

# 9. Go East! I mercati adriatici come bacino di collaborazione e opportunità di internazionalizzazione per le PMI del Nord Est

BERNARDO BALBONI, GUIDO BORTOLUZZI,  
CLAUDIO COZZA, GOUYA HARIRCHI, ALES PUSTOVRH

## 9.1 INTRODUZIONE

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) che approcciano i mercati internazionali risultano condizionate da almeno due fattori inibitori: la cosiddetta “*liability of foreignness*” – con cui si intende la scarsa conoscenza degli usi, costumi, delle leggi e delle istituzioni che caratterizzano un determinato mercato – e la “*liability of smallness*”. Quest’ultima – anche intesa come “vincolo dimensionale” e pertanto riferita alla limitata disponibilità di risorse e competenze a supporto dei processi di internazionalizzazione – rappresenta a detta di molti uno dei principali fattori che limitano il processo di espansione internazionale della piccola impresa.

La letteratura attribuisce all’acquisizione di esperienza internazionale un ruolo chiave nel ridurre la *liability of foreignness* che caratterizza le PMI. In particolare, l’accumulazione di esperienza consentirebbe alla PMI di meglio interpretare i nessi causali esistenti tra le proprie decisioni strategiche e i risultati attesi di tali decisioni, all’interno di contesti di mercato estremamente diversificati e spesso significativamente diversi dal mercato di origine dell’impresa (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Majocchi, Bacchionchi & Mayrhofer, 2005). Nell’ambito di tale prospettiva evidentemente fondata sui processi di apprendimento, l’esperienza internazionale viene spesso intesa come una sorta di sommatoria tra tre sotto-dimensioni: “lunghezza”, intesa come numero di

anni di esperienza accumulata; “ampiezza”, intesa come numerosità e diversità dei mercati serviti; “intensità” intesa come grado di esposizione verso i mercati esteri (Lages, Jap e Griffith, 2008).

Per quanto concerne, invece, la *liability of smallness*, la letteratura internazionale ha più volte evidenziato la necessità per le PMI di trovare una qualche forma di compensazione alle carenze interne, attraverso l’acquisizione di risorse e competenze ottenute esternamente all’impresa (Freeman, Carroll e Hannan, 1983; Hewitt-Dundas, 2006; Muscio, 2007; Colombo, Laursen, Magnusson e Rossi-Lamastra, 2012; Lasagni, 2012).

In particolare, benché non limitatamente al caso delle sole PMI, la letteratura economico-manageriale ha più volte evidenziato i molteplici benefici derivanti dall’acquisizione di informazioni e conoscenze esterne funzionali ai processi di innovazione aziendale, tracciando in tal modo un collegamento virtuoso tra strategie di internazionalizzazione e processi di innovazione (Laursen e Salter, 2006; Pagano, 2009).

Studi condotti in tal senso hanno consentito di evidenziare i molteplici vantaggi derivanti dalla collaborazione con soggetti di varia natura (clienti, fornitori, concorrenti, università, centri di ricerca etc.) geograficamente e culturalmente distanti (Fitjar e Rodríguez-Pose, 2012), ad esempio con riferimento al rapporto esistente tra strategie di collaborazione internazionale ad attività di ricerca e sviluppo e performance della PMI (Ebersberger e Herstad, 2013; Hottenrott e Lopes-Bento, 2014).

Questo capitolo si pone all’interno del medesimo filone di ricerca e si pone l’obiettivo di contribuire alla discussione sul “quanto” e “come” le PMI italiane risultino coinvolte in attività di collaborazione internazionale all’innovazione con altre imprese e nel comprendere “se” e “come” tale attività si riverberi sul profilo internazionale della PMI.

In particolare, l’ambito della ricerca è focalizzato sulle PMI del Nord Est Italia ed al loro rapporto con potenziali controparti all’interno della cosiddetta “Area Adriatica”, un’area che ingloba, oltre l’Italia ed in particolare la dorsale Adriatica, la Slovenia, la Serbia, la Croazia, la Bosnia ed Erzegovina, il Montenegro, l’Albania e la Grecia.

Si tratta di un’area in gran parte considerata “in transizione” (con l’eccezione della Grecia) e che nonostante sia geograficamente prossima all’Italia, e ancor più al Nord Est Italia oggetto di questo studio, ne è da sempre culturalmente distante.

I dati presentati in questo studio e raccolti nel 2014 segnalano che la gran parte delle imprese intervistate non risultano coinvolte in alcuna attività collaborativa di natura transfrontaliera evidenziando in tale modo le profonde spaccature tuttora esistenti tra queste due anime dell’area Adriatica.

Ciò premesso, lo studio conferma comunque l’esistenza di una correlazione positiva significativa tra l’apertura ai processi di collaborazione all’innovazione su scala internazionale e il grado di internazionalizzazione della PMI.

Il rapporto tra strategie di innovazione e di internazionalizzazione non rappresenta certo un tema nuovo nella letteratura economica (sia di livello macro che meso) e in quella aziendale.

Una parte rilevante della letteratura di matrice economica fonda le proprie radici nel modello del ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon (1966). Nello schema concettuale di Vernon, il processo di espansione internazionale dell'impresa segue ed accompagna lo sviluppo di nuovi prodotti nell'impresa. Tali prodotti sono normalmente concepiti, e inizialmente distribuiti, nei mercati tecnologicamente più avanzati. Man mano che l'offerta dell'impresa acquisisce consenso nel mercato, diviene conveniente per l'impresa stessa, anche al fine di massimizzare le economie di produzione, estendere il proprio ambito di riferimento ai mercati esteri. In una fase successiva, quando l'offerta dell'impresa diventerà tecnologicamente "matura", sarà interesse dell'impresa stessa delocalizzare le attività produttive in paesi a minor costo della manodopera o uscire dal mercato a fronte dell'emersione di nuovi competitor provenienti dagli stessi mercati.

La teoria di Vernon trova parziale riflesso nelle teorie dell'internazionalizzazione per "stadi", come tipicamente il modello Uppsala di Johansson e Valhne (1977). Si tratta di un corpus di teorie che concepiscono il processo di espansione internazionale dell'impresa come un processo di *commitment* crescente di risorse aziendali che porta l'impresa ad entrare in mercati geograficamente (ma soprattutto "psichicamente") più distanti e con modalità di ingresso sempre più impegnative in termini di risorse impiegate, come tipico nel processo di evoluzione da modalità di presenza *export-based* a modalità basate su investimenti diretti (IDE), così come teorizzato anche da Vernon.

In tutti questi modelli viene assunto che sia l'innovazione, soprattutto di tipo tecnologico, a supportare l'espansione internazionale dell'impresa e che pertanto vi sia un qualche rapporto di natura causale tra la prima e la seconda. Diverse ricerche condotte in ambito economico hanno nel tempo fornito ampio supporto empirico al modello di Vernon (tra i vari, Basile, 2001; Becker e Egger, 2009; Cassiman e Martinez-Ros, 2007) rafforzando pertanto la validità della costruzione concettuale dello stesso.

D'altro canto, è proprio con le prime analisi degli IDE (prevalentemente a base statunitense, Dunning, 1958; Hymer, 1960) tra paesi avanzati che la linearità del rapporto tra innovazione e internazionalizzazione viene messa in dubbio. Per internazionalizzarsi, le imprese necessitano di vantaggi tecnologici *ex ante*; ma anche, internazionalizzandosi, riescono ad acquisire nuovi vantaggi tecnologici *ex post*. Sulla base di questo spunto si sviluppa un filone di ricerca sui processi di accumulazione tecnologica internazionale (Cantwell, 1989) che, anche per l'Italia (Castellani e Zanfei, 2007) mostra il legame biunivoco fra innovazione e internazionalizzazione. In estrema sintesi: da un lato le imprese investono deliberatamente in attività di innovazione o ricerca e sviluppo per rafforzare la

propria competitività internazionale; dall'altro lato i processi di internazionalizzazione – ad esempio di natura produttiva – forniscono alle imprese accesso a nuove fonti informative e di conoscenza che ne rafforzano la capacità innovativa. Per riferirsi al paradigma OLI di Dunning (1977), l'attenzione teorica si è quindi sempre più spostata dai vantaggi di proprietà (O) a quelli di localizzazione (L). Con la conseguenza che le motivazioni degli IDE tecnologici non vengono più intese solo come lo sfruttamento di vantaggi proprietari esistenti (i cosiddetti IDE Asset Exploiting) ma risiedono anche nella ricerca di nuovi vantaggi (IDE Asset Seeking, si veda Dunning e Narula, 1995).

A testimonianza di questo cambiamento di prospettiva teorica stanno non solo il crescente numero di articoli e libri in ambito evolutivo (ad esempio Cantwell e Iammarino, 2003; Iammarino e McCann, 2013), ma anche l'integrazione di questi concetti nella teoria del commercio internazionale (Helpman, Melitz e Yeaple, 2004; Melitz, 2004).

A livello empirico, diversi studi sospettano che l'esistenza di relazioni di endogeneità tra i processi di innovazione e di internazionalizzazione renda empiricamente difficile la dimostrazione dell'esistenza di qualsiasi rapporto di causalità tra i due fenomeni (per esempio, Wakelin 1998; Sterlacchini 1999; Bleaney e Wakelin 2002) e pertanto suggeriscono di interpretare le evidenze empiriche prodotte in letteratura in chiave di esistenza di rapporti di correlazione (o di co-occorrenza) tra di due fenomeni ma non di causazione.

Le conclusioni a cui sono giunti gli studi di matrice più squisitamente manageriale non si discostano molto da quelli raggiunti dagli studi di natura più strettamente economica.

Da un lato si riconosce, infatti, che la capacità innovativa costituisce una risorsa chiave per rafforzare la competitività, anche internazionale, dell'impresa (per esempio, Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994).

Facendo riferimento ad un campione di Piccole e Medie Imprese, Cassiman e Golovko (2011) affermano a tal riguardo che non solo l'innovazione di prodotto spinge direttamente tali imprese ad internazionalizzarsi, ma che esista anche un effetto indiretto (mediato) che passa attraverso l'aumento della produttività complessiva dell'impresa la quale, a propria volta, spinge le PMI ad aumentare la propria esposizione sui mercati esteri.

Dall'altro lato è ampiamente riconosciuto che tra i motivi che spingono le imprese ad internazionalizzarsi vi sia la volontà/necessità di entrare in contatto con nuove fonti informative e di conoscenza (know-how) che ne rafforzino il profilo innovativo e, di riflesso, la loro competitività internazionale (in generale, Cavusgil et al., 2012).

Più in generale, Kafouros et al. (2008) ben delineano le modalità attraverso cui l'implementazione di una strategia di internazionalizzazione impatta sui ritorni economici dei processi innovativi.

Ciò può, tipicamente, accadere attraverso l'attivazione di processi di collaborazione internazionale all'innovazione che consentono all'impresa internazio-

nalizzata di beneficiare di una pluralità di prospettive relative ad un medesimo prodotto o mercato e di nuove informazioni che possono arricchirne la base conoscitiva.

Non solo, l'impresa internazionalizzata può avere accesso a input innovativi a minor costo (tecnici e ricercatori in paesi a minor costo della manodopera) e più facilmente beneficiare di *spill-over* di conoscenza derivanti dalla collaborazione con clienti e fornitori esteri.

Alla luce della *review* teorica proposta, l'obiettivo di questa analisi è di analizzare la relazione esistente tra i processi di collaborazione internazionale, sviluppati dalle piccole e medie imprese italiane, e le performance di crescita realizzate, sia sui mercati internazionali che a livelli di generale aumento del fatturato e dell'occupazione.

In particolare, vogliamo esplorare in che misura i processi di collaborazione internazionale sviluppati nell'area Adriatica, geograficamente vicina ma distante dal punto di vista culturale e psichico, si accompagnino alla capacità innovativa delle piccole e medie imprese e le loro performance di crescita.

### 9.3 METODOLOGIA

Al fine di esplorare questa domanda di ricerca, abbiamo avviato un'indagine empirica sul territorio attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di imprese operanti nel Nord Est Italia (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna e Marche le regioni interessate). Il questionario è stato somministrato attraverso una tecnica CAWI ad un campione di 434 imprese, a partire da una popolazione di piccole e medie imprese stratificata per dimensione (micro, piccole e medie) e settore di appartenenza di 7763 unità. Il tasso di risposta dell'indagine è stato quindi pari al 6%. In questa analisi focalizzata sulle performance di crescita internazionale delle imprese, delle 434 imprese rispondenti sono state considerate solo le 282 imprese esportatrici, pari al 65% delle imprese rispondenti.

Il questionario ha avuto come uno dei suoi obiettivi principali di indagare i processi collaborativi sviluppati su scala internazionale da queste piccole e medie imprese nel triennio 2010-2013 e misurare le performance di crescita ottenute dalle suddette imprese nello stesso periodo.

I processi collaborativi sono stati misurati in funzione della tipologia del partner della relazione – imprese clienti, fornitrici, concorrenti, Università e istituti di ricerca – e dell'origine del partner – domestica, afferente ai paesi dell'area Adriatica oppure proveniente da altri paesi stranieri.

Le performance di crescita sono stati indagati sotto forma di:

- incremento percentuale del livello di vendite complessive sui mercati esteri (foreign sales) nel triennio 2010-2013;

- incremento percentuale del fatturato totale nel triennio (total sales) 2010-2013;
- incremento percentuale del numero degli occupati nel triennio (employees) 2010-2013.

#### 9.4 RISULTATI

Le imprese del campione sono analizzate in funzione della geografia dei processi di collaborazione che hanno sviluppato nel triennio 2010-2013, distinguendo tra quelle che (Tabella 9.1):

- non hanno sviluppato alcuna relazione collaborativa nelle attività innovative (Cluster 1);
- hanno avviato relazioni con imprese domestiche (Cluster 2);
- hanno dato vita a processi collaborativi con imprese internazionali, al di fuori dell'area Adriatica (Cluster 3);
- hanno sviluppato relazione cooperative sui processi innovativi con partner provenienti da paesi dell'area Adriatica (Cluster 4).

La Tabella 9.1 riepiloga le principali caratteristiche dei quattro cluster. Il primo cluster è il più numeroso e racchiude quasi tre quarti delle imprese del campione. Si tratta di imprese dalle dimensioni medie relative, al di sotto dei 40 dipendenti, che non sono coinvolte in nessun processo di collaborazione, né a livello nazionale né a livello internazionale. Questa incapacità di sviluppare attività innovative collaborative si riflette sulla loro propensione internazionale che si attesta al 25%. In generale, queste imprese possono essere etichettate come imprese orientate a percorsi innovativi chiusi, "close innovator", incapaci di sviluppare relazione collaborative con altri partner/imprese.

Il secondo gruppo è relativamente simile al primo, con imprese di dimensioni ridotta e stessa propensione esportativa. Tuttavia, si tratta di imprese che hanno sviluppato processi di collaborazione con imprese domestiche. Possono essere descritte come imprese in grado di aprire il loro sviluppo innovativo a partner locali, "local-oriented open innovator", e rappresentano circa l'11% del campione.

Il terzo gruppo comprende società significativamente più grandi rispetto ai primi due gruppi, che impiegano in media 75 dipendenti, e fatturano oltre 11 milioni di euro annui. Sono imprese molto votate verso i mercati esterni ed esportano quasi la metà del loro fatturato. Sono chiaramente interessate ai processi di collaborazione con imprese straniere, ma non all'interno dei paesi dell'area adriatica. Possono essere descritte come "foreign-oriented open innovator" e rappresentano l'8% del campione.

TABELLA 9.1 – I cluster individuate in funzione dei processi di collaborazione internazionale sviluppati

Variabili Tradizionali		CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
		Tradizionali	Domestici	Collaboraz. internazionale	Collaboraz. Adriatica
DIMENSIONE	Fatturato 2013	7.730	8.677	11.575	12.413
	N. dipendenti 2013	38	46	75	110
PROPENSIONE INTERNAZIONALE 2013 (%)		25,2	24,3	41,1	45,2
COLLABORAZIONE	Internazionale	-	4%	100%	100%
	Area Adriatica*	-	-	-	100%
LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA	Emilia-Romagna	29,8	32,0	27,8	42,1
	Friuli Venezia Giulia	14,9	22,0	19,4	31,6
	Marche	10,9	10,0	13,9	10,5
	Veneto	44,1	32,0	38,9	15,8
N.		201	31	27	18

\* Ai fini del presente studio l'Area Adriatica si configura come segue: Slovenia, Croazia, Bosnia e Erzegovina, Serbia, Montenegro, Albania e Grecia

Il cluster finale raggruppa il 4% delle imprese del campione. Si tratta delle imprese più attive nei processi collaborativi per l'innovazione, anche con partner nell'area Adriatica. Le imprese di questo gruppo sono mediamente le più grandi dei quattro cluster sulla base del loro fatturato medio e del numero di dipendenti, pur mantenendo una scala dimensionale media. Possono essere etichettate come aziende aperte ai processi di innovazione collaborativa nei paesi dell'area Adriatica, "Adriatic-oriented open innovators".

La tabella 9.2 riassume i risultati della nostra indagine, relativamente alla crescita internazionale e dimensionale delle imprese in funzione della geografia dei processi di collaborazione sulle attività innovative.

Dai risultati emerge chiaramente come le imprese del cluster degli “*Adriatic-oriented open innovator*”, sono cresciute notevolmente di più, in termini di vendite estere (+136%), rispetto agli altri cluster nel triennio analizzato. Questo differenziale è statisticamente significativo (test di Tukey e Waller-Duncan). Da notare come le imprese che hanno collaborato con partner adriatici sono state in grado di aumentare significativamente di più il volume delle vendite estere anche rispetto ai “*foreign-oriented open innovator*”, imprese attive in percorsi collaborativi di innovazione all'estero ma non nell'area Adriatica.

Rispetto alle performance di crescita occupazionale, le imprese attive con partner adriatici hanno raggiunto tassi di crescita significativamente superiori, anche dal punto di vista statistico, rispetto ai “*close innovator*” e ai “*local-oriented innovator*”. Tale incremento, anche se mediamente superiore, non è significativo dal punto di vista statistico rispetto alle imprese del cluster 3, “*foreign-oriented open innovator*”.

Quest'ultimo cluster evidenzia, invece, tassi di crescita del fatturato totale superiori a quelli degli altri tre cluster, anche dei “*Adriatic-oriented open innovator*”. Tale differenziale non è però staticamente significativo.

TABELLA 9.2 – Le performance di crescita dei cluster

CLUSTERS	CRESCITA ESPORTAZIONI (2013 VS. 2010)	CRESCITA FATTURATO (2013 VS. 2010)	CRESCITA OCCUPAZIONE (2013 VS. 2010)
Cluster 1: Close innovator	39,7%	12,5%	8,5%
Cluster 2: Local-oriented open innovator	54,0%	14,7%	10,1%
Cluster 3: Foreign-oriented open innovator	55,5%	23,2%	21,2% <sup>1*</sup>
Cluster 4: Adriatic-oriented open innovator	136,1% <sup>2**</sup>	14,3%	29,1% <sup>3*</sup>
Totale	48,1%	12,0%	10,6%
<p>* Il test dell'Anova univariata è significativo con <math>p &lt; .01</math>. La crescita dell'occupazione per il cluster 3 e 4 è significativamente più elevata rispetto a quella degli altri due gruppi (test di Tukey e Waller-Duncan).</p> <p>** Il test dell'Anova univariata è significativo con <math>p &lt; .01</math>. La crescita delle esportazioni per il cluster 4 è significativamente più elevata rispetto a quella degli altri gruppi (test di Tukey e Waller-Duncan).</p>			

## 9.5 CONCLUSIONI

Per le imprese italiane i mercati adriatici rappresentano dei mercati caratterizzati da un'apparente contraddizione: sono mercati "geograficamente" vicini ma "psichicamente" distanti. Si tratta di mercati perlopiù emergenti (o "in transizione") che fino ad ora hanno raccolto un interesse limitato da parte delle imprese del Nord Est, sia in termini di mercati di approvvigionamento/delocalizzazione – con qualche significativa eccezione per il settore del legno-arredo – sia in termini di potenziali mercati di sbocco. Tantomeno, come dimostrano i nostri dati, come mercati nei quali attivare dei percorsi di collaborazione all'innovazione.

Recenti studi dimostrano che l'esperienza internazionale cumulata, soprattutto se cumulata in mercati emergenti, costituisce un driver di primaria importanza nel guidare la crescita internazionale dell'impresa in mercati caratterizzati da elevate barriere culturali ed istituzionali all'ingresso (Bortoluzzi et al., 2012 e 2014; Chiarvesio e Tabacco, 2012).

In questo senso, l'ingresso nei mercati Adriatici e l'avvio di processi di collaborazione internazionale con imprese provenienti da tale area può costituire una palestra importante, oltre che facilmente accessibile, per le imprese nordestine. Una palestra nella quale testare la capacità stessa dell'impresa di adattare le proprie strategie di mercato alle "*unfamiliar conditions and problems*" (Arnold e Quelch, 1998, p. 8) che caratterizzano i mercati emergenti, prima di approcciare mercati (geograficamente e psichicamente) più distanti, ma che implicano maggiori rischi e richiedono investimenti superiori.

- Arnold D.J., Quelch J.A., *New Strategies in Emerging Markets*, in: "Sloan Management Review", n. 40(1), 1998, pp. 7-20.
- Basile R., *Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation*, in: "Research Policy", n. 30(8), 2001, pp. 1185-1201.
- Becker S.O., Egger P., *Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export*, in: *Empirical Economics*, n. 44 (1), 2009, pp. 329-354.
- Bleaney M., Wakelin K., *Efficiency, innovation and exports*, in: "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", n. 64 (1), pp. 3-15, 2002.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Di Maria E., Tabacco R., *Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach*, in: "International Marketing Review", n. 31 (5), 2014, pp. 506-525.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", n. 3, 2012, pp. 55-63.
- Cantwell J.A., *Technological innovation and multinational corporations*, in: Oxford, Basil Blackwell, 1989.
- Cantwell J., Iammarino S., *Multinational enterprises and European regional systems of innovation*, in: London: Routledge, 2003.
- Cassiman B., Martinez-Ros E., *Product innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing* in: IESE Working Paper, mimeo, 2007
- Cassiman B., Golovko E., *Innovation and internationalization through exports*, in: "Journal of International Business Studies", 42, pp. 56-75, 2011.
- Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J., *International Business: The New Realities*, Prentice Hall, London, 2012.
- Chiarvesio M., Tabacco R., *Strategie di internazionalizzazione commerciale nei mercati emergenti: i casi Savio Macchine Tessili e Stark*, in: "Micro & Macro Marketing", n. 1, pp. 139-157, 2012.
- Colombo M.G., Laursen K., Magnusson M., Rossi-Lamastra C., *Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges*, in: *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 310-339, 2012.
- Dunning J.H., *American investment in British manufacturing industry*, London: George Allen and Unwin, 1958 (New, revised and updated edition, London: Routledge, 1998).
- Dunning J.H., *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*, in: B. Ohlin, P. O. Hesselborn, P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418) London: Macmillan, 1977.
- Ebersberger B., Herstad S., *The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs' innovation performance: A quantile regression approach*, in: "Applied Economics Letters", 26, pp. 626-630, 2013.
- Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A., *Firm collaboration and modes of innovation in Norway*, in: "Research Policy", 42(1), pp. 128-138, 2012.
- Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T., *The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*, in: "American Sociological Review", 48(5), 692-710, 1983.
- Hewitt-Dundas N., *Resource and Capability Constraints to Innovation*

- in *Small and Large Plants*, in: "Small Business Economics", 26(3), pp. 257-277, 2006.
- Helpman E., Melitz M., Yeaple S. (2004). Export versus FDI with Heterogenous Firms, *American Economic Review*, 94, 1, pp. 300-16.
- Hottenrott H., Lopes-Bento C. (International) R&D collaboration and SMEs: The effectiveness of targeted public R&D support schemes, in: "Research Policy", 43(6), pp. 1055-1066, 2014.
- Hymer S.H., *The international operation of national firms: a study of direct investment*. Ph.D. dissertation, M.I.T. 1960 (Published by M.I.T. Press in 1976).
- Iammarino S., McCann P., *Multinationals and economic geography: location, technology and innovation*, Edward Elgar Publishing, 2013.
- Johanson J., Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in: "Journal of International Business Studies", 8(1), pp. 23-32, 1977.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The internationalization of the firm. Four Swedish cases*, in: "Journal of Management Studies", 12(3), pp. 305-323, 1975.
- Kafouros M.I., Buckley P.J., Sharp J.A., Wang C., *The Role of Internationalization in explaining innovation performance*, in: "Technovation", vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74
- Lages L.F., Jap S.D., Griffith D.A., *The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach*, in: *Journal of International Business Studies*, 39(2), pp. 304-325, 2008.
- Lasagni A., *How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe*, "Journal of Small Business Management", 50(2), pp. 310-339, 2012.
- Laursen K., Salter A., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, in: "Strategic Management Journal", 27(2), pp. 131-150, 2006.
- Melitz M., *The Impact of Trade on Aggregate Industry Productivity and Intra-industry Reallocation*, in: "Econometrica", 71, 6, pp. 1695-725, 2004.
- Majocchi A., Bacchiocchi E., Mayrhofer U., *Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships*, in: "International Business Review", 14(6), pp. 719-738, 2005.
- Muscio A., *The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration*, in: "Economics of Innovation and New Technology", 16(8), pp. 653-668, 2007.
- Pagano A. *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review*, in: "Industrial Marketing Management", 38(8), pp. 903-913, 2009.
- Sterlacchini A., *Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance*, in: "Research Policy", 28(8), pp. 819-832, 1999.
- Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, in: "Quarterly Journal of Economics", 80(2), pp. 190-207, 1966.
- Wakelin K., *Innovation and export behaviour at the firm level*, in: "Research Policy", 26(7/8), pp. 829-841, 1998.