottica di un progetto denominato "Repertorio delle Imprese Eccellenti dell'Emilia Romagna" è volto ad individuare, attraverso un percorso di analisi e di selezione, quelle realtà imprenditoriali che presentino prassi manageriali e performance tali da poter essere valutate "eccellenze" e per questo inserite nel catalogo del Repertorio. La partecipazione delle imprese a questo progetto, dettata dalla opportunità di accrescere la propria visibilità sul mercato e di favorire un ambiente di confronto e collaborazione, ha permesso di raccogliere, attraverso appositi questionari, molte informazioni sia di tipo qualitativo che economiche/finanziarie.

L'obiettivo principale del Repertorio è il consolidamento di un sistema di rilevazione e diffusione costante delle buone prassi che metta le imprese nelle condizioni di avviare con rapidità un processo di miglioramento continuo delle performance aziendali attraverso un confronto costruttivo che faciliti il trasferimento/scambio di conoscenze tra le imprese del territorio [Ganzaroli et al, 2006].

Il confronto sistematico dei propri processi interni con le pratiche di successo realizzate da altre aziende permette, infatti, alle imprese che lo applicano di compararsi con quelle realtà che possono fungere da esempio trainante per il miglioramento e lo sviluppo; rende possibile il processo di identificazione dei propri punti di forza e di debolezza e attiva un processo virtuoso di apprendimento destinato a migliorare le proprie routine organizzative e a rendere l'impresa più competitiva sul mercato [Bogan, 2004].

Il progetto, riproposto con cadenza annuale, si articola in diverse fasi, ciascuna caratterizzata da differenti livelli di analisi:

1. Il primo step della selezione consiste nella somministrazione all'impresa di un questionario qualitativo di auto-valutazione, estremamente semplice ed agevole

nella compilazione³⁹, che permette un'analisi dell'azienda sulle principali aree dell'impresa, dalla gestione del cliente all'organizzazione della produzione.

2. Al termine di questa prima fase di valutazione, le aziende che si sono posizionate nella parte più alta della classifica accedono ad una seconda e più approfondita fase di analisi, realizzata attraverso un questionario quantitativo, sempre in auto-compilazione. Questo è lo strumento che completa ed approfondisce l'analisi aziendale attraverso il calcolo delle prestazioni economico-finanziarie e gestionali e che permette, assieme ai dati qualitativi, una valutazione attendibile del reale posizionamento competitivo dell'azienda.
3. Le imprese che hanno dimostrato di possedere le migliori prassi e prestazioni a seguito di questi due importanti momenti di valutazione, sono poi visitate da consulenti appositamente formati per verificare "sul campo" la veridicità e attendibilità dei dati rilevati.

Riassumendo, l'approccio quali-quantitativo proposto da CNA, specifico per le Piccole e Medie Imprese, prende in esame i singoli processi aziendali attraverso tre specifici strumenti (banche dati) che sono quelli che utilizzeremo per le nostre analisi. Il primo, denominato *Frame*, si appoggia appunto su un questionario di tipo qualitativo che rileva le pratiche gestionali determinanti il posizionamento competitivo dell'azienda, il secondo, *Index*, è invece un questionario di tipo quantitativo che esamina gli indici economico-finanziari dell'impresa. A questi si aggiunge, inoltre, un modulo di contesto che ha l'obiettivo di indagare il sistema ambientale e territoriale dell'azienda, analizzando il network di relazioni che l'imprenditore ha saputo creare e gestire nel tempo, in riferimento a clienti, fornitori e concorrenti.

La scelta dell'auto-compilazione affiancata al controllo dei dati da parte di consulenti ha la funzione di permettere una raccolta agevole dei dati, evitando il rischio che una eccessiva intrusione in azienda renda l'imprenditore poco predisposto a collaborare, ma allo stesso tempo di garantirne se non la veridicità almeno la coerenza.

³⁹ Per ogni azienda è stato comunque assicurato l'apporto di un consulente "a distanza" in grado di facilitare il reperimento e la raccolta delle informazioni da parte dell'impresa.

Ovviamente un processo di raccolta di questo tipo, implica un grande dispendio di tempo ed energie, generando un trade-off tra qualità dei dati e numerosità campionaria.

Nel leggere le successive analisi sarà inoltre importante tenere presente che le imprese del campione non sono state scelte facendo riferimento a criteri di rappresentatività statistica, ma sono quelle imprese che hanno volontariamente deciso di intraprendere un percorso di analisi innovativo. Non è, pertanto, pienamente corretto estendere le future considerazioni al tessuto industriale di riferimento, dal momento che probabilmente le imprese che accettano di partecipare a questo progetto mostrano una maggiore coscienza, rispetto alla media, della necessità di un miglioramento continuo dell'organizzazione manageriale negli approcci strategico ed operativi.

Nel dettaglio, Frame indaga 30 indicatori per i quali vengono attribuiti dei punteggi distribuiti su una scala da 1 a 5; in particolare, vengono misurati 15 indicatori di "pratica" (definibile come la modalità con la quale l'impresa si organizza per operare rispetto ad una dimensione) e 15 di "prestazione" (definibile come il risultato ottenuto dall'azienda in una particolare dimensione).⁴⁰

La rilevazione degli indicatori si basa su due criteri: trasversalità rispetto a più settori e misurabilità nella piccola impresa. L'idea guida è quella di misurare variabili che permettano di spiegare i diversi livelli di successo (le prestazioni) ottenuti dalle imprese all'interno del loro contesto competitivo, individuando il modello organizzativo da cui essi dipendono (le pratiche).

Frame è uno strumento di diagnosi dello stato di salute dell'azienda che indaga diverse aree di importanza strategica per la gestione aziendale. Gli aspetti analizzati sono pertanto suddivisi in sei macroprocessi aziendali differenti:

- Pianificazione e strategia. Studia il comportamento dell'impresa dal punto di vista della strategia aziendale e produttiva, del ricorso a risorse esterne, del reperimento di manodopera e del valore percepito sul mercato;

⁴⁰ Con pratiche (o prassi) ci riferiamo a quella serie definita di processi e routine organizzative che un'azienda sviluppa e mette in atto per svolgere il proprio lavoro. Con il termine di performance (o prestazioni) si indicano invece gli aspetti misurabili dei processi aziendali.

- Gestione del cliente. Verifica come l'azienda analizza i bisogni dei clienti, definisce il prezzo, interagisce con il cliente e con la produzione e quanto affidabile sia il suo prodotto sul mercato;
- Gestione risorse umane. Analizza lo stile di direzione del personale, le modalità di apprendimento, la capacità decisionale dei dipendenti, il turnover del personale e il tasso di assenteismo;
- Organizzazione della produzione. Valuta la strategia di produzione, la strategia tecnologica, l'organizzazione della pulizia e manutenzione degli impianti, la puntualità nella consegna delle merci e l'efficienza generale del ciclo di produzione;
- Innovazione. Misura gli investimenti in formazione e ricerca, la propensione all'innovazione dell'ambiente di lavoro, il grado di coinvolgimento del personale, il tempo fra concezione dei nuovi prodotti e produzione e il livello di innovazione nella gamma;
- Risultati. Accerta le prestazioni dell'azienda rispetto la produttività, la soddisfazione del cliente, l'incremento del fatturato, la liquidità aziendale e la redditività.

Pianificazione e Strategia	Strategia aziendale	<i>fm101</i>
	Strategia di produzione/Strategia di erogazione del servizio	<i>fm102</i>
	Ricorso a risorse esterne	<i>fm103</i>
	Facilità o difficoltà di reperimento manodopera	<i>fm104</i>
	Valore percepito sul mercato	<i>fm105</i>
Gestione del cliente	Analisi dei bisogni dei clienti	<i>fm201</i>
	Definizione del prezzo	<i>fm202</i>
	Interazione col cliente/Personalizzazione del servizio	<i>fm203</i>
	Interazione con la produzione/Capacità di superare situazioni problematiche	<i>fm204</i>
	Affidabilità del prodotto sul mercato/Affidabilità dell'erogazione del servizio	<i>fm205</i>
Gestione risorse umane	Stile di direzione	<i>fm301</i>
	Modalità di apprendimento	<i>fm302</i>
	Capacità decisionale dei dipendenti	<i>fm303</i>
	Turnover del personale	<i>fm304</i>
	Giorni di assenza	<i>fm305</i>
Gestione produzione	Pianificazione della produzione/Accessibilità al servizio	<i>fm401</i>
	Strategia tecnologica/Attrezzature a supporto degli addetti	<i>fm402</i>
	Ordine e pulizia degli impianti/Ambiente fisico	<i>fm403</i>
	Puntualità di consegna/Tempestività di risposta dello staff	<i>fm404</i>

	Efficienza del ciclo di produzione/Livello di efficienza del servizio	fm405
Gestione innovazione	Investimenti in formazione e ricerca	fm501
	Ambiente innovativo	fm502
	Coinvolgimento nella progettazione/Confronto con l'esterno	fm503
	Tempo fra concezione e produzione /Sistema di gestione della conoscenza	fm504
	Livello di innovazione della gamma/Originalità del servizio erogato	fm505
Risultati d'impresa	Produttività	fm601
	Soddisfazione del cliente/Livello di fedeltà della clientela	fm602
	Incremento del fatturato	fm603
	Liquidità	fm604
	Redditività	fm605

Tabella 3.1- Variabili indagate nella base dati Frame

La struttura del Frame si ispira alla logica della catena del valore (vedi Figura n. 3.1) e focalizza l'attenzione su quelle che sono le attività primarie e secondarie di un'organizzazione imprenditoriale. Il seguente grafico sintetizza i processi/prassi su cui, secondo il modello, vengono analizzate le aziende.



Figura 3.1 -Analisi delle pratiche aziendali orientata alla logica della catena del valore

Un modello di lettura per processi, così strutturato, permette di evidenziare la logica di flusso delle attività secondo l'orientamento ai medesimi obiettivi aziendali per la generazione del valore e di mantenere una visione sistemica dell'organizzazione, senza incorrere nel rischio di perdere il senso di unitarietà e di interdipendenza tra le aree dell'azienda.

Enfatizzare le prassi, ovvero le cause all'origine dei risultati eccellenti delle imprese, significa riconoscere il valore e la relazione che esiste tra le modalità operative e i

risultati che portano l'impresa al successo di lungo periodo; significa approfondire e dettagliare i processi attraverso cui si concretizza e realizza l'attività aziendale, renderli comprensibili, trasferibili ed adattabili ad altre realtà organizzative.. Secondo la teoria alla base di questo strumento di analisi economica, infatti, esiste una stretta relazione di proporzionalità tra le pratiche implementate da un'impresa e le performance ottenute dalla stessa. Prestazioni di livello superiore, sostenibili in un'ottica di lungo periodo, possono essere raggiunte solo attraverso una attenta gestione delle diverse aree strategiche dell'impresa.

Index è lo strumento che approfondisce l'analisi aziendale attraverso il calcolo delle prestazioni economico-finanziarie e gestionali. Alle imprese vengono richiesti i dati di bilancio ed altre informazioni di tipo quantitativo relative a due anni adiacenti.

Attraverso il questionario Index si raccoglie una serie di dati quantitativi espressi come valore assoluto o come valore economico che possono essere suddivisi in sette differenti macrogruppi:

- 1) Conto economico: cui appartiene un insieme di dati provenienti dal conto economico (fatturato, utile, ammortamento, ...);
- 2) Stato patrimoniale ⁴¹: cui appartengono dati che sono solitamente raccolti nella riclassificazione del bilancio (magazzino, clienti, finanziamenti,...);
- 3) Soddisfazione del cliente: che raggruppa alcuni dati riguardanti il rapporto con i propri clienti (numero clienti, numero ordinazioni, numero reclami, ordinazioni annullate, ...);
- 4) Innovazione nei prodotti e/o servizi: che raccoglie i valori riguardanti il fatturato indotto da nuovi clienti, prodotti, servizi e mercati;
- 5) Fornitori: che raggruppa alcuni dati riguardanti il rapporto con i propri fornitori (numero fornitori e valore forniture, ...);
- 6) Gestione delle risorse umane: nel quale si raccolgono informazioni sulla composizione sia numerica che qualitativa delle risorse umane;
- 7) Soddisfazione dei dipendenti: nel quale troviamo alcune informazioni riguardo i dipendenti.

⁴¹ Ovviamente, quando queste informazioni siano disponibili.

Le informazioni quantitative raccolte permettono il calcolo di diversi indicatori economico-finanziari, tra cui, il Valore Aggiunto per addetto, il ROS (Return on Sales), la redditività, calcolata come rapporto percentuale tra Utile prima delle imposte e Fatturato, l'Incidenza degli Oneri finanziari, calcolata come rapporto percentuale tra gli Interessi passivi ed il Fatturato dell'anno precedente.

Ulteriori informazioni sul management aziendale derivano, inoltre, dalla valutazione della propensione all'investimento misurati nell'ambito della Gestione delle risorse umane: incidenza del numero dei laureati sul totale dei dipendenti, tasso di turnover (percentuale del numero di persone entrate ed uscite dall'azienda nell'anno di riferimento) e struttura della *governance*.

L'Index permette, quindi, attraverso la riclassificazione del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale ed il successivo calcolo di specifici indicatori economico-finanziari e di organizzazione, di evidenziare le dinamiche economico-finanziarie interne all'impresa e di completare il posizionamento dell'impresa all'interno del suo contesto competitivo, precedentemente costruito con le informazioni qualitative del Frame.

Conto Economico	Fatt.to Italia	<i>inx201</i>
	Fatt.to Italia t-1	<i>inx201a</i>
	Fatt.to esportazione	<i>inx202</i>
	Fatt.to esportazione t-1	<i>inx202a</i>
	Utile al lordo delle imposte	<i>inx203</i>
	Utile al lordo delle imposte t-1	<i>inx203a</i>
	Ammortamento	<i>inx204</i>
	Costi di produzione	<i>inx205</i>
	Costi del personale	<i>inx206</i>
	Spese R&S	<i>inx207</i>
	Spese per la formazione	<i>inx208</i>
	Spese per il marketing	<i>inx209</i>
	Interessi passivi	<i>inx210</i>
	Stato Patrimoniale	Attività immobilizzate
Investimenti di capitale		<i>inx302</i>
Investimenti di capitale t-1		<i>inx302a</i>
Magazzino		<i>inx303</i>
Crediti verso clienti		<i>inx304</i>
Liquidità immediate		<i>inx305</i>
Tot. attività nette		<i>inx306</i>
Tot. attività nette t-1		<i>inx306a</i>
Debiti verso i fornitori		<i>inx307</i>
Debiti verso i fornitori t-1		<i>inx307a</i>

	Passività a breve	inx308
	Altre passività a breve	inx309
	Altre passività a breve t-1	inx309a
	Finanziamenti a m/l termine	inx310
	Finanziamenti a m/l termine t-1	inx310a
	Altre passività a m/l termine	inx311
	Altre passività a m/l termine t-1	inx311a
	Patrimonio netto	inx312
	Patrimonio netto t-1	inx312a
Soddisfazione Cliente	N° clienti	inx401
	N° ordini ricevuti	inx402
	N° ordini non consegnati nei tempi concordati	inx403
	N° reclami/contestazioni da clienti	inx404
	Importo totale ordini contestati	inx405
	N° ordini annullati da clienti prima della consegna	inx406
	N° ordini resi dai clienti	inx407
Innovazione di prodotto	Fatturato da nuovi prodotti/servizi	inx501
	Fatturato da nuovi clienti	inx502
	Fatturato da nuovi mercati geografici	inx503
	N° nuovi clienti	inx504
Fornitori	N° fornitori dell'anno	inx601
	Importo totale ordini consegnati in tempo dai fornitori	inx602
	Importo totale degli ordini resi a fornitore	inx603
Gestione Risorse Umane	N° dirigenti	inx604
	N° liv. manageriali	inx605
	N° tot. giorni di formazione	inx606
	N° nuovi dipendenti entrati in azienda nell'anno	inx607
	N° laureati	inx608
	Dip. coinv. nella forn. serv. prodotti	inx609
	N° pers che hanno lasciato l'azienda nell'anno	inx701
	N° pers che hanno lasciato l'azienda entro i 6 mesi dall'assunzione	inx702
	Tasso assenteismo	inx703
N° infortuni	inx704	

Tabella 3.2 - Variabili indagate nella base dati Index

Infine, ulteriori informazioni riguardanti l'attività aziendale, l'andamento dei volumi, il rapporto con clienti e fornitori e la percezione dell'arena competitiva sono rese disponibili da un cosiddetto *Modulo di Contesto*, che viene generalmente presentato alle imprese parallelamente al questionario *Frame*.

Il Modulo di Contesto è uno strumento che si affianca ai due precedenti ed è studiato per analizzare e chiarire le dinamiche e l'intensità dei rapporti tra imprese e tra queste ed il territorio.

Il questionario su cui è fondato il Modulo di Contesto è composto da tre sezioni:

- 1) **Clienti:** in questa sezione si valuta l'area di origine, la tipologia dei clienti e il grado di partnership.
- 2) **Fornitori:** in questa sezione si valuta l'area di origine dei fornitori e il grado di partnership.
- 3) **Concorrenti:** nell'ultima sezione si misura quali aree geografiche vengano percepite come le più temibili dal punto di vista della competizione.

Clienti	Ripartizione fatturato	Provincia	CO31
		Resto della regione	CO32
		Resto d'Italia	CO33
		Resto d'Europa	CO34
		USA	CO35
		Resto del mondo	CO36
	Numero di clienti attivi nell'anno		CO41
	Con quanti clienti realizza il 70% del fatturato		CO42
	Relazione con clienti	più di 3 anni	CO51
		più di 1 anno	CO52
meno di 1 anno		CO53	
Fornitori	Provenienza fornitori	Provincia	CO61
		Resto della regione	CO62
		Resto d'Italia	CO63
		Resto d'Europa	CO64
		USA	CO65
		Resto del mondo	CO66
	Numero di fornitori attivi nell'anno		CO71
	Con quanti fornitori realizza il 70% del fatturato		CO72
	Relazioni con fornitori	più di 3 anni	CO81
		più di 1 anno	CO82
meno di 1 anno		CO83	
Concorrenti	Provenienza concorrenti	Provincia	CO91
		Resto della regione	CO92
		Resto d'Italia	CO93
		Resto d'Europa	CO94
		USA	CO95
		Resto del mondo	CO96

Tabella 3.3 - Variabili indagate nel Modulo di Contesto

Come il lettore ha potuto osservare, la combinazione dei tre strumenti permette di ottenere un numero consistente di informazioni. Ovviamente queste non potranno essere utilizzate nella loro completezza e ai fini di questa tesi solo alcune rilevazioni

troveranno applicazione. Tuttavia sono state descritte interamente perché proprio partendo dalla composizione di questi database, sarà possibile determinare i prossimi probabili sviluppi di ricerca in termini di approfondimento ed estensione del modello analizzato.

3.2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La discordanza di risultati, emersa dalla *review* della letteratura, degli effetti dell'internazionalizzazione nei diversi contesti nazionali e addirittura nello stesso contesto italiano, tra regione e regione, riflette l'impossibilità di individuare un modello di internazionalizzazione universale e inscindibile da differenze culturali e territoriali e conseguentemente di determinare linee di *policy* generalizzabili alla totalità del tessuto imprenditoriale. La diversità dei fattori economici e sociali che si sviluppano in territori diversi sono tali da giustificare dinamiche di crescita incongruenti, riducendo inevitabilmente la capacità predittiva e interpretativa di qualsiasi modello di analisi.

Questa considerazione si ripercuote sulle scelte strutturali e procedurali che determinano il campo di applicazione di questa analisi empirica.

Primo, si è scelto di utilizzare un campione composto prevalentemente da micro e piccole imprese. In parte per sottolineare la loro crescente importanza nel contesto economico nazionale e in parte per cogliere l'opportunità di studiare una strato di PMI che generalmente viene trascurato dalla dottrina internazionale, a causa delle difficoltà legate al reperimento di informazioni adeguate e dettagliate.

Secondo, la decisione di restringere l'analisi ad un contesto territoriale limitato è condizionata dal fatto che esistono evidenti differenze comportamentali indotte dal legame tra tessuto imprenditoriale e territorio. Ridurre l'impatto dei fattori sociali e culturali permette tendenzialmente di ottenere un modello interpretativo più efficace, seppur limitato al contesto indagato.

In particolare la regione Emilia Romagna costituisce un particolare sistema territoriale che da sempre incentiva le aggregazioni e la collaborazione di imprese, la realizzazione di network e il trasferimento della conoscenza. In questo senso, le

imprese emiliano-romagnole sono presumibilmente più consapevoli, rispetto a contesti nazionali meno maturi, dell'importanza di sviluppare processi di apprendimento che permettano di accrescere la conoscenza dei processi aziendali.

Infine si è optato per un campione costituito unicamente da imprese appartenenti al settore industriale (manifatturiero) e a quello delle costruzioni, in parte perché questo permette di non incorrere in effetti di settore e in parte perché da precedenti studi regionali emerge che i due settori considerati sono quelli con maggiore propensione all'esportazione e quindi più favorevoli ad indagare la relazione tra conoscenza e processi di internazionalizzazione.

Le PMI e l'internazionalizzazione

La scelta di focalizzare la ricerca sulla micro, piccola e media impresa, deriva dal fatto che nel sistema economico italiano, la rilevanza delle PMI emerge in modo sempre più incontrastato non solo nella struttura del tessuto imprenditoriale nazionale ma anche nei processi di internazionalizzazione.

La struttura produttiva italiana nel 2007 è caratterizzata da una larga presenza di microimprese, rappresentative del 94,8% delle imprese. La dimensione media delle imprese permane particolarmente bassa, seppur in crescita negli ultimi anni, e pari a circa 3,9 addetti per impresa.

L'elevata numerosità, tuttavia, si riflette solo parzialmente sulla capacità produttiva nazionale; il vero "motore di crescita" delle PMI è rappresentato dalla fascia media (+22,8% del fatturato, dal 2002 al 2005)⁴², mentre le micro imprese contribuiscono solo per il 10% al fatturato totale dell'industria del Paese.

Facendo riferimento ai dati ISTAT⁴³ del 2007, si rileva rispetto al 2006 un incremento del numero di imprese (+1,5%), del valore aggiunto complessivo (+6,6%), del valore aggiunto per addetto (+3,8%), del costo del lavoro per dipendente (+4%), sebbene si

⁴² Coltori F., (2005), *Le medie imprese italiane: questioni aperte*. In Unioncamere Rapporto 2005. Franco Angeli, Milano.

⁴³ ISTAT, "Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi", riferimento anno 2007, pubblicato ottobre 2009.

registri anche una lieve diminuzione dell'incidenza dei profitti lordi sul valore aggiunto.

Il grafico (figura 3.2) mostra il ruolo della piccola impresa nel sistema italiano, soprattutto della microimpresa (meno di 10 addetti), sia a livello produttivo (fatturato e valore aggiunto) sia occupazionale.

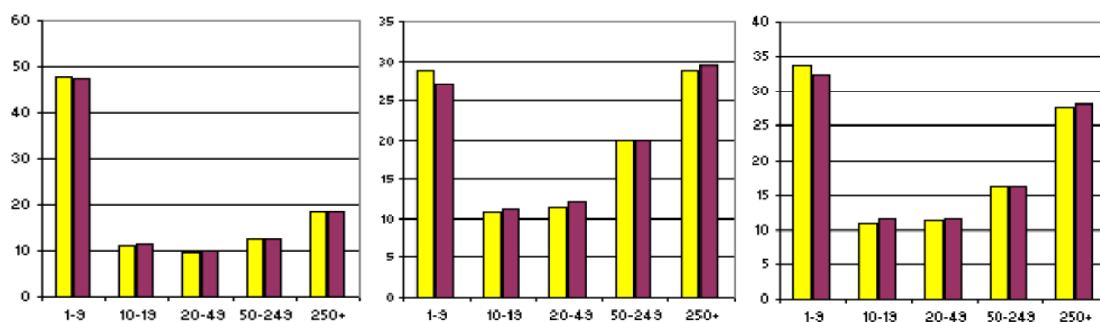


Figura 3.2 - Addetti (sinistra), fatturato(centro) e valore aggiunto(destra) per classe di addetti – Anno 2006 (giallo) e 2007 (viola)⁴⁴

In riferimento al solo settore industriale, i dati forniti dall'archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA)⁴⁵ sulla struttura delle imprese industriali italiane⁴⁶, inquadrata in un'ottica di medio periodo, con un arco temporale che va dal 2002 al 2006, evidenziano che sul territorio italiano le PMI rappresentano il 99,7% del totale e che l'82,2% delle imprese industriali ha meno di 10 addetti.⁴⁷

⁴⁴ Fonte Istat, 2009

⁴⁵ È l'archivio delle unità economiche attive, costituito in ottemperanza al Regolamento CEE n. 2186/93 del 22 luglio 1993 del Consiglio relativo al "coordinamento comunitario dello sviluppo dei registri di imprese utilizzati a fini statistici". L'Archivio Asia rappresenta una fonte ufficiale sulla struttura della popolazione di imprese e sulla sua demografia che individua l'insieme delle imprese, integrando informazioni desumibili sia da fonti amministrative, sia da fonti statistiche. Le principali fonti amministrative utilizzate sono gli archivi gestiti dall'Agenzia delle Entrate per il Ministero dell'Economia e delle Finanze (l'Anagrafe Tributaria, le dichiarazioni annuali delle imposte indirette, le dichiarazioni dell'imposta regionale sulle attività produttive, gli Studi di Settore); i registri delle imprese delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura e gli archivi collegati dei soci delle Società di Capitale e delle "Persone" con cariche sociali; gli archivi dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale; l'archivio dei bilanci consolidati e di esercizio; l'archivio degli istituti di credito gestito dalla Banca d'Italia e l'archivio delle società di assicurazioni gestito dall'Isvap. Le fonti statistiche comprendono, invece, l'indagine sulle unità locali delle grandi imprese (IULGI) e le indagini strutturali e congiunturali che l'Istat effettua sulle imprese.

⁴⁶ Per imprese industriali si intende l'aggregazione dei settori C,D, E della classificazione ATECO 2002.

⁴⁷ Unioncamere, Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2008. Franco Angeli, Milano 2008, pp. 35-48

Nel 2007, le imprese industriali risultano circa 517 mila (lieve riduzione rispetto a 2006), coprono il 36% del totale del valore aggiunto complessivo che a sua volta è realizzato per il 63,3% dalle imprese con meno di 250 addetti.

Secondo per importanza è il settore delle costruzioni con 616 mila imprese, in aumento rispetto al 2006, che realizza circa il 9,8% del valore aggiunto nazionale. Nel settore prevalgono largamente le microimprese che contribuiscono per il 52% alla creazione del valore aggiunto, impiegando il 63,5% degli addetti.

Da sottolineare che, in entrambi i settori (industria e costruzioni), si registra negli ultimi anni un costante incremento del valore aggiunto per addetto e degli investimenti per addetto.

Un altro aspetto rilevante che consente di trarre indicazioni sul grado di competitività delle imprese italiane è il livello di apertura delle PMI sui mercati internazionali. Fatto 100 il numero di aziende che operano a livello internazionale nel 2006, l'89,6% è costituito da micro e piccole imprese (il 39% e il 50,6% sono rappresentate rispettivamente dalle imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 50 e inferiore a 10), mentre, nella fascia tra 50 e 249 addetti, si colloca solo il 9% del totale delle PMI esportatrici. Interessante inoltre osservare la crescita, rispetto al 2003, del peso delle micro imprese tra le aziende esportatrici (+3,1%), soprattutto se bilanciata da una flessione nelle imprese di piccola e media dimensione (rispettivamente -2,8% e -0,3%).

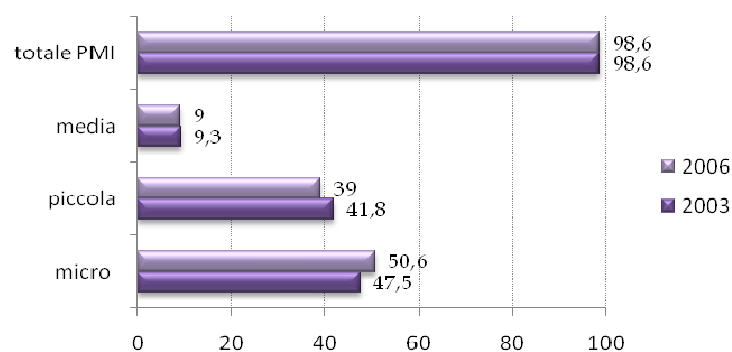


Figura 3.3 - Distribuzione delle PMI internazionalizzate

Nel 2007, le imprese manifatturiere che dichiarano una quota di fatturato proveniente dalle esportazioni hanno una dimensione media di 29,9 addetti; valore

nettamente superiore rispetto a quelle delle imprese non esportatrici (4,7 addetti). Va tuttavia considerato che la dimensione media delle imprese esportatrici risulta in leggero calo rispetto al 2006 (30,3 addetti), a dimostrazione del fatto che un numero maggiore di microimprese si orienta verso mercati internazionali.

Sempre nel 2007, inoltre, le imprese esportatrici mostrano in complesso una performance economica migliore rispetto alle aziende orientate al mercato interno. Il peso in termini di occupazione e valore aggiunto delle imprese esportatrici aumenta in misura significativa al crescere della dimensione aziendale, così anche l'incidenza del fatturato estero sul totale delle vendite che è pari al 27,7% nelle microimprese, al 26,7% nelle imprese con 10-19 addetti, al 32,5% in quelle con 20-49 addetti, al 39,5% nelle medie-imprese e al 40,7% nelle imprese di maggiori dimensioni

Si osserva, dunque, che, sebbene vi siano numerose piccole imprese che operano prevalentemente sul mercato interno, esiste un nucleo consistente di aziende che opera in modo sempre più attivo sul mercato internazionale (prevalentemente europeo). Inoltre questa crescente propensione all'internazionalizzazione si riflette in un aumento esponenziale delle aziende in stretto contatto con imprese esportatrici, costituendo di fatto un sistema di produzione a rete in cui la performance di chi esporta condizionano e, allo stesso tempo, dipendono dalla capacità produttiva e competitiva di quelle che restano legate al mercato domestico.

L'Emilia Romagna e l'internazionalizzazione

La scelta di limitare l'analisi alla regione Emilia Romagna risiede invece nel fatto che si tratta di un territorio particolarmente favorevole, in cui poter mettere in gioco le prospettive di sviluppo delle imprese. L'Emilia Romagna è caratterizzata da un sistema produttivo costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, con numerose filiere settoriali e intersettoriali ed un livello di crescita mediamente superiore ad altre regioni italiane, soprattutto a livello internazionale. Il territorio ha saputo diventare un elemento capace di aggregare la forza innovatrice delle imprese collegandola in un sistema che comprende la partecipazione attiva di strutture come consorzi,

associazioni, Università e centri di ricerca, nell'ambito delle politiche pubbliche volte a incentivare e supportare l'innovazione a livello locale.

All'interno di questo contesto, un ruolo particolarmente importante è attribuito a CNA Emilia Romagna che si presenta come una realtà fortemente legata alle specificità del territorio e delle PMI e che risponde concretamente alle esigenze di innovazione e competizione del sistema produttivo locale.

L'Emilia Romagna, infatti, non solo ricopre un ruolo guida tra le regioni italiane in termini di propensione all'internazionalizzazione ma all'andamento positivo dell'export fa seguito un'analogia tendenza del prodotto interno lordo regionale, a conferma dell'effetto traino che il commercio con l'estero esercita sullo sviluppo economico complessivo e del ruolo chiave dell'Emilia Romagna sullo sviluppo economico nazionale.

Dall'analisi effettuata nell'ambito dell'Osservatorio sull'internazionalizzazione del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna⁴⁸, risulta che l'Emilia Romagna sembrerebbe aver puntato particolarmente sulla valorizzazione delle esportazioni, sulla qualità e sull'incremento della capacità produttiva, piuttosto che sui minori costi di produzione (e quindi delocalizzazione), come succede per il Veneto. Questo riflette la tendenza delle aziende ad allungare le reti produttive, uscendo dall'ambito locale e dal confine del distretto, senza però sradicarsi completamente dal territorio. Segno anche che le specializzazioni manifatturiere connesse alla tradizione industriale regionale hanno raggiunto livelli di competitività sostenibili nello scenario internazionale.

Negli ultimi quindici anni, i tassi di crescita delle esportazioni sono stati spesso al di sopra dei valori nazionali e in particolare negli ultimi cinque anni, portando l'Emilia Romagna ad essere la seconda regione italiana per valore delle esportazioni e la prima per dinamicità.

⁴⁸ Il presente rapporto è stato redatto dall'area Studi e Ricerche dell'Unione Regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna, in collaborazione con l'Assessorato alle Attività Produttive, Sviluppo economico e Piano telematico della Regione Emilia-Romagna

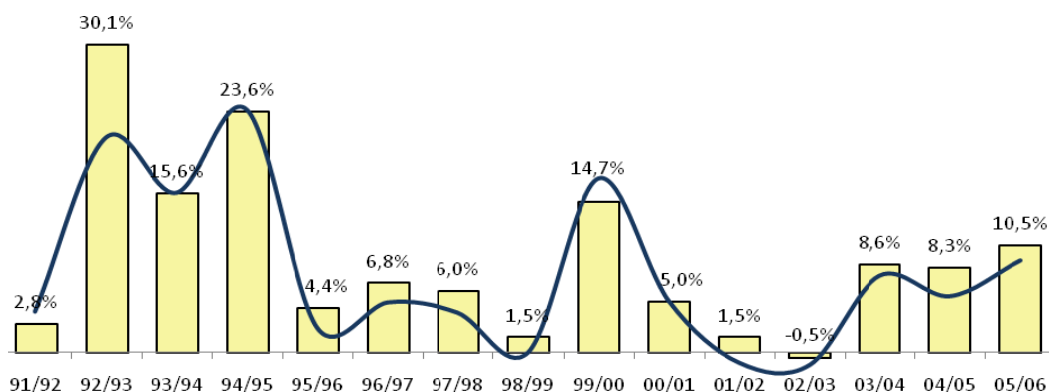


Figura 3.4 - Andamento dei tassi di crescita delle esportazioni dell'Emilia Romagna (giallo) e nazionali (linea blu)⁴⁹

Le esportazioni regionali nel 2006 hanno segnato un aumento pari al 10,5% rispetto all'anno precedente. Il dato si colloca al di sopra della media nazionale (+9%) e dell'aggregato del Nord-Est Italia (+9,6%), non riportato nel grafico. L'andamento positivo si riscontra anche nel 2007 (11% dell'Emilia Romagna contro l'8% a livello nazionale).

I valori della variazione percentuale dell'export dell'Emilia Romagna rispetto ai livelli nazionali mostrano (vedi figura 3.4 e 3.5) , negli ultimi 5 anni, che l'andamento dell'export non è il prodotto casuale di un anno particolarmente favorevole ma più probabilmente l'esito di una politica regionale più ampia che tende ad accrescere la propensione all'internazionalizzazione delle imprese del territorio. Affermazione che appunto trova conferma anche nei dati del 2008, dove nonostante la crisi economica e il crollo del livello di esportazioni in tutte le regioni italiane, l'Emilia Romagna ha mantenuto un livello medio superiore a quello nazionale.

⁴⁹ Fonte: "Osservatorio regionale dell'internazionalizzazione", documento predisposto in occasione del convegno "Per un sistema regionale di servizi alle imprese. L'accordo Regione - Unioncamere Emilia-Romagna per lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione delle imprese" (Bologna, 23 gennaio 2007).

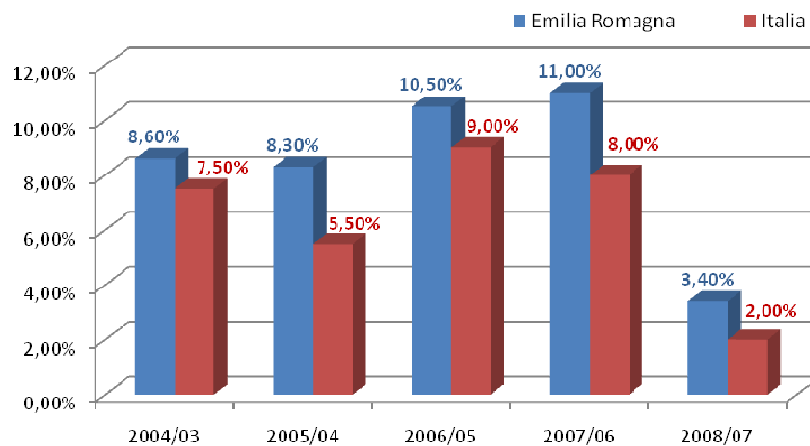


Figura 3.5 - Variazione(%) annuale dell'export⁵⁰

A prescindere, infatti, dalle congiunture economiche più o meno favorevoli e all'andamento dei tassi di cambio, che inevitabilmente influenzano l'attività estera di tutte le imprese italiane, si osserva che l'Emilia-Romagna registra saggi di incremento praticamente sempre positivi (eccetto il -0,5% del 2003) e generalmente pari o superiori non solo alla media nazionale, ma anche alle altre regioni leader nel commercio con l'estero (nell'ordine Lombardia, Veneto e Piemonte).

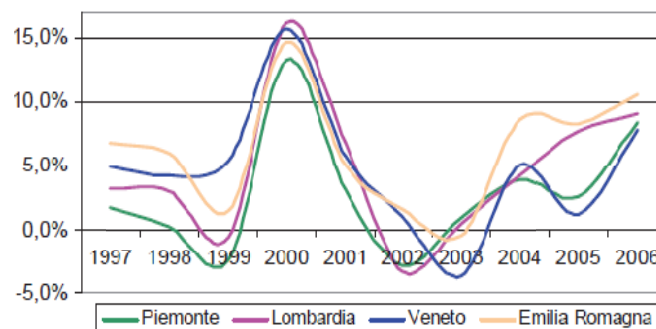


Figura 3.6 - Confronto tra gli andamenti dei tassi di crescita annuali delle esportazioni nelle 4 migliori regioni⁵¹

In generale, negli ultimi quindici anni, l'Emilia Romagna conferma la diversa capacità di risposta alla fase di stagnazione dei primi anni nel nuovo millennio, registrando una crescita delle esportazioni, a valori correnti, pari al 126% contro il 99% del Veneto, il 54% della Lombardia e il 14% del Piemonte. Dagli anni 2000, dopo aver raggiunto il

⁵⁰ Fonte: Rielaborato da Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

⁵¹ Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

livello di export del Piemonte, l'Emilia Romagna ha inoltre evidenziato un tasso di crescita nettamente superiore a quello delle altre regioni, divenendo, per peso percentuale delle esportazioni rispetto al totale nazionale, durante il primo trimestre del 2007 l'Emilia-Romagna la seconda regione esportatrice italiana (con un peso del 13% sulle esportazioni italiane) superando il Veneto (12,9%) e collocandosi alle spalle della sola Lombardia (28,5%) che primeggia incontrastata anche grazie all'elevato peso demografico.

A livello settoriale, il 60% delle esportazioni dell'Emilia Romagna riguarda il settore metalmeccanico. In generale si sono registrati aumenti delle quote di mercato soprattutto in settori come l'automotive, la meccanica, il tessile e l'abbigliamento. Negli ultimi cinque anni la particolare attenzione all'innovazione ha elevato il grado del contenuto tecnologico della produzione, portando ad un incremento delle esportazioni di beni high-tech dall'8% del 2000 all'11% del 2005.

Dal punto di vista dei mercati di sbocco delle esportazioni, l'Unione europea, con quasi il 70% dei beni esportati rappresenta, per le imprese italiane e in particolare per quelle emiliano-romagnole, un importante mercato di riferimento, probabilmente connesso con la maggiore vicinanza geografica e culturale.

Tuttavia, se nel 2007 per la maggior parte delle regioni italiane (il Veneto, ad esempio, presenta un aumento delle esportazioni pari a solo il 1,6%), l'UE si presenta come un mercato stagnante (cioè con un basso tasso di crescita), l'Emilia Romagna registra in Europa un incremento pari circa al 15%, a dimostrazione dell'elevata propensione ad internazionalizzarsi, soprattutto in un periodo di espansione economica.

Inoltre, l'Emilia Romagna risulta l'unica, tra le regioni, a crescere nel mercato statunitense, a riprova della qualità ed innovazione dei propri prodotti, nonché della concorrenzialità e competitività della propria produzione, come dimostra la percentuale sopra la media nazionale (10,9% contro l'8,4%).

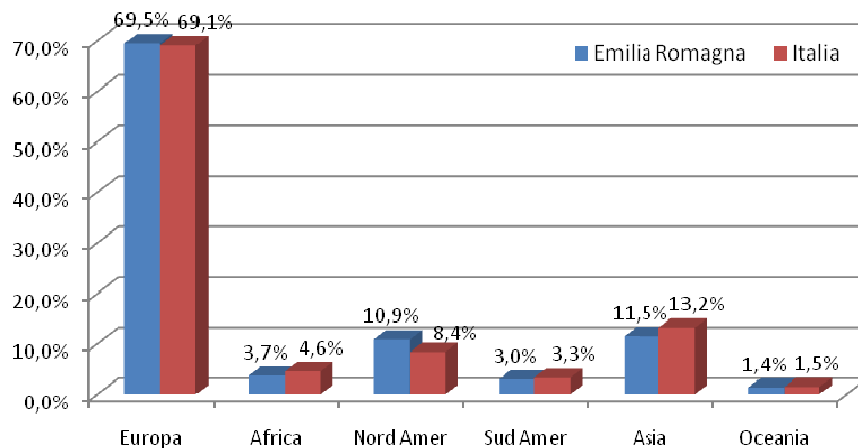


Figura 3.7 - Distribuzione esportazione in base a mercato di destinazione (dati 2008) ⁵²

A livello provinciale, attraverso l'analisi della variazione delle esportazioni che prende in considerazione il peso delle diverse province sulle esportazioni regionali del 2006, è possibile notare che le due province "imponenti" della regione sia dal punto di vista demografico che economico (Bologna e Modena) sono quelle che concentrano anche la maggior parte dell'export regionale. Alle spalle di queste due province si posiziona Reggio Emilia che ha una propensione all'internazionalizzazione decisamente più rilevante di quanto la sua consistenza demografica farebbe supporre. Le tre province appena citate rappresentano da sole quasi i due terzi delle esportazioni regionali complessive.

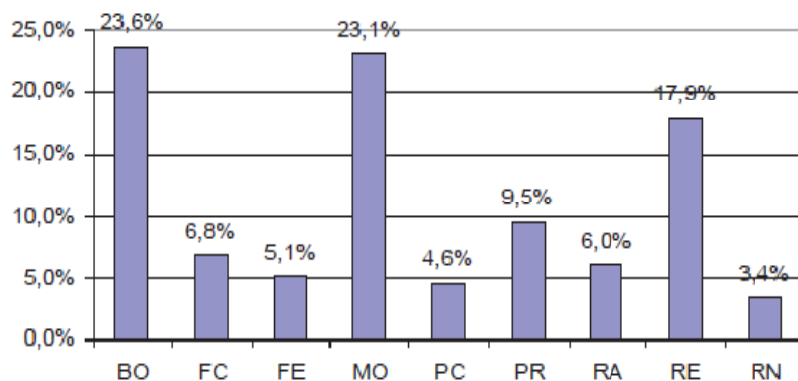


Figura 3.8 - Incidenza sulle esportazioni regionali delle province emiliane-romagnole ⁵³

⁵² Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat. Dati gennaio 2009.

⁵³ Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat. Anno 2006.

Seguono nell'ordine, Parma (9,5%), Forlì-Cesena (6,8%), Ravenna (6%) e Ferrara (5,1%), mentre Piacenza (4,6 %) e Rimini (3,4 %), in parte a causa del limitato peso demografico e, in parte per la minor presenza dell'industria manifatturiera nella struttura economica locale, chiudono la classifica.

In conclusione la fitta rete di piccole-medie imprese dell'Emilia Romagna non solo presenta una buona propensione all'internazionalizzazione, ma le forti relazioni territoriali, unite a politiche regionali di incentivazione e facilitazione, estendono questa propensione a un maggior numero di imprese, come dimostrano i tassi di crescita superiori alla media nazionale.

3.3 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

Una descrizione preliminare del campione è realizzata al fine di riportare alcune informazioni utili al lettore per una migliore comprensione e interpretazione dei risultati dell'indagine, anche in un'ottica di replicabilità della stessa o di una futura estensione.

Come precedentemente accennato, la scelta del campione ha come obiettivo quello di permettere di focalizzare gli effetti della gestione della conoscenza e del processo di internazionalizzazione sulle performance aziendali a livello di micro e piccola impresa, contestualizzando la ricerca ad un preciso ambito territoriale, l'Emilia-Romagna.

Il campione oggetto della presente indagine non è il risultato di un piano di campionamento specifico, ma piuttosto una selezione ragionata delle imprese rispondenti ai questionari presentati nel paragrafo relativo alle fonti durante il 2007 e raccolti con le modalità di cui sopra.

La prima fase è stata caratterizzata da un processo di *data-cleaning* volto ad eliminare dal database le aziende con risposte rilevanti incomplete o evidentemente errate, probabilmente a causa di errori nell'inserimento dei dati (es. numero di addetti uguale a zero o fatturato negativo).

Successivamente sono state rimosse le imprese che non rispondevano alle premesse iniziali, cioè quelle che per numero di addetti o valore del fatturato non potevano

essere considerate PMI o quelle la cui sede sociale non fosse localizzata in Emilia Romagna.

Di seguito è riportata la distribuzione delle aziende del campione suddivise in micro, piccola e media impresa⁵⁴. Il primo plot permette di evidenziare la composizione dei cluster sulla base del numero di addetti e del livello di fatturato. Il grafico ad istogrammi evidenzia il numero di imprese e la relativa percentuale.

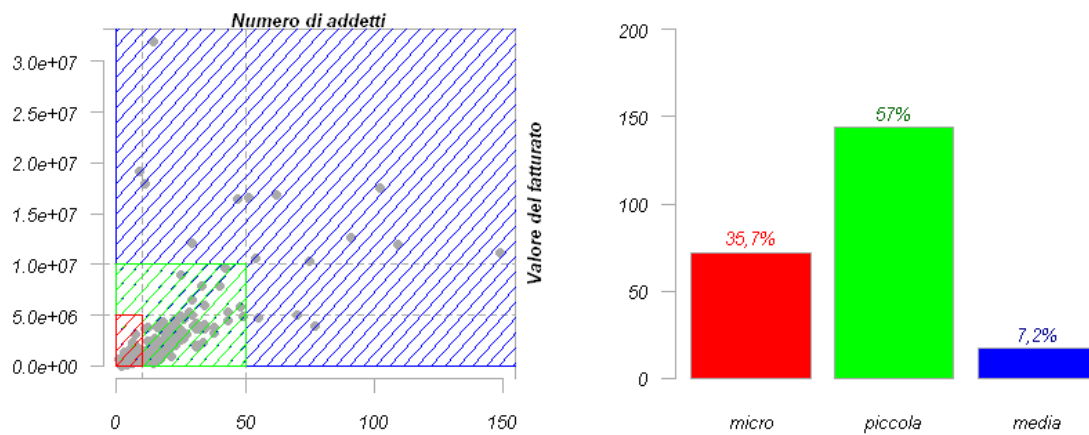


Figura 3.9 - Suddivisione del campione in micro, piccole e medie imprese

Il campione risulta pertanto costituito da 77 micro imprese (numero di addetti minore di 10 e fatturato annuo non superiore a 2 milioni di Euro), 148 piccole imprese (numero di addetti minore di 50 e fatturato annuo non superiore a 10 milioni di Euro), e 22 medie (numero di addetti minore di 250 e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di Euro), per un totale di 247 imprese.

Come si osserva il campione è composto per oltre il 90% dalle micro e piccole imprese che rappresentano il principale cluster di analisi. Le medie imprese sono, tuttavia, state inserite in termini di controllo, per valutare l'effetto della dimensione sugli obiettivi di ricerca.

⁵⁴ Come definizione di PMI, utilizziamo quella stabilita a livello comunitario nella raccomandazione pubblicata sulla GUCE del 30/04/1996 e ulteriormente ribadita nell'art.2 dell'allegato alla raccomandazione 2003/361/CE

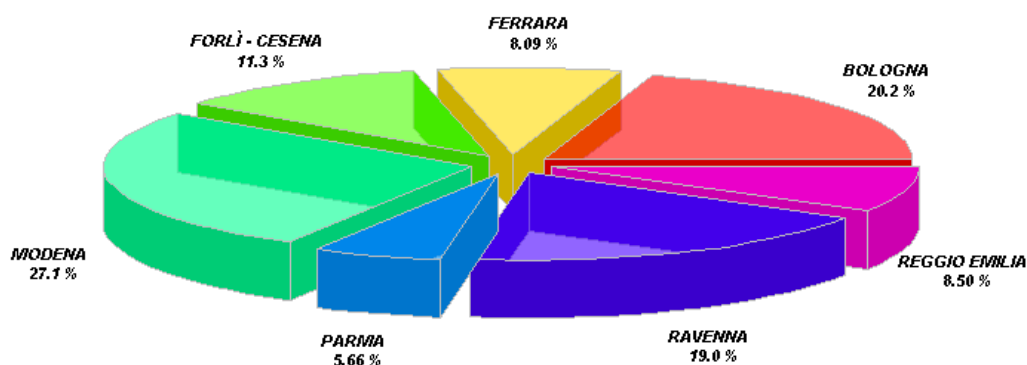


Figura 3.10 - Distribuzione per provincia

La distribuzione per provincia del campione preso in esame risulta tendenzialmente in linea con le percentuali rilevate precedentemente nell'analisi di contesto della regione Emilia Romagna. Le province più rappresentate risultano essere Modena con il 27,1%, Bologna con il 20,2% e Ravenna con 19%; a queste fanno seguito, nell'ordine, le province di Forlì-Cesena (11,3%), di Reggio-Emilia (8,5%), di Ferrara (8,09%) e di Parma (5,66%). Rispetto all'analisi di contesto va sottolineata la particolare rilevanza di Ravenna, soprattutto alla luce della sua non particolarmente elevata densità demografica.

Il campione garantisce, quindi, una buona rappresentatività territoriale, essendo presenti tutte le province emiliane con l'unica eccezione di Piacenza e Rimini che, tuttavia, sempre rispetto all'analisi di contesto realizzata con dati ISTAT, risultano essere le meno rappresentative sia come densità demografica sia come incidenza sulle esportazioni.

Per quanto riguarda la distribuzione per settore d'appartenenza, il campione è stato interamente selezionato solo tra le imprese appartenenti al settore industriale e delle costruzioni. Questo per due motivi: primo, la possibilità di rendere maggiormente confrontabile l'analisi in virtù del fatto che la maggior parte delle indagini empiriche in letteratura opta per questa stessa scelta campionaria; secondo, i dati Istat mostrano che i settori selezionati sono quelli di principale propensione all'internazionalizzazione, sia in termini di percentuale di imprese esportatrici, sia in termini di percentuale di fatturato sul PIL.

In particolare, con riferimento alla codificazione ATECO 2002, è possibile osservare che la maggior parte delle imprese manifatturiere (sezione D) afferisce al settore metallurgico (DJ) per una quota pari quasi al 30% del campione, a cui fa seguito il settore costruzioni (sezione F) col 21,5% delle imprese. La fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (DK), il settore alimentare (DA), editoria e stampa (DE) e fabbricazione macchine e apparecchi elettrici (DL) sono discretamente rappresentati (con una percentuale che oscilla tra il 6% e il 10,5%). Quelle meno rappresentati sono, invece, l'industria conciaria (DC), la fabbricazione di prodotti chimici (DG) e di mezzi di trasporto (DM), con valori inferiori al 2%.

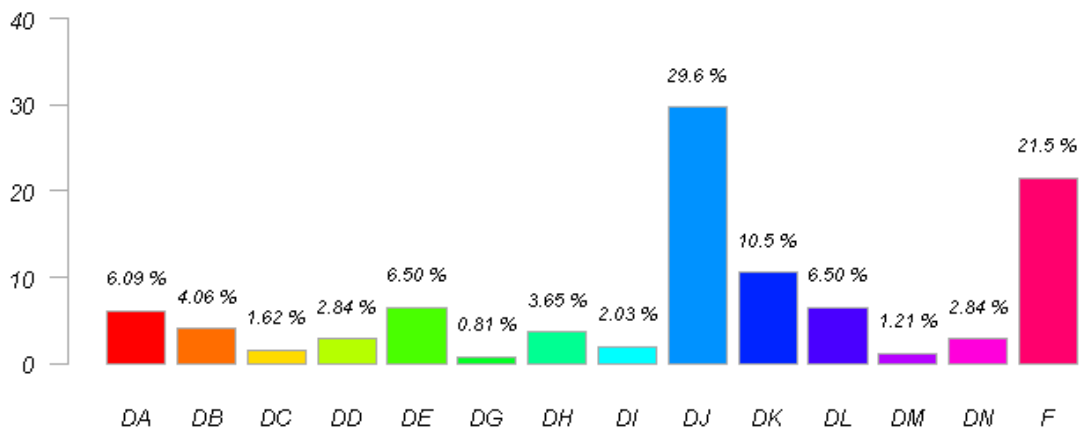


Figura 3.11 - Distribuzione per settore d'appartenenza (codice ATECO 2002)

Da queste prime osservazioni emerge che il campione, pur non essendo il risultato di un piano di campionamento casuale, per certi versi può essere assimilabile ad un campione di tipo stratificato. Le provincie e i settori non sono, infatti, equamente distribuiti ma i più rappresentati coincidono con quelli riportati dai dati ISTAT.

Infine, il campione comprende sia imprese attive solo sul mercato domestico, sia imprese internazionalizzate (cioè che svolgono attività di esportazione diretta). In linea coi dati ISTAT, la percentuale totale di imprese esportatrici è pari circa al 30% del campione.

In realtà, nei grafici sottostanti è possibile osservare, a sinistra, che fatti 100 rispettivamente i totali delle micro, piccole e medie imprese, la percentuale aumenta progressivamente passando al crescere della dimensione; a destra, è poi possibile

osservare la distribuzione percentuale in base al coinvolgimento internazionale (livello percentuale di esportazioni rispetto al fatturato) fatto 100 il totale complessivo del campione.

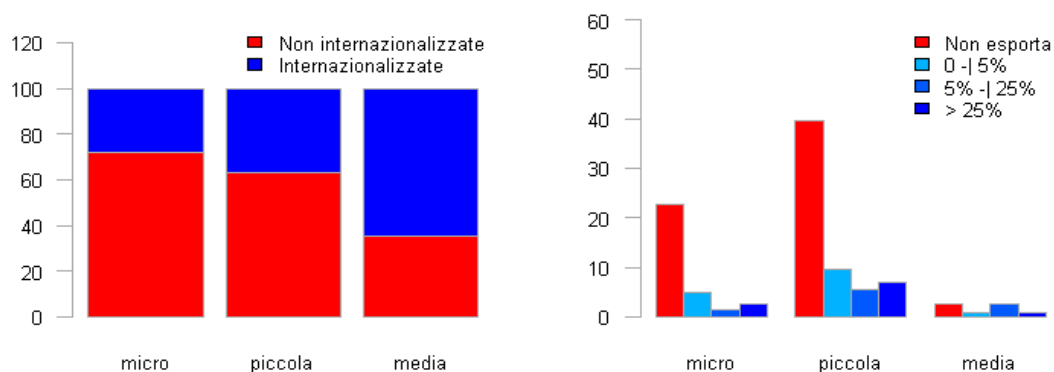


Figura 3.12 - *Imprese internazionalizzate e non (a sinistra); distribuzione in base alla percentuale di esportazioni (a destra)*

Si osserva che le micro e piccole imprese internazionalizzate tendono o a trovarsi in uno stadio di pre-internazionalizzazione, con un livello di esportazioni inferiori al 5%, o, una volta ridotto il livello di incertezza legato ad una scarsa conoscenza dei mercati esteri, a puntare su un elevato coinvolgimento internazionale (con una quota di esportazione superiore al 25%). Viceversa le imprese medie considerate si attestano prevalentemente in una fase di medio coinvolgimento internazionale, almeno a livello di esportazioni.

3.4 VARIABILI DI RICERCA

Una rigorosa analisi empirica non può prescindere da una attenta preparazione ed elaborazione delle variabili da indagare. La scelta degli indicatori è una fase molto delicata in quanto non solo può influenzare l'esito della ricerca ma è anche il primo elemento di critica di qualsiasi modello. La scelta di una variabile piuttosto che un'altra così come il processo di costruzione di un particolare indicatore devono essere eseguiti in modo accurato e motivato, se non si vuole correre il rischio di invalidare i risultati della ricerca.

Le variabili necessarie a validare il modello proposto nel Capitolo II sono:

- Indice di performance
- Indice del livello di conoscenza di un'impresa
- Indice di internazionalizzazione

Appare evidente che tutti i suddetti indicatori celano non poche problematiche in termini di fattibilità e adeguatezza e richiedono pertanto un'attenta analisi e ragionamento.

3.4.1 *Indice di performance*

Quale sia il modo migliore di valutare le performance aziendali è una questione ampiamente dibattuta in letteratura che purtroppo non trova un risultato certo e condiviso.

In ambito economico e finanziario sono stati sviluppati molteplici indici che permettono di interpretare in modo corretto i dati grezzi estrapolabili dai bilanci, di fornire utili informazioni in termini di redditività, liquidità, struttura finanziaria di un'impresa e di meglio valutare la reale sostenibilità aziendale. Tuttavia, la contabilità aziendale spesso "gioca" con le diverse voci di bilancio, rendendone ancor più difficile l'interpretazione. Inoltre, non va dimenticato che, occupandoci principalmente di analizzare le micro e piccole imprese, la maggior parte di queste non ha l'obbligatorietà del bilancio e limita la propria contabilità al conto economico (è il caso di imprese di persone, quali s.a.s. o s.n.c.). In questo contesto, quindi, molti degli indicatori segnalati dalla letteratura non possono essere adattati all'analisi del campione in esame (esempio il ROE o il ROI).

Da qui, la possibilità di valutare l'opportunità di utilizzare un indicatore appositamente realizzato e in grado di sintetizzare in un unico *score* informazioni considerate rilevanti ai fini della stima delle performance aziendali.

Una delle principali criticità da tenere in considerazione è la scelta delle informazioni più pertinenti a consentire il raggiungimento dell'obiettivo fissato; il rischio di condensare insieme troppe informazioni è quello di creare un calderone che poi non sia in grado di definire in modo attendibile le prestazioni di un'impresa. È quindi necessario procedere con una selezione tra gli indici più comunemente usati: primo,

perché, come accennato precedentemente, non tutti gli indici si adattano al campione a disposizione, è il caso di quegli indicatori che utilizzano informazioni dello Stato patrimoniale che non sono sempre disponibili in un campione che incorpora molte micro e piccolissime aziende; secondo, bisogna affrontare un problema non trascurabile di collinearità tra le variabili, è il caso di indici che offrono angolature di analisi differenti ma tra loro interconnesse.

Il principale vantaggio di un tale indicatore è quello di permettere una valutazione sintetica ed immediata sul posizionamento della singola impresa rispetto al campione, incorporando diversi livelli di analisi, dalla redditività alla stabilità finanziaria.⁵⁵

Di seguito è spiegata la procedura con cui è stato costruito il modello di scoring per l'analisi dei dati quantitativi. Un modello che prende spunto dal modello di analisi discriminante lineare elaborato da Altman (1968), almeno in termini di presupposti, ma che poi è sviluppato attraverso un modello di regressione lineare di tipo *logit*.

Lo scopo del modello è quello di determinare una funzione discriminante che, assegnando uno "score" alle imprese campionate, sia in grado di distinguere le imprese più performanti (che identificheremo come "good") da quelle poco performanti (che chiameremo "bad").

L'analisi si focalizza sul tentativo di costruire una regola di classificazione che permetta di individuare le caratteristiche delle unità statistiche prese in esame che meglio discriminano tra i gruppi, determinando gli indici più adatti a costruire la funzione discriminante del modello. Le fasi che conducono alla realizzazione del modello sono quindi:

- Identificazione delle variabili che consentono di discriminare tra imprese "good" e imprese "bad"
- Definizione del metodo di calcolo dei coefficienti discriminanti necessari per ottenere lo score da assegnare alla singola impresa. L'analisi quantitativa presume, infatti, la scelta di n variabili che moltiplicate per rispettivi coefficienti

⁵⁵ L'efficacia di un indicatore sintetico di questo tipo è stata precedentemente testata in un progetto relativo alla formulazione di un modello integrato di benchmarking territoriale per le piccole e medie imprese [De Noni, Orsi, Tavecchia, 2007] che è stato sviluppato in contemporanea a un progetto d'indagine, promosso da CNA Emilia Romagna, Ecipar e CNA Innovazione, con il supporto scientifico dell'Università Statale di Milano e dell'Associazione Benchmarking for Success.

di ponderazione permettano di determinare un giudizio sintetico riassuntivo della gestione aziendale (Z) così come esplicitato nell'equazione generale:

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$$

Inizialmente sono stati individuati venti possibili indici di bilancio idonei a discernere le imprese sane ("good") da quelle meno sane ("bad"). È stata, quindi, realizzata un'analisi di multicollinearità col fine di preservare solo quegli indici maggiormente significativi che non fornissero informazioni ripetitive.

Lo studio della multicollinearità riguarda la struttura di correlazione fra le variabili indipendenti (X_n) e l'influenza di questa struttura sull'analisi della dipendenza di Z dalle X ed è finalizzata a verificare se tra due o più indicatori proposti vi sono situazioni di forte correlazione che potrebbero influenzare la validità del modello (per esempio incidendo sul segno dei coefficienti e sulla sua capacità di spiegare il fenomeno indagato). Due o più variabili fortemente correlate tra loro, infatti, sono considerate interscambiabili e risulta difficile, se utilizzate contemporaneamente, separare e spiegare i relativi effetti sulla la variabile dipendente, anche quando eventuali altre variabili fossero tenute costanti.

Un'altra controindicazione è l'impossibilità di fare stime uniche dei coefficienti di regressione dal momento che esistono infinite combinazioni in grado di assicurare la stessa efficacia predittiva al modello. Alti livelli di collinearità, infatti, aumentano la probabilità che una variabile sia statisticamente non significativa e che, perciò, venga rifiutata dal modello. A questo bisogna poi aggiungere il fatto che la collinearità aumenta la varianza dei coefficienti di regressione e quindi i coefficienti stimati per diversi campioni tendono a essere instabili, limitando la generalizzabilità dei risultati ottenuti.

In conclusione, attraverso questo processo selettivo, sono eliminate le variabili che meno si prestano a garantire la bontà del modello. L'obiettivo è quello di minimizzare il numero di indicatori coinvolti mantenendo (e se possibile aumentando) l'efficacia esplicativa del modello. Nella tabella sottostante sono riportate le variabili selezionate per la determinazione dei coefficienti discriminanti del modello stesso e la relativa matrice di correlazione.

X_1	Valore aggiunto per addetto
X_2	Utile sul fatturato
X_3	ROS (Return on sales)
X_4	Incidenza degli oneri finanziari su ricavi della gestione caratteristica

Tabella 3.4 – Elenco delle variabili selezionate

	Valore aggiunto per addetto	Utili su fatturato	ROS	Interessi passivi su fatturato
Valore aggiunto per addetto	1,0000	0,0091	0,3085	-0,0123
Utili su fatturato	0,0091	1,0000	0,2652	-0,3517
ROS	0,3085	0,2652	1,0000	-0,1570
Interessi passivi su fatturato	-0,0123	-0,3517	-0,1570	1,0000

Tabella 3.5 – Matrice di correlazione

Una volta stabiliti i quattro indicatori di riferimento, è possibile procedere al frazionamento del campione in imprese “good” e imprese “bad”. Tale suddivisione è determinata attraverso il ricorso ad una cluster analysis di tipo non gerarchica (funzione *pam* del pacchetto *cluster* di R) che sulla base dei 4 indicatori economici selezionati individua i due centroidi che massimizzano la distanza tra i gruppi, identificando in questo modo due cluster distinti.

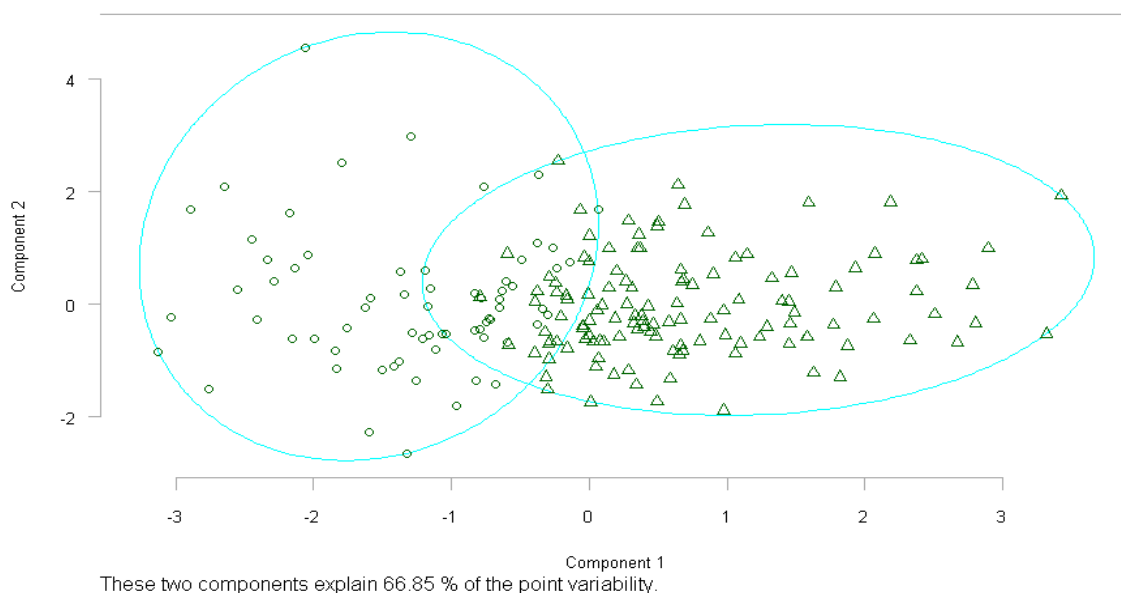
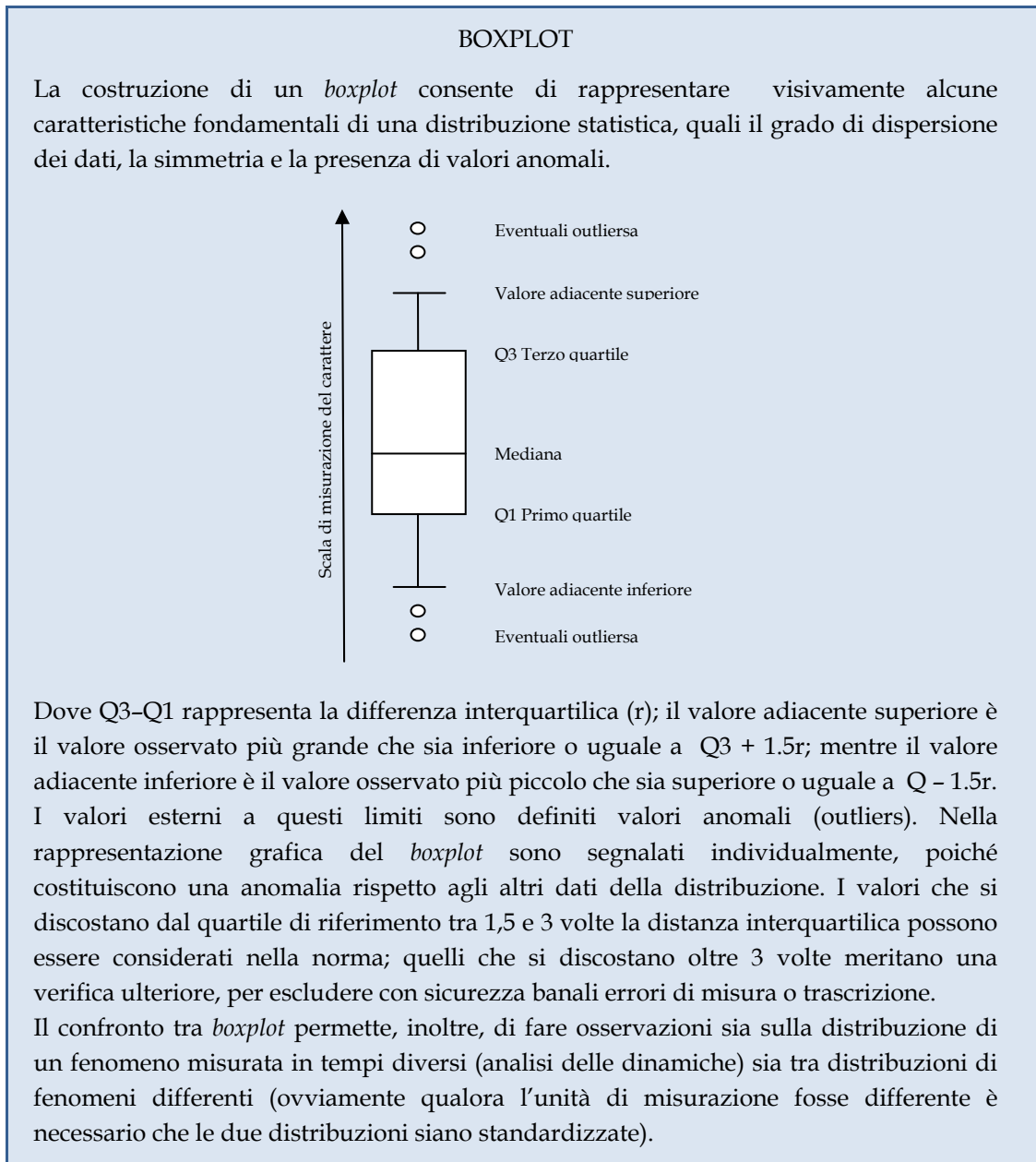


Figura 3.13 – Cluster analysis non gerarchica per individuare gruppi di imprese “good” e “bad”

Per valutare se ai due raggruppamenti corrispondono effettivamente livelli diversi di performance, è possibile rappresentare graficamente, tramite boxplot⁵⁶ (per un'interpretazione del boxplot si veda relativo box riportato di seguito), la distribuzione delle variabili in esame nei cluster "good" e "bad".



⁵⁶ Software R, pacchetto *graphics* (versione 2.6.2), formula *boxplot(x, ...)*, referenza Murrell, P. (2005) *R Graphics*. Chapman & Hall/CRC Press.

Il risultato è una costante superiorità delle imprese “good”, con l’eccezione del livello di indebitamento, dove, a ragione, si assiste ad un ribaltamento dei valori.

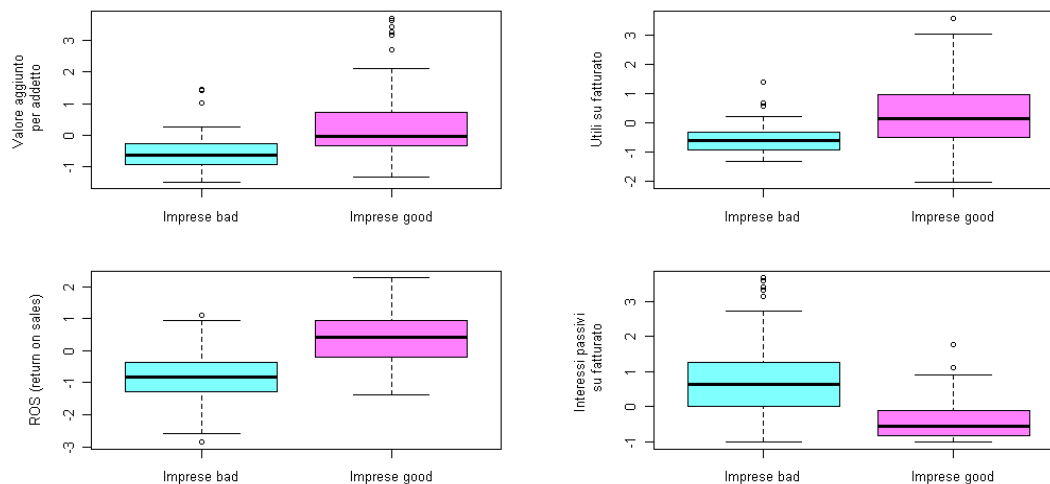


Figura 3.14 - Distribuzioni indicatori economici per gruppi di imprese “good” e “bad”

È inoltre possibile sottolineare la solidità statistica dei gruppi ottenuti, ricorrendo ad un test della varianza ANOVA⁵⁷ (vedi box relativo, per maggiore dettaglio) per verificare se per ogni variabile le differenze sono statisticamente significative.

	<i>F value</i>	<i>p-value</i>
<i>Valore aggiunto per addetto</i>	33,234	3.323e-08 ***
<i>Utile su fatturato</i>	38.111	4.061e-09 ***
<i>ROS</i>	81.176	2.398e-16 ***
<i>Interessi passivi su fatturato</i>	92.124	< 2.2e-16 ***

Tabella 3.6 - Test Anova

ANOVA (Analisi della varianza)

Tecnica statistica finalizzata al confronto simultaneo tra le medie di due o più gruppi formati da osservazioni relative a differenti condizioni.

Solitamente in statistica il confronto tra le medie relative a due campioni avviene tramite il test della *t* di Student. Dovendo, tuttavia, confrontare più di due medie campionarie la ripetizione del test *t* risulta una soluzione in parte inadeguata. Supponendo, infatti, di effettuare *n* confronti tra le medie relative a diversi campioni, ed avendo fissato in α il livello di significatività di ciascun test *t*, la probabilità complessiva che almeno uno dei test risulti significativo per effetto di fluttuazioni casuali (livello di significatività

⁵⁷ Software R, pacchetto *stats* (versione 2.6.2), formula *aov(x, ...)*, referenza Chambers, J. M., Freeny, A and Heiberger, R. M. (1992) Analysis of variance; designed experiments. Chapter 5 of Statistical Models in S eds J. M. Chambers and T. J. Hastie, Wadsworth & Brooks/Cole.

complessiva) risulta pari a $\alpha' = 1 - (1 - \alpha)^n$.

L'analisi della varianza invece permette il confronto simultaneo tra le medie di più gruppi mantenendo invariata la probabilità α complessiva.

In particolare, quando si valuta la significatività del test, occorre tener conto del valore di *F-value* e *p-value*. Il primo rappresenta il rapporto tra *varianza between* e *varianza within*; un valore pari o minore a uno indica che i gruppi hanno una variabilità interna che è addirittura maggiore di quella tra i gruppi, viceversa, il risultato sarà tanto maggiore di uno, quanto più la varianza tra i gruppi è maggiore di quella all'interno dei gruppi, rilevando così una netta differenza tra gli stessi. Ovviamente il risultato dovrà poi essere confermato da un alto valore di significatività del *p-value* (cioè tanto più prossimo a zero) che rappresenta la probabilità che il risultato ottenuto sia da imputarsi al caso.

Identificate le variabili che consentono di diversificare imprese good e bad e ottenuti i due relativi sottocampioni, la classificazione è fondata su una funzione discriminante, cioè in grado di massimizzare la varianza delle variabili identificate fra le imprese dei due gruppi e minimizzare la varianza tra le imprese dello stesso gruppo. Il modello è quindi costituito da una combinazione lineare di variabili i cui coefficienti (detti coefficienti di discriminazione) sono scelti tramite un particolare algoritmo (basato sui principi della regressione lineare) che garantisce queste caratteristiche.

L'equazione generale del modello, già accennata precedentemente, si presenta nella forma $Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n$, dove:

Z = valore discriminante calcolato per ogni impresa

a_i = coefficienti di discriminazione

X_i = variabili indipendenti (indici economici selezionati)

Il vettore dei coefficienti è calcolato attraverso un modello di regressione lineare di tipo logit, dove la variabile indipendente è una variabile dicotomica che assume valore 0 per le imprese "bad" e valore 1 per quelle "good".

	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z-value</i>	<i>Pr(> z)</i>
Valore aggiunto per addetto	1,4381	0,5411	2,6580	0,00786**
Utili su fatturato	1,2357	0,4711	2,6230	0,00872**
ROS	4,8657	1,0009	4,8620	1,16e-06***
Interessi passivi su fatturato	-6,0073	1,1997	-5,0070	5,51e-07***

Signif. Codes: ***0,001 **0,01 *0,05 ! 0,1

Tabella 3.7 – Modello di regressione logit

I coefficienti dovrebbero avere, in linea di massima, il segno coerente con l'aspettativa circa l'effetto della variabile sull'affidabilità dell'impresa: per esempio, un coefficiente positivo per la redditività dell'impresa è concorde con la relazione logica tra la variabile e il profilo di rischio, mentre un coefficiente positivo per gli indici di indebitamento sarebbe contro-intuitiva⁵⁸. Nel nostro caso la coerenza dei segni è un primo segnale a conferma della stabilità del modello.

Di seguito è riportato il vettore dei coefficienti discriminanti del modello:

a_1	1,4381
a_2	1,2357
a_3	4,8657
a_4	-6,0073

Il prodotto matriciale degli indici di bilancio con il vettore trasposto dei coefficienti discriminanti permette di risolvere il modello lineare ($Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n$) e, quindi, di calcolare lo score per ogni impresa.

3.4.2 La conoscenza

Una della ipotesi di base di questo elaborato risiede nella particolare attenzione riposta sul concetto di conoscenza, o meglio, su una visione del processo di apprendimento, che non si limita ad un contesto esperienziale internazionale, come emerge dal modello di Uppsala, e neppure ad una prospettiva puramente relazionale, come presentata da Jansson (2008), ma cerca di assimilarle ad un processo di organizational learning. Si parte dal presupposto che la conoscenza, in ogni sua forma, sia in grado di determinare miglioramenti organizzativi tali da generare benefici in termini di sostenibilità e competitività aziendale.

In particolare, per spiegare la conoscenza si farà ricorso alla definizione di March (1991), che rappresenta la conoscenza sulla base di due distinti momenti di apprendimento: *l'exploitation*, attraverso cui l'impresa riorganizza informazioni, risorse e conoscenze già presenti all'interno dell'organizzazione in un percorso che ha

⁵⁸ A volte, la mancanza di coerenza tra coefficiente e aspettative deriva dalla presenza di variabili fortemente correlate fra loro.

come obiettivo una maggiore capacità di gestione dei processi aziendali; l'*exploration*, che si sviluppa attraverso un percorso di ricerca, raccolta ed elaborazione di conoscenze esterne all'impresa e che ha come obiettivo quello di cogliere nuove opportunità di mercato. L'*exploration*, infatti, rappresenta un processo di apprendimento che sfrutta le informazioni acquisibili dall'esterno, attraverso l'esperienza o le relazioni, e che sulla base di queste nuove risorse/conoscenze innesca processi di innovazione che se opportunamente gestiti possono generare profittevoli vantaggi competitivi. Inoltre, essendo il concetto di *exploration* riconducibile alla visione di conoscenza esperenziale espressa da Johanson e Valhne e a quella relazionale indicata da Jansson, è lecito attendersi che sia positivamente connesso con un'estensione del network aziendale e con un percorso di espansione internazionale.

Sulla base della distinzione individuata da R.M. Grant (2006), la conoscenza generata da un processo di esplorazione è considerata proporzionale alla propensione dell'organizzazione ad investire in attività di ricerca e sviluppo e nella formazione del personale.

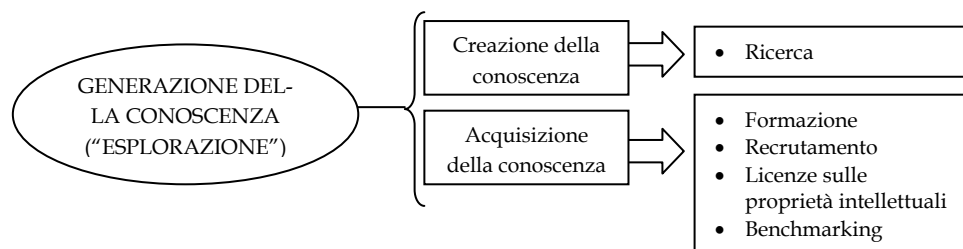


Figura 3.15 - Generazione della conoscenza (Esplorazione) - Fonte: Grant (2006)

La variabile "exploration", calcolata attraverso la somma delle voci di spesa relative alla R&S e alla formazione (rilevabili attraverso il database Index), viene poi espressa, attraverso un cambio di scala, in forma logaritmica e successivamente standardizzata. Questo al fine di renderla meglio confrontabile con l'altra forma di apprendimento organizzativo.

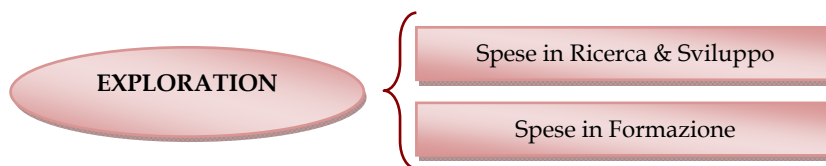


Figura 3.16 – Schema interpretativo dell'exploration

Più complesso è definire la variabile “exploitation” intesa come sfruttamento, applicazione o gestione della conoscenza. Pur rifacendoci anche in questo caso alla distinzione elaborata da Grant (2006) non è facile individuare un metodo di misurazione che permetta di valorizzare in modo corretto gli elementi distintivi dell'exploitation.

Le difficoltà relative all'individuazione di variabili quantitative che permettano di stimare la capacità di sfruttamento della conoscenza, alla stregua di quanto fatto per determinare la capacità di esplorare nuove opportunità, si concretizzano, di fatto, nell'idea di utilizzare un criterio di valutazione applicato su un approccio qualitativo della conoscenza.

Del resto, emerge chiaramente in letteratura, che solo alcuni aspetti della conoscenza di un'impresa sono quantitativamente misurabili. Concetti quali “conoscenze tacite” o “intangibile assets” nascono proprio con lo scopo di indicare l'esistenza di risorse che, pur fondamentali per lo sviluppo aziendale, non sono facilmente e adeguatamente stimabili e controllabili.

Lo sforzo volto a realizzare uno stimatore del livello di conoscenza di un'impresa, vuole apparire come un tentativo concreto di dare una possibile interpretazione della conoscenza che possa portare ad una sua tangibile misurazione, pur consapevole di tutti i limiti che si celano dietro al fatto di provare a misurare un concetto che per sua natura è comunque destinato a rimanere astratto.

La KBV focalizza da decenni l'attenzione sulle caratteristiche che la conoscenza dovrebbe avere e sui vantaggi che un efficace ed efficiente gestione della stessa può garantire in termini di sostenibilità di lungo periodo. Tuttavia, sebbene gli studi che pongono la conoscenza alla base del processo di crescita aziendale siano molteplici, le ricerche empiriche che dovrebbero sostenere queste prospettive teoriche, riescono solo

parzialmente a generare dei contributi che permettano di dimostrare in modo evidente il ruolo chiave della conoscenza.

La nostra analisi parte, dunque, da alcune considerazioni di base:

1. La conoscenza è un concetto astratto, che, seppur quantitativamente non misurabile, è possibile definire o comunque delineare con un approccio di tipo qualitativo;
2. La conoscenza ha risvolti taciti non direttamente misurabili che incidono positivamente sulla capacità di gestione dell'impresa;
3. La conoscenza deve essere considerata una variabile *latente* sottostante al sistema impresa.

Sulla base di queste considerazioni trova applicazione l'analisi fattoriale, o meglio, un'analisi a tratto latente (vedi box "Analisi Fattoriale"), quale tecnica statistico/matematica più adatta per valutare questo tipo di variabili.

La tecnica statistica dell'analisi fattoriale rappresenta, infatti, uno strumento necessario per l'identificazione delle dimensionalità latenti degli atteggiamenti e dei costrutti psicosociali in genere. Tale tecnica è efficacemente utilizzata in psicomtria (campo di studio della teoria e della tecnica della misura in psicologia, incluse la misura della conoscenza, delle abilità, degli atteggiamenti e delle caratteristiche della personalità) e in molte ricerche psicosociali che si avvalgono di metodi di indagini basate su scale di tipo Thurstone e Likert.

La tecnica fattoriale, quindi, si adatta perfettamente a valutare in modo coerente un'indice di conoscenza aziendale, calcolato sulla base di un'analisi qualitativa (Frame), che si sviluppa attraverso un modello di indagine di tipo Thurstone ⁵⁹.

Il presupposto dell'analisi è che le variabili qualitative considerate siano positivamente collegate con il buon andamento dell'impresa. Tuttavia questa connessione non avviene in modo diretto, ma attraverso uno o più fattori intermedi, che non essendo esplicitamente misurabili, sono considerati appunto latenti. Affinché

⁵⁹ Nelle scale multi-item di Thurstone, ogni item è valutato da un gruppo di risposte predisposte su una scala in cui siano presenti affermazioni che coprono tutto l'arco dell'atteggiamento, dalle affermazioni più favorevoli alle meno favorevoli [Thurstone, 1947]. Questo è proprio il caso del questionario Frame in cui ogni item si compone di cinque risposte, in scala da 1 a 5, che corrispondono ad una crescente capacità di gestione (atteggiamenti) del processo in esame (come sarà mostrato nelle prossime pagine).

tale supposizione sia vera e il modello fattoriale possa ritenersi affidabile, le variabili qualitative in questione devono mostrare, tra loro, un certo livello di coerenza.

Individuato lo strumento, occorre focalizzarsi sulle informazioni più idonee a descrivere la capacità di exploitation. Osservando gli elementi distintivi individuati da Grant, si può notare che emerge una certa reciprocità con le prassi aziendali⁶⁰ indicate nel Frame,. La pianificazione strategica, il processo di sviluppo di nuovi prodotti, la gestione delle risorse umane (training), le prassi operative sono tutti elementi indicati da Grant (vedi figura n. 3.16) che si ritrovano con sfaccettature diverse ma comparabili anche nel Frame.

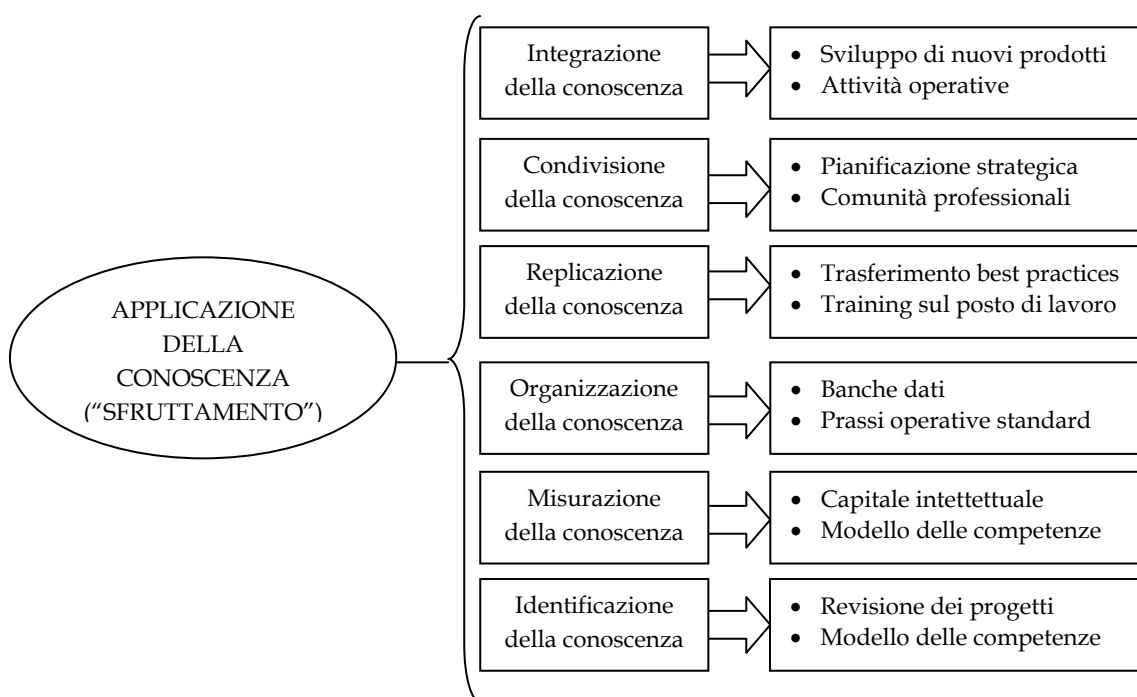


Figura 3.17 - schema interpretativo dell'exploitation

La conclusione di questo ragionamento è un modello interpretativo dei processi aziendali, che attraverso un'analisi di tipo fattoriale, permette di valorizzare la capacità di sfruttamento e gestione della conoscenza.

⁶⁰ È importante ricordare che il Frame si suddivide in sei macroprocessi, ognuno dei quali, a sua volta, è costituito da cinque item, di cui i primi tre indagano il livello di eccellenza delle pratiche/prassi aziendali mentre gli altri due rappresentano il livello prestazionale. A questa ripartizione fa poi eccezione la sezione "Risultati d'Impresa" che intende osservare unicamente la performance d'impresa.

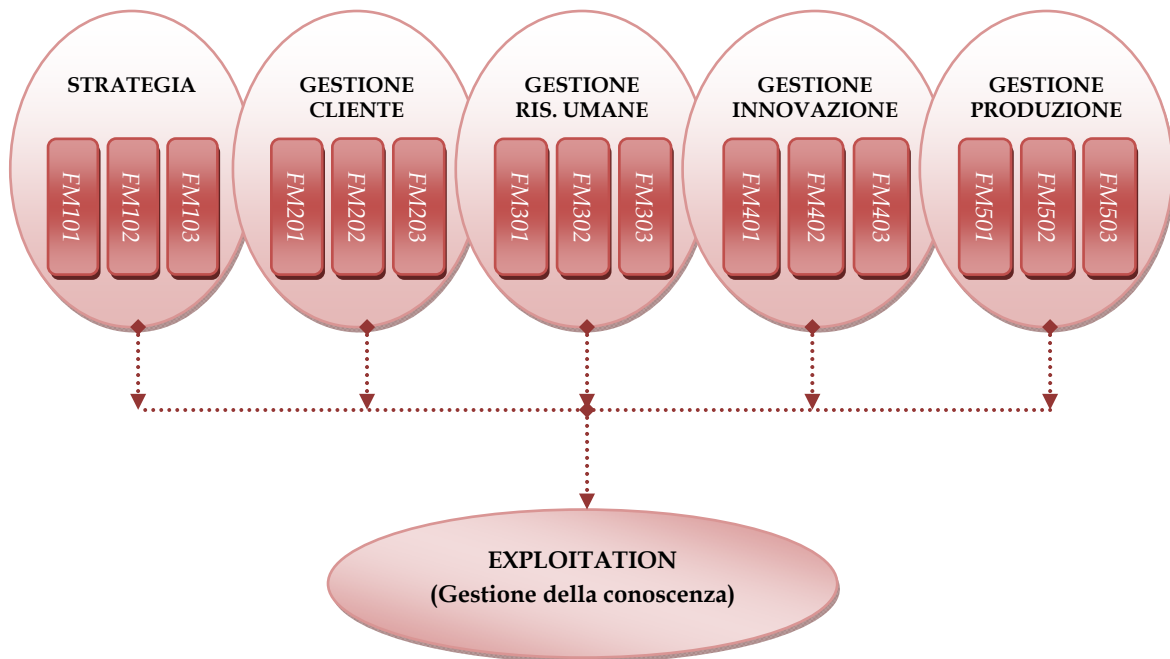


Figura 3.18 – schema interpretativo dell'exploitation

L'ipotesi alla base del modello fattoriale è che punteggi migliori nelle pratiche sottintendano una maggiore capacità dell'impresa di gestire le risorse, le competenze e quindi la conoscenza. Poiché l'analisi fattoriale viene eseguita solo su alcuni item specificatamente selezionati, nel nostro caso solo quelli relativi alle prassi aziendali (vedi struttura Frame), il modello realizzato sarà definito confermativo (per distinguerlo da quello esplicativo, che verrà utilizzato in seguito).

Un esempio chiarificatore⁶¹ potrebbe permettere di comprendere meglio la dinamica processuale che ci porta a questa valutazione. Se si osserva il macroprocesso indicato come "gestione del cliente" (di cui le tre domande riguardanti le pratiche sono riportate nel relativo box), si rileva in modo evidente che l'escalation nell'ordine delle risposte può essere collegata ad una maggiore capacità di gestione del processo in esame da parte dell'impresa. Analizzando la prima domanda, si osserva che nella prima risposta l'impresa dichiara di non raccogliere alcuna informazione sui clienti, mentre le risposte successive prevedono una crescente capacità di gestione del

⁶¹ Riportare nel testo tutte le domande del Frame e le relative spiegazioni sarebbe stato troppo oneroso in termini di spazio. Lasciamo, pertanto, al lettore la possibilità di estendere il presente ragionamento anche agli altri macroprocessi. A tal fine, in appendice, verrà messo a disposizione il questionario Frame nella sua completezza.

processo: raccoglie le informazioni in modo generico ed approssimativo, le raccoglie e le organizza ma le elabora solo parzialmente, e, infine, le raccoglie in modo sistematico (sia per i clienti abituali che potenziali) ed elabora una precisa strategia al fine di ottimizzare le conoscenze acquisite.

Lo stesso si può sostenere per la domanda relativa alla definizione del prezzo, dove si passa da un prezzo definito sulla base della conoscenza che la proprietà ha del mercato prescindendo da un'analisi dei costi, fino ad un prezzo che varia per tipologia di cliente e segmenti di mercato sulla base della politica dei prezzi decisa dall'azienda, di analisi di mercato e dei prezzi della concorrenza ed è supportata da una analisi dei costi interni all'impresa specifica per prodotto e cliente. Ovviamente questo implica che nel secondo caso vi è una maggiore raccolta di informazioni e una più efficace gestione della conoscenza.

GESTIONE DEL CLIENTE

A. ANALISI DEI BISOGNI DEL CLIENTE

Verificare se l'impresa analizza in modo sistematico i bisogni e i desideri del cliente e se utilizza metodologie specifiche in modo continuativo

- ① L'impresa non pone particolare enfasi sull'ascolto dei bisogni del cliente
- ② Si conoscono in modo generico e senza l'utilizzo di particolare metodologie i bisogni dei clienti abituali dell'impresa
- ③ Si conoscono in modo generico i bisogni dei clienti abituali dell'impresa e si sono testate alcune metodologie di analisi in modo non sistematico
- ④ Si conoscono in modo specifico i bisogni dei clienti abituali dell'impresa e si utilizzano metodologie di analisi in modo sistematico
- ⑤ Si conoscono in modo specifico i bisogni dei clienti abituali e di quelli potenziali grazie alle metodologie di analisi che utilizzate in modo sistematico hanno determinato le strategie di mercato dell'impresa.

B. DEFINIZIONE DEL PREZZO

Indicare come l'impresa procede alla definizione dei prezzi dei propri prodotti o lavorazioni.

- ① Il prezzo è definito sulla base della conoscenza che la proprietà ha del mercato prescindendo da un'analisi dei costi interna
- ② Il prezzo è definito sulla base della conoscenza che la proprietà ha del mercato supportata da una stima dei costi interni all'impresa
- ③ Il prezzo è definito sulla base della conoscenza che la proprietà ha del mercato supportata da una analisi di dettaglio dei costi interni all'impresa
- ④ Il prezzo è definito sulla base della politica dei prezzi decisa

dall'azienda, del monitoraggio dei prezzi della concorrenza e supportata da una analisi dei costi interni

- ⑤ Il prezzo varia per tipologia di cliente e segmenti di mercato sulla base della politica dei prezzi decisa dall'azienda, di analisi di mercato e dei prezzi della concorrenza ed è supportata da una analisi dei costi interni all'impresa specifica per prodotto e cliente

C. INTERAZIONE CON IL CLIENTE

Indicare se l'azienda intrattiene con i propri clienti relazioni stabili e riesce a proporsi loro come partner affidabile.

- ① Si conosce il cliente solo nel momento dell'acquisto, difficilmente lo stesso cliente torna ad acquistare
- ② Si ha con alcuni clienti una relazione costante, che tuttavia difficilmente evolve oltre la reciproca comprensione delle specifiche del prodotto o lavorazione richiesta
- ③ Si ha con il cliente una relazione costante, che si apre anche alla richiesta di soluzioni da parte dell'impresa per realizzare insieme un prodotto o una lavorazione che risponda al meglio ai bisogni del cliente
- ④ La relazione costante col cliente oltre ad un'importante cooperazione operativa e si apre allo scambio di informazioni sugli sviluppi strategici futuri
- ⑤ La relazione costante col cliente va al di là della cooperazione operativa e si apre ad uno scambio proficuo di informazioni sugli sviluppi strategici e ha permesso all'impresa di scegliere i clienti coi quali intrattenere rapporti di partnership

Infine, se osserviamo la domanda relativa all'interazione col cliente, possiamo facilmente riscontrare la netta differenza che emerge tra un processo di apprendimento di un'impresa che conosce il cliente solo nel momento dell'acquisto (in quanto difficilmente lo stesso cliente torna ad acquistare in momenti successivi), e uno in cui la relazione col cliente va al di là della cooperazione operativa, si apre ad uno scambio costante e proficuo di informazioni e permette all'impresa di selezionare quelli con cui intrattenere rapporti di partnership potrebbe, con maggiore probabilità, produrre opportunità di crescita.

Considerazioni simili possono poi essere estese a tutte le domande relative alle pratiche degli altri macroprocessi, col risultato di definire lo schema interpretativo già riportato in figura n. 3.18.

Prima di procedere con l'applicazione della tecnica fattoriale, tuttavia, è importante tenere conto di alcuni interrogativi che emergono dalla letteratura riguardanti la

determinazione del numero dei fattori da estrarre e l'interpretazione della o delle variabili latenti individuate dal modello. Per quanto concerne il primo quesito è ipotesi comune ricorrere al principio dell'economia dei fattori che suggerisce appunto di estrarre il minor numero di fattori possibile, ovviamente rispettando le metodiche proprie di questa tecnica per stabilire che il numero di fattori individuato sia statisticamente significativo (faremo riferimento al test di Fisher riportato nel modello fattoriale). In termini di interpretazione, abbiamo già spiegato che alla base di questa scelta di analisi vi è la considerazione che le variabili osservate, in quanto valutazioni qualitative sulla capacità di gestione dei singoli processi aziendali, possano permettere la misurazione del livello di conoscenza generale dell'impresa.

ANALISI FATTORIALE

Nelle scienze sociali ed economiche spesso non riusciamo a misurare direttamente le variabili d'interesse quali ad esempio l'intelligenza o lo stato socioeconomico.

Sebbene comunemente le consideriamo variabili come le altre, esse differiscono dalle altre poiché non possono essere osservate; per tale motivo sono dette variabili latenti. In alcuni casi un concetto può essere rappresentato da una singola variabile latente, spesso però esso è naturalmente multidimensionale e quindi coinvolge più variabili latenti.

Il più antico ed anche più diffuso metodo per trattare le variabili latenti è l'analisi fattoriale. Gli aspetti peculiari di tale metodo si devono a Spearman (1904) che, nel contesto della ricerca psicologica, cercò di dare una sistemazione rigorosa ai risultati di test mentali nello studio dell'intelligenza umana.

I modelli a variabili latenti sono simili al modello di regressione classico il quale esprime la relazione tra una variabile dipendente e una o più variabili indipendenti o regressori. Nell'analisi fattoriale la regressione è tra una variabile manifesta e una variabile latente.

Poiché, per definizione, non siamo in grado di osservare una variabile latente, l'essenza del problema dell'analisi fattoriale sta nel fatto che possiamo valutare solo indirettamente la relazione inversa tra variabili latenti e variabili manifeste.

Diverse variabili manifeste, inoltre, possono dipendere dalla stessa variabile latente. Questa dipendenza induce una correlazione tra le variabili osservate. Spesso tale correlazione è spuria, nel senso che non c'è una relazione causale tra le variabili in questione. Quando è presente una correlazione di questo tipo tra variabili osservate, è importante valutare se essa possa essere dovuta a una comune dipendenza da altre variabili, anche se nella maggior parte dei problemi reali non ci sono variabili misurabili che spieghino le relazioni tra un gruppo di variabili d'interesse.

Pertanto ci potremmo chiedere se una o più variabili latenti possano avere la stessa funzione.

I modelli a variabili latenti rispondono proprio a questo interrogativo. Infatti l'obiettivo dell'analisi a variabili latenti è di determinare se la dipendenza tra variabili osservate

possa essere completamente spiegata da un più piccolo numero di variabili latenti. Esistono vari tipi di modelli a variabili latenti. Essi si distinguono per la natura delle variabili osservate (continue o categoriche) e per le assunzioni sulle variabili latenti (continue o categoriche), dando origine alla seguente classificazione:

		VARIABILI OSSERVATE	
		<i>Continue</i>	<i>Categoriche</i>
VARIABILI LATENTI	<i>Continue</i>	Analisi fattoriale	Analisi a tratto latente
	<i>Categoriche</i>	Analisi del profilo latente	Analisi della classe latente

Supponiamo di osservare p variabili (dette anche *item*) x_1, x_2, \dots, x_p correlate tra loro, tali che dipendano da un fattore latente, che chiamiamo f , attraverso la seguente equazione di regressione:

$$x_i = \mu_i + \lambda_i f + u_i \quad \text{dove } i = 1, \dots, p \quad (1)$$

μ_i è la media della variabile x_i , f il fattore latente, chiamato anche fattore comune poiché è comune a tutte le x_i (si noti infatti che f non possiede pedice i). Gli u_i sono invece specifici di ogni variabile osservata e per tale ragione vengono chiamati fattori specifici o unici. Infine i λ_i sono detti pesi fattoriali poiché consentono di valutare il peso del fattore latente su ciascuna variabile osservata.

Il fattore f , in quanto latente, non possiede unità di misura né tanto meno ne è nota la scala. Pertanto, per semplicità si assume in genere che esso abbia media 0 e varianza unitaria. Inoltre si assume, come nella regressione classica, che f sia indipendente da ogni u_i e che gli u_i sono tra loro indipendenti.

Dal modello (1) è possibile determinare l'espressione della covarianza teorica tra due *item*:

$$Cov(x_i; x_k) = \lambda_i \lambda_k \quad \text{dove } i, k = 1, \dots, p \quad \text{e } i \neq k$$

Si può notare che tale covarianza è semplicemente il prodotto di due numeri, λ_i e λ_k , che dipendono unicamente da i e da k . Chiaramente questi numeri non sono noti per cui bisogna stimarli. La loro determinazione non è molto diversa però da quanto avviene nel modello di regressione. Infatti l'idea è di sfruttare l'informazione proveniente dai dati, ossia le covarianze tra variabili osservate, per determinare i valori dei pesi fattoriali. Ad esempio possiamo dedurre dal modello che:

$$Cov(x_1; x_2) \cdot Cov(x_2; x_3) / Cov(x_1; x_3) = \lambda_2^2$$

e quindi possiamo determinare il valore di λ_2 da tre covarianze osservate. Possiamo notare, però, che altre espressioni potrebbero restituirci il valore di λ_2 . Ad esempio

$$Cov(x_3; x_2) \cdot Cov(x_2; x_4) / Cov(x_3; x_4) = \lambda_2^2$$

e, allo stesso modo, considerando tutte le covarianze di x_2 con le altre variabili. Se il

modello è corretto e se noi conoscessimo le covarianze di popolazione, allora tutte le diverse espressioni dovrebbero dare esattamente lo stesso valore di λ_2 , ossia il suo valore in popolazione. Nell'analisi dei dati reali, però, stimando in modi diversi λ_2 , non otterremo mai gli stessi valori, anche se il modello fosse corretto. Comunque, se le stime fossero tutte simili, potremmo concludere che il modello specificato è un buon modello. In generale possiamo affermare che il modello (1) è adeguato dal momento in cui si verifica che $Cov(x_i; x_k / f) = 0$ con $i; k = 1, \dots, p$ e $i \neq k$, ossia dal momento in cui il fattore latente spiega tutta la covarianza tra le variabili osservate. Se ciò non si verifica, ossia se vi sono delle covarianze condizionate tra item ancora diverse da 0, si cercheranno ulteriori fattori latenti finché le covarianze non saranno tutte completamente spiegate.

Più in generale cerchiamo $f_1; f_2, \dots, f_q$ fattori latenti (con $q < p$) tali che la covarianza tra le variabili osservate condizionatamente ai fattori sia nulla. Questa proprietà è denominata indipendenza condizionata o indipendenza locale.

Il modello fattoriale diventa allora:

$$x_i = \mu_i + \lambda_{i1}f_1 + \lambda_{i2}f_2 + \dots + \lambda_{iq}f_q + u_i \quad \text{dove } i = 1, \dots, p \quad (2)$$

Dal modello si evince che vi sono tanti pesi fattoriali quanti sono i fattori latenti e quante sono le variabili osservate.

Si è, inoltre, precedentemente accennato ad alcune condizioni di base che devono essere validate prima di procedere con la realizzazione del modello fattoriale. A questo riguardo, si è fatto esplicito riferimento alla necessità che tra gli item da indagare sussista un certo grado di interazione. Il coefficiente che è più comunemente utilizzato per sintetizzare questo tipo di valutazione di attendibilità è l'alpha di Cronbach. Tale coefficiente descrive la coerenza interna di raggruppamenti di item; in generale, nello studio di un questionario di atteggiamenti, elevati valori di alpha indicano che i soggetti esaminati esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascun item appartenente a ciascuna dimensione. La verifica della coerenza interna di ogni sottotest permette non solo di approfondire lo studio e la definizione della struttura fattoriale, ma anche di conoscere e definire la validità di costruito della scala. In questo senso i ricercatori, nell'applicabilità alle scale Likert di questa tecnica, sono concordi nell'adottare il valore di $\alpha=0.60$ come riferimento di un livello appena accettabile di coerenza interna e di adeguatezza di costruito del test costruito.

L'elevato valore ottenuto dell'*alpha di Cronbach*⁶² (vedi i risultati riportati in tabella n. 3.8) evidenzia dunque un ottimo grado di coerenza interna degli item analizzati, rafforzando l'ipotesi dell'esistenza effettiva di una variabile latente sottostante al sistema di riferimento.

<i>Sample size</i>	247
<i>Number of items</i>	15
<i>Alpha di Cronbach</i>	0.848

Tabella 3.8 - *Alpha di Cronbach*

In particolare, il principio dell'economia dei fattori sembra condurre ad un modello costituito da una sola variabile latente. La replicazione del modello di analisi, realizzata aumentando il numero dei possibili fattori da individuare, mostra (vedi tabella n. 3.9), una riduzione crescente della significatività statistica del modello (si osserva infatti una riduzione continua del chi quadrato e un aumento del p-value che indica la probabilità di cadere nella zona di rifiuto del test), fino ad essere non accettabile con quattro fattori (essendo il *p-value* superiore al valore 0,05 che generalmente rappresenta la probabilità di errore accettabile).

	1 fattore	2 fattori	3 fattori	4 fattori
<i>chi square statistic</i>	301,92	197,93	128,7	82
<i>p-value</i>	7.18e-18	5.72e-08	0.00307	0.245

Tabella 3.9 - *Determinazione numero di fattori*

Di seguito è quindi riportato il modello di analisi a tratto latente realizzata con un unico fattore.⁶³ L'output in tabella mette in evidenza che il modello interpreta in modo soddisfacente tutte le variabili considerate. La colonna *loadings* rappresenta la matrice dei pesi fattoriali, la colonna *uniqueness* rappresenta il vettore delle specificità (cioè la percentuale di varianza non spiegata per ogni variabile osservata), mentre l'indice *Proportion Var* mostra la percentuale media di varianza spiegata dal modello.

⁶² Software R, pacchetto *psy* (versione 0.7) creato da Bruno Falissard, funzione *cronbach(x)*, referenza Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd edition, McGraw-Hill Series in Psychology.

⁶³ Software R, pacchetto *stats* (versione 2.6.2), funzione *factanal(x, ...)*, referenza Lawley, D. N. and Maxwell, A. E. (1971) *Factor Analysis as a Statistical Method*. Second edition. Butterworths.

Call: factanal(x = frame, factors = 1, scores = "regression")			
Loadings: Factor1		Uniquenesses:	
FM101	0.688	FM101	0.527
FM102	0.510	FM102	0.740
FM103	0.475	FM103	0.775
FM201	0.506	FM201	0.744
FM202	0.442	FM202	0.804
FM203	0.572	FM203	0.673
FM301	0.657	FM301	0.569
FM302	0.659	FM302	0.566
FM303	0.592	FM303	0.650
FM401	0.496	FM401	0.754
FM402	0.547	FM402	0.701
FM403	0.507	FM403	0.743
FM501	0.557	FM501	0.689
FM502	0.686	FM502	0.529
FM503	0.483	FM503	0.767
SS loadings		4.770	
Proportion Var		0.318	
Test of the hypothesis that 1 factor is sufficient.			
The chi square statistic is 301,92 on 119 degrees of freedom.			
The p-value is 7.18e-18			

Tabella 3.10 – Output dell'analisi a tratto latente ad un fattore

In conclusione appare, dunque, chiaro che il modello spiega in modo coerente tutte le informazioni ritenute dalle variabili osservate, non vi sono infatti particolari differenze sia in termini di peso fattoriale che di varianza spiegata. Tuttavia è necessario segnalare che il fattore individuato spiega solo parzialmente la varianza complessiva del modello (*Proportion Var*=0,318).

Quanto appena affermato, comunque, non riduce la rilevanza statistica del fattore individuato ma indica che potrebbero esserci delle altre condizioni che influiscono sulla capacità di gestione dell'impresa al pari della conoscenza.

Il presupposto di questa analisi, infatti, era che le informazioni qualitative emerse dal Frame circa la capacità dell'impresa di gestire processi fondamentali della catena del valore, come appunto la strategia, la gestione del cliente e delle risorse umane, il processo produttivo e quello di R&S/innovazione, potessero rappresentare il punto di partenza per valutare quello che potremmo definire il livello di conoscenza, la capacità di apprendimento di un'impresa.

Ovviamente, come dimostrato dal modello fattoriale, non è facile individuare un indicatore in grado di attribuire un valore preciso ed univoco ad un concetto comunque astratto come la conoscenza, che permetta di calcolare la maggiore capacità cognitiva di un'impresa rispetto ad un'altra. Le combinazioni nel modo di gestire i processi sono talmente dissimili da non permettere di individuare una precisa scala di rating. Difficile stabilire, al pari di altre condizioni, se sia migliore un'impresa che eccelle nella capacità di gestire il cliente piuttosto che in quella di innovarsi costantemente. Molteplici potrebbero essere le condizioni influenzanti (dal settore di appartenenza, alla dimensione d'impresa, al fatto di essere internazionalizzate o meno) che determinano l'impossibilità del fattore conoscenza di spiegare tutta la variabilità del modello.

Tuttavia, l'intento di questa ricerca non è quello di creare un indicatore perfetto della conoscenza ma di riuscire a realizzare un indice che permetta di ricavare una classificazione sufficientemente affidabile delle imprese in base alla loro capacità di gestione della conoscenza. Non si esclude la possibilità che tecniche più sofisticate non possano ulteriormente affinare questa analisi.

Una prima dimostrazione della relazione positiva tra livello di conoscenza e capacità di gestione, è data da un confronto statistico con quella sezione del Frame che abbiamo indicato come "Risultati d'impresa" e che raccoglie informazioni sulle performance aziendali in termini di produttività, soddisfazione del cliente, incremento del fatturato, liquidità e redditività.

Dai boxplot riportati di seguito, appare abbastanza evidente, al di là di alcune imperfezioni (quale potrebbe essere il secondo gruppo di imprese nel grafico rappresentante la soddisfazione del cliente), che i gruppi con migliori performance sono anche quelli che presentano un maggior livello di conoscenza.

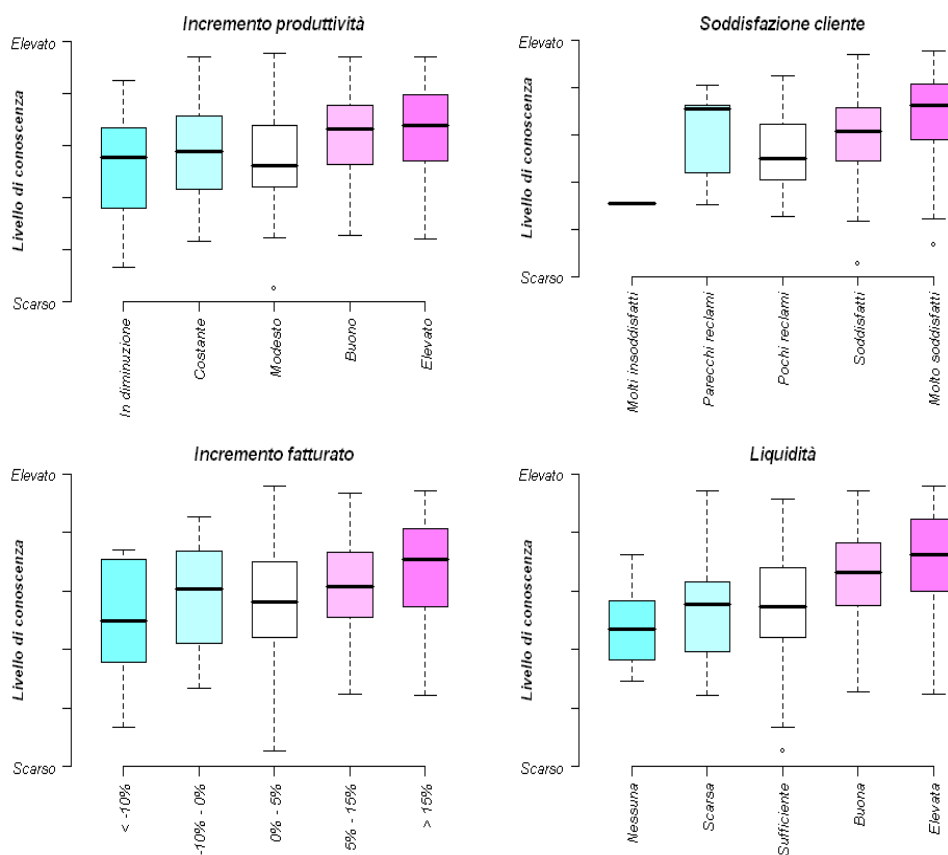


Figura 3.19 – Analisi grafica (boxplot) della relazione tra conoscenza e performance

L'esistenza di una relazione positiva statisticamente significativa è comprovata a livello analitico attraverso il test statistico ANOVA.

Come precedentemente spiegato, questo test permette infatti di valutare se, tra i gruppi osservati, sussiste una significativa differenza in media. Come si nota dalla tabella n. 3.11, il livello di conoscenza incide positivamente sulle variabili di performance, con l'unica eccezione della redditività d'impresa che data la scarsa rilevanza statistica non è neppure stata riportata graficamente.

	<i>Sum sq.</i>	<i>Mean sq.</i>	<i>F-value</i>	<i>p-value</i>
<i>Produttività</i>	19.808	4.952	7.0411	1.818e-05 ***
<i>Soddifazione del cliente</i>	28.593	7.148	10.571	4.134e-08 ***
<i>Incremento del fatturato</i>	19.718	4.930	6.9828	2.011e-05 ***
<i>Liquidità</i>	33.127	8.282	12.360	1.966e-09 ***
<i>Redditività</i>	3.822	0.956	1.3158	0.2639

Tabella 3.11 – Risultati del test ANOVA

3.4.3 *Internazionalizzazione*

Dopo un'attenta analisi della letteratura si è optato per uno studio del livello di internazionalizzazione che vertesse sulla capacità dell'impresa di generare fatturato su mercati esteri. Una prima motivazione è dettata dal fatto che, essendo l'analisi incentrata su micro e piccole imprese, è difficile pensare che una strategia di internazionalizzazione coinvolga modalità di espansione estera più complesse e rischiose di quanto non sia già, in realtà per organizzazioni aziendali generalmente poco strutturate, il fatto di esportare parte della produzione in mercati geograficamente e culturalmente lontani.

Inoltre l'obiettivo non è tanto quello di indagare le diverse modalità di internazionalizzazione ma piuttosto se un crescente impegno su mercati esteri possa dimostrarsi una strategia proficua per aumentare la sostenibilità aziendale. In particolare, a prescindere dal fatto di trovarsi di fronte ad un processo di espansione incrementale per stadi o di un più complesso modello di crescita, si vuole comprendere se risultati aziendali migliori sono connessi in maggior misura con il livello di coinvolgimento/impegno internazionale dell'impresa o piuttosto con la capacità di apprendimento che questo direttamente o indirettamente induce.

Inoltre è bene considerare che, quando si rivolge l'attenzione alla micro e piccola impresa, si è molto lontani da una realtà, quella delle multinazionali, che generalmente presenta una disponibilità di risorse e competenze tale da permetterle di tollerare una maggiore propensione al rischio, sostenendo l'incremento dei costi di marketing e di investimento necessari a ridurre l'incertezza dei mercati esteri, consapevoli dei benefici e delle esternalità positive correlate al processo di internazionalizzazione.

Le PMI, al contrario, si scontrano continuamente proprio con la scarsa disponibilità delle risorse possedute, con la persistente difficoltà a reperirne di nuove e con la complessità legata alla gestione della conoscenza e del network aziendale. Per la maggior parte di loro, l'internazionalizzazione è una sfida prima ancora che una strategia. Tuttavia, le imprese che decidono di mettersi in gioco approcciando mercati stranieri, essendo consapevoli dei rischi connessi, non lo fanno in modo spregiudicato ma optano in genere per un lenta manovra di avvicinamento. Le esportazioni sono quindi la scelta più gettonata, e quando non sono l'unica opzione, comunque,

rimangono un elemento determinante del livello di internazionalizzazione dell'impresa.

Questo è confermato anche da alcuni autori, i quali ritengono che il processo di espansione per stadi abbia più la forma di un processo cumulativo, per cui un'impresa che sviluppa modalità di internazionalizzazione più complesse, quali investimenti diretti o delocalizzazione, non smette tuttavia di operare anche attraverso le esportazioni [Basile, Giunta e Nugent, 2003]. Sebbene si possa pensare che un'impresa, che decide di servire un mercato estero realizzando sul territorio straniero un proprio stabilimento, riduca conseguentemente le proprie esportazioni in quel Paese, nella realtà questa ipotesi di sostituzione tra investimenti orizzontali ed esportazioni non si verifica o si verifica solo parzialmente [Head e Ries, 2004]. Investimenti all'estero ed esportazioni vanno, invece, considerati complementari. La realizzazione di uno stabilimento comporta raramente lo spostamento in toto della produzione, beni intermedi, componenti e attività a maggior valore aggiunto generalmente non vengono delocalizzati, generando così la domanda di questi input. Inoltre, il maggior radicamento nel territorio straniero e la più profonda penetrazione del marchio possono fare da traino per altri prodotti dell'impresa, alimentando invece che ridurre il flusso di esportazioni [Castellani, 2007].

In conclusione, misurare il valore del fatturato maturato sui mercati esteri è un ragionevole modo di valutare il livello di coinvolgimento internazionale. Primo perché riferendoci a micro e piccole imprese, la probabilità che queste abbiano attivato modalità di espansione più complesse e rischiose delle semplici esportazioni è da ritenersi abbastanza scarsa; secondo, quand'anche questa prima considerazione non fosse vera, è lecito attendersi comunque un discreto livello di esportazioni consolidato nel tempo e complementare ad altri tipi di approccio.

Al fine di affinare ulteriormente l'analisi, il fatturato estero, oltre ad essere impiegato come variabile quantitativa continua, verrà anche utilizzato per individuare dei cluster d'impresa, sulla base della percentuale d'esportazione, così da evidenziare eventuali omogeneità di comportamento.

Questa clusterizzazione prende spunto dai principali modelli presenti in letteratura, tra cui Johanton e Valhne (1977, 1990), Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid

(1981), Leonidou e Katsikeas (1996), che hanno evidenziato un processo di internazionalizzazione basato su un numero di stadi più o meno elevato che possono, tuttavia, essere accorpati in tre generici livelli/stati: uno stato pre-esportazioni, in cui l'impresa comincia ad approcciare il mercato estero, limitando al minimo le esportazioni (meno del 5% del fatturato) e i rischi collegati e valutando esternalità positive e negative del processo di internazionalizzazione col fine ultimo di decidere se perseguire o meno questo tipo di strategia; uno stato caratterizzato da una percentuale di esportazioni non rilevante ma consolidata (tra il 5% e il 25% del fatturato), e uno stato più avanzato, in cui le esportazioni sono divenute nel tempo una porzione fondamentale del processo di vendita (più del 25% del fatturato).

3.5 ANALISI EMPIRICA

L'obiettivo dell'analisi è studiare la relazione tra gestione della conoscenza (in entrambe le sue forme di apprendimento: *exploration* ed *exploitation*), internazionalizzazione e performance aziendali al fine di valutare la validità del modello presentato nel capitolo II.

L'analisi è strutturata in tre diversi momenti. La prima fase di analisi, indaga prima la relazione tra forme di apprendimento, dimensione aziendale e performance; poi, analizza la relazione tra internazionalizzazione (livello di esportazione), dimensione e performance e, infine, elabora uno studio congiunto dei momenti precedenti e verifica, attraverso la *path analysis*, l'attendibilità del modello.

La seconda fase ha come obiettivo quello di destrutturare la variabile dimensione, al fine di comprendere le reali implicazioni manageriali che si nascondono dietro ad una espansione dimensionale. Tenuto conto che, in questo contesto, data la composizione del campione, il concetto di crescita dimensionale fa riferimento ad organizzazioni che appartengono alla classe delle medie imprese (cioè con un numero di addetti maggiore di 50 e una media prossima a 65).

L'ultima parte dell'analisi, individua attraverso una analisi fattoriale esplorativa, quattro profili strategici in base al quale clusterizza il campione di imprese, per poi

analizzarne le differenze in termini di gestione della conoscenza e le implicazioni a livello di espansione internazionale.

3.5.1 Conoscenza, dimensione e performance

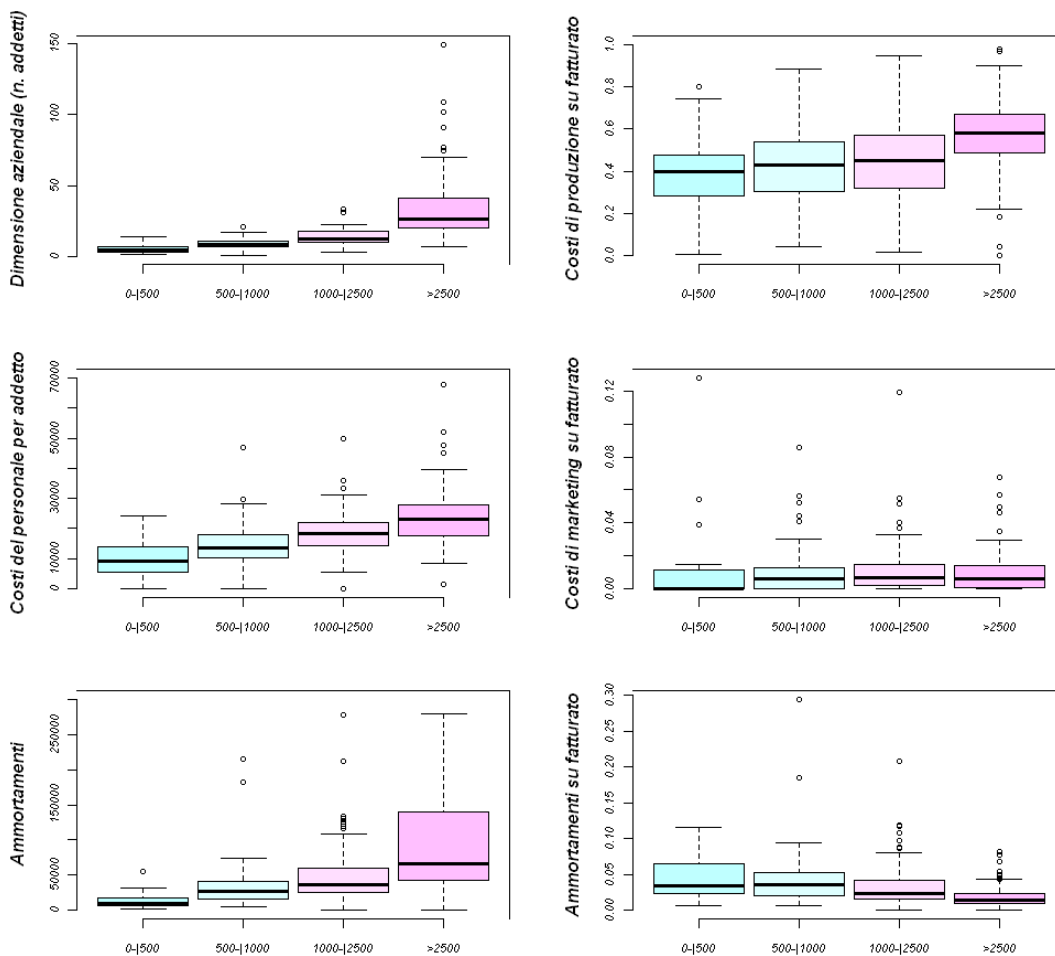
Le imprese che perseguono una strategia di crescita con l'obiettivo di espandere la propria quota di mercato, a livello domestico piuttosto che a livello internazionale, devono operare allo stesso tempo sia per sostenere e stimolare la domanda, supportandola con un adeguato piano di marketing, sia per potenziare, migliorare e innovare l'offerta aziendale di prodotti e servizi. Per accrescere la capacità produttiva, tali imprese devono, inoltre, considerare e affrontare l'incremento dei costi relativi: maggiori costi variabili dovuti alla necessità di sostenere la produzione con una crescita proporzionale della quantità di fattori di input (materie prime, semilavorati); un più elevato costo del personale connesso ad un eventuale ampliamento della forza lavoro, necessario qualora non si tratti di una fase transitoria indotta da un momento di espansione economica ma sia legata ad una strategia di crescita di lungo periodo; di maggiori costi fissi, in caso di una strategia particolarmente sostenuta, congiunti all'installazione di nuovi impianti e macchinari (ammortamenti). I maggiori costi, a loro volta, devono essere sostenuti con un piano di finanziamento, che generalmente prevede un incremento dell'indebitamento dell'impresa e quindi un aumento degli interessi passivi. La maggior dimensione, tuttavia, permette di sfruttare le economie di scala con evidenti effetti sul fatturato che, crescendo più che proporzionalmente, tende a ridurre il rapporto ammortamenti/fatturato e interessi passivi/fatturato.

Utilizzando il livello di fatturato come indice dimensionale per clusterizzare il campione (servirsi delle classi di addetti sarebbe stato equivalente dato l'alto livello di correlazione tra le due variabili di poco inferiore a 0,6), si ottiene un riscontro di quanto sostenuto anche a livello grafico.

Dai boxplot (figura n. 3.20) si evince che un processo di espansione aziendale richiede un aumento degli input produttivi e un potenziamento della forza lavoro che ovviamente implica per l'azienda maggiori costi variabili (es. materie prime) e del personale, non solo in termini assoluti ma anche rapportati al fatturato.

Il maggior livello, in termini assoluti, di costi fissi (ammortamenti) e di capitale da debito (necessario per finanziare l'acquisto di nuovi macchinari e impianti) si riduce invece in termini relativi, grazie all'effetto più che proporzionale esercitato dalle economie di scala sul fatturato.

Ovviamente, un incremento di produzione genera effetti positivi in termini di fatturato solo se accompagnato da un pari sviluppo della domanda di mercato. Sebbene un tale incremento possa essere imputato a diversi fattori, sia esogeni che endogeni, sarebbe difficile credere che un'impresa che investe per potenziare la propria capacità produttiva, non sostenga il processo di espansione con un adeguato piano di marketing. Il livello di spesa dedicato a tali attività risulta, infatti, crescere in termini assoluti, sebbene il rapporto col fatturato rimanga mediamente indipendente dalla dimensione, con l'eccezione della micro imprese che avendo scarse risorse tendono ad una strategia di marketing molto limitata.



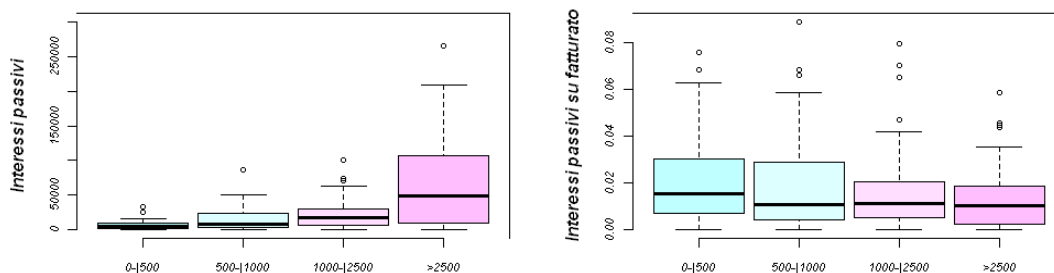


Figura 3.20 – Analisi grafica (boxplot): implicazioni della dimensione sui costi

Inoltre, analizzando il campione di PMI emiliano-romagnole, si osserva che una strategia di crescita mostra un incremento significativo della conoscenza, sia in termini di *exploitation* che di *exploration* (vedi figura n. 3.21).

La curva di esperienza così come le economie di scala sono frutto di processi di *organizational learning* che dipendono dalla capacità di migliorare le proprie competenze e routine aziendali attraverso un processo di apprendimento da *exploitation*. In generale, una più efficiente gestione dei processi permette infatti di generare un ulteriore ritorno in termini di fatturato e soprattutto di valore aggiunto.

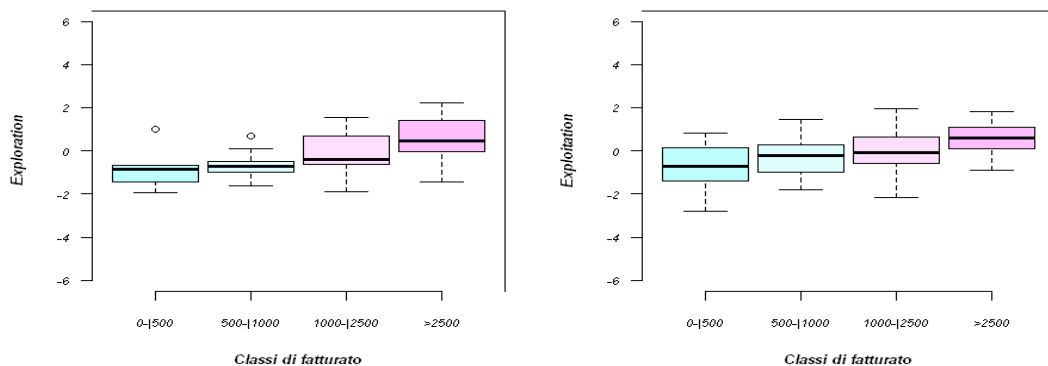


Figura 3.21 – Analisi grafica (boxplot): incidenza della dimensione sulla conoscenza

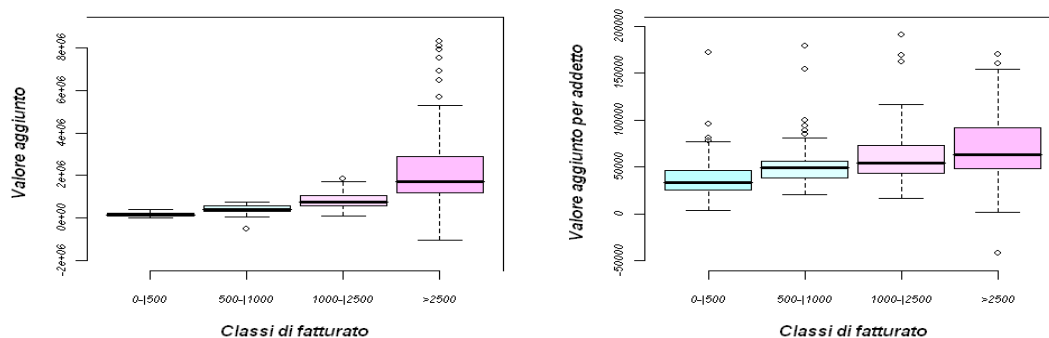


Figura 3.22 – Analisi grafica (boxplot): incidenza della dimensione sui risultati aziendale

Inoltre, le imprese che completano un percorso di sviluppo efficace che la porta ad incrementare in modo significativo la quota di mercato, sembrerebbero acquisire la consapevolezza che mantenere una posizione di mercato profittevole implica investimenti anche superiori rispetto a quelli che sono stati necessari per ottenere l'attuale livello di performance. Il tentativo di preservare un vantaggio competitivo sulla concorrenza induce, quindi, l'impresa ad investire in processi di formazione del personale e di ricerca&sviluppo (e quindi in un processo di apprendimento da esplorazione) che permettano di intraprendere un percorso di innovazione e miglioramento ulteriore dei processi aziendali.

La riorganizzazione dei processi, delle competenze, delle routine e la maggior propensione all'investimento in acquisizione di conoscenza che sovengono all'aumento della capacità produttiva, della maggiore disponibilità di risorse e in generale della dimensione aziendale, generano un processo di apprendimento che migliora la capacità di sfruttare e gestire la conoscenza.

Una strategia di espansione efficace può, quindi, innescare un percorso virtuoso: maggiore sarà la capacità di adattare e rinnovare le routine aziendali, più efficace risulterà il processo di apprendimento e migliori saranno le performance.

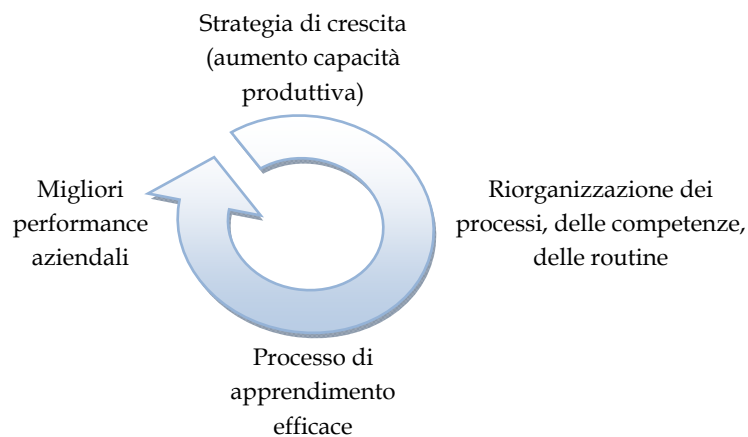


Figura 3.23 – Schema interpretativo: dalla strategia di espansione alle performance

In conclusione, un percorso di crescita aziendale, volto ad estendere la quota di mercato in modo progressivo, più o meno rapido e determinato, non può prescindere da un appropriato processo di ristrutturazione organizzativa. La maggior complessità

aziendale e la necessità di una più intensa coordinazione tra operatori e reparti, devono accompagnarsi ad un processo di rinnovamento delle competenze aziendale e ad un miglioramento delle routine organizzative, al fine di migliorare, non solo l'efficienza ma anche l'efficacia dei processi aziendali, così da accrescere la capacità competitiva dell'impresa e generare un effetto positivo sulla massimizzazione delle performance. In questa prospettiva, una maggiore capacità di gestione dei processi aziendali ha inevitabilmente riflessi positivi sul fatturato e sulla capacità dell'impresa di creare valore aggiunto.

Un fattore di stallo nel percorso ipotizzato potrebbe, tuttavia, essere indotto da una scarsa flessibilità dell'organizzazione, che renderebbe più difficile cogliere opportunità di mercato che permettano di avviare questo processo di crescita o successivamente di adattarsi velocemente al nuovo contesto. L'incapacità dell'impresa di adoperarsi per migliorare il proprio processo di apprendimento, infatti, renderà, con ogni probabilità, il vantaggio competitivo acquisito obsoleto, in un tempo più o meno breve, che dipenderà dalle caratteristiche del settore, del prodotto e della concorrenza.

Le imprese che presentano una maggiore dimensione aziendale sono, invece, quelle aziende che hanno sostenuto in modo proficuo un percorso di crescita e che sfruttando la conoscenza derivata hanno saputo implementare e innovare le proprie fonti di vantaggio competitivo, mantenendo e sviluppando la propria capacità di esplorazione e di adattamento.

Dalla matrice di correlazione è ancor più evidente come effettivamente tutte le variabili considerate siano tra loro positivamente connesse. In particolare, sono indicate con l'asterisco i valori in cui l'indice di correlazione è superiore a 0,4, sebbene una buona parte delle relazioni sia comunque di poco inferiore a tale valore.

	<i>Fatturato</i>	<i>Addetti</i>	<i>Costi produzione</i>	<i>Costi personale</i>	<i>Spese marketing</i>	<i>Ammortamenti</i>	<i>Interessi passivi</i>	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>
Fatturato	1								
Addetti	0,6207*	1							
Costi produzione	0,8521*	0,3601	1						
Costi personale	0,3406	0,5315*	0,1924	1					
Spese marketing	0,3292	0,4195*	0,1557	0,1949	1				

Ammortamenti	0,5243*	0,6743*	0,2955	0,2367	0,2576	1			
Interessi passivi	0,5615*	0,5982*	0,3475	0,3095	0,4495*	0,4879*	1		
Exploration	0,3990	0,3946	0,2846	0,2657	0,3510	0,2904	0,2039	1	
Exploitation	0,2822	0,3583	0,1893	0,2119	0,2588	0,2309	0,2429	0,3666	1

Tabella 3.12 – Matrice di correlazione

Più rilevante, ai fini dell'analisi, sono i risultati ottenuto attraverso l'analisi della varianza (ANOVA). I livelli di significatività riportati in tabella, mostrano che i valori medi dei cluster identificati in base al livello di fatturato sono, nel confronto con le diverse variabili utilizzate, statisticamente differenti tra loro.

	Classi di fatturato	
	F-value	p-value
Addetti	59.733	< 2.2e-16 ***
Costi di produzione	28.44	4.01e-16 ***
Costi del personale	16.146	1.014e-09 ***
Spese di marketing	12.941	6.147e-08 ***
Valore aggiunto	17.444	1.987e-10 ***
Valore aggiunto per addetto	3.0934	0.02738 *
Exploitation	24.862	2.439e-14 ***
Exploration	11.149	6.554e-07 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabella 3.13 – Analisi della varianza

La dimensione dunque, non solo è significativamente connessa con il processo di acquisizione e ricerca di informazioni e con la capacità di sfruttamento delle conoscenze acquisite, ma determina un miglioramento delle performance sia in termini assoluti (maggiore livello del valore aggiunto) sia in termini relativi (maggiore valore aggiunto per addetto).

Inoltre, ricorrendo ad una regressione fattoriale, è possibile studiare più nel dettaglio lo scostamento tra il numero medio di addetti (dimensione aziendale) e la capacità media di gestione dei processi aziendali di ogni classe di fatturato rispetto al cluster scelto come riferimento (nel caso specifico quello con fatturato inferiore a 500 mila euro). La tabella n. 3.14 riporta sia i valori degli scostamenti (coefficienti) sia il livello di significatività (*p-value*).

	Addetti	Exploitation	Exploration
	<i>P-value</i>	<i>P-value</i>	<i>P-value</i>
Intercetta	5.778*	-0.767 ***	6.4198
Fatturato	500- 1000	3.085	0.5049**
	1000- 2500	8.660**	0.7993***
	>2500	29.208***	1.3165***
<i>R</i> ²	0.3904	0.1993	0.2927
<i>Test F e p-value</i>	49.1 e < 2.2e-16	24.86 e 2.439e-11	11.15 e 6.83e-08

*Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

Tabella 3.14 – Regressione fattoriale

Come si nota l'effetto delle due variabili è positivamente crescente all'aumentare del fatturato. In particolare per il numero di addetti l'incremento sembrerebbe quasi esponenziale; rispetto alla classe di fatturato più piccola il numero medio di addetti aumenta di 3 e 8 unità nelle classi intermedie, mentre superata la soglia dei 2500 mila euro di fatturato, la dimensione aziendale arriva a superare la media della classe inferiore di oltre 29 addetti.

Mentre i vantaggi dimensionali divengono particolarmente incisivi una volta raggiunto un livello sufficientemente consistente, i vantaggi knowledge based seguono due percorsi apparentemente molto diversi. L'apprendimento da exploitation si sviluppa progressivamente, attraverso un processo di apprendimento esperienziale che cresce insieme all'impresa, al suo personale e alle sue competenze. L'apprendimento da exploration, invece, si manifesta in modo evidente solo raggiunta una dimensione importante. Potremmo concludere che il processo di acquisizione di conoscenze dall'esterno dipende in modo significativo dalla dimensione perché questa incide sulla disponibilità di risorse da investire per l'esplorazione e sull'estensione del network aziendale che ovviamente implica una maggiore probabilità di trasferimento di conoscenza.

Le due relazioni accennate, che legano il processo di apprendimento, in entrambe le sue forme, alla dimensione aziendale e alle performance (misurate in questa sede come valore aggiunto per addetto) emergono molto chiaramente dalla rappresentazione grafica sottostante. La conoscenza incide positivamente sulle performance, e aumenta al crescere della dimensione, sia relativamente alla capacità di sfruttare la conoscenza e

le risorse già disponibili in azienda (figura di sinistra), sia, nel caso di imprese che fanno effettivamente attività di exploration (l'andamento tende ad un trend leggermente esponenziale), nella capacità di acquisire conoscenze dall'esterno (figura a destra).

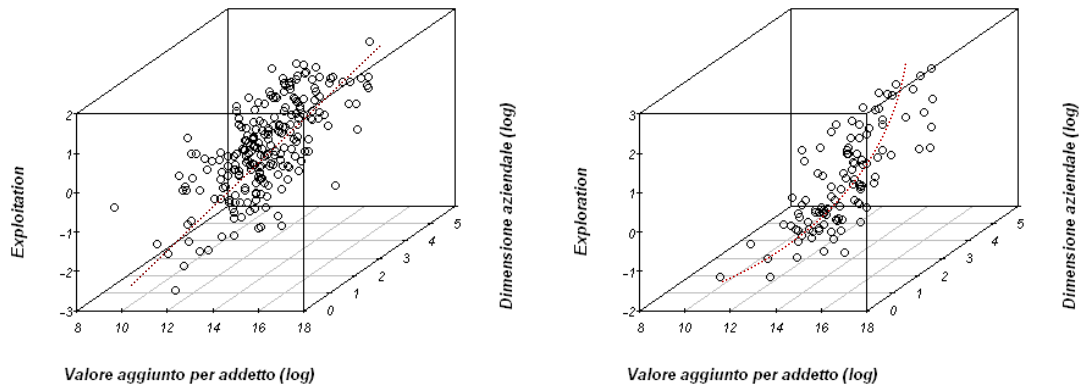


Figura 3.24 – Scatterplot 3D: relazione tra conoscenza, dimensione e VA per addetto

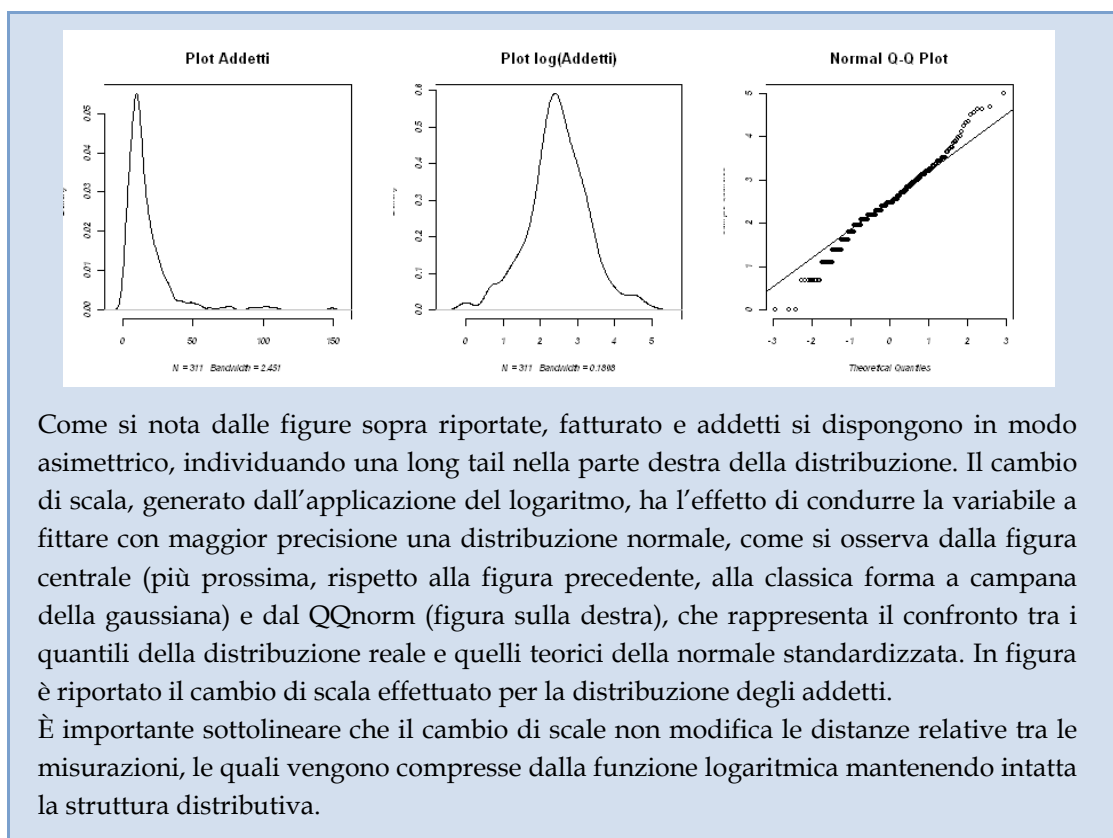
A conclusione di questa prima fase di analisi, viene proposto un modello di regressione multivariata in grado di spiegare il livello di performance sulla base della dimensione di impresa e della capacità di apprendimento.

Il modello statistico ipotizzato risulta strutturato nel seguente modo:

- variabile dipendente: il valore di score, precedentemente introdotto come indicatore sintetico per la misurazione delle performance aziendali;
- variabile indipendente: la capacità di gestione dei processi aziendali (exploitation) e capacità di esplorazione (exploration);
- variabile di controllo: il numero di addetti, quale indicatore della dimensione aziendale e l'età dell'impresa (per i quali viene applicato un cambio di scala).

CAMBIO DI SCALA LOGARITMICO

Al fine di ottimizzare il modello di regressione, alcune variabili potrebbero essere interpretate utilizzando un cambio di scala logaritmico, così da ricondurre la loro distribuzione (prossima ad un andamento lognormale) ad una gaussiana. È importante ricordare, a questo proposito, che un modello di regressione ha una capacità previsionale maggiormente attendibile quando le variabili analizzate si dispongono come delle normali.



L'esito di questa analisi è un modello lineare in cui la dimensione aziendale risulta una variabile certamente determinante nello spiegare l'incremento delle performance aziendali. Tuttavia, la conoscenza connessa ad una migliore capacità di gestire i processi, non solo risulta statisticamente significativa (cioè il coefficiente relativo è significativamente diverso da zero) e positivamente correlata con lo *score* aziendale ma riduce l'effetto dimensione e migliora la capacità esplicativa del modello (R^2 del secondo modello è maggiore del R^2 del primo), per altro da considerarsi molto buona, visto che il modello spiega quasi il 50% della varianza totale della relazione in esame. Questo è ancora più evidente quando si aggiunge al modello esplicativo la variabile "exploration". Due considerazioni:

- La bontà del modello, rilevata dall' R^2 , aumenta notevolmente (passando da poco meno di 0,5 a quasi 0,67);
- Il peso della dimensione si riduce a discapito della capacità aziendale di attivare un processo di apprendimento esplorativo.

È opportuno ricordare che se tutte le imprese dispongono di conoscenze e risorse interne, che possono utilizzare per migliorare la capacità gestionale, produttiva e strategica dell'impresa, il numero di imprese in grado di realizzare un processo di apprendimento di tipo exploration (investando in R&S e formazione) è molto più limitato (nel caso specifico, meno della metà del campione). Un'organizzazione in grado di gestire questo tipo di conoscenza dispone probabilmente di risorse e competenze sopra la media; tuttavia, i risultati che ne derivano sono anche più rilevanti di quelli ottenibili attraverso un processo di miglioramento dei processi aziendali basato solo sulle conoscenze disponibili all'interno del sistema-impresa.

	Modello 1		Modello 2		Modello 3	
	Coeff.	P-value	Coeff.	P-value	Coeff.	P-value
Intercetta	10.839	<2e-16 ***	12.8854	<2e-16 ***	13.6381	<2e-16 ***
Addetti (log)	0.6676	<2e-16 ***	0.5544	<2e-16 ***	0.3252	2.55e-09***
Età impresa (log)	0,0833	0,123	0,0833	0,121	0,1310	0,0290*
Exploitation	-	-	0.2519	1,82e-05***	0.1334	0,0873 .
Exploration			-	-	0.3921	4.59e-08 ***
<i>n. osservazioni</i>		198		197		89
R ²		0.4221		0.4736		0.6695
R ² aggiustato		0.4162		0.4656		0.6546

Variabile dipendente: indice sintetico delle performance (score)
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabella 3.15 – Regressione lineare multivariata

Interessante osservare che l'età dell'impresa non ha un effetto significativo sulle performance. Non incide né sulla possibilità di intraprendere un percorso di crescita efficace, né, come emerge dalla matrice di correlazione sottostante, sulla capacità di gestire e migliorare i processi aziendali e di acquisire e gestire conoscenze e informazioni esterne all'organizzazione (gli indici di correlazione di Pearson riportati nella tabella n. 3.16 sono, in entrambi i casi, prossimi a 0). Diviene significativa, in termini di incidenza sui risultati economici aziendali, solo se si considerano le imprese che svolgono attività di exploration (modello n. 3 della tabella n. 3.15).

	Exploitation	Exploration	Età aziendale
Exploitation	1		
Exploration	0,3697	1	
Età aziendale	0,0178	-0,0896	1

Tabella 3.16 – Matrice correlazione conoscenza/età d'impresa

In conclusione, sebbene la dimensione sia una componente importante per la sostenibilità aziendale, gli effetti positivi del knowledge management sulle performance sono evidenti. Il tempo e l'esperienza maturata, inoltre, non aumentano, di per se stessi, l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali, se non in relazione ad una adeguata strategia gestionale, volta ad incrementare l'organizational learning dell'azienda.

3.5.2 Internazionalizzazione, dimensione e performance

Un livello di conoscenza in grado di garantire un vantaggio competitivo all'impresa in un determinato contesto, potrebbe perdere di incisività in un contesto con diverse caratteristiche e nuovi contendenti. È questo il caso di un'impresa che seppur competitiva nel mercato domestico potrebbe non esserlo in un'arena internazionale. Quanto precedentemente evidenziato presenta alcune criticità se si suddivide il campione in imprese internazionalizzate e non.

I boxplot sottostanti rappresentano la distribuzione delle performance, della capacità di gestione dei processi aziendali e della capacità di acquisizione di conoscenza esterna al sistema impresa sulla base dei cluster appena evidenziati, e mostrano che le imprese internazionalizzate hanno mediamente livelli più elevati.

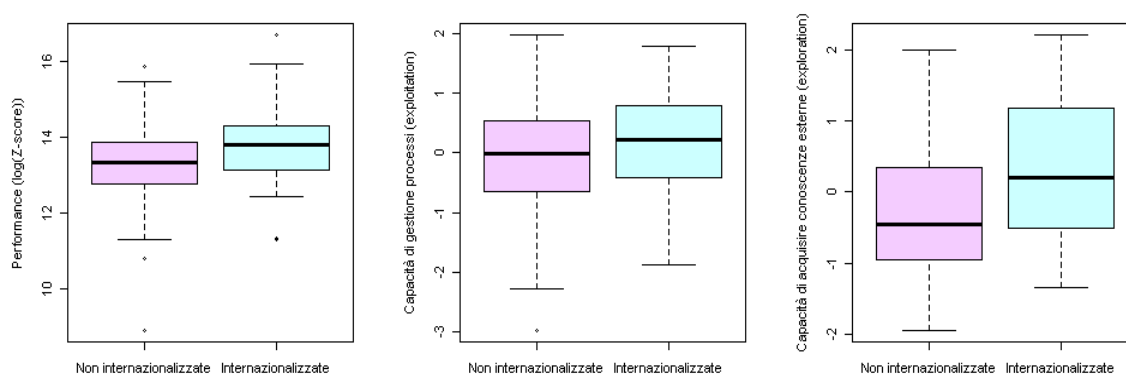


Figura 3.25 – Confronto imprese domestiche e internazionalizzate: VA (sinistra), Exploitation (destra)

Tuttavia se si studia la relazione tra le due variabili attraverso la realizzazione di distinti modelli di regressione lineare:

- Modello 1: imprese non internazionalizzate

- Modello 2: imprese non internazionalizzate che fanno sia exploitation che exploration
- Modello 3: imprese internazionalizzate
- Modello 4: imprese internazionalizzate che fanno sia exploitation che exploration

si osserva un'interessante incongruenza: la relazione tra dimensione, conoscenza e performance si dimostra solida per le imprese che agiscono unicamente nel mercato domestico (modello 1 e 2). Inoltre, come in precedenza, si osserva che l'inserimento della variabile exploration riduce considerevolmente il peso dell'exploitation, pur rimanendo entrambe significative. Anche l'età d'impresa risulta, in questo contesto, incidere positivamente.

Viceversa, per le imprese internazionalizzate (modello 3 e 4), la capacità di gestione dei processi interni all'azienda non risulta significativa e lo stesso vale per l'età che, pur preservando sempre un coefficiente positivo, non sembra incidere nel processo di crescita delle imprese internazionalizzate.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>
Intercetta	13,304 ***	13,655 ***	13,728 ***	13,714 ***
Addetti (log)	0,4622 ***	0,2122 ***	0,6444 ***	0,4802 ***
Età impresa (log)	0,1063 *	0,1791 *	0,0608	0,0595
Exploitation	0,3187 ***	0,1995 *	0,0914	-0,0363
Exploration		0,4766 ***		0,3427 **
<i>n. osservazioni</i>	129	52	64	32
<i>R²</i>	0,460	0,715	0,468	0,649
<i>R² aggiustato</i>	0,447	0,693	0,443	0,605

Variabile dipendente: indice sintetico delle performance (score)

*Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

Tabella 3.17 – Analisi di regressione (Imprese domestiche e imprese internazionalizzate)

Bisogna però sottolineare che, sebbene il livello di exploitation non sia significativo, ciò non implica che questo non sia importante; non va dimenticato che il livello medio di exploitation per le imprese internazionalizzate è più elevato rispetto alle imprese domestiche. Questo significa che il raggiungimento di un certo livello di capacità di gestione della conoscenza interna è comunque necessario per accedere con successo all'arena internazionale; tuttavia, il vero plusvalore si ottiene solo puntando su un

processo di espansione che conduca, da un lato, ad una crescita dimensionale, e dall'altro, ad una strategia di investimento che migliori il processo di apprendimento da exploration.

Dando uno sguardo più approfondito alla distribuzione delle imprese in termini di conoscenza, possiamo individuare una suddivisione in cluster, distinguendo tra imprese domestiche o esportatrici e sulla base del posizionamento rispetto al livello medio di exploitation ed exploration (considerando a parte chi non svolge nessuna attività di esplorazione). Di seguito è rappresentata la distribuzione di frequenza così ottenuta.

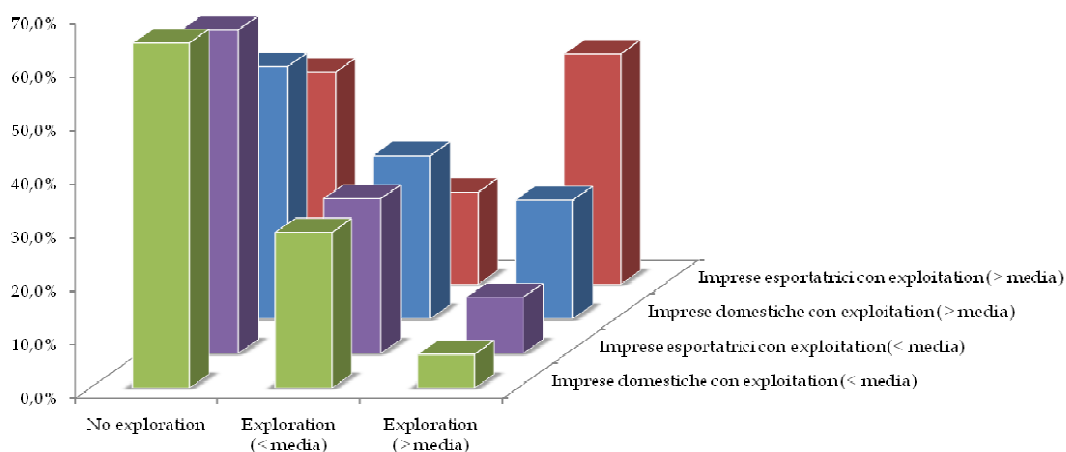


Figura 3.26 – Rappresentazione grafica della distribuzione di frequenza delle imprese in base a livello di exploration, exploitation e internazionalizzazione (domestiche ed esportatrici)

Interessante osservare che per ogni cluster, le imprese che decidono di investire in conoscenza esterna e quelle che raggiungono livelli di exploration sopra la media, tendono costantemente a ridursi, seppur in modo inferiore al crescere del livello di exploitation. L'unica eccezione è rappresentata dalle imprese internazionalizzate con buone competenze gestionali (gruppo rosso) in cui la percentuale di imprese che investono in exploration è decisamente più alta. Di seguito è riportata la tabella coi dati percentuali, fatto 100 il totale di imprese appartenente ad ogni cluster.

		Imprese domestiche	Imprese esportatrici
Exploitation sotto la media	No exploration	64,6%	60,5%
	Exploration < media	29,1%	28,9%
	Exploration > media	6,3%	10,5%
	Tot	100,0%	100,0%

Exploitation sopra la media	No exploration	47,2%	39,7%
	Exploration < media	30,6%	17,2%
	Exploration > media	22,2%	43,1%
	Tot	100,0%	100,0%

Tabella 3.18 - Tabella di frequenze

Le imprese internazionalizzate che hanno saputo migliorare la gestione delle proprie prassi aziendali al punto da raggiungere buoni livelli di knowledge management, hanno una più spiccata e netta propensione ad investire in acquisizione di nuove conoscenze, sfruttando sia la maggiore competitività derivata dall'ottimizzazione dei processi interni sia le esternalità positive offerte dall'internazionalizzazione.

Il risultato di questa strategia è che imprese con livelli di exploration ed exploitation sopra la media presentano risultati aziendali decisamente performanti rispetto alla maggioranza delle altre imprese.

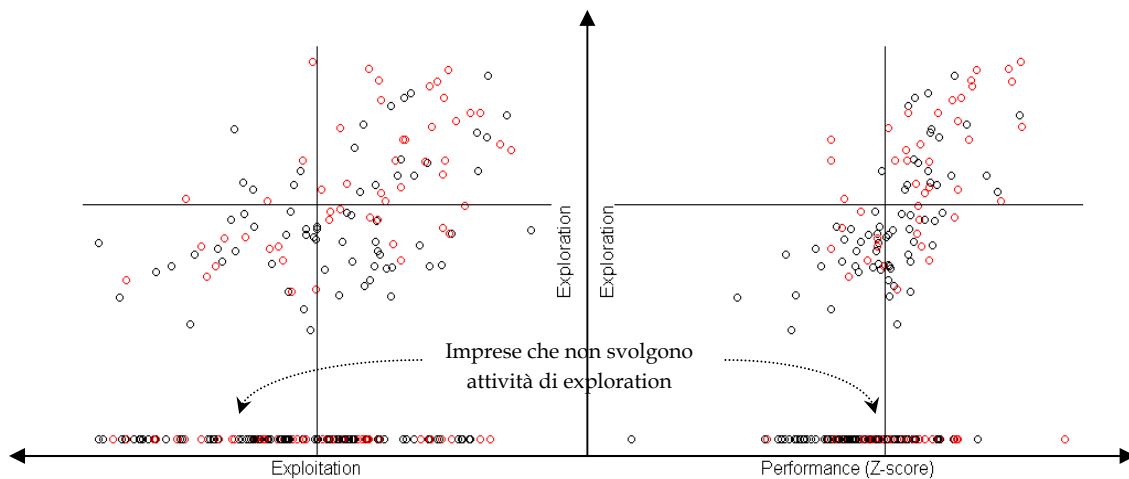


Figura 3.27 - Plot delle imprese che fanno exploration (imprese domestiche in nero, esportatrici in rosso), relate al livello di exploitation e alle performance

Dalla figura n. 3.27, si osserva che le imprese con un livello di exploitation inferiore alla media hanno una più scarsa propensione ad investire in conoscenza esterna, probabilmente perché non ritenendo strategico utilizzare le poche risorse in loro possesso per investire in R&S e formazione, preferiscono puntare ad un miglioramento dei processi gestionali aziendali, tentando di ottimizzare le conoscenze e competenze di cui possono già disporre.

Dal grafico si evince, inoltre, che la maggior parte delle imprese che svolgono attività di exploration hanno in buona parte raggiunto una capacità di gestione della conoscenza interna maggiore della media, rilevano una maggiore propensione all'internazionalizzazione (la maggioranza di imprese esportatrici, rappresentate in rosso, si dispone, infatti, nel terzo quadrante) ed evidenziano performance mediamente più alte.

I risultati finora ottenuti permettono di constatare che, in linea generale, la maggior parte delle imprese che decidono di cogliere le opportunità di sviluppo che si accompagnano ad una strategia di espansione estera, hanno maggiori stimoli a realizzare un processo di apprendimento da exploration, in quanto la necessità di adattarsi al nuovo contesto innesca un processo di ristrutturazione organizzativa sulla base delle conoscenze che vengono di volta in volta acquisite in un percorso incrementale di espansione internazionale.

La figura n. 3.28 permette una serie di considerazioni. Primo, il livello medio di exploitation è di gran lunga superiore a quello delle imprese domestiche anche se poi tende a ridursi all'aumentare della quota di esportazioni. Al contrario, il livello di exploration risulta aumentare parallelamente al coinvolgimento internazionale, anche se raggiunge un scarto (rispetto alla media complessiva) particolarmente positivo solo nelle classi con una percentuale di esportazione superiore al 5%.

Questo anticipa la seconda considerazione che fa riferimento al fatto che tra i due processi di apprendimento esista un trade-off. March (1991) sostiene che i due processi di apprendimento sono generalmente combinati e bilanciati tra loro, sebbene l'impresa che focalizza le proprie competenze nell'esplorare il mercato per raccogliere le opportunità di sviluppo disponibili, finisce col sottrarre inevitabilmente risorse alla gestione dei processi aziendali.

L'ultima considerazione riguarda l'ambito manageriale. I dati sembrerebbero lasciar presumere che un'impresa che approccia la strategia internazionale è un'organizzazione che ha maturato nel mercato domestico l'esperienza e le competenze necessarie per gestire in modo efficace la propria catena del valore. La capacità di sfruttare tali conoscenze si traduce per l'organizzazione in una maggiore propensione ad intraprendere una strategia di espansione in mercati esteri, riduce il

livello di incertezza e rende l'impresa più consapevole dei suoi punti di forza. La nuova esperienza, tuttavia, mette in luce criticità prima non riscontrabili, tra cui la mancanza di conoscenza dei nuovi mercati, la maggior concorrenza internazionale, nuove opportunità di fornitura; diventa necessario per l'impresa investire nell'acquisizione e gestione di informazioni e conoscenze esterne all'organizzazione. Questa consapevolezza spinge l'impresa a indirizzare maggiori risorse in investimenti di R&S e in un'adeguata formazione delle risorse umane a tutti i livelli, al punto da vedere aumentare in modo sostanziale il livello medio di exploration.

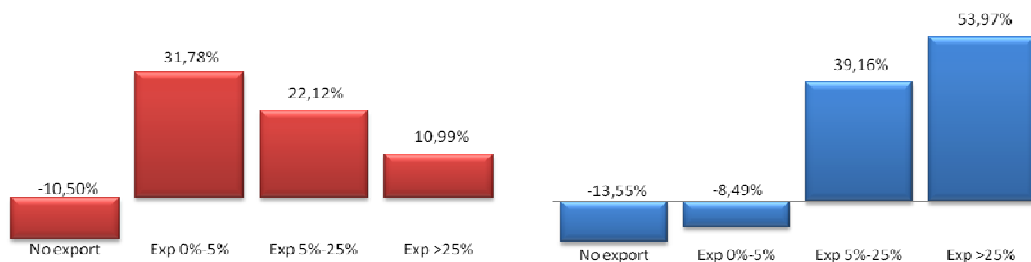


Figura 3.28 – Scostamenti percentuali dell'exploitation (destra) e dell'exploration (sinistra) dal valore medio totale, per classe di esportazioni

È inoltre legittimo supporre che il cluster con un livello di esportazioni inferiori al 5% sia composto da imprese che hanno deciso di perseguire una strategia di internazionalizzazione ma che non avendo elevata propensione al rischio e non disponendo di adeguate conoscenze relative ai mercati esteri, preferiscono attuare una prudente manovra di avvicinamento. La strategia intrapresa da queste imprese è, tuttavia, il risultato di un tentativo di cogliere un'opportunità di mercato, dettata da condizioni ambientali apparentemente favorevoli. La flessibilità e la capacità di adattarsi al nuovo contesto rappresentano ovviamente un determinante fattore di successo della strategia intrapresa. Il nuovo contesto, infatti, crea una discontinuità negli schemi cognitivi precedentemente consolidati e impone all'impresa un adeguamento della struttura organizzativa e delle routine aziendali [Tece, 2000].

In altre parole, l'internazionalizzazione genera un processo di apprendimento su due fronti. Da un lato, l'impresa che vuole intraprendere un percorso di espansione su mercati esteri, deve riprogettare, almeno in parte, le proprie competenze/attività aziendali per adeguarli al cambiamento in atto, con effetti positivi in termini di exploitation dei processi rilevanti. Dall'altra, il processo di apprendimento esperienziale

(exploration), connesso al fatto di aver colto l'opportunità di espansione, permette di accumulare una maggiore conoscenza dei mercati esteri e conseguentemente di ridurre il livello di incertezza, aumentando nel tempo il proprio coinvolgimento internazionale così come previsto nei modelli di internazionalizzazione per stadi.

Alla luce di queste considerazioni, possiamo affermare che nelle imprese internazionalizzate il livello di conoscenza complessivo dell'impresa, quale combinazione di entrambi i processi di apprendimento, in realtà aumenta al crescere del coinvolgimento internazionale e questo a sua volta si riflette in migliori performance. Se si riprendono i modelli di regressione n. 3 e 4 della tabella n. 3.17 e si aggiunge il livello di coinvolgimento internazionale (inteso come quota delle esportazioni sul fatturato) e si elimina l'età d'impresa (quale variabile non significativa nella determinazione delle performance delle imprese internazionalizzate) si ottiene un nuovo modello in cui dimensione aziendale (addetti) ed exploration (nel modello 4) risultano le variabili più rilevanti (sia come significatività che come valore del coefficiente discriminante) nel determinare i risultati aziendali profittevoli. Il livello di exploitation permane non significativo, mentre il coinvolgimento internazionale gioca un ruolo positivo e significativo, seppur meno importante nelle imprese che svolgono attività di exploration.

	Modello 3	Modello 4
	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>
Intercetta	13,757 ***	12,553 ***
Addetti (log)	0,5909 ***	0,4734 ***
Exploitation	0,0608	0,0227
Exploration		0,1422**
Quota esportazioni	0,1707 *	0,0891*
<i>n. osservazioni</i>	77	37
<i>R²</i>	0,5211	0,6062
<i>R² aggiustato</i>	0,5024	0,6002

Variabile dipendente: indice sintetico delle performance (score)

*Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

Tabella 3.19 – Modello lineare con performance, conoscenza e quota di esportazioni

Volendo, dunque, tracciare alcune conclusioni, si è visto che il processo di apprendimento e in particolare la capacità di gestire la conoscenza che ne deriva rappresentano dei fattori determinanti nel processo di crescita delle imprese, sia che

queste siano competitive solo sul mercato locale o che abbiano intrapreso un processo di crescita internazionale.

Lo scenario che si presenta dall'analisi del campione di PMI dell'Emilia Romagna mostra che:

- imprese con elevato livello di *exploitation* sono generalmente imprese che hanno intrapreso un percorso di crescita dimensionale. Queste possono registrare ottime performance anche operando unicamente nel mercato domestico
- un elevato livello di *exploitation* incide positivamente sulla propensione dell'impresa ad internazionalizzarsi.
- le imprese internazionalizzate registrano mediamente performance più elevate che dipendono dal livello di coinvolgimento internazionale ma soprattutto dalla capacità di generare un processo di apprendimento da *exploration*.

Questo induce a riflettere sul fatto che, pur non potendo sostenere l'esistenza di un'unica strategia di successo, la conoscenza e il *knowledge management* sono elementi fondamentali in un percorso di crescita efficace.

Il vantaggio competitivo di un'impresa e con esso la possibilità di realizzare migliori performance dipendono, quindi, dalla sua abilità nel combinare gestione delle conoscenze interne (*exploitation*) e ricerca/acquisizione di nuove conoscenze (*exploration*), dove la prima raffigura la condizione di successo necessaria ma non sufficiente, almeno a livello internazionale, mentre la seconda rappresenta la flessibilità e la dinamicità che consentono alla conoscenza di espandersi continuamente, garantendo la competitività aziendale. Questo risulterà tanto più vero, quanto più l'organizzazione si troverà all'interno di un sistema fortemente competitivo e dinamico, dove la conoscenza, pur essendo di per se stessa una risorsa infinita (che non si consuma), può, nel caso in cui risulti statica e inadeguata a creare nuova conoscenza, divenire nel tempo superflua.

In altre parole, la conoscenza è una risorsa profondamente dinamica in continua evoluzione, nel tempo e nello spazio, che seppur applicabile con successo in certi contesti potrebbe esserlo meno in altri. L'incapacità di un'impresa, infatti, di attuare un processo di apprendimento continuo che porti non solo a gestire in modo efficace la conoscenza di cui dispone, ma anche crearne di nuova, può spiegare una situazione di

perdita di quote di mercato a favore di imprese più dinamiche e competitive. L'*exploration* diviene, pertanto, il vero fattore determinante nel tutelare la sostenibilità aziendale nel lungo periodo, sia a livello nazionale che globale.

In questa situazione, l'internazionalizzazione è più che altro un'incredibile opportunità per le PMI, un acceleratore delle potenzialità di crescita dell'organizzazione aziendale. Le discontinuità che il cambiamento produce negli schemi cognitivi precedentemente consolidati a livello locale, generano nella struttura organizzativa una serie di esternalità positive che se interiorizzate attraverso un adeguato processo di apprendimento pongono le basi per un miglioramento delle competenze e routine aziendali, permettendo all'impresa di disporre di nuove risorse e di accrescere la propria capacità di gestione della conoscenza, rinnovando continuamente i vantaggi competitivi di cui potrà disporre.

Le analisi mostrano che il livello di *exploitation* è mediamente superiore nelle imprese internazionalizzate, soprattutto nella prima fase di esportazioni, dove cioè l'impresa affronta quelle discontinuità cognitive che la costringono ad una più o meno intensa ristrutturazione organizzativa.

Tuttavia, anche a livello internazionale, le migliori performance si registrano quando l'impresa riesce a sfruttare le esternalità positive che permettono di realizzare un processo di apprendimento ulteriore, anche più innovativo, sviluppando la capacità di acquisire conoscenze esterne al sistema impresa, preservando o migliorando quella capacità di adattamento che permette all'organizzazione di essere flessibile e dinamica.

3.5.3 *Effetto dimensione*

Da questa prima fase di analisi sono emerse considerazioni interessanti, e in particolare sono state poste le basi per dimostrare l'esistenza di una relazione tra coinvolgimento internazionale, conoscenza e performance.

La ricerca empirica, però, ha messo in evidenza un ulteriore elemento di indagine: la dimensione d'impresa. L'effetto dimensionale risulta generare esternalità positive sia in termini di conoscenza (maggiore capacità di gestire i processi aziendali e maggiore risorse a disposizione per investire in acquisizione di nuova conoscenza) sia in termini

di maggiore propensione all'internazionalizzazione, con evidenti riscontri in termini di performance, ponendo il dubbio che i risultati ottenuti possano essere riconducibili ad un semplice incremento della dimensione d'impresa.

In realtà la dimensione è una concausa che però non può spiegare da sola gli effetti evidenziati precedentemente. La dimensione deve essere, invece, interpretata come un indicatore sintetico di una serie di aspetti aziendali, che non si riducono al numero assoluto di addetti ma che comprendono una maggiore percentuale di laureati, maggior numero di relazioni di fiducia con il mercato dei fornitori, maggior livello di turnover, maggior numero di dirigenti e quindi struttura di governance e di gestione delle responsabilità più decentralizzata, maggiori risorse da investire in processi di innovazione.

I radar plot, di seguito riportati, mostrano questa tendenza.

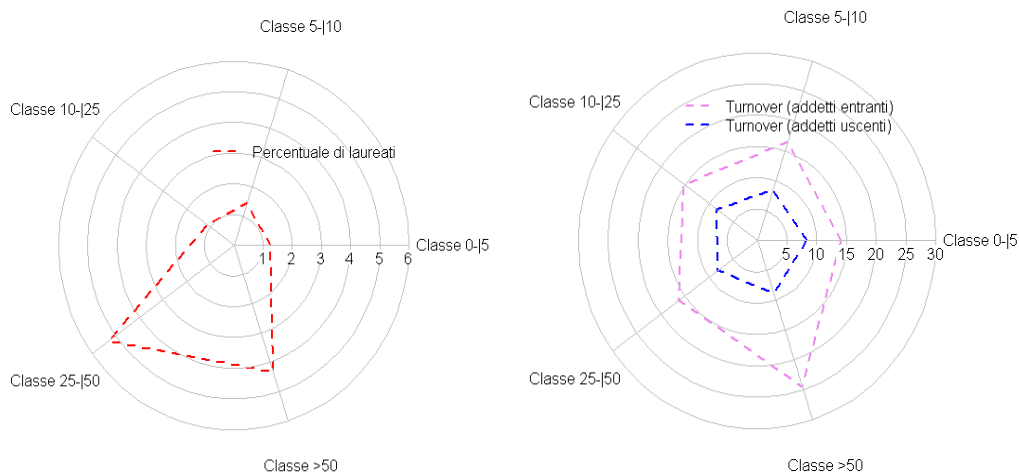


Figura 3.29 – Percentuale di laureati (destra) e Tasso di turnover in entrata e in uscita (sinistra) per classe di addetti

Nel primo grafico, si osserva che la percentuali di laureati aumento in modo determinante nelle imprese con un numero di addetti superiore a 25. Nel secondo, invece si analizza il turnover in entrata e in uscita: quello in uscita è stabile per tutte le PMI, quello in entrata, però, mostra un netto incremento nelle imprese maggiori di 50 dipendenti. Il maggior livello medio di turnover in entrata significa non solo che tali imprese perseguono mediamente con successo un percorso di espansione che le porta ad avere risorse necessarie per assumere nuovi dipendenti, ma soprattutto i nuovi

inserimenti (probabilmente qualificati) rappresentano per le imprese un maggior valore in capitale umano, maggiore conoscenza tacita e organizzativa.

La dimensione riassume anche altri aspetti, non solo connessi al capitale umano aziendale, quali le relazioni del sistema-impresa con l'ambiente circostante e in particolar modo, con clienti e fornitori.

Nel grafico sono riportati, suddivisi per classe di addetti, il numero medio di clienti (a destra) e di fornitori (a sinistra) "importanti", cioè quelle relazioni che perdurano da almeno tre anni e di pertanto mostrano un elevato livello di fiducia, incidendo maggiormente nel processo di trasferimento di conoscenza. È proprio con questi soggetti, infatti, che generalmente l'impresa riesce a creare un rapporto di fiducia e collaborazione che nel medio-lungo periodo può porre le basi per il miglioramento o l'innovazione dei processi, delle routine organizzative, di specifiche di prodotto. Come si osserva dal grafico la dimensione si accompagna ad una espansione più che proporzionale della rete di fornitori di fiducia, mentre il numero di clienti "importanti" inizialmente tende a crescere per poi ridursi nelle imprese con più di 25 addetti, probabilmente in correlazione con un aumento del peso del cliente medio in termini di fatturato.



Figura 3.30 – Numero di fornitori (destra) e clienti (sinistra), con una relazione di almeno tre anni con l'impresa, per classe di addetti

La dimensione ha poi inevitabili ripercussioni in termini di governance. La gestione di una piccola impresa di pochi dipendenti è ovviamente molto differente da gestire un'organizzazione, che pur non complessa come nel caso di grandi multinazionali,

comincia nella media impresa a divenire un piccolo ecosistema, che richiede una puntuale distribuzione dei compiti e delle responsabilità. Mentre infatti nella maggior parte delle imprese a gestione familiare, tutti fanno tutto, i dipendenti sono interscambiabili e rispondono in modo diretto all'imprenditore che di fatto gestisce in prima persona le strategie, i rischi e le responsabilità; al crescere della dimensione, l'organizzazione inizia ad acquisire una struttura più determinata e precisa, c'è una più attenta suddivisione degli incarichi e delle responsabilità, e alla figura dell'imprenditore si affiancano ruoli dirigenziali prima assenti.

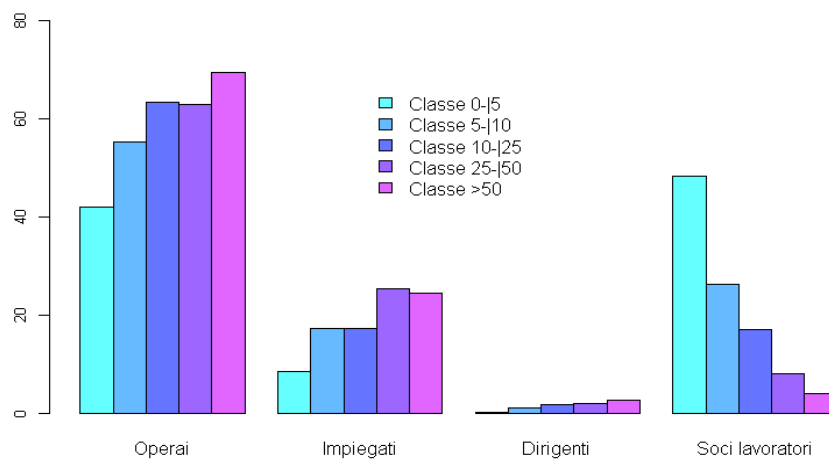


Figura 3.31 – Struttura di governance per classe di addetti

Si osserva, infatti, che la crescita dimensionale si ripercuote non solo in un aumento della manodopera (operai), ma anche in ruoli aziendali che richiedono maggiori qualifiche (impiegati) e competenze manageriali (dirigenti). Interessante infine vedere come cala la percentuale di soci che svolgono attività lavorative in azienda, da circa il 50% nella micro impresa a meno del 5% nella media impresa.

In conclusione è logico attendersi che un'impresa di maggiori dimensioni, abbia un più consistente disponibilità di risorse, una maggiore capacità di attrarre capitale umano qualificato, un network aziendale maggiormente esteso (soprattutto in termini di numero di fornitori) e quindi un numero rilevante di relazioni, un assetto manageriale profondamente differente (che prevede una componente dirigenziale) rispetto ad un'impresa a conduzione familiare (in cui le responsabilità decisionali ricadono sui soci, i quali sono coinvolti in prima persona nelle attività aziendali). Insomma la dimensione diviene importante perché ha un effetto positivo sulla gestione della

conoscenza. La configurazione gestionale e cognitiva che si accompagna ad un processo di crescita non si limita ad un semplice reperimento di nuova manodopera ma ad un miglioramento qualitativo di tutta l'organizzazione.

3.5.4 Convalida del modello

Le analisi svolte hanno già evidenziato alcuni risultati interessanti che lasciano presupporre che effettivamente esista una relazione tra coinvolgimento internazionale, conoscenza e performance. L'obiettivo che si vuole raggiungere in questo paragrafo è quello di cogliere il nesso di causa-effetto esistente tra le variabili considerate, in modo da poter confermare le ipotesi del modello presentate nel Capitolo II.

Prima di procedere, è necessario, al fine di rendere più comprensibile al lettore i prossimi step, presentare lo strumento statistico di cui ci si intende avvalere per studiare le suddette relazioni. Tale strumento è comunemente indicato con il termine di *path analysis*.

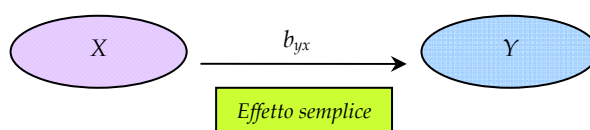
La *path analysis* consente di stimare le relazioni tra variabili strutturate in un modello logico definito, sotto la condizione che il modello sia saturo, cioè preveda tutti i possibili path (relazioni indicate graficamente con una freccia) tra tutte le variabili considerate.

La rappresentazione grafica di un *path diagram* deve considerare alcune regole di base:

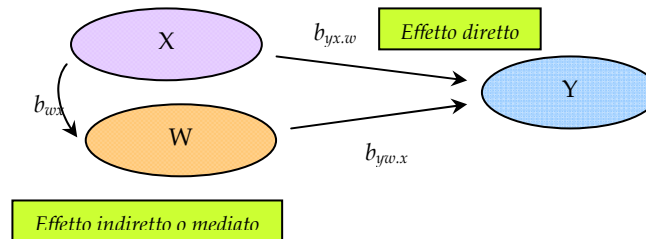
- Gli elementi che ricevono una o più frecce sono le variabili dipendenti;
- Gli elementi da cui partono le frecce sono le variabili indipendenti.

Per modelli semplici di *path analysis* (cioè definiti saturi), si possono stimare i coefficienti di un *path diagram* con l'uso di alcune regressioni, avendo però prima provveduto a rispettare alcune condizioni logiche:

- deve sussistere l'effetto semplice tra la variabile x e y (coefficiente b_{yx} della regressione $y \sim b_{yx}x + c$ deve essere significativamente diverso da 0)



- deve essere individuata una variabile “mediatore” (w) e la variabile x deve avere un effetto sul mediatore (coefficiente b_{wx} della regressione $x \sim b_{wx}w + c$ deve essere significativamente diverso da 0)
- il mediatore w deve avere a sua volta un effetto sulla variabile y (coefficiente $b_{yw.x}$ della regressione $y \sim b_{yx.w}x + b_{yw.x}w + c$ deve essere significativamente diverso da 0)



Per calcolare i coefficienti di regressione, che determinano il peso della relazione, verranno quindi stimate tante regressioni (siano esse semplici o multivariate) quante sono le variabili che ricevono una freccia.

Operativamente l’obiettivo, una volta verificato che sussistano le condizioni logiche premesse, è quello di scomporre l’effetto semplice tra le due variabili principali alla base del modello, nelle sue componenti, diretta e mediata (da una terza variabile che abbiamo inserito come mediatore).

L’uguaglianza, *effetto semplice = effetto diretto + effetto mediato* permetterà di valutare la variazione dei coefficienti di regressione, in modo da verificare la superiorità dell’effetto diretto su quello mediato, o viceversa, dimostrare che in realtà la relazione semplice è da attribuirsi, parzialmente o interamente, ad un’altra causa.

Analiticamente la suddetta relazione può essere espressa come:

$$\text{effetto semplice} = b_{yx} = b_{yx.w} + b_{yw.x} \cdot b_{wx}$$

dove $b_{yx.w}$ rappresenta l’effetto diretto e $b_{yw.x} \cdot b_{wx}$ è l’effetto mediato.

In conclusione, se l’effetto diretto risulta ridotto rispetto all’effetto semplice, allora significherà che parte dell’influenza di x su y è mediata da w. In particolare, se nel modello di regressione ottenuto parzializzando l’effetto del mediatore, il peso (coefficiente discriminante) della variabile studiata x risultasse non significativo, diremo che la mediazione è totale, altrimenti sarà da considerarsi parziale.

Riconducendo questo approccio al contesto della presente ricerca e ripercorrendo velocemente le ipotesi del modello individuato nel Capitolo II, lo scopo di quest'analisi è verificare se l'internazionalizzazione genera un effetto diretto sulle performance aziendali o piuttosto esista, come supposto dal modello, una relazione tra coinvolgimento internazionale e apprendimento tale da giustificare la possibilità che la maggiore capacità di gestione e acquisizione di conoscenza sia la reale determinante dei migliori risultati aziendali.

Il modello generale era schematizzato nel seguente modo:

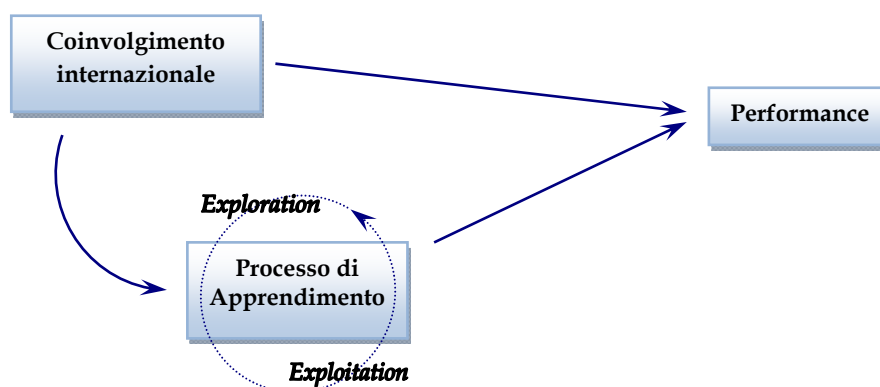


Figura 3.32 – Modello generale

Per realizzare l'analisi in questione, verranno realizzati due distinti *path diagram*. Il primo pone come mediatore la capacità di sfruttamento delle conoscenze interne all'organizzazione (*exploitation*). L'internazionalizzazione spingerebbe l'impresa ad una riorganizzazione sistemica e ad un adeguamento degli schemi cognitivi che determinerebbe un miglioramento della gestione dei processi e conseguentemente incrementerebbe la competitività aziendale. Il secondo invece utilizza come variabile di mediazione l'*exploration*. In questo caso, l'esperienza internazionale aumenta la necessità per l'impresa di acquisire nuove informazioni e conoscenze che non possono essere reperite all'interno dell'organizzazione; l'impresa consegue la consapevolezza che un efficace processo di espansione a livello globale possa realizzarsi solo a seguito di un adeguato impegno ad investire in un processo di apprendimento generativo [Pilotti,].

Di seguito sono riportati coefficienti e livelli di significatività delle diverse regressioni, più sotto, sono, invece, rappresentati i due schemi logici analizzati.

Il modello 1 studia l'effetto semplice tra le performance (variabile dipendente) e livello di internazionalizzazione (variabile indipendente), il modello 2 studia la relazione tra variabile osservata e variabile mediatrice (variabile dipendente), il modello 3 studia l'effetto di entrambe sulle performance.

	Modello1	Modello 2	Modello 3
	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>
Intercetta	0,01325	0.03737	-0.0099
Quota exp	0,403***	0,1240	0,361 ***
Exploitation	-	-	0,350 ***
<i>n. osservazioni</i>	79	83	78
<i>R²</i>	0.159	0.015	0.276

Variabile dipendente nel modello 1 e 3: indice sintetico delle performance (score)
Variabile dipendente nel modello 2: exploitation
*Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

Tabella 3.20 – Modelli interpretativi del primo path diagram (con exploitation)

	Modello1	Modello 2	Modello 3
	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Coeff.</i>
Intercetta	0,00474	-0,04932	0,2024
Quota exp	0,354***	0,4412 *	0,1208
Exploration	-	-	0,5387***
<i>n. osservazioni</i>	40	41	39
<i>R²</i>	0.125	0.130	0.376

Variabile dipendente nel modello 1 e 3: indice sintetico delle performance (score)
Variabile dipendente nel modello 2: exploration
*Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

Tabella 3.21 – Modelli interpretativi del secondo path diagram (con exploration)

Il primo schema non rispetta una delle condizioni iniziali, non è cioè significativa la relazione tra la variabile indipendente (x) e la variabile mediatrice (w). Questo lascia supporre che il livello di performance sia influenzato sia dal livello di internazionalizzazione che dalla capacità di sfruttamento della conoscenza, in maniera indipendente.

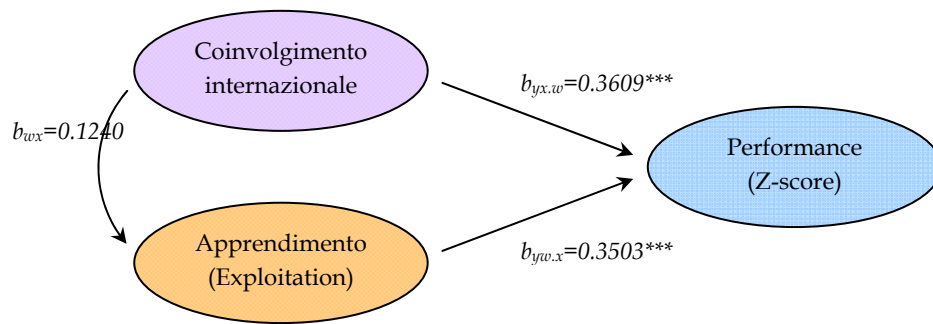


Figura 3.33 – Schema 1: path diagram con exploitation

Il secondo schema, dal punto di vista della path analysis, risulta più interessante. Le condizioni iniziali sono tutte rispettate; la relazione semplice esiste ed è significativa e lo stesso vale per la relazione tra coinvolgimento internazionale e il livello di exploration (il mediatore). Quest'ultimo, a sua volta, rileva una relazione significativa anche con le performance.

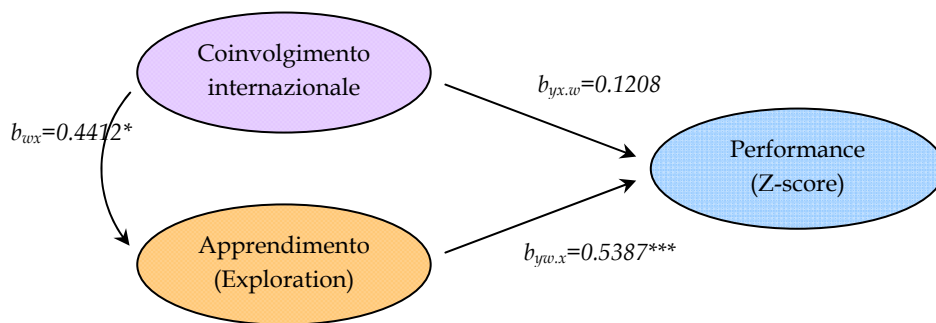


Figura 3.34 – Schema 2: path diagram con exploration

La regressione $y \sim b_{yx.w}x + b_{yw.x}w + c$ evidenzia, inoltre, un coefficiente significativamente diverso da 0 per la relazione tra performance ed exploration, mentre la relazione tra coinvolgimento internazionale e performance, significativa nella sua forma semplice (modello 1 della tabella n. 3.21), nella regressione multivariata diviene statisticamente non significativo (modello 3 della stessa tabella).

Questo risultato porta, dunque, ad affermare che non solo esiste un effetto mediato, ma la variabile exploration genera una mediazione totale.

In altre parole, la path analysis permette di validare il modello riportato in figura 3.29 e di ribadire il concetto secondo cui una strategia di internazionalizzazione di successo deve generare un processo di apprendimento esplorativo, in modo da consentire

un'estensione del patrimonio cognitivo aziendale, un miglioramento dei processi gestionali e quindi performance positive.

3.5.5 Cluster strategici

Nel modello di analisi fattoriale confermativa presentato precedentemente per calcolare la variabile *exploitation*, sono stati opportunamente selezionati gli item del frame più adeguati a rappresentare la capacità dell'impresa di sfruttare le conoscenze e risorse a sua disposizione, sulla base di una logica razionale che permettesse di assegnare un valore al concetto astratto di "exploitation". Mentre è opportuno ricordare che la capacità di esplorare, ricercare conoscenze esterne e di generarne di nuove ("exploration") era stata calcolata in termini di propensione dell'impresa a svolgere attività di ricerca e sviluppo e formazione. Tuttavia, l'analisi fattoriale permette anche di analizzare il frame senza imporre a priori delle supposizioni, ma realizzando, sulla base della struttura del questionario e della coerenza tra item, un modello fattoriale esplorativo con il numero di fattori più adatti a spiegare le variabili osservate.⁶⁴

```

Factor Analysis using method = minres
Call: fa(r = frame, nfactors = 4, rotate = "oblimin", scores = T, missing = T,
      impute = "median")

```

	item	MR1	MR2	MR3	MR4	h2	u2
Strategia aziendale	1			0.38		0.42	0.58
Strategia di produzione	2			0.68		0.47	0.53
Ricorso a risorse esterne	3			0.37		0.30	0.70
Reperimento manodopera	4					0.17	0.83
Valore percepito sul mercato	5				0.31	0.38	0.62
Analisi bisogni clienti	6		0.38			0.23	0.77
Definizione del prezzo	7					0.13	0.87
Interazione col cliente	8		0.41			0.33	0.67
Interazione con la produzione	9		0.63			0.41	0.59
Affidabilità del prodotto	10					0.15	0.85
Stile di direzione	11	0.62				0.47	0.53
Modalità di apprendimento	12	0.74				0.64	0.36
Capacità decisionale dipendenti	13	0.58				0.47	0.53
Turnover del personale	14	0.58				0.34	0.66
Giorni di assenza	15	0.51				0.33	0.67
Pianificazione della produzione	16		0.59			0.36	0.64
Strategia tecnologica	17			0.35		0.28	0.72
Ambiente fisico	18		0.51			0.31	0.69
Puntualità di consegna	19		0.45			0.31	0.65
Efficienza del ciclo di produzione	20				0.36	0.21	0.79
Investimenti in formazione e ricerca	21			0.47		0.39	0.61
Ambiente innovativo	22	0.34			0.34	0.47	0.53
Coinvolgimento clienti/fornitori	23				0.52	0.35	0.65
Tempo fra concezione e produzione	24				0.58	0.40	0.60
Livello di innovazione della gamma	25				0.40	0.25	0.75

⁶⁴ A differenza del modello confermativo, sono considerate tutte le variabili del frame, non solo le prassi aziendali.

	MR1	MR2	MR3	MR4
SS loadings	2.5	2.34	1.88	1.91
Proportion Var	0.1	0.09	0.08	0.08
Cumulative Var	0.1	0.19	0.27	0.34
With factor correlations of				
	MR1	MR2	MR3	MR4
MR1	1.00	0.30	0.34	0.30
MR2	0.30	1.00	0.32	0.38
MR3	0.34	0.32	1.00	0.26
MR4	0.30	0.38	0.26	1.00
Test of the hypothesis that 4 factors are sufficient.				
The degrees of freedom for the model is 206 and the objective function was 1.18				
The number of observations was 247 with Chi Square = 275.6 with prob < 0.00085				
Fit based upon off diagonal values = 0.97				
Measures of factor score adequacy				
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
Correlation of scores with factors	0.90	0.87	0.85	0.85
Multiple R square of scores with factors	0.82	0.76	0.73	0.72
Minimum correlation of factor score estimates	0.63	0.52	0.46	0.43

Tabella 3.22 – Modello fattoriale esplorativo

Il risultato di questa ulteriore indagine è un modello fattoriale che associa i diversi item rapportandoli ad un numero ristretto di fattori. L'adeguatezza del numero di fattori e la solidità del modello sono, a sua volta, testimoniate dai risultati del test di ipotesi, il quale assegna un valore di 275,6 al chi quadro e fissa a 0,00085 la probabilità di errore (*p-value*) o meglio di cadere nell'area di rifiuto del test. Dal modello emergono, quindi, quattro componenti principali, interpretabili rispettivamente come:

- Gestione delle risorse umane (MR1)
- Gestione del cliente e della produzione (MR2)
- Strategia organizzativa e tecnologica (MR3)
- Propensione all'innovazione (MR4)

Dal diagramma, riportato di seguito, si osserva che i fattori in generale ripercorrono la struttura del frame (strategia, gestione cliente, gestione risorse umane, gestione produzione, innovazione), mettendo in risalto una buona coerenza strutturale tra le domande delle varie sezioni. La principale differenza è determinata dal fatto che nel secondo fattore sono accorpate le sezioni relative alla gestione del cliente e della pianificazione della produzione, anche alla luce del fatto che alcune delle domande puntano ad indagare l'interconnessione tra i due processi, cercando ad esempio di cogliere come le informazioni reperibili attraverso un più strutturato approccio al cliente possono permettere di migliorare efficacia o efficienza produttiva.

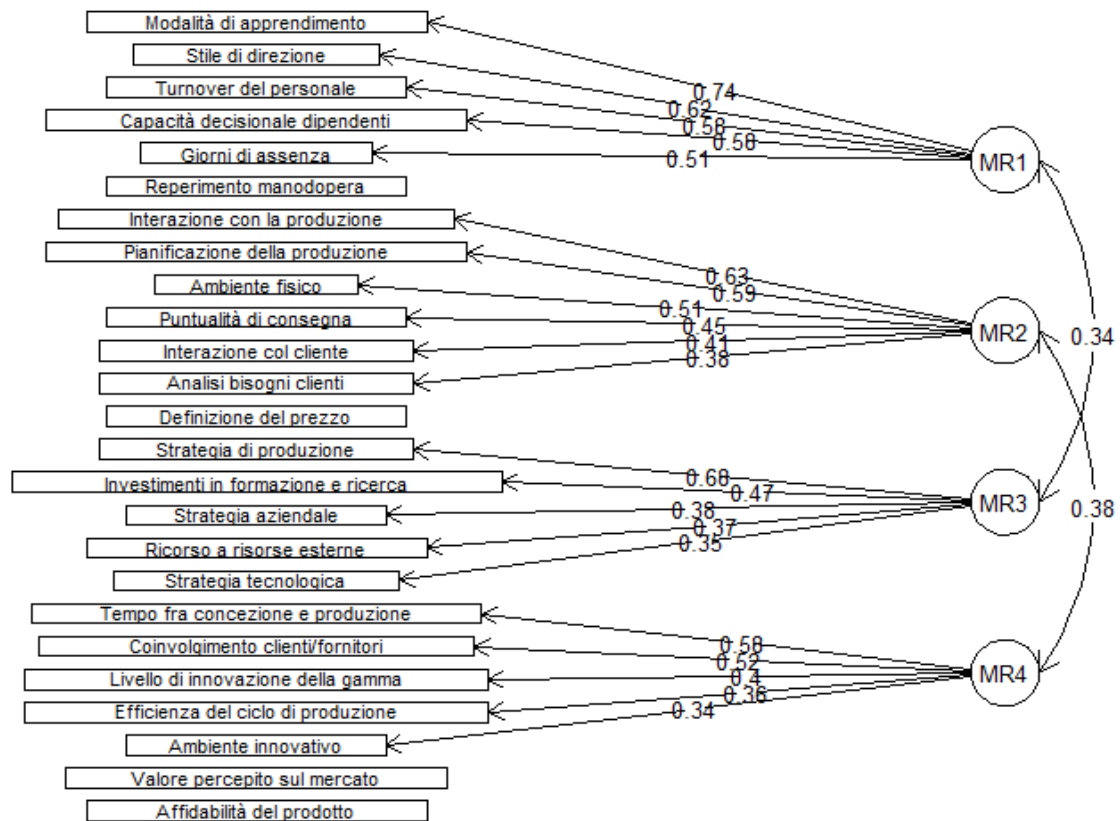


Figura 3.35 – Diagramma del modello fattoriale (funzione *fa.diagram* di R)

Le frecce tra i fattori e gli item indagati rappresentano solo i legami più significativi (con coefficiente di spiegazione maggiore di 0,3). Allo stesso modo, le frecce tra fattori riportano solo i principali valori di correlazione (vedi matrice di correlazione nell’output del modello fattoriale). Nel caso specifico, le maggiori correlazioni risultano quelle tra strategia e gestione delle risorse umane (0,34) e tra gestione del cliente/produzione e processo di innovazione (0,38).

L’applicazione di una cluster analysis di tipo gerarchica (funzione *agnes*, metodo “flexible”), sulla base delle componenti fattoriali individuate, permette di individuare quattro distinti raggruppamenti di imprese.

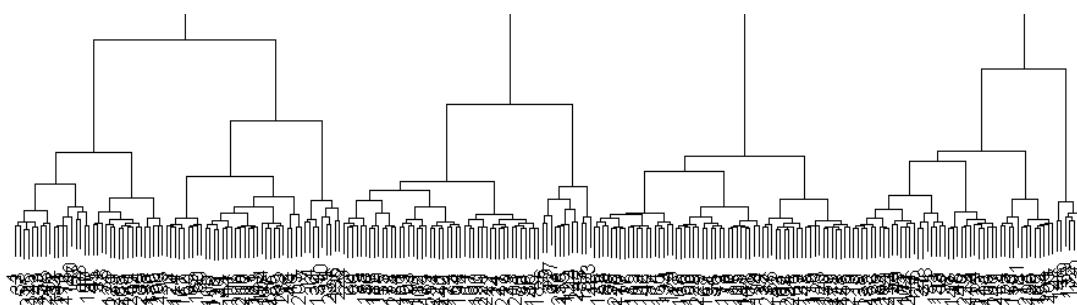


Figura 3.36 – Gruppi generati da cluster analysis (funzione agnes di R)

La rappresentazione grafica della distribuzione dei fattori in esame all'interno dei quattro cluster mette in evidenza quattro differenti profili d'impresa.

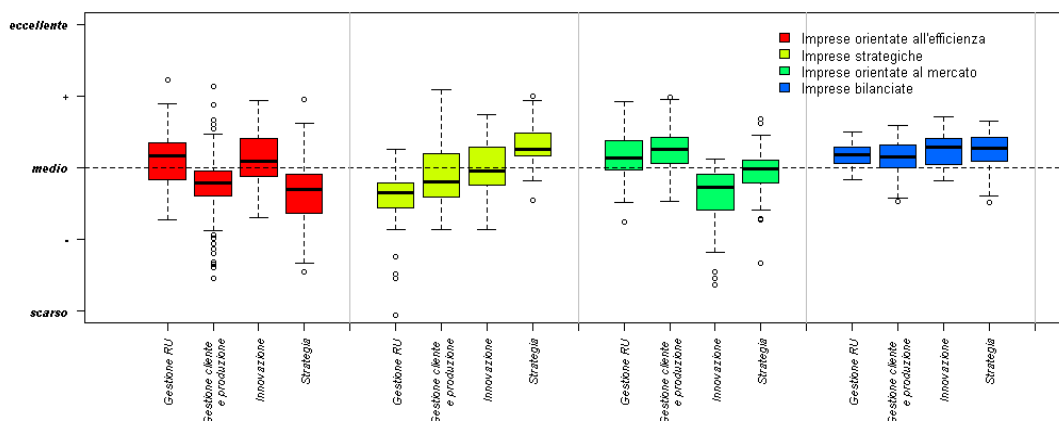


Figura 3.37 – Profilo dei cluster d'impresa

I profili suddetti possono essere così definiti:

- *Imprese orientate all'efficienza.* Imprese che puntano all'innovazione di processo e di prodotto come mezzo per raggiungere una maggiore efficienza produttiva. L'innovazione si sposa con un approccio strategico che pone particolare attenzione ai costi, focalizzandosi più sull'efficienza che sull'efficacia dei processi e del prodotto di rispondere ai bisogni del mercato, e che coinvolge non solo i fornitori ma tutta la struttura organizzativa, a partire dallo stile di direzione che permette lo sviluppo di conoscenze tacite, concede maggiori responsabilità e capacità decisionale ai dipendenti e, in altre parole, favorisce la capacità di apprendimento delle risorse umane.
- *Imprese orientate alla strategia.* Le scelte di esternalizzazione, l'attenzione alla qualità dei prodotti e dei processi, l'attenzione ai cambiamenti tecnologici, le

scelte di investimento in R&S costituiscono l'approccio strategico aziendale e possono determinare le performance aziendali.

- *Imprese orientate al mercato.* Imprese che puntano su un processo produttivo integrato ad un'attenta gestione del cliente. Sono imprese caratterizzate da una forte interazione col mercato, dove le risorse umane ricoprono un ruolo fondamentale di gestione, permettendo la raccolta di informazioni, l'integrazione con la produzione e la fornitura di servizi pre e post vendita. Il principale vantaggio competitivo risiede dunque nel grado di comprensione e di soddisfazione dei bisogni del cliente.
- *Imprese bilanciate.* Imprese che non perseguono particolari scelte di eccellenza ma che sviluppano progressivamente e in modo equilibrato tutti gli ambiti aziendali.

Quanto evidenziato dal grafico trova conferma a livello analitico nella tabella di significatività dei processi⁶⁵. I dati in verde mostrano le eccellenze, i processi più sviluppati e i principali punti di forza dei diversi profili organizzativi. Viceversa i valori in rosso ne rilevano i punti di debolezza, gli ambiti di miglioramento.

	<i>Imprese orientate all'efficienza</i>	<i>Imprese orientate alla strategia</i>	<i>Imprese orientate al mercato</i>	<i>Imprese bilanciate</i>
<i>Strategia</i>	-3,555***	1,786***	-0,022	3,448 ***
<i>Gestione RU</i>	0,792 *	-3,279***	0,986***	2,986***
<i>Innovazione</i>	0,905 **	-0,406	-2,057***	3,825 ***
<i>Cliente e Produzione</i>	-2,991***	-0,493.	1,573***	2,450 ***

Tabella 3.23 – Tabella di significatività dei processi per ogni profilo aziendale

Si osserva che l'eccellenza in certi processi si contrappone generalmente alla trascuratezza di altri processi chiave, così le imprese che puntano sulle competenze e capacità di apprendimento delle risorse umane tendono mediamente a trascurare l'aspetto strategico aziendale, e al contrario imprese che focalizzano il proprio vantaggio competitivo sull'aspetto strategico/innovativo tendono a sottostimare il ruolo del capitale umano. Le imprese bilanciate, invece, presentano livelli superiori alla media in tutti i processi strategici. Hanno maturato la consapevolezza che per

⁶⁵ I valori assoluti dei coefficienti sono poco indicativi e non permettono il confronto tra i diversi profili. L'analisi in questione serve, principalmente, a mettere in risalto l'incidenza positiva o negativa dei processi, nonché la loro significatività, all'interno di ogni singolo cluster.

raggiungere risultati sostenibili nel lungo periodo bisogna puntare su un processo di crescita bilanciato. Il successo in una strategia di espansione della quota di mercato, che espone inevitabilmente ad una maggiore e più agguerrita concorrenza, è perseguibile solo se l'impresa è in grado, da un lato, di sfruttare particolari vantaggi competitivi, e dall'altro, di ridurre al massimo gli elementi di debolezza e di criticità del sistema-impresa.

Non a caso le imprese bilanciate sono quelle che presentano mediamente una maggiore dimensione aziendale. Questo riflette il fatto che la crescita dimensionale si accompagna con un incremento della capacità di gestione della conoscenza e delle risorse aziendali a tutti i livelli di processo, col risultato ultimo di raggiungere un maggiore equilibrio organizzativo.

Quelle che risultano, invece, mediamente più piccole sono le imprese orientate all'efficienza. Imprese che, indipendentemente dal fatto di disporre di un prodotto standardizzato o più o meno differenziato e innovativo, sono particolarmente sensibili, proprio per la ridotta dimensione e la scarsa disponibilità di risorse, al livello dei costi sostenibili e mirano quindi a ottimizzare il grado di efficienza produttiva, facendo, per entrambi i processi, particolare riferimento alla creatività del proprio capitale umano e alla responsabilità/attenzione a ridurre i costi di gestione e produzione.

Le imprese orientate alla strategia focalizzano la loro attenzione sul prodotto, sulle sue caratteristiche e sul livello di qualità. Puntano sulla strategia tecnologica, sull'innovazione di prodotto e di processo, investono in R&S e nuove tecnologie mentre sono meno sensibili al mercato e all'efficienza produttiva. La ridotta dimensione media è probabilmente correlata con la destrutturazione volta ad esternalizzare i processi non *core business* a favore di quelli maggiormente strategici, al fine di aumentare la specializzazione e la qualità di processo. La scarsa attenzione al capitale umano, non è imputabile ad un basso livello di specializzazione, come confermato da una percentuale media di laureati più bassa solo rispetto alle imprese bilanciate, ma probabilmente imputabile ad uno stile di direzione che impone la strategia aziendale dall'alto senza concedere particolare spazio alla capacità decisionale, alla responsabilità e alla creatività dei dipendenti.

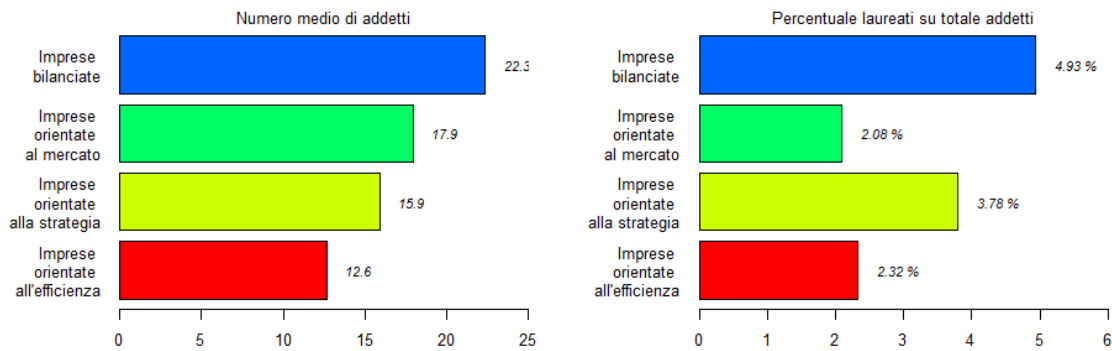


Figura 3.38 – Numero medio addetti (sinistra) e Percentuale media di laureati (destra)

I cluster rilevati dall'analisi mostrano che le imprese che hanno sviluppato in modo bilanciato tutti i processi chiave aziendali, pur senza raggiungere necessariamente livelli di eccellenza, presentano una maggiore capacità media di gestione della conoscenza e questo a sua volta si traduce in migliori performance generali (valore aggiunto, ros e variazione del fatturato) con l'eccezione degli utili su fatturato che risultano essere mediamente inferiori rispetto agli altri profili d'impresa.

	Valore aggiunto	Fatturato	VA per addetto	ROS	Variazione % fatturato	Utile su fatturato	Z-score
Imprese orientate ad efficienza	609395,2488	1282794,485	52932,15468	0,34730829	14,2284%	0,081215649	76349,12074
Imprese strategiche	942855,7268	2042106,215	63374,53653	0,220957498	14,4528%	0,06080607	100515,6629
Imprese orientate al mercato	998257,7991	2720558,454	58248,63701	0,284780263	9,6583%	0,067760886	81467,05969
Imprese bilanciate	1571668,219	3586274,945	65359,07312	0,312367759	14,8142%	0,057996276	93995,77822

Tabella 3.24 – Indicatori di performance divisi per profilo aziendale

Valore aggiunto e fatturato aumentano ovviamente in proporzione alla dimensione d'impresa. Tuttavia le imprese bilanciate risultano mantenere il primato anche in termini di valore aggiunto per addetto e nell'incremento percentuale del fatturato (rispetto al 2006), oltre che buoni valori di ROS e di Z-score (che è l'indice sintetico delle performance creato precedentemente). In conclusione l'aspetto dimensionale è sicuramente una precondizione per divenire un'impresa bilanciata ma è la capacità di gestire la conoscenza, che deriva da una più efficace ed efficiente struttura organizzativa dei processi e delle routine aziendali che determinano le buone performance.

Molto interessante è il profilo delle imprese orientate alla strategia che pur avendo una più ristretta dimensione aziendale rispetto alle imprese bilanciate, presentano buoni livelli di performance e in particolare un ottimo Z-score.

I diversi profili trovano un ulteriore riscontro nella distribuzione dei costi. Le imprese orientate all'efficienza ad esempio hanno un ottimo ROS, perchè, pur non avendo particolari livelli di vendite, riducono al minimo tutte le tipologie di costi. Le imprese strategiche invece hanno elevati costi di produzione e dei salari, quest'ultimo legato al fatto di avere una buona percentuale di personale specializzato, ma soprattutto presentano elevati costi fissi (ammortamenti) imputabili probabilmente all'acquisto di specifiche tecnologie che si accompagnano ad un consistente livello di indebitamento. Gli ammortamenti spiegano l'ultima posizione in termine di ROS, mentre l'indebitamento spiega il basso livello di utili.

	Costi di produz su fatturato	Costo del lavoro per addetto	Spese R&S su fatturato	formazione su fatturato	Marketing su fatturato	Ammortamenti su fatturato	Interessi passivi su fatturato
Imprese orientate ad efficienza	44,4329%	15417,01499	0,0079%	0,0548%	0,8594%	2,8859%	0,015012147
Imprese strategiche	50,2651%	22321,47446	0,3025%	0,0323%	1,0511%	3,6870%	0,018641371
Imprese orientate al mercato	48,7342%	19193,68341	0,3740%	0,1702%	1,2236%	2,9747%	0,014229401
Imprese bilanciate	44,5354%	20911,25567	0,7788%	0,2020%	1,0060%	3,1831%	0,014416492

Tabella 3.25 – Indicatori di costo e indebitamento divisi per profilo aziendale

L'analisi dei costi, e in particolare l'elevata spesa media in formazione e marketing, sottolineano l'attenzione delle imprese orientate al mercato rispettivamente alla gestione delle risorse umane e allo studio del mercato.

Bisogna ancora osservare che le imprese bilanciate spiccano per il tasso sostenuto di spese in Ricerca&Sviluppo e in formazione, che accompagnato ad una più alta propensione ad impiegare personale laureato, evidenzia la capacità delle imprese del cluster in esame di generare nuove conoscenze (*exploration*). Potremmo concludere che la maggiore capacità di sfruttare le conoscenze disponibili, che abbiamo visto essere correlato alla dimensione d'impresa, unita alla capacità di reperire informazioni esterne, attraverso un processo di esplorazione che vede nella R&S una leva particolarmente importante, sono le reali determinanti delle positive performance aziendali.

Anche le imprese orientate al mercato, in virtù delle routine organizzative affinate a seguito di un processo produttivo consolidato nel tempo, mostrano una buona capacità di gestione delle conoscenze interne (capacità di raccogliere informazioni dal mercato e elevata integrazione tra gestione del cliente e produzione). Gli investimenti di queste imprese sono principalmente rivolte alla formazione del personale per una migliore gestione del cliente e per sostenere le spese di marketing volte a meglio comprendere i bisogni della clientela e a spingere il prodotto sul mercato.

La ridotta dimensione delle imprese orientate all'efficienza, connessa con una scarsa disponibilità di risorse, determina la struttura aziendale e la carenza di routine organizzative efficaci e consolidate. Questo, pur concedendo maggiore spazio alle competenze e alla creatività delle risorse umane, riduce la capacità sistemica di sfruttamento della conoscenza dell'impresa e giustifica i minori livelli di *exploitation*.

Un discorso diverso va affrontato quando ci si riferisce alle imprese orientate alla strategia. È stato precedentemente sottolineato che queste imprese pongono poca importanza al mercato e si focalizzano invece su una strategia che mette al centro un prodotto innovativo di elevata qualità, nuove tecnologie e personale qualificato. Queste imprese non operano in un'ottica di miglioramento continuo delle conoscenze già acquisite ma dedicano maggiori risorse all'esplorazione e all'acquisizione di nuove conoscenze dall'esterno, puntano su investimenti in R&S e in nuove tecnologie, come si riscontra dai relativi livelli di costo, e infatti presentano maggiori livelli di *exploration* che non di *exploitation*.

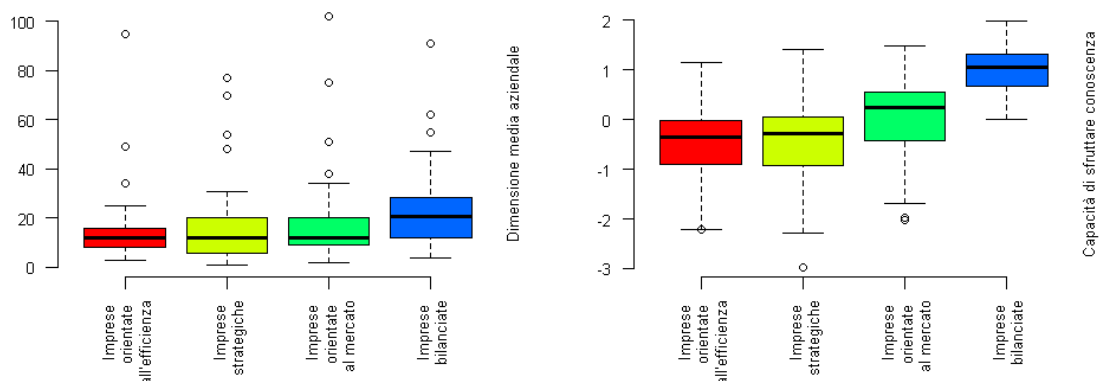


Figura 3.39 – Dimensione aziendale e capacità di exploitation

Infine, se si analizza la propensione media di ogni cluster ad internazionalizzarsi, in termini di capacità di espandere il proprio mercato oltre confine, notiamo che la percentuale media di esportazione è più alta per le imprese che mirano a sfruttare vantaggi competitivi generati da un prodotto di elevata qualità, determinato da un forte approccio strategico e da un continuo processo di innovazione di prodotto e di processo (8,26%). La qualità, l'apertura e ricerca di innovazione e nuove tecnologie sembrerebbero dunque garantire maggiore competitività, soprattutto a livello internazionale, prescindendo dal fattore dimensionale. Le imprese bilanciate, infatti, pur presentando una maggior dimensione media, si posizionano solo al secondo posto per livello di esportazioni (6,85%).

I due cluster che presentano maggiore attitudine strategica e che fanno della qualità/innovazione più che dei costi la loro forza competitiva, non solo rilevano maggiore propensione ad internazionalizzarsi ma registrano anche una maggiore capacità di reperire conoscenze dall'esterno e migliori performance complessive (livello di Z-score).

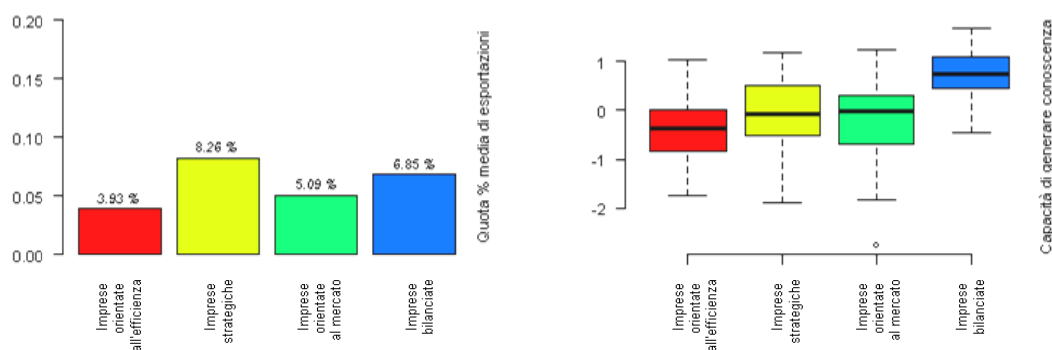


Figura 3.40 – Propensione ad esportazioni e capacità di exploration

Nelle imprese orientate alla strategia, la capacità di *exploration*, determinata dalla propensione all'innovazione, alla ricerca continua di nuove tecnologie e ai mercati internazionali, media la minore capacità di *exploitation* e permette di raggiungere comunque buone prestazioni economiche.

In conclusione è possibile trarre alcune considerazioni. Primo, l'eccellenza in alcuni processi non è sufficiente a garantire migliori performance e il rischio maggiore è

quello di concentrare la maggior parte delle risorse in quei processi trascurandone altri comunque fondamentali. Ciò che può sembrare un risultato scontato sottolinea l'importanza per l'impresa di confrontarsi continuamente con i concorrenti (analisi di benchmarking) in un'ottica di rete che deve coinvolgere e interagire con clienti e fornitori al fine di individuare e migliorare i punti di debolezza e le criticità della propria catena del valore. Investire nei processi meno performanti può risultare il modo migliore per raggiungere la stabilità e la sostenibilità di lungo periodo e l'equilibrio, in questo senso, potrebbe divenire il principale fattore di successo, rendendo l'impresa più solida e più flessibile di fronte a cambiamenti ambientali o a fasi di recessione economica.

Secondo, i profili strategici che registrano migliori performance medie (Z-score) sono quelli che presentano un maggior coinvolgimento internazionale e un maggior livello di *exploration*. In altre parole, una strategia basata sul livello di qualità e innovazione dei prodotti offerti, nonché sullo sfruttamento di nuove tecnologie e conoscenze, facilita l'accesso ai mercati internazionali e si ripercuote positivamente sui risultati aziendali.

Infine è interessante osservare che il livello di conoscenza, sia in termini di exploitation che di exploration, e la dimensione (in modo più consistente) incidono positivamente sulla probabilità di internazionalizzarsi. La regressione di tipo logit realizzata considerando come dipendente la variabile dicotomica che assegna valore 1 alle imprese che hanno effettuato esportazioni nell'anno in questione e valore 0 a quelle legate al solo mercato nazionale, mostra con gradi diversi di significatività, valori dei coefficienti positivi.

	<i>Coeff</i>
Intercetta	-0.94067***
Addetti	0.01954**
Exploitation	0.14578*
Exploration	0.03074*

*Variabile dipendente: Esportazioni SI/NO
 (variabile dicotomica)*

*Signif. Codes: **** 0,001 *** 0,01 ** 0,05 * 0,1*

Tabella 3.26 – Modello di regressione logit

Il grafico realizzato con il calcolo delle probabilità ottenuto dal modello logit, mostra che la più bassa propensione a diventare imprese esportatrici riguarda le imprese orientate all'efficienza (34,22%). Del resto è ampiamente riconosciuto in letteratura che l'approccio a mercati internazionali comporta inizialmente un aumento dei costi, per cui un tale scelta si scontrerebbe con le strategie aziendali volte ad aumentare l'efficienza produttiva. Più probabilmente questo tipo di imprese tenderà ad un'internazionalizzazione basata su accordi di fornitura o eventualmente ad una delocalizzazione in Paesi a basso costi di manodopera (aspetti non indagati in questa tesi).

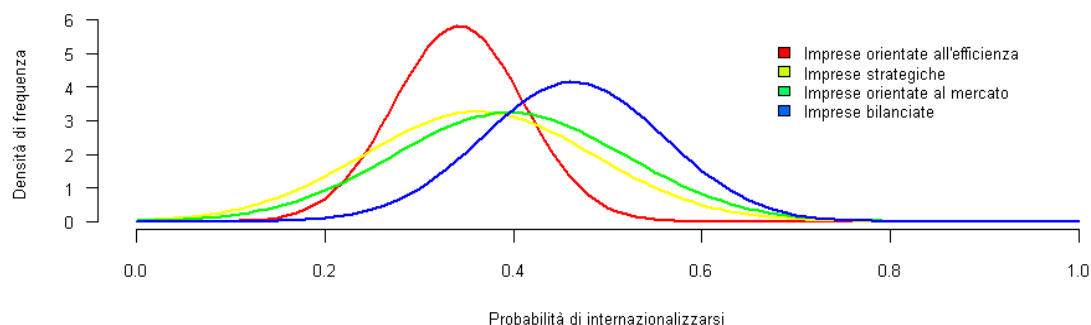


Figura 3.41 – Probabilità di internazionalizzarsi (in termini di esportazioni)

Imprese strategiche e orientate al mercato hanno distribuzioni di probabilità molto simili tra loro (con probabilità medie rispettivamente pari a 36,33% e 39,55%), in parte dovuta ad un'analogia dimensionale aziendale e in parte al fatto che livelli diversi di exploration si compensano con opposti livelli di exploitation, generando un livello complessivo di conoscenza omogeneo. In conclusione una strategia bilanciata si accompagna ad una maggiore dimensione aziendale, ad una maggiore capacità di gestire la conoscenza, ad una maggiore propensione ad investire in R&S e innovazione e ad una maggiore propensione media all'internazionalizzazione (46,34%).

CAPITOLO IV

CONCLUSIONI

Dall'analisi empirica del capitolo precedente, così come da altri contributi [Ottaviano e Mayer, 2007], emerge che le imprese esportatrici sono in media "migliori": sono più grandi, più produttive, investono maggiormente in Ricerca e Sviluppo, sono più innovative e hanno una forza lavoro più qualificata.

La dimensione aziendale, insomma, si conferma una variabile chiave nello spiegare le scelte strategiche dell'impresa, incluse quelle d'internazionalizzazione. Le imprese di maggiori dimensioni mostrano un'*export intensity* più elevata, a conferma del fatto che, pur aumentando la propensione delle piccole imprese ad internazionalizzarsi, la dimensione costituisce ancora, sia pure in parte, un vincolo alla realizzazione di una maggiore penetrazione commerciale all'estero.

Tuttavia, sebbene sia evidente la relazione positiva tra dimensione e coinvolgimento internazionale, lo stesso risultato non è necessariamente auspicabile nel nesso tra internazionalizzazione e performance. Del resto, gli studi di International Business, da sempre, considerano la questione molto controversa, avendo spesso ottenuto risultati contraddittori.

Sulla base del coinvolgimento internazionale, del livello di conoscenza e della dimensione d'impresa, è possibile individuare quattro tipi di imprese:

- Imprese nazionali con una discreta dimensione aziendale e relativa quota di mercato; buona capacità di gestione dei processi e capacità di apprendimento (*learning by exploitation*) che permette di interpretare e innovare costantemente i processi e le competenze. Si tratta di imprese caratterizzate da elevata capacità manageriale che generalmente dispongono di routine organizzative efficienti, grazie all'implementazione di processi di misurazione, controllo e miglioramento continuo (è probabile che applichino un approccio lean o six sigma alla produzione per valutare costantemente la capacità di processo).

- Imprese nazionali con scarsa quota di mercato, scarse performance indotte da poca competenza e scarsa capacità di gestire processi aziendali; manca la consapevolezza manageriale dell'importanza della conoscenza e della capacità di apprendimento come forma di sviluppo delle competenze stesse, non vi è uno strumento di misurazione delle performance, e si verifica scarsa flessibilità e incapacità di migliorare organizzazione, dovuta in parte alle scarse risorse e in parte a una carenza imprenditoriale.
- Imprese internazionalizzate, ma incapaci di perseguire obiettivi di consolidamento e che, pertanto, privilegiano forme a basso coinvolgimento estero. Le discontinuità cognitive indotte dal processo di internazionalizzazione non si trasformano in acquisizione di conoscenza; l'impresa ritiene il processo rischioso e non è disposta, o non ha le risorse, per adattare l'organizzazione ai cambiamenti indotti dal processo di internazionalizzazione. I maggiori costi sono correlati ad un miglioramento del fatturato che però non si trasforma in valore aggiunto. Il mancato processo di apprendimento generativo si traduce in una situazione di coinvolgimento internazionale statico o comunque legata all'andamento congiunturale dell'economia.
- Imprese che adottano una strategia di espansione internazionale, coniugando coinvolgimento internazionale, capacità di adattamento e di apprendimento (*learning by exploration*). Sono imprese di discreta dimensione (ci riferiamo a piccole e medie imprese, con un numero di addetti mediamente superiore a 25), che hanno sviluppato competenze manageriali e organizzative tali da permettere di adattarsi al contesto internazionale e da favorire lo sviluppo di vantaggi competitivi derivanti dalla capacità di acquisizione e gestione delle conoscenze sia interne che esterne. Sono state capaci di generare un circuito virtuoso che ha permesso di trasformare le spese in innovazione, R&S, marketing e formazione in performance positive, consentendo una creazione continua di valore.

L'analisi empirica mostra, per il campione d'impresе dell'Emilia Romagna, che l'internazionalizzazione, da sola, non è un fattore in grado di determinare un effetto

positivo significativo sulle performance. Il primo profilo d'impresa evidenzia, infatti, l'esistenza di imprese che, pur agendo unicamente sul mercato nazionale, registrano buoni livelli di performance al pari di alcune imprese internazionalizzate.

Si osserva, invece, che risultati aziendali positivi sono imputabili ad un miglioramento dei processi di apprendimento. Per le imprese domestiche questo nesso tra conoscenza e performance è significativo sia che si realizzi solo un apprendimento da *exploitation* sia che questo si accompagni anche ad un apprendimento da *exploration*. Per le imprese esportatrici, il livello di *exploitation* rappresenta piuttosto una condizione di internazionalizzazione che un fattore di distinzione (il livello medio tra le imprese internazionalizzate non risulta significativo) mentre la capacità di generare performance positive risulta principalmente connessa alla crescente capacità di acquisire conoscenze esterne al sistema-impresa. In altre parole, una strategia di internazionalizzazione è efficace se induce cambiamenti organizzativi tali da permettere all'impresa di sviluppare le competenze necessarie ad apprendere le nuove conoscenze che derivano dal processo di espansione stesso. Se è vero che le imprese che svolgono attività di esplorazione hanno mediamente migliori performance, la propensione ad investire in processi di *learning by exploration* è maggiore per le imprese che si internazionalizzano. Pertanto un percorso di crescita diviene particolarmente efficace quando unisce il coinvolgimento internazionale ad un processo di apprendimento da *exploration*.

In questo modo si capisce perché la dimensione è un fattore tanto importante. Essa coincide con una maggiore percentuale di personale qualificato, con un più alto tasso di turnover, con uno stile di direzione e di governance più allargato, con una maggiore attenzione alla strategia e una più intensa propensione all'innovazione e alla qualità. Inoltre, più grande è l'impresa, maggiori sono le risorse a disposizione e più estesa è la rete relazionale più sono evidenti le ripercussioni sulla capacità di gestire sia le conoscenze/risorse/competenze interne sia quelle acquisite dall'esterno attraverso processi di *learning by exploration*.

Sulla base delle evidenze empiriche emerse dall'analisi, si possono dunque trarre alcune implicazioni importanti per il management aziendale. Se è vero che, soprattutto nel caso delle imprese di minori dimensioni, non si dispone di elevati capitali da

destinare a progetti di espansione internazionale, è altresì vero che il passaggio da forme di export indiretto a modalità di presenza estera diretta, a livello commerciale se non anche produttivo, richiede un impegno crescente in termini non solo finanziari, ma, più in generale, organizzativi e gestionali. In altri termini, proprio in ragione della complessità legata ai processi di espansione internazionale, cresce l'esigenza di un parallelo adattamento organizzativo e manageriale che permetta di cogliere i benefici e i vantaggi dell'opportunità di crescita intrapresa.

In un contesto sempre più competitivo e concorrenziale, la leva della ricerca del profitto spinge le imprese a cercare di migliorarsi costantemente, generando una tendenza endogena al cambiamento e un processo incessante di *exploitation*.

Per la piccola impresa, più flessibile, dato il minor grado di rigidità organizzativa, rispetto alla grande impresa, questa tendenza si traduce in una continua generazione di innovazioni di prodotto, in particolare quelle che si sostanziano di piccoli miglioramenti qualitativi nei prodotti esistenti (innovazione incrementale)⁶⁶ al fine di rispondere ai continui cambiamenti delle richieste dei consumatori [Cainelli e De Liso, 2006].

Tuttavia, in un ecosistema dove tutti cambiano così velocemente, fare affidamento solo su processi che applicano piccoli miglioramenti ed innovazioni partendo da conoscenze interne all'impresa, diviene più una condizione di sopravvivenza che una determinante di successo. In molti contesti e settori i vantaggi competitivi delle imprese italiane sono stati erosi dalla capacità di imitazione delle imprese dei Paesi emergenti, i quali, se prima si limitavano a entrare in mercati caratterizzati da prodotti ad alto contenuto di lavoro, disponendo di manodopera a basso costo, sempre più facilmente riescono ad appropriarsi anche di processi e tecnologie produttive che non presentano un grado di innovazione particolarmente elevato. Saper gestire la conoscenza interna, migliorare continuamente le prassi aziendali e innovare le

⁶⁶ È bene ricordare che l'innovazione può svilupparsi lungo due principali direttive: un pattern continuo e stabile di modificazioni che vanno a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi e dei prodotti aziendali [Zollo e Winter, 2002]; e una più radicale, che genera discontinuità cognitive tali da rendere necessaria una riconfigurazione delle competenze, modificando l'assetto competitivo e organizzativo aziendale.

competenze sulla base dell'esperienza e delle risorse disponibili è un requisito strategico fondamentale ma non sufficiente per permettere una reale differenziazione sia a livello locale che internazionale.

Le organizzazioni devono essere sempre più in grado di selezionare, acquisire, integrare conoscenze esterne al sistema-impresa, che presentano generalmente una maggiore distanza cognitiva rispetto a quelle già possedute dall'impresa e possono dare luogo ad una più radicale riconfigurazione degli schemi cognitivi e delle routine organizzative esistenti, offrendo all'impresa l'opportunità di sviluppare vantaggi competitivi più complessi, più difficili da imitare e di conseguenza, più duraturi.

Resta aperta la questione sul come accedere alla quantità illimitata di conoscenza che si trova all'esterno del sistema impresa, integrandola alla conoscenza già presente all'interno dell'organizzazione. Nel processo evolutivo che caratterizza il sistema economico mondiale, infatti, le imprese capaci di maggiore sviluppo non saranno quelle dotate di migliore capacità di apprendimento, ma quelle capaci di esplorare e individuare continuamente nuova conoscenza, inserendola nei propri meccanismi riproduttivi nel modo più efficace ed efficiente possibile.

Quanto detto dovrebbe permettere di comprendere la necessità, anche per la piccola impresa di intraprendere processi di internazionalizzazione. Il territorio, le reti relazionali e culturali che costituiscono il cuore di molti contesti industriali regionali non devono essere dimenticati ma non devono neppure costituire un vincolo alla capacità della piccola impresa di accedere a nuove conoscenze e risorse. L'internazionalizzazione è in grado di espandere il network relazionale al di fuori dei sempre più stretti margini territoriali; permette di intraprendere processi di cooperazione e di trasferimento di conoscenze con soggetti nuovi che cognitivamente distanti dai normali canali utilizzati dall'azienda, possono generare esternalità positive in termini di apprendimento e di creazione di nuova conoscenza.

Tuttavia, come indicato precedentemente, un'opportunità per tradursi in competitività, richiede capacità di adattamento (*dynamic capabilities*) dell'organizzazione al nuovo contesto. Non è sufficiente esportare i propri prodotti in un nuovo mercato per definirsi impresa internazionalizzata. Per rispondere con rapidità ed efficacia ai cambiamenti ambientali, riconfigurando opportunamente le

proprie risorse e competenze [Teece et al. 1997], l'impresa non può più limitarsi ad essere solo flessibile ma deve sviluppare un ruolo proattivo. La proattività non si limita al semplice sfruttamento di opportunità di innovazione obiettivamente osservabili, ma si basa su un processo di esplorazione che implica la graduale scoperta delle effettive condizioni tecnologiche e di mercato, che determina la presenza di processi di apprendimento e una attività continuativa di R&S. In ambito internazionale, il livello di innovazione e di differenziazione/specializzazione dei prodotti, la disponibilità di risorse umane qualificate e competenti, la capacità strategica del management, sono tutti elementi che incidono sul livello di pro attività dell'impresa e che, di conseguenza, aumentano la probabilità di successo di un processo di espansione estero.

Se sul mercato domestico, l'obiettivo di migliorare competitività e produttività può essere raggiunto coniugando innovazione, organizzazione aziendale ed investimenti in capitale umano, in un contesto globale, la capacità di adattamento richiede una riconfigurazione organizzativa a diversi livelli.

A livello strategico, il management deve maturare una progressiva consapevolezza della necessità di puntare su un'elevata qualità dei processi e dei prodotti, sfruttando tecnologie e conoscenze disponibili per migliorare continuamente le competenze e sviluppare routine organizzative efficaci e scarsamente imitabili.

In termini di innovazione, l'impresa deve investire in un processo di esplorazione che non si limiti ad un succedersi di innovazioni incrementali volte a migliorare la qualità e la differenziazione del prodotto, ma che conduca a discontinuità cognitive tali da generare vantaggi competitivi di lunga durata.

A livello di governance, le analisi empiriche mostrano che il processo di crescita media delle imprese emiliano-romagnole si accompagna alla capacità dell'imprenditore di coinvolgere altre persone nella gestione della proprietà e del controllo d'impresa, favorendo una maggior divisione dei compiti e un decentramento delle responsabilità.

Nella gestione delle risorse umane, l'impresa deve incrementare e valorizzare il personale qualificato, creando però anche le condizioni contestuali e ambientali che ne permettono lo sfruttamento delle capacità gestionali e operative, favorendo la

cooperazione, il confronto e il processo di acquisizione e creazione di nuova conoscenza.

In termini operativi è sempre più necessaria un'integrazione tra gestione del cliente e della produzione. L'impresa deve partire dalla comprensione del mercato, soprattutto a livello internazionale dove il livello di incertezza è elevato a causa della minore conoscenza dei bisogni della clientela estera e della più ridotta esperienza, rispetto al mercato domestico. Per questo, quando si decide di intraprendere un processo di espansione in mercati geograficamente e culturalmente più o meno lontani, il marketing non è solo un importante mezzo di comunicazione da e verso il mercato, ma ricopre un ruolo strategico nel processo di acquisizione di nuove informazioni. Un'efficace gestione del cliente deve poi essere in grado di trasferire tali informazioni nel processo produttivo, al fine di realizzare un prodotto che risponda alle reali esigenze della domanda. In questo contesto, la ricerca di nuove tecnologie, innovazioni di processo o di prodotto, competenze o fornitori che permettano di migliorare l'efficienza (riduzione dei costi operativi) sono fattori di successo non trascurabile. Tuttavia è necessario considerare che la competitività a livello internazionale passa, prima di tutto, dal livello di qualità (da cui dipende la soddisfazione del cliente), che pertanto non deve essere compromesso da una ricerca ossessiva dell'efficienza.

La *path analysis* realizzata sul campione di imprese dell'Emilia Romagna, ha mostrato l'esistenza di una relazione tra internazionalizzazione e apprendimento, almeno in termini di *learning by exploration*. In questo senso, politiche di promozione dell'export possono migliorare la performance innovativa delle imprese esistenti sul mercato solo a condizione che l'impresa affronti il processo di espansione in un'ottica strategica volta ad accrescere le relazioni, le opportunità di collaborazione e trasferimento di conoscenza. Puntare a mercati esteri solo in momenti di espansione economica favorevole, in un'ottica di massimizzazione del fatturato, è inevitabilmente una strategia che non genera vantaggi competitivi stabili. Allo stesso modo, dunque, un incentivo all'esportazione indiretta tramite consorzi rischia di soffocare le externalità positive che si accompagnerebbero al quel processo di apprendimento

esperienziale e relazionale che generalmente si accompagna ad attività, seppur più onerose, di esportazione diretta.

I modelli di regressione, costruiti nell'analisi empirica, mostrano che un percorso di internazionalizzazione è capace di garantire un miglioramento significativo delle performance aziendali solo se accompagnata da una maggiore capacità di esplorazione, che a sua volta richiede personale qualificato e crescenti investimenti in R&S e in formazione.

Sebbene dunque una strategia di espansione internazionale conduca generalmente ad una estensione delle relazioni con clienti e fornitori esteri, queste genereranno benefici all'impresa solo se quest'ultima avrà sviluppato un processo di apprendimento (*exploration*) che le consenta di acquisire, selezionare, interpretare e gestire le conoscenze che ne derivano.

A queste condizioni, gli effetti sulla conoscenza prodotti dall'internazionalizzazione si tradurranno in migliori risultati aziendali e, di conseguenza, in una maggiore disponibilità di risorse, che, a sua volta, renderà più agevole un progressivo coinvolgimento internazionale.

Le esternalità positive del processo di espansione si rifletteranno non solo sull'organizzazione stessa ma su tutto il sistema rete all'interno del quale l'organizzazione si inserisce. In altre parole, le nuove conoscenze acquisite attraverso l'internazionalizzazione si trasferiranno anche al territorio a cui l'impresa rimane costantemente connessa e a tutte le altre imprese che, anche se non internazionalizzate, appartengono alla rete di quell'impresa. Questo permette solo lontanamente di immaginare l'effetto esponenziale della conoscenza all'interno delle reti, qualora tutte le imprese appartenenti alla rete locale generassero ponti di collegamento internazionali.

Potenziare, da un lato, la propensione internazionale delle PMI e, dall'altro, la capacità di esplorazione e acquisizione di nuova conoscenza, significa rafforzare l'idea della conoscenza come fattore produttivo, quale parte integrante dell'attività di produzione di beni e servizi realizzata dall'impresa, in grado di generare valore non solo per la singola impresa ma per tutto il sistema produttivo locale.

Da queste poche considerazioni sembra di poter affermare che l'attività di internazionalizzazione non può più essere affidata a poche imprese ma deve rappresentare un fattore strategico per tutto il sistema regionale. Ciò chiama direttamente in causa anche tutti i soggetti pubblici e associativi che operano sul versante dell'internazionalizzazione. Le linee di intervento sono fondamentalmente due. Da un lato diffondere la "cultura dell'internazionalizzazione", trasmettere alle imprese che ancora sono ai margini del processo, l'importanza di esserne parte. Dall'altro predisporre tutti gli strumenti utili a favorire l'attività all'estero, strumenti che per essere efficaci devono essere modellati sulle esigenze delle imprese.

Questo obiettivo è conseguibile operando un'azione di sostegno alle imprese per realizzare investimenti in ricerca e sviluppo che potrebbe essere attuata non soltanto dalla Regione, ma anche dalle aziende di credito che dovrebbero modificare il modello relazionale con le imprese, aprendo linee di credito maggiormente centrate sull'analisi qualitativa dei progetti di investimento, piuttosto che sulle garanzie personali degli imprenditori.

Una possibile estensione di questo lavoro di ricerca, potrebbe essere proprio l'identificazione e realizzazione di un modello previsionale in grado di determinare la probabilità di successo di una strategia di internazionalizzazione sulla base di *elementi strutturali*, connessi alla dimensione, alla qualifica del personale, al tipo di governance, e all'estensione del network aziendale; di *elementi di competitività*, quali il livello di qualità e innovazione dei prodotti, capacità di gestione dei processi aziendali e di esplorazione/acquisizione di conoscenze esterne; di *elementi strategici*, quali la capacità manageriali di sviluppare adeguate strategie produttive, tecnologiche, di marketing e di innovazione.

BIBLIOGRAFIA

1. Ahokangas, P. (1998), "Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs", doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
2. Albertini S., Pilotti L., (1996), "Reti di reti", ed. Cedam, Padova.
3. Altman E., (1968), Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance*, no. 23, pp. 569-609.
4. Alvarez S., Busenitz L., (2001), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, vol.6, 755-775.
5. Amin, A., Cohendet, P. (2004), *Architectures of Knowledge - Firms, Capabilities and Communities*, Oxford University Press, Oxford.
6. Andersen O., (1993), On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, vol. 24 n. 2, pp 209-231.
7. Andersen O., (1996), The international market selection: A relationship marketing approach. Paper presented at the AIB Conference, Banff, September 26-29.
8. Andersson S., (2000), The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30 No.1, pp.63-93.
9. Andersson U., Forsgren M., (2000), In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations, *Management International Review*, 40, 329-350.
10. Andrews K., (1971), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, Ill. DowJones-Irwin.
11. Andriani P., Cohen J., (2006), Innovation in biology and technology: exaptation precedes adaptation, 6th Int. Conf. on Complex Systems (ICCS), Boston, MA, 20-25 june 2006.
12. Antoncic B., Hisrich R.D., (2000), "An integrative conceptual model", in Dana, L.P. (Eds), *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, pp.17-35.
13. Argyris C., Schön D., (1996), "Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice", San Francisco: Addison- Wesley.
14. Barney J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
15. Bartlett C., Ghoshal S., (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution" (Harvard Business School Press, Boston).
16. Basile R., Giunta A., Nugent J.B., (2003), Foreign Expansion by Italian Manufacturing Firms in the Nineties: an Ordered Probit Analysis, *Review of Industrial Organization*, 23: 1-24.

17. Battaglia L., Corsaro D, Tzannis A., (2006), The role of Networks in the internationalization of a SME: the case of an Italian company, 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Milano, Università Bocconi, 7-9 Settembre 2006.
18. Battaglia L., Tzannis A., (2007), Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Un'analisi empirica, in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends, Parigi 26-27 Gennaio 2007, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia.
19. Bell J., (1995), The internazionalization of small computer software firms, *European Journal of Marketing*, vol. 29 n.8, pp. 60-75.
20. Bell J., Murray M., Madden K., (1991), Developing expertise: an Irish perspective, *Journal of Small Business Management*, vol. 10 n.2, pp. 37-53.
21. Bilkey W., Tesar G., (1997), The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, vol. 8 n.1, pp. 93-8.
22. Bjorkman I., & Kock S., (1995), Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International Business Review*, 4, pp.519-535.
23. Blackes F., (1994), "Knowledge, Knowledge work and organization: an Overview and Interpretation", paper presentato al workshop su European Competitiveness in a Knowledge Society, ESC Lyon, 30 novembre - 3 dicembre 1994.
24. Blomstermo A., Eriksson K., Linstead A., Sharma D. D., (2004), The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm, *Journal of International Management*, vol. 10, pp. 355-373
25. Bloodgood J.M., Sapienza H.J., Almeida J.G., (1996), The internationalization of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n. 4, pp. 61-76.
26. Bogan C.E., Michael J., (2004), "Benchmarking for Best Practices", Reuters.
27. Bonaccorsi A., (1992), On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, pp. 605-635.
28. Boschetto C., Sobrero M., (1996), Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici o nuove prospettive di analisi?, *Economia e Politica Industriale*, (91):63:93.
29. Boschma, R.A. (2005) 'Proximity and innovation: a critical assessment', *Regional Studies*, jg. 39, nr. 1, p. 61-74.
30. Braunerhjelm P., (2000), "Knowledge Capital and the New Economy - Firm Size, Performance and Network Production", Stockholm.
31. Buckley P.J., Casson M. (1994), "Cooperative Forms of Transnational Corporation Activity", Routledge.
32. Buckley P.J., Casson M., (1976), "The Future of the Multinational Enterprise", MacMillan, London.

33. Bucklin L. P., Sengupta G.C., (1993), Organizing successful co-marketing alliances, *Journal of Marketing*, 57, pp. 32-46.
34. Burgel O., Murray G.C., (2000), The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), pp. 33-62.
35. Burt R.S., (2005), "Brokerage and Closure", Oxford University Press, Oxford.
36. Cafferata R., Mensi R., (1995), The Role of Information in the Internationalisation of Small and Medium-sized Companies, *International Small Business Journal*, No. 3.
37. Cainelli G., De Lisio N., (2006), "Organizzazioni, conoscenze e sistemi locali, ed. Franco Angeli, Milano.
38. Calof J.L., (1993), The mode choice and charge decision process and impact on international performance, *International Business Review*, 2(1), pp. 97-120.
39. Calof J.L., (1994), The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No.2, pp.367-87.
40. Camuffo A., Furlan A., Romano P., Vinelli A., (2006), The process of supply network internationalization, *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 12, Issue 3, pp.135-147.
41. Capaldo A., (2007), Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capabilities, *Strategic Management Journal*, vol.28.
42. Capello R., Spairani A., (2003), Apprendimento collettivo, ICTS e performance delle PMI, *Economia e politica industriale*, n.118.
43. Carlson S., (1975), "How Foreign is Foreign Trade? A Problem in International Business Research", Uppsala, Uppsala University Press.
44. Caroli M., Lipparini A., (2002), "Piccole imprese oltre confine: competenze organizzative e processi di internazionalizzazione", ed. Carocci , Roma.
45. Carstairs R.T., Welch L.S., (1982), Licensing and internationalization of smaller companies: some Australian evidence, *Management International Review*, vol. 22, pp.33-44.
46. Castellani D., (2007), L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema, *L'Industria*, XXVIII, n. 3.
47. Caves R.E., (1982), "Multinational Enterprise and Economic Analysis", Cambridge University Press, Cambridge.
48. Cavusgil S.T., (1984), Differences among Exporting Firm Based on their Degree of Internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 195-208.
49. Cavusgil T.S., (1980), On the internationalization process of the firm, *European Research*, Vol. 8 No.6, pp.273-81.
50. Cedrola E., (2005), "Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese", Milano, ed. McGraw-Hill.

51. Cerrato D., Depperu D. (2009), Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
52. Chandler A.D., (1962), "Strategy and Structure", MIT Press, Cambridge.
53. Chetty S., Blankenburg Holm D. (2000), Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review*, vol. 9, pp. 77- 93
54. Chetty S., Campbell-Hunt C., (2003), Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 21(1), pp. 5-27
55. Chetty S., Patterson A., (2002), Developing internationalization capability through industry groups: The experience of a telecommunications joint action group, *Journal of Strategic Marketing*, 10, pp. 69-89.
56. Chetty S.K., (1999), Dimension in internationalization of manufacturing firms in the apparel industry, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No.1/2, pp.121-42.
57. Chetty S.K., Hamilton R.T., (1996), The Process Of Exporting In Owner-Controlled Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 14, No. 2.
58. Coase R.H., (1937), "The nature of the Firm", *Economica*, Novembre 1937.
59. Cohen W.M., Levinthal D.A., (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
60. Comacchio A., Bonesso S., (2009), "Potenzialità dell'innovazione esplorativa", *Innovazione e Performance*, a cura di Baglieri E. e Lojacono G., Egea, Milano (in corso di pubblicazione).
61. Conner K., (1991), A historical comparison of Resource-Based Theory and Five schools of thought within Industrial Organization Economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of management*, 17, pp. 121-154.
62. Coviello N.E. (2006), The network dynamics of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 5, pp. 713-731.
63. Coviello N.E., Munro H.J., (1995), Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, vol. 29 n.7, pp. 49-61.
64. Coviello N.E., Munro H.J., (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, vol. 6 n.4, pp. 361-386.
65. Czinkota M.R., (1982), "Export Development Strategies: US Promotion Policies", New York: Praeger.
66. Dalli D., (1995), The organization of exporting activities: Relationships between internal and external arrangements, *Journal of Business Research*.
67. Davidson W.H., (1983), Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy, *Journal of Business research*, vol. 11, pp. 439-356

68. Davidsson P., Honig B., (2003), The role of human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No.3, pp.301-31.
69. De Noni, I., Orsi, L., Tavecchia, D. (2007), "Benchmarking for SMES: toward a competitive rating system", Working Paper Università degli studi di Milano, nr. 42.
70. Delfino M., (2005), Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento, *Impresa Progetto*, Rivista on-line del DITEA, n. 3.
71. Dew N., Sarasvathy S. D., Venkataraman S., (2004), The economic implications of exaptation, *Journal of Evolutionary Economics*, 14(1): 69-84.
72. Dhanaraj C., Beamish P.W., (2003), A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n. 3, pp. 242-261.
73. Dichtl E., Koeglmaier H.G., Mueller S., (1990), International orientation as a precondition for export success, *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.
74. Dierickx I., Cool K., (1989), Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
75. Douglas S.P., Craig C. S., (1992), Advances in international marketing, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 291-318.
76. Dunning J.H., (1981), "International Production and the Multinational Enterprise", Allen & Unwin, London.
77. Dunning J.H., (1988), The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No.1, pp.1-31.
78. Dunning J.H., (1992), "Multinational Enterprise and the Global Economy", Addison-Wesley, Workingham.
79. Ellis P., (2000), Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, vol.31, pp. 443-470.
80. Ellis P., Pecotich A., (2001), Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises, *Journal of Marketing Research*, 28(1), 119-131.
81. ENSR (2004), Observatory of European SMEs, 2003/4. Internationalization of SMEs. Enterprise publications, European commission.
82. Eriksson K., Chetty S., (2003), The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge, *International Business Review*, vol. 12, pp. 673-695
83. Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D.D., (1997), Experiential knowledge and cost in the internationalization process, *Journal of International Business Studies* 28 (2), 337-360.
84. Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D., (2000), Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30 No.1, pp.26-44.

85. Etemad H., (1999), Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies, *Journal of Global Focus*, pp. 85-105.
86. Etemad H., (2004), "Internationalization strategies for small and medium sized-enterprises facing a typology of different competitive environments", in L.P. Dana (Ed.), *Handbook of international entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.
87. Fabrizio K.R., (2009), Absorptive capacity and the search for innovation, *Research Policy*, vol.38, pp. 255-267.
88. Fahy J., (2002), A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review*, Vol 11, Issue 1, pp. 57-78.
89. Ferretti M., Magnotti R., Sarno D., Magnotti R., (1997), "PMI senza frontiere: L'impresa minore in Campania", Guida Editori.
90. Foray D., (2004), "Economics of knowledge", MIT Press, pp. 275.
91. Forsgren M. (2002), The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, vol. 11, pp. 257-277
92. Foss N.J. e Ishikawa I., (2007), Towards a Dynamic Resource-Based View: insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory, *Organization Studies*, 28, pp. 749-772.
93. Foss N.J., (1997), "Resources and Strategy: A Reader", Oxford University Press, Oxford.
94. Foss N.J., Eriksen B., (1995), "Industry capabilities and competitive advantage. In Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm", ed. C.A. Montgomery, Kluwer, Boston.
95. Fraser J., Oppenheim J., (1997), "What's new about globalization?", *McKinsey Quarterly*, Issue 2, pp. 168-179.
96. Fukuyama F., (1995), "Trust: Social virtues and the creation of prosperity", London, Hamish Hamilton.
97. Fulk J., De Sanctis G., (1995), Electronic communication and changing organizational forms, *Organization Science*, 6 (4), 337-349.
98. Gankema H.G.J., Snuif H.R., Zwart P.S., (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No.4, pp.15-27.
99. Ganzaroli A., Fiscato G., Pilotti L., (2006), A scoreboard to evaluate clusters' competitiveness in the knowledge-based economy. An empirical study on Emilia Romagna region, Departmental Working Papers 2006-30, Department of Economics University of Milan Italy.
100. Gassmann O., (2006), "Editorial. Opening up the innovation process: towards an agenda", *R&D Management*, 223-228.
101. Gilsing V., Nooteboom B., (2005), Exploration and exploitation in innovation systems: the case of pharmaceutical biotechnology, *European Management Review*, 2.

102. Gjellerup, P. (2000), "SME support services in the face of globalisation", concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, pp. 16-28, .
103. Grandinetti R., Corò G. (1999), Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, *L'Industria*, n. 4, pp. 897-924.
104. Grandinetti R., Rullani E., (1992), "Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà", *Piccola impresa*, n.3, p.32.
105. Grandinetti R., Rullani E., (1996), "Impresa transnazionale ed economia globale", NIS (Nuova Italia Scientifica), Roma.
106. Grant R. M. (2006), "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", ed. Mulino, Bologna.
107. Grant R.M., (1991), A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33 No.3, pp.114-35.
108. Grant R.M., Baden-Fuller, (2004), A knowledge accessing theory of strategic alliances, *Journal of Management Studies*, vol.41.
109. Gulati R. (2007), Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships, *Administrative Science Quarterly*, 52 32-69.
110. Hadley R.D., Wilson H. I.M., (2003), The network model of internationalisation and experiential knowledge, *International Business Review*, vol. 12, pp. 697-717
111. Hamilton G., (1991), Business networks and economic development in East and Southeast Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
112. Hashai N., Almor T., (2004), Gradually internationalizing "born global" firms: an oxymoron?, *International Business Review*, vol. 13, pp. 465-483
113. Head K., Ries J., (2004), Exporting and FDI as Alternative Strategies, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 20, n. 3, pp. 409-423
114. Hitt M.A., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K., (2006), The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly, in *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 6, pp. 1137-1157.
115. Hoang H., Antoncic B., (2003), Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No.2, pp.165-87.
116. Holmlund M., Kock S., (1998), Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies, *International Small Business Journal*, Vol 16, pp.46-63.
117. Hutchinson K., Quinn B., Alexander N., (2005), The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, Issue 1/2, pp. 149.179.
118. Hymer S.H., (1976), "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment", The MIT Press, Cambridge.

119. Jansson H., Sandberg S., (2008), Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region, in *Journal of International Management*, vol. 14, n.1, pp. 65-77.
120. Jarillo J.C., Marinez J., (1991), Coordination demands of international strategies *Journal of International Business Studies*, Vol. 22
121. Johanson J., Mattson L.G., (1986), International Marketing and Internationalization Process - A network Approach, in Paliwoda S. J., Ryans Jr J. K., (edited by), (1995), *International Marketing Reader*, Routledge
122. Johanson J., Mattson L.G., (1988), Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, in Buckley P. J., Ghauri P. (edited by), (1993), *The internationalization of the firm. A reader*, Academic Press
123. Johanson J., Mattsson L.G., (1993), "Internationalization in industrial systems - a network approach, strategies in global competition", in Buckley, P.J., Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London: Academic Press, pp. 303-22.
124. Johanson J., Vahlne J.E., (1977), The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No.2, pp.23-32.
125. Johanson J., Vahlne J.E., (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7 No.4, pp.11-24.
126. Johanson J., Vahlne J.E., (2003), Business relationship learning and commitment in the internationalization process, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, 83-101.
127. Johanson J., Vahlne J.E., (2006), Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: a Note on the Uppsala Internalization Process Model, *Management International Review*, vol. 46, 165-178.
128. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), The internationalization of the firm - four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, Vol. 12 No.3, pp.305-22.
129. Jones M., (1999), The internationalisation of small hi-tech firms, *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
130. Katsikeas C.S. e Morgan R.E., (1994), Differences in perceptions of exporting problems based on company size and export market experience, *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
131. Kindleberger C.P. (1969), "American Business Abroad, Six Lectures on Direct Investment", New Haven, Yale University Press.
132. Knickerbrocker F.T., (1973), "Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise", Harvard Business School Press, Boston.
133. Knight G., Cavusgil T.S., (1996), The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.

134. Knight G., Liesch P. (2002), Information internalisation in internationalising the firm, *Journal of Business Research*, Vol. 55 No.12, pp.981-95.
135. Kogut B., Zander U., (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies* 24: 625-645.
136. Kohn T.O., (1997), Small firms as international players, *Small Business Economics*, Vol. 9, pp. 45-51.
137. Kojima K., (1978), "Direct Foreign Investement: a Japanese Model of Multinational Business Operations", Croom Helm, London.
138. Kojima K., Ozawa T., (1984), Micro and macro-economic models of direct foreign investment: toward a synthesis, *Hitotsubashi Journal of Economics*, 25 (1), June: 1-20.
139. Korhonen H., Luostarinen R., Welch L., (1995), Internationalisation of SMEs: Inward/outward patterns and government policy. Working Paper 7/1995, Department of Marketing/ The Centre for International Management and Commerce, University of Western Sydney, Nepean.
140. Lamb P.W., Liesch P.W. (2002), The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement, *Management International Review*, 42(1), 7-26.
141. Lanza A., (2000), "Knowledge Governance", ed. Egea, Milano.
142. Lanzara R., Varaldo R., Zagnoli P., (1992), Struttura e tipologia dei consorzi export, in Varaldo R., Rosson P. J. (a cura di), "Profili gestionali delle imprese esportatrici", ed. Giappichelli, Torino, pp. 161-183.
143. Larson A., (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
144. Lehtinen U., Penttinen H., (1999), "Definition of the internationalization of the firm", in Lehtinen U., Seristoe H. (a cura di), Perspectives on Internationalization, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, pp.3-19
145. Levanti G., (2008), Architettura connettiva e potenziale cognitivo nelle reti di imprese: una prospettiva sistemica complessa, in Sinergie, n.76/08, maggio-agosto, numero monografico dedicato al Convegno Nazionale di Torino, 22-23 novembre 2007 "L'impresa e la conoscenza", 153-173.
146. Levitt T., (1983), The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.
147. Levitt T., (1996), "La globalizzazione dei mercati", in Scott W.G. (a cura di), Il marketing internazionale, Isedi, Torino.
148. Lewin P., Phelan S.E., (2000), An Austria Theory of the Firm, *Review of Austrian Economics*, 13, pp. 59-79.
149. Lindblom C.E., (1959), The science of muddling through, *Public Administration Review*, 19, Spring, pp.79-88.

150. Lindquist M., (1991), "Infant Multinationals", Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Sweden.
151. Lindqvist M., (1988), Internationalization of small technology-based firms: Three illustrative case studies on Swedish firms. Stockholm School of Economics Research Paper 88/15.
152. Lipparini A., (1995), "Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo", ed. Etaslibri, Milano.
153. Lipparini A., Sobrero M., (1997), Coordinating multi-firms innovative processes: Entrepreneurs as catalysts in small-firm networks. In M. Ebers(ed.), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press, New York, pp. 199–219.
154. Luo Y., (2000), Dynamic capabilities in international expansion, *Journal of World Business*, Vol. 35 No.4, pp.355-78.
155. Luostarinen R., (1979), "Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making", doctoral dissertation, The Helsinki School of Economics, Helsinki, .
156. Madsen T.G., Servais P., (1997), The internationalization of born globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6(6), pp. 561–583.
157. Madsen T.K., Rasmussen E.S., Servais, P., (2000), Differences and similarities between born globals and other types of exporters, *International Marketing*, vol.10, pp. 247–265.
158. Majocchi A., (1997), "Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese", Milano, ed. Giuffrè.
159. March J.G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol.2, n.1, pp. 71-87.
160. Mathews J.A., (2003), Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, Issue 1, pp. 115-145.
161. McDougal P.P., (2005), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 29-41.
162. McDougall P.P., Oviatt B.M., (2000), International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No.5, pp.902-6.
163. McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., (1994), Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 pp.469-87.
164. McKinsey, (1993), *Emerging exporters: Australian high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
165. McNaughton R.B., Bell J.D., (2000), Capital structure and the pace of SME internationalisation, Paper presented at the 3rd International Entrepreneurship Conference on Globalisation and Emerging Businesses, McGill University, Montreal.

166. Miesenbock K.J., (1988), Small Business and Exporting: A Literature Review, *International Small Business Journal*, Vol. 6, Issue 2, pp. 42-61.
167. Minguzzi A., Passaro R. (1993), Cultura imprenditoriale e processi di internazionalizzazione, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 139.
168. Moen O., (1999), The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance, *International Small Business Journal*, 18: 53-72
169. Mohamed Zain, Siew Imm Ng, (2006), The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48(2) 183-205
Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
170. Mokyr J., (2000), "Innovation and Selection in Evolutionary Models of Technology: Some Definitional Issues" in *Technological Innovation as an Evolutionary Process* edited by John Ziman. Cambridge: Cambridge University Press.
171. Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
172. Nonaka I., Toyama R., Konno N., (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33.
173. O'Farrell P.N., Wood P.A., Zheng J., (1998), Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation, *Regional Studies*, 32(1), 31-48.
174. O'Malley E., O'Gorman C., (2001), Competitive Advantage in the Irish Indigenous Software Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment, in *European Planning Studies*, Basingstoke
175. Osland G. E., Yaprak A., (1995), Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness, *European Journal of Marketing*, 29(3), 52-66.
176. Ottaviano G.I.P., Mayer T., (2007), The Happy few. The internationalisation of European firms, *EuropeaFirms and International Markets (EFIM)*, *Bruegel Blueprint Series*.
177. Oviatt B. M., McDougall P. P., (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
178. Padula G., (2002), "Reti di imprese e apprendimento", ed. Egea, Milano.
179. Papadopoulos N., (1987), Approaches to international market selection for small- and medium-sized enterprises, in S.D. Reis e P.J. Rosson (Eds), *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger
180. Pedersen T., Petersen B., Benito G.R.G., (2002), Change of Foreign Operation Method: Impetus and Switching Costs, *International Business Review*, Elsevier.
181. Penrose E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
182. Perlmutter H., (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, n.4, 9-18.

183. Peteraf M.A., (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
184. Preece S.B., Miles G., Baetz M.C., (1999), Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firm, *Journal of Business Venturing*, 14: 259-281.
185. Profili S., (2004), "Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali", Milano, ed. Franco Angeli.
186. Quinn J.B., (1980), "Strategies for change", Homewood, Irwin.
187. Ranadive V., Schmidt E., (2000), "The power of now: how winning companies sense and respond to change using real-time", McGraw-Hill, Inc. New York, NY, USA.
188. Rangone A., (1999), A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, Vol. 12 No.3, pp.233-48.
189. Rao T.R., Naidu G.M., (1992), Are the stages of internationalization empirically supportable?, *Journal Of Global Marketing*, vol. 6, Nos. 1/2, pp. 147-70.
190. Reid R.S., (1981), The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, vol.12(2), 101-112.
191. Reid R.S., (1984), Marketing expansion of firms internationalization in Kaynak E. (Ed) "International Marketing Management", Praeger, New York.
192. Rispoli M., (1994), Ampliamento del significato di internazionalizzazione delle imprese nella transizione verso il post-fordismo, *Finanza, Marketing e Produzione*, supplemento al N°4.
193. Robinson J., (1965), "The economics of imperfect competition", MacMillan, London.
194. Robinson J., (1967), "International Management", Holt, Rinehart and Winston, New York.
195. Rogers E. M., (1962), "Diffusion of innovations" (1st ed.), New York: Free Press.
196. Rogers E. M., (2003), "Diffusion of innovations" (5th ed.), New York: Free Press.
197. Root F. R., (1994), "Entry strategies for international markets", New York: Lexington Books.
198. Roper S., Dub J., Love J.H., (2008), Modelling the innovation value chain, *Research Policy*, 37: 961-977.
199. Rullani E., (1994), Il valore della conoscenza, *Economia e Politica Industriale*, n.82, pp.47-73.
200. Rullani E., (2004), "Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti", ed. Carocci, Roma.
201. Ruzzier M., Hisrich R.D., Antonic B., (2006), SME internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing Limited, vol.13, n.4, pp476-497,

202. Sapienza H.J., Autio E., George G., Zahra S.A., (2006), A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 4, pp. 914-933
203. Seristoe H., (1999), Perspectives on Internationalization, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, pp.3-19
204. Sevi E., (2008), Strategie di posizionamento nelle reti di imprese. Risultati e implicazioni da un modello di simulazione, Carocci Editore, Roma.
205. Sharma D.D., (1993), Introduction: industrial networks in marketing, *Advances in International Marketing*, eds. S.T. Cavusgil and Sharma D., vol.5, pp.1-9. JAI Press, Greenwich.
206. Sharma D.D., Blomstermo A., (2003), The internationalization process of born globals: a network view, *International Business Review*, 12, 739-753.
207. Sharma D.D., Johanson J., (1987), Technical consultancy in internationalization, *International Marketing Review*, pp. 20-29.
208. Silvestrelli S., (2008), "International Marketing Mix", ed. Esculopio, Bologna.
209. Spearman C.E., (1904), 'General intelligence' objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
210. Spender J. C., (1992), Limits to learning from the West: How Western Management Advice May Prove Limited in Eastern Europe, *International Executive*, vol.34, pp. 389-410.
211. Stern E., Krakover S., (1993), The formation of a composite urban image, *Geographical Analysis*, vol.25, n.2, pp. 130-146.
212. Szabò A., (2000), SMEs in the Third Millennium, paper presentato all'International Conference on "Legal Aspects of SME Development & Best Practice in Simplification of SME Legal Environment, 6-7, Maribor.
213. Tardivo G., (2008), L'evoluzione degli studi sul Knowledge Management; in *Sinergie*, n.76/08, maggio-agosto, numero monografico dedicato al Convegno Nazionale di Torino, 22-23 novembre 2007 "L'impresa e la conoscenza", 21-42.
214. Teece D.J., (1981), The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-17,
215. Teece D.J., (2000), "Managing Intellectual Capital", Oxford University Press, Oxford.
216. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533
217. Thurstone L.L., (1947), "Multiple-Factor Analysis", Chicago, University of Chicago Press.
218. Tsai W., (2001), Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, (44): 996-1004.

219. Turnbull P., Ford D., Cunningham M., (1996), Interaction, relationships and network in business markets: An evolving perspectives, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
220. Tushman M., Anderson P., (1986), Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.439-65.
221. Usai G., Velo D., (1990), "Le imprese e il mercato unico europeo", Pirola Editore, Milano.
222. Valdani E., (1991), "Marketing globale. La gestione strategica dei mercati internazionali", ed. Egea, Milano.
223. Varaldo R., Rosson P.J., (1992), "Profili gestionali delle imprese esportatrici", ed. Giappichelli.
224. Vatne E., (1999), Networking firms in a global economy: Impact of agglomeration economies and networking on international operation in small and medium sized firms. Paper presented at the Annual Congress of the Norwegian Association of Geographers. Drammen, January 7-8th, 1999
225. Vernon R., (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.
226. Vicari S., (1995), "Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia", Milano, Egea, 1995.
227. Vicari S., (2008), Conoscenza e impresa, in Sinergie, n.76/08, maggio-agosto, numero monografico dedicato al Convegno Nazionale di Torino, 22-23 novembre 2007 "L'impresa e la conoscenza", 43-66.
228. Vignola G., (2007), Lo sviluppo internazionale delle piccolo e medie imprese: approcci teorici, in Bursi T., I processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena, Milano, Franco Angeli, pp. 13-42.
229. Welch L.S., (1992), The use of alliances by small firms in achieving internationalization, *Scandinavian International Business Review*, 1(2), 21-37.
230. Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, in «Strategic Management Journal», vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
231. Wernerfelt B., (1995), Resource-based strategy in a stochastic model. In Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm, ed. C. A. Montgomery, Kluwer, Boston.
232. Wernerfelt B., (1997), "A resource-based view of the firm" in Foss Nicolai J. (ed.), Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective, (Oxford: Oxford University Press): 117-130.
233. Westhead P., Wright M., Ucbasaran D., (2001), The internationalization of new and small firms: a resource-based view, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 4, pp. 333-358.

234. Williamson O.E., (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economic of Internal Organization", Free Press, New York (trad. it. Mercati e gerarchie, Angeli, Milano).
235. Williamson O.E., (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *The Journal of Law and Economics*, vol. 22:2, pag. 233.
236. Williamson O.E., (1985) "The Economics Institutions of Capitalism", The Free Press, New York (trad. it. Le istituzioni economiche del capitalismo, Angeli, Milano).
237. Wind Y., Douglas S.P., Perlmutter H., (1973), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *The Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 2 (Apr., 1973), pp. 14-23
Published by: American Marketing Association.
238. Young S., Huang C.H., McDermott M. (1996), International and Competitive Catch-up Processes: Case Study Evidence on Chinese Multinational Enterprises, *Management International Review*, Vol 36 n.4, pp.295-314.
239. Zahra S., George G., (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension, *Academy of Management Review*, vol.27, n.2.
240. Zahra S.A., (2003), International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement, in *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n.4, pp. 495-512.
241. Zahra S.A., (2005), A theory of international new ventures: a decade of research, *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 20-28.
242. Zollo M., Winter S., (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, vol.13, n.3, pp.339-51.
243. Zucchella A., Onetti A., (2008), "Imprenditorialità, internazionalizzazione e innovazione", Carocci, Roma.
244. Zucchella A., Scabini P. (2007), "International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices", London, Palgrave MacMillan.