

# I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano

## sintesi

**FRANCESCA SPIGARELLI**  
*Ph. D. in Economia delle aziende e degli intermediari finanziari, e assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" dell'Università Politecnica delle Marche*

**L**a diffusione e le peculiarità dei processi di internazionalizzazione in atto presso le aziende di dimensioni minori costituiscono ambiti di analisi particolarmente interessanti per comprendere le conseguenze delle scelte aziendali sul piano dei risultati conseguiti, i possibili rischi assunti, nonché le implicazioni manageriali principali dei sentieri di crescita avviati. Per tentare di indagare gli aspetti accennati, si è realizzata una ricerca basata, oltre che sullo studio dell'ampia bibliografia disponibile, sull'osservazione dei connotati e delle performance di un campione di imprese marchigiane costituito presso la Banca delle Marche SpA. Lo studio ha confermato come il fenomeno dell'internazionalizzazione interessi in modo sempre più evidente anche gli operatori di dimensioni medio-piccole, con inevitabili implicazioni sulla struttura degli scambi commerciali, sulle relazioni tra imprese, nonché sulle attività strategiche, organizzative e di controllo delle singole aziende.

# PMI

## Introduzione

Numerosi fattori di natura tecnologica, economica, oltre che sociale e politica stanno ampliando i confini geografici e settoriali della competizione d'azienda. L'estensione dell'operatività ai mercati esteri, anche per le piccole e medie imprese (PMI), tende ad assumere i connotati di comportamento strategico necessario per il mantenimento dei vantaggi competitivi, oltre che per la crescita economica.<sup>1</sup> In questo senso, la diffusione e le peculiarità dei processi di internazionalizzazione in atto presso le aziende di dimensioni minori costituiscono ambiti di analisi particolarmente interessanti da affrontare per poter comprendere le conseguenze delle scelte aziendali intraprese sul piano dei risultati conseguiti, i possibili rischi assunti, nonché le implicazioni manageriali principali dei sentieri di crescita avviati.<sup>2</sup>

Per tentare di indagare gli aspetti accennati, si è realizzata una ricerca basata, oltre che sullo studio dell'ampia bibliografia disponibile, sull'osservazione dei connotati e delle performance di un campione di imprese marchigiane costituito presso la Banca delle Marche SpA (d'ora in poi BdM).<sup>3</sup> Nell'analisi si è utilizzata quale fonte informativa prevalente il bilancio di esercizio delle imprese. Nella consapevolezza dei limiti conoscitivi legati a tale documento contabile e delle necessarie semplificazioni nell'analisi svolta,<sup>4</sup> si è comunque cercato di "percepire" tramite lo stesso l'intensità dei processi di internazionalizzazione in atto, che coinvolgono diffusamente le PMI.<sup>5</sup> Per interpretare meglio le possibili strategie di internazionalizzazione adottate dalle imprese e coglierne le principali implicazioni manageriali, si sono poi realizzate alcune interviste dirette con aziende che presentano esperienze di particolare interesse. Il confronto con la realtà operativa, grazie alla costruzione di alcuni case study, consente, peraltro, di analizzare in modo più completo i risultati emersi nell'analisi empirica.<sup>6</sup>

## L'apertura ai mercati esteri: obiettivi conoscitivi e metodologia di analisi

Attraverso l'analisi del comportamento del campione di imprese della BdM si sono volute verificare la natura e la dimensione delle dinamiche competitive in atto presso un sistema particolarmente esposto al confronto internazionale come quello marchigiano. Il campione è di tipo chiuso ed è stato costituito considerando, in primo luogo, tutte le aziende marchigiane con un fatturato superiore ai 30 miliardi di lire nel 1995. Al fine di coprire i diversi poli di specializzazione presenti nel territorio regionale sono state poi aggiunte altre imprese, caratterizzate da una connotazione produttiva rilevante e significativa per l'area di riferimento. Le imprese inizialmente selezionate (200), si sono ridotte nel corso degli anni a seguito di operazioni di concentrazione e fusione: nel 2000 sono 188.

L'analisi del livello di apertura alla concorrenza estera e del grado di penetrazione nei mercati internazionali si è basata sui dati di bilancio del periodo 1995-2000. In questa fase della ricerca il supporto informativo all'osservazione empirica è rimasto limitato prevalentemente, come già anticipato, agli aspetti quantitativi e qualitativi presenti nei bilanci stessi, cercando di trarne sintomi delle strategie e degli strumenti di internazionalizzazione prescelti dalle imprese del campione<sup>7</sup> e verificandone l'impatto sulle performance conseguite.

Per l'impostazione dell'indagine si sono distinte due modalità principali di penetrazione nei mercati transnazionali, caratterizzate da un diverso grado di complessità organizzativa, come anche da una diversa intensità finanziaria e reversibilità delle scelte attuate dall'impresa.<sup>8</sup> Si fa riferimento all'ingresso, da un lato, mediante *esportazione* di prodotti realizzati nel paese di origine e, dall'altro, attraverso l'*integrazione* all'estero di risorse, conoscenze, capacità e tecnologie.

Il percorso dell'analisi empirica è stato articolato nelle fasi descritte di seguito.

### *I fase: le variabili*

Per l'esame del grado di internazionalizzazione dell'impresa attraverso la lettura del bilancio, si sono utilizzate due *proxy*: la *propensione all'esportazione* e la presenza di

**1.** Le scelte di internazionalizzazione costituiscono un momento di innovazione e cambiamento rilevante nelle scelte strategiche delle PMI. Sulle relazioni tra innovazione e strategia Bertini afferma che "anche la strategia porta al cambiamento, anzi si fonda sul cambiamento, dal momento che questo costituisce il presupposto della strategia. Per cui si potrebbe dire che l'innovazione è conaturata nello stesso concetto di strategia: senza innovazione non può dunque esistere strategia" (Bertini 1990, p. 75).

**2.** Tra i lavori che più recentemente hanno affrontato attraverso analisi empiriche la tematica dell'internazionalizzazione delle PMI, si segnala Becchetti (2002) che approfondisce le determinanti della competitività internazionale delle imprese.

**3.** Nel 1999 il gruppo Banca delle Marche istituisce il Centro di Documentazione e Ricerca (CDR), con la collaborazione delle Università di Ancona, Macerata e Urbino. Nell'ambito di questa iniziativa si è costruito un campione di imprese rappresentativo del tessuto imprenditoriale marchigiano. Per approfondimenti sulle modalità di selezione delle imprese e sulla composizione del campione si rinvia al paragrafo "L'apertura ai mercati esteri: obiettivi conoscitivi e metodologia di analisi".

**4.** La dottrina aziendalistica si è occupata ampiamente del ruolo e dei limiti informativi del bilancio di esercizio. Significativo, al riguardo, è il pensiero di Giannesi, il quale sottolinea che "nella realtà il bilancio è uno strumento di conversione della dinamica in cifre e di riconversione delle cifre in andamenti economici. Sotto questo aspetto assorbe completamente la distinzione artificiosa delle posizioni preventive e consuntive per trasformare le medesime in posizioni interpretative del moto aziendale" (Giannesi 1979, p. 476). Si vedano, inoltre, Ceccherelli (1968), Cattaneo (1966), Ferrero (1988). Con riferimento al bilancio inteso quale strumento di comunicazione destinato a una pluralità di lettori si rinvia, invece, a Provasoli (1989), Terzani (1988) e Maticena (1993). Per un'analisi dell'evoluzione del ruolo del bilancio nel sistema informativo aziendale si vedano, infine, Poli (1971) e, più recentemente, Marasca (1999).

**5.** I connotati delle imprese di dimensioni minori sono analizzati da Branciarì (1996, pp. 27-31).

**6.** Il modello teorico di riferimento di questo lavoro è quello descritto in Spigarelli (2001a). Inoltre, una breve sintesi dei risultati preliminari dell'analisi empirica è stata presentata nel corso del convegno "Sviluppo e internazionalizzazione dell'industria marchigiana", svoltosi a Jesi il 24-25 novembre 2000. Si veda, al riguardo, Spigarelli (2001b).

7. La ridotta portata informativa del bilancio di esercizio si è riscontrata particolarmente nella nota integrativa. Nel documento, le indicazioni circa le politiche di espansione sui mercati internazionali, soprattutto se basate su accordi e collaborazioni, sono estremamente scarse e sintetiche. Le stesse notizie sulle partecipazioni detenute all'estero o sull'appartenenza a gruppi risultano lacunose. Sui limiti del contenuto informativo del bilancio e della nota integrativa si vedano i risultati dell'analisi empirica proposta in Marchi (2000).
8. L'internazionalizzazione dell'impresa e le modalità operative di ingresso nei mercati esteri sono analizzate da Dunning, che elabora la "teoria eclettica della produzione internazionale". Per approfondimenti si veda Dunning (1981). Negli studi economici, la scelta tra esportazione e integrazione è riconducibile alla logica della teoria transazionale, ossia al confronto tra costi di coordinamento, connessi con gli investimenti diretti all'estero, e costi di transazione, tipici dell'internazionalizzazione mediante agenti, distributori, società ad hoc. Cfr. Williamson (1975) e Teece (1976).
9. La soglia del 30% è stata scelta in quanto ritenuta critica in altre analisi empiriche svolte per indagare i processi di internazionalizzazione. La stessa analisi statistica realizzata sui dati contabili, incrociando le diverse variabili disponibili, ha confermato la rilevanza e la significatività di tale soglia per discriminare le aziende aperte ai mercati esteri rispetto a quelle home country oriented.
10. Rimangono comunque non classificate come aperte all'internazionalizzazione le imprese controllate da aziende italiane a loro volta parte di gruppi internazionali.
11. In relazione all'aspetto in esame si sottolinea come anche altre diciotto aziende del campione BdM abbiano un assetto proprietario in parte straniero, che ne intensifica sicuramente il processo di apertura all'estero. Delle diciotto imprese con assetto proprietario estero, quattro appartengono alla classe di aziende con partecipazioni transnazionali e bassa propensione all'esportazione, sei hanno flussi esportativi elevati, mentre otto presentano sia partecipazioni estere sia esportazioni elevate.
12. Le elaborazioni dei dati contabili disponibili sono state realizzate attraverso un'analisi "incrociata". Si è considerato, dapprima, un campione "dinamico". Per ciascun anno si è verificato quali imprese ricadessero nelle quattro classi di internazionalizzazione descritte. In questo modo si è ottenuta una base di dati omogenea per profili di internazionalizzazione, ma eterogenea per imprese analizzate. Per meglio interpretare i fenomeni osservati, si è replicata l'analisi su un campione "a base costante", costituito bloccando le classi di internazionalizzazione alla composizione osservata nel 2000. Si sono rilevate, in tal modo, le performance

partecipazioni in società con sede all'estero. La prima variabile rivela la diffusione dello strumento "esportazioni" per la penetrazione nei mercati esteri. La seconda *proxy* riguarda, quale *mode of entry*, il trasferimento di attività di impresa. Si trascurano le altre tipologie di accordi di cooperazione e collaborazione raggiunti con partner stranieri, in quanto difficilmente vengono riportati all'interno del bilancio. Non essendo, inoltre, disponibili i bilanci consolidati delle aziende esaminate, non si considerano le partecipazioni indirette detenute attraverso società controllate o collegate. Per lo stesso motivo, tutti i dati contabili analizzati si riferiscono alle sole società incluse nel campione e non anche a quelle da esse partecipate.

#### II fase: la soglia di rilevanza. Prima e seconda classe di imprese

Le informazioni raccolte dai documenti di bilancio hanno consentito di discriminare le imprese del campione BdM in base allo stadio di internazionalizzazione raggiunto. In primo luogo, sono state identificate le aziende caratterizzate da una propensione all'esportazione particolarmente elevata, superiore alla soglia del 30%, e tale da segnalare situazioni di attitudine elevata alla competizione internazionale.<sup>9</sup> Tra le aziende *export intensive* si è poi verificata la presenza o meno di partecipazioni all'estero, andando a indagare, ove possibile, sia il mercato di insediamento sia la tipologia di attività svolta (produttiva o commerciale) dall'unità straniera. L'assenza di dati completi sul capitale controllato, come anche la scarsa omogeneità degli elementi considerati nella posta "partecipazioni" e la variabilità dei criteri di valutazione adottati (costo e metodo del patrimonio netto) non hanno consentito di realizzare ponderazioni delle partecipazioni stesse. Si sono dunque distinte le imprese orientate esclusivamente all'esportazione da quelle tese ad avviare o consolidare processi di delocalizzazione a supporto o complemento dei flussi esportativi (imprese radicate mediante almeno una unità estera).

#### III fase: la soglia di non rilevanza. Terza classe di imprese

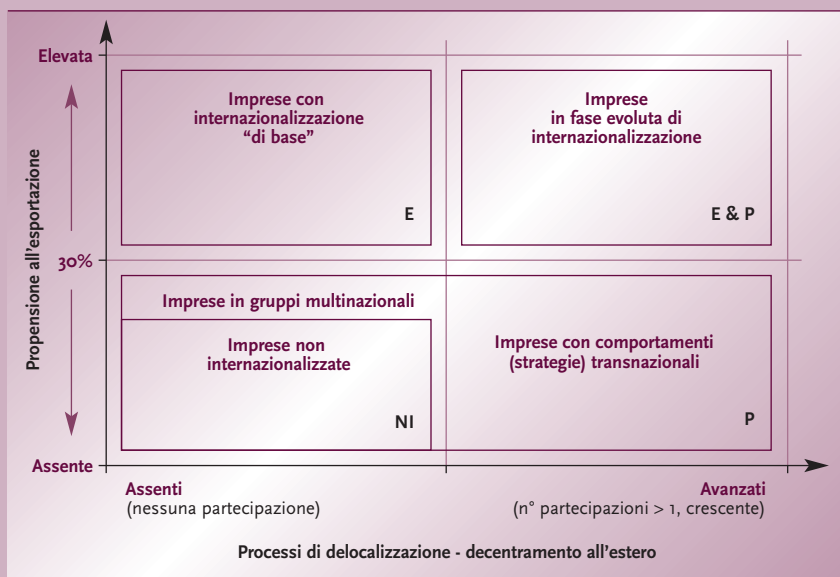
Dopo questo primo screening, si è creata un'ulteriore classe di imprese identificando tutti gli operatori che, pur caratterizzati da propensione all'esportazione bassa (inferiore alla soglia del 30%) o nulla, realizzano comunque strategie di internazionalizzazione basate sul trasferimento all'estero di attività della catena del valore. Si identificano, in questi casi, presumibili scelte di delocalizzazione produttiva e distributiva in seguito alle quali, a fronte di bassi livelli di esportazione, dovrebbero emergere volumi crescenti di produzione delocalizzata, venduta direttamente sui mercati esteri.

#### IV fase: le aziende non internazionalizzate. Quarta classe di imprese

La quarta classe di analisi è stata individuata nelle imprese con bassa propensione all'esportazione e senza alcuna partecipazione estera diretta. Tra queste si è verificata l'eventuale appartenenza a gruppi stranieri, utilizzando le informazioni relative all'assetto proprietario disponibili nel database BdM.<sup>10</sup> Pur risultando assenti sia i flussi esportativi sia le partecipazioni all'estero, queste imprese fanno parte di un sistema produttivo soggetto alla "contaminazione" e all'influenza di schemi manageriali e operativi tipicamente transnazionali. Si tratta, verosimilmente, di PMI acquisite da multinazionali o da imprese globali estere, in considerazione delle competenze distintive e delle conoscenze contestuali possedute.<sup>11</sup>

#### V fase: analisi strutturale e di performance

Individuati i quattro macroraggruppamenti, accomunati ciascuno dall'adozione di specifici strumenti di internazionalizzazione (figura 1), si è cercato di valutare e comparare sia i connotati strutturali (numero di addetti, fatturato, settore di riferimento) sia le performance economiche delle imprese relative.<sup>12</sup> Sono stati calcolati alcuni indicatori di bilancio (ROE, ROI, *leverage*, valore aggiunto per addetto, incidenza media del fatturato su quello del raggruppamento) in modo da comprendere meglio le dinamiche economiche dei singoli settori e tipologie di imprese.<sup>13</sup> Anche in questa fase della ricerca si sono considerati i limiti di un approccio quantitativo, fondato unicamente sui valori contabili. I pochi indicatori prescelti sono stati utilizzati per percepire la presenza, eventuale, di "regolarità" nelle diverse modalità di apertura ai mercati esteri accennate.<sup>14</sup>



**Figura 1** | RAGGRUPPAMENTI "LOGICI" DELLE IMPRESE ESAMINATE  
 FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE

Oltre all'analisi delle performance, si è proceduto a esaminare il peso che le partecipazioni rivestono all'interno del capitale aziendale investito e a comprendere verso quali paesi gli investimenti esteri sono stati realizzati. Ciò per raffinare la conoscenza delle localizzazioni geografiche prescelte dai principali settori produttivi regionali e tentare di cogliere, di conseguenza, le motivazioni sottostanti le strategie transnazionali perseguite. Nel complesso, lo studio dell'internazionalizzazione delle imprese del campione BdM ha offerto spunti interessanti per verificare l'applicabilità di alcune tesi sostenute dalla dottrina prevalente.

**Ipotesi 1.** Le performance economiche delle imprese esportatrici risultano superiori rispetto a quelle delle imprese *home country oriented* operanti nei medesimi comparti.<sup>15</sup> Ciò in considerazione del migliore sfruttamento della capacità produttiva (miglioramento dell'efficienza), del conseguimento di economie di scala nonché della possibilità di stabilizzare il flusso produttivo, diversificando i rischi di debolezza della domanda interna o attenuandone le oscillazioni congiunturali. Altro fattore favorevole risulta l'incentivo al cambiamento e al miglioramento delle tecniche sia produttive sia manageriali e organizzative indotto dal confronto competitivo transnazionale (Ferragina, Quintieri 2001).

**Ipotesi 2.** Esportazioni e integrazione internazionale (tipicamente realizzata mediante investimenti diretti all'estero, d'ora in avanti IDE) possono assumere un ruolo complementare o sostitutivo a seconda del settore considerato, dello stadio di sviluppo del paese analizzato, del mercato estero di riferimento (Mori, Rolli 1999). Nonostante le posizioni non concordi della dottrina (il dibattito e le evidenze empiriche sono discordanti, al riguardo), ciò che emerge sempre più frequentemente negli studi scientifici è che gli investimenti diretti svolgono una funzione di sostegno e supporto delle esportazioni. La realizzazione di IDE, a fronte del calo delle esportazioni di prodotti finiti, ceduti direttamente all'estero, produce quantomeno un'intensificazione dei flussi esportativi di beni intermedi e di macchinari tra imprese del medesimo gruppo (*intra-firm*). Contestualmente, le aziende concorrenti sono stimolate a intensificare le proprie esportazioni per mantenere quote di mercato (Lipsey, Weiss 1981).

**Ipotesi 3.** I processi di internazionalizzazione mediante investimenti diretti risultano più frequenti in settori che presentano caratteristiche produttive o organizzative specifiche. Si fa riferimento, in primo luogo, ai contesti in cui è elevata la presenza di *intangible asset* (conoscenze, tecnologie) tali da incorporare vantaggi differenziali

aziendali secondo il profilo di internazionalizzazione al 2000, ipotizzando l'invarianza nei cinque anni precedenti. Si sono tralasciati, di conseguenza, gli effetti dell'evoluzione dei processi di internazionalizzazione. Si consideri, al riguardo, la possibile "migrazione" di alcune aziende da una classe a un'altra nei vari anni.

**13.** L'analisi della gestione dell'impresa attraverso i dati di bilancio è ampiamente discussa dalla dottrina aziendalista. Tra i tanti autori, si vedano Caramiello (1986) e Marchi, Paolini, Quagli (1995).

**14.** Tra gli aspetti problematici vanno rilevati i limiti dell'analisi per indici, riferibili al bilancio di esercizio e quindi all'oggetto stesso delle elaborazioni (si considerino, per es., le politiche di bilancio, la problematica inflazionistica, l'ermetismo delle informazioni, l'interferenza fiscale), agli strumenti di analisi (in relazione alle metodologie di riclassificazione e alla tipologia di indici prescelta), nonché alla interpretazione dei risultati (considerando la ridotta significatività/espressività degli indicatori, il mancato utilizzo di variabili flusso ecc.). Su questi aspetti si rinvia a Teodori (2000, pp. 111-114). Si veda, inoltre, Marchi, Paolini, Quagli (1995, p. 4).

**15.** Tra i lavori principali che dimostrano la superiorità delle performance delle imprese esportatrici rispetto alle non internazionalizzate si segnalano Bernard, Jensen (1995, 1997a, 1997b, 1997c, 1999) e Richardson, Rindal (1995). Il dibattito dottrinale si spinge a discutere se siano le imprese esportatrici a generare le performance migliori e se non siano proprio redditività ed efficienza elevate fattori propulsivi delle scelte di internazionalizzazione. Tra i contributi più recenti su queste tematiche, con riferimento specifico al contesto italiano, si veda Quintieri (2001).

16. Le elaborazioni commentate in questo paragrafo sono riportate in modo analitico in Appendice.

17. Il diverso numero di imprese analizzate nel quinquennio è spiegabile in relazione ai processi di fusione realizzati e alla presenza, in alcuni anni, di aziende che, avendo patrimonio netto negativo, sono state escluse dall'analisi (al fine di non alterare il calcolo delle medie settoriali e dei quozienti di bilancio).

18. Le imprese con propensione all'esportazione positiva, ma inferiore al 10%, si riducono da trentuno unità nel 1995 a ventuno nel 2000.

19. Le aziende con sole esportazioni presentano nel 1995 un fatturato medio di 38 miliardi (con 105 dipendenti) e nel 2000 di 45 miliardi (con 118 dipendenti). Le imprese non internazionalizzate, invece, si attestano sui 39 miliardi e 99 dipendenti nel 1995, passando a 56 miliardi e 119 dipendenti nel 2000.

20. Si consideri, al riguardo, che le aziende con esportazioni e partecipazioni hanno fatturato medio, nel 2000, pari a 182 miliardi, con 507 dipendenti (rispetto ai 190 miliardi e ai 589 dipendenti del 1995), mentre le imprese con sole partecipazioni all'estero presentano un fatturato medio di 90 miliardi e 236 dipendenti (contro i 93 miliardi e 264 dipendenti del 1995).

che le imprese preferiscono mantenere al loro interno piuttosto che condividere mediante concessione di licenze o accordi di collaborazione (Shatz, Venables 2000). Dall'altro lato, gli IDE risultano agevolati nei settori con produzioni complesse, nei quali intere fasi del processo produttivo possono essere esternalizzate e decentrate.

**Ipotesi 4.** La distanza e la grandezza dei mercati di possibile insediamento sono variabili determinanti nello spiegare la localizzazione delle partecipazioni all'estero. A livello macroeconomico, gli investimenti diretti realizzati dai paesi industrializzati tendono sempre più a concentrarsi in mercati contigui o prossimi a quelli nazionali e sui mercati di sbocco principali più vasti. Tale comportamento sarebbe motivato dal fatto che gli IDE seguono prevalentemente la logica *market seeking*: l'offerta è orientata su produzioni non tradizionali, ove la competitività non è centrata sul costo di produzione (Shatz, Venables 2000).

### Il profilo di internazionalizzazione delle imprese del campione

Dall'esame dei bilanci relativi al periodo 1995-2000 emerge una marcata tendenza di fondo dell'economia marchigiana. Si fa riferimento alla transizione delle imprese del campione BdM verso l'internazionalizzazione, nelle sue forme più complesse.<sup>16</sup> Le imprese aperte ai mercati esteri raggiungono nel 2000 le 116 unità (tabella 1).<sup>17</sup> Negli anni considerati si espandono nettamente le iniziative di aziende che supportano le attività di esportazione mediante partecipazioni (+82,8%). Si contraggono, invece, le *export intensive* (-22,4%). Quest'ultimo dato sembrerebbe confermare la consapevolezza delle imprese circa la rischiosità di penetrare nei mercati esteri mediante soli flussi esportativi. Si riduce anche la quota di non internazionalizzate (dal 47% nel 1995 al 38% nel 2000). Tra queste, le aziende con propensione all'esportazione nulla passano dal 13,8% del campione al 10,6%.<sup>18</sup>

**Tabella 1** PROFILI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE (1995-2000)

FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BdM

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Esportazioni superiori al 30% (E)	35%	35%	34%	31%	29%	28%
Esportazioni superiori al 30%, partecipazioni estere (E&P)	13%	16%	17%	18%	20%	21%
Esportazioni inferiori al 30%, partecipazioni estere (P)	5%	6%	9%	12%	14%	13%
Totale internazionalizzate	53%	57%	60%	61%	63%	62%
Esportazioni inferiori al 30%, senza partecipazioni estere (NI)	47%	43%	40%	39%	37%	38%

Sul piano dimensionale, considerando fatturato e numero di dipendenti, le imprese con sole esportazioni e quelle non internazionalizzate si collocano su livelli medi.<sup>19</sup> Maggiori risultano le dimensioni delle aziende con partecipazioni e, in particolare, di quelle che presentano anche livelli di esportazione elevati.<sup>20</sup> Trattandosi di unità medio-grandi, si conferma quanto emerge da numerose ricerche empiriche, in cui il fattore dimensionale viene considerato una discriminante forte nello spiegare la propensione all'internazionalizzazione (Istat-Ice 2000; Onida 1999).

Una tendenza interessante emerge comparando i dati del 1999, anche nella logica del trend degli anni passati, rispetto a quanto risulta esaminando il 2000. Si percepisce, infatti, un assestamento del percorso di internazionalizzazione dell'economia regionale.

Da un lato, calano le aziende con sole partecipazioni all'estero e quelle *export intensive*, frutto probabilmente di un processo naturale di selezione delle iniziative imprenditoriali più deboli. Dall'altro, le aziende maggiormente radicate all'estero rafforzano la loro presenza sul mercato, incrementando le risorse finanziarie investite. Si consideri, al riguardo, che a fronte di una crescita modesta delle unità partecipate all'estero (da 188 unità nel 1999 a 196 nel 2000), il valore delle partecipazioni sale da circa 540 miliardi a oltre 900 miliardi di lire. Il rafforzamento e la riconfigurazione degli IDE potrebbero essere interpretati come segnale di maturazione

delle esperienze di internazionalizzazione in atto. Su tale aspetto si tornerà comunque più avanti nel corso del lavoro.

Con riferimento all'analisi settoriale, emergono in modo netto diversi comportamenti in termini di propensione all'apertura ai mercati esteri e di strumenti di penetrazione adottati.<sup>21</sup> Quattro settori sono caratterizzati da un livello elevato di internazionalizzazione, con oltre il 75% delle imprese aperte ai mercati esteri.<sup>22</sup> Si tratta della Industria conciaria e fabbricazione di prodotti in cuoio e in pelle, delle Industrie prodotti in metallo, delle Industrie delle macchine e degli apparecchi meccanici e delle Industrie delle apparecchiature elettriche e degli strumenti musicali. Le Macchine e apparecchi meccanici e le Apparecchiature elettriche-strumenti musicali presentano oltre il 40% di imprese con flussi esportativi elevati e partecipazioni estere. Diversamente, il settore del Cuoio si caratterizza per la presenza maggiore di imprese altamente esportatrici (45%). Tale valore è in realtà il risultato di un trend in cui si evidenzia il calo netto delle imprese *export intensive* (64% nel 1995) a favore delle aziende con partecipazioni all'estero. Un'analoga riorganizzazione dei processi di internazionalizzazione emerge anche per i Prodotti in metallo, settore fino al 1998 caratterizzato dalla predominanza delle imprese esportatrici.

I settori meno aperti all'internazionalizzazione, per motivazioni anche legate alla tipologia di produzione realizzata, risultano quello delle Industrie alimentari e delle Industrie del mobile.<sup>23</sup> Pur apprezzandosi mutamenti nel corso degli anni, l'apertura ai mercati esteri rimane ancora limitata.

L'analisi della composizione delle aziende per tipologia di percorso di internazionalizzazione prescelto, raffinata anche nella logica settoriale appena descritta, ha consentito di tracciare un quadro dell'apertura all'estero delle PMI marchigiane.<sup>24</sup> Tale esame è risultato propedeutico al calcolo e all'interpretazione delle performance maturate complessivamente dalle quattro classi di imprese, come sintetizzato nella tabella 2.

Le elaborazioni dei dati contabili mostrano, in primo luogo, la contrazione tendenziale della redditività, misurata dal ROE, e l'assottigliamento delle "diversità" tra classi. All'andamento negativo riscontrato contribuisce, ovviamente, la prolungata situazione di crisi di alcuni dei principali mercati di sbocco delle produzioni regionali e l'effetto di stabilizzazione del tasso di cambio nell'area euro (Paradisi 2000). Il calo riguarda in modo più evidente le imprese *export intensive*. Queste ultime nel tempo perdono quote dei vantaggi di redditività posseduti, maturati in passato anche grazie allo sfruttamento di un rapporto di indebitamento particolarmente elevato. Si consideri, peraltro, che il livello del ROE risulta, soprattutto nei primi anni di analisi, sensibilmente più elevato della redditività caratteristica (monitorata attraverso il ROI) e fortemente volatile.

Le aziende con partecipazioni all'estero recuperano nel 1999 parte del calo di redditività accusato nei tre anni precedenti, assestando poi le performance maturate nel corso del 2000. Per quelle con partecipazioni ed esportazioni la crescita è garantita soprattutto da livelli elevati di fatturato (doppi rispetto alla media del campione) probabilmente spinti anche dagli sbocchi commerciali esteri. Alto è il valore aggiunto generato per addetto. Nel complesso, si potrebbe trattare del risultato positivo del trasferimento all'estero di alcune attività produttive, tali da migliorare l'efficienza organizzativa della casa madre, consentire una razionalizzazione dei costi di produzione e rendere competitivi i prodotti offerti, spingendo le vendite (realizzate attraverso la casa madre stessa).

Interessante, infine, risulta l'analisi delle imprese il cui percorso di internazionalizzazione si fonda esclusivamente sul possesso di partecipazioni. La redditività più stabile di questo gruppo si associa ai livelli più contenuti di indebitamento rispetto all'intero campione e a differenziali tra ROE e ROI molto contenuti. Ciò sembrerebbe rivelare una maggiore genuinità della redditività d'impresa, spinta dalle attività caratteristiche, piuttosto che dalle politiche finanziarie o dall'incidenza di componenti straordinarie. Con riferimento al valore aggiunto per addetto si hanno nettamente i risultati migliori, a fronte di un fatturato medio aziendale in linea rispetto a quello del settore. Queste imprese potrebbero aver trasferito all'estero fasi del processo produttivo, come anche attività di commercializzazione. Il collocamento diret-

**21.** Nell'analisi per settori si adotta l'aggregazione utilizzata dal Centro di Ricerca della BdM che prevede la confluenza dei codici Ateco '91 in nove settori. In particolare, il settore 1 (Industrie alimentari) accoglie il codice DA; il settore 2 (Industrie tessili e abbigliamento) comprende il codice DB; il settore 3 (Industrie conciarie e fabbricazione di prodotti in cuoio e in pelle) riguarda il codice DC; il settore 4 (Industrie della carta, petrolio, chimica, gomma e minerali non metalliferi) assomma i codici DE-DF-DG-DH-DJ; il settore 5 (Industrie prodotti in metallo) accoglie il codice DJ; il settore 6 (Industrie macchine e apparecchi meccanici) comprende i codici DL-DK; il settore 7 (Industrie apparecchiature elettriche e strumenti musicali) riguarda i codici DL-DN; il settore 8 (Industria del mobile) comprende il codice DN; il settore 9 (Altre industrie) assomma i codici DM-DN.

**22.** Il settore 7 presenta l'88% di imprese internazionalizzate, a fronte dell'84% del settore 6, del 78% del settore 3 e del 75% del settore 5.

**23.** A giustificazione della scarsa internazionalizzazione dei settori in esame si considerino, per es., le difficoltà di trasporto, di adattamento della produzione ai gusti e agli standard diversi presenti nei vari mercati, nonché le diversità legislative presenti.

**24.** Lo studio è stato ulteriormente approfondito grazie all'analisi dell'influenza esercitata sui risultati di bilancio dalla tipologia di produzione delle quattro classi di aziende. A tal fine, è utile distinguere le produzioni destinate ai consumatori finali (consumer) da quelle per le altre imprese (business). Sinteticamente, con riferimento alla redditività, l'analisi empirica ha evidenziato come nel comparto dei consumer le aziende con partecipazioni all'estero generino i ROE più elevati. Ciò potrebbe evidenziare una maggiore capacità di presidio dei mercati di sbocco, attraverso prodotti rispondenti alle esigenze della clientela, come anche la capacità di realizzare produzioni a costi competitivi. Le aziende export intensive evidenziano, invece, una eccessiva volatilità delle performance nel tempo, causata probabilmente dalla conoscenza ridotta dei mercati di riferimento. Il comparto business genera redditività più stabili seppure lievemente inferiori, quasi fosse dominato da attori e/o settori più "maturi". Una riflessione particolare riguarda la classe di aziende non internazionalizzate, che emerge nettamente per la bassa redditività maturata negli anni. Ciò lascia presumere come nelle produzioni business l'internazionalizzazione costituisca ormai una strategia necessaria per conquistare o mantenere vantaggi competitivi e che consente di maturare risultati economici eccellenti. Diversamente, nel comparto consumer solo nell'ultimo anno di analisi si rende palese la debolezza delle aziende non aperte ai mercati internazionali. In collegamento a queste considerazioni, il leverage si conferma, in entrambi i settori, particolarmente basso per le imprese con sole partecipazioni. Per queste ultime si osservano, inoltre, i livelli migliori di produttività, quasi a dimostrare una maggiore efficienza conseguita attraverso l'apertura all'estero. Interessante, infine, risulta l'analisi del fatturato.

**Tabella 2** INDICATORI DI PERFORMANCE  
PER CLASSI DI IMPRESE (1995-2000)  
FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE  
SU DATI BdM

Classi	ROE						Valore aggiunto / Addetti					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1995	1996	1997	1998	1999	2000
E&P	14,26	11,52	9,94	10,10	12,44	10,97	87,01	90,66	104,79	102,12	105,11	103,50
E	20,80	19,45	15,73	14,24	10,79	8,47	82,69	86,39	86,20	82,14	83,13	84,88
P	11,61	15,58	13,07	9,48	10,87	9,49	105,03	116,31	117,58	104,76	110,27	110,17
NI	13,01	8,59	10,08	10,36	8,82	5,79	87,12	85,24	88,93	87,19	85,30	90,19
Classi	ROI						Fatt. classe / Fatturato medio settore					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1995	1996	1997	1998	1999	2000
E&P	7,17	7,28	8,48	8,29	8,83	5,38	3,10	2,51	2,42	2,43	2,33	2,32
E	10,50	12,51	10,77	9,27	8,34	7,22	0,62	0,59	0,57	0,58	0,50	0,52
P	10,21	12,62	10,19	7,56	7,95	7,21	1,53	1,48	1,28	1,10	1,18	0,97
NI	10,16	8,48	8,58	8,05	6,98	5,53	0,65	0,68	0,68	0,64	0,62	0,64

Nel comparto consumer le imprese con partecipazioni ed esportazioni presentano un fatturato medio nettamente superiore a quello settoriale (con un rapporto di 4 a 1). Elevato risulta anche il fatturato delle aziende con sole partecipazioni estere, per le quali si intuisce la presenza di strategie di delocalizzazione prevalentemente produttiva. Nello stesso settore business emerge tale superiorità nei volumi di vendita delle imprese che attuano strategie di penetrazione mediante trasferimento, seppure non in misura così netta come nel primo comparto.

**25.** Come già evidenziato nella nota 15, in numerosi contributi della dottrina si sottolinea la capacità delle imprese esportatrici di generare performance mediamente più elevate rispetto a quelle delle aziende operanti esclusivamente sul proprio mercato nazionale. A livello empirico occorre, tuttavia, prestare molta attenzione nel trarre simili conclusioni, considerando che l'overperformance potrebbe essere l'effetto di cause diverse. Si consideri che le imprese esportatrici potrebbero generare risultati eccellenti – in termini di vendite, produttività e occupazione – proprio perché sono le aziende migliori a divenire esportatrici (Bernard, Jensen 1999).

**26.** Il dato riscontrato in termini di produttività più elevata delle imprese con partecipazioni all'estero conferma quanto emerge in letteratura. Alcuni autori imputano la maggiore produttività all'acquisizione di conoscenze e innovazioni nei paesi di insediamento (Fosfuri, Motta 1999; Cantwell 1995; Zanfei 2000). Altri sottolineano i benefici conseguenti al trasferimento all'estero di fasi della produzione, in relazione alla possibilità di cogliere i vantaggi differenziali disponibili nei paesi ospiti (Helpman, Grugman 1985; Venables 1999; Markusen et al. 1996). Altri studi si focalizzano sulle opportunità che gli IDE offrono in termini di economie di scala conseguibili ampliando gli sbocchi commerciali e, dunque, il fatturato generato dall'impresa (Markusen 1995; Markusen, Venables 1998). Interessante risulta, infine, lo studio empirico proposto da Barba Navaretti et al. (2002) sul caso italiano comparato con quelli francese e spagnolo.

**27.** Per interpretare correttamente il fenomeno in esame occorrerebbe, in realtà, verificare nel medio periodo l'andamento del volume di fatturato esportato e la stabilità dello strumento di internazionalizzazione prescelto.

**28.** Stesse considerazioni possono essere svolte analizzando la specializzazione relativa dell'Italia rispetto a quella degli altri paesi industrializzati (de Nardis, Traù 1999).

to della produzione sui mercati esteri, da parte delle partecipate, spiegherebbe il livello medio non elevato del fatturato della casa madre. Un miglioramento generalizzato dell'efficienza produttiva interna, legato all'esternalizzazione di alcune fasi produttive, giustificerebbe invece il valore aggiunto per addetto elevato.

Nel complesso, i risultati prodotti dall'analisi empirica consentono di verificare la sostenibilità delle prime tre ipotesi del lavoro di ricerca, in relazione al campione BdM. La prima ipotesi è legata, come visto, alla capacità delle imprese *export intensive* di generare performance migliori rispetto a quelle delle altre aziende.<sup>25</sup> L'analisi delle imprese BdM permette di raffinare e rendere più puntuale tale affermazione. In primo luogo, si notano grosse diversità settoriali che rendono i tentativi di sintesi e generalizzazione poco significativi. In taluni casi, le risultanze empiriche portano persino a falsificare le ipotesi di studio, ma probabilmente per motivi più congiunturali che strutturali. Nell'analisi svolta sono, di fatto, le imprese internazionalizzate, nelle diverse forme considerate, a maturare tendenzialmente le performance migliori.

Le aziende in cui i flussi esportativi elevati costituiscono l'unico strumento di penetrazione nei mercati esteri generano, in effetti, i livelli più alti di ROE medio nei sei anni considerati. Tuttavia, si tratta di valori sottoposti a un considerevole rischio di volatilità: la redditività elevata di periodo risulta spesso sì eccezionale, nella sua dimensione, ma contingente e non stabile nel tempo. Infatti, questa classe di imprese mostra la maggiore contrazione del ROE, che scende di circa 12 punti percentuali nel periodo osservato. Solamente le aziende non internazionalizzate fanno riscontrare un trend negativo simile, con una contrazione della redditività di oltre 7 punti percentuali.

Peraltro, considerando indicatori più ampi di performance, come la produttività per addetto<sup>26</sup> e il fatturato rapportato a quello medio del settore, sono le imprese con partecipazioni all'estero (con e senza esportazioni) a emergere. In sostanza, la presenza di unità produttive o distributive internazionali sembra garantire maggiore stabilità e robustezza alle prestazioni dell'impresa. La realizzazione di investimenti all'estero richiede ovviamente sforzi finanziari e organizzativi rilevanti, per cui la crescita della redditività delle aziende promotrici risulta più rallentata.

La seconda ipotesi del lavoro riguarda il ruolo complementare dell'insediamento sui mercati esteri rispetto alle esportazioni. Sul piano quantitativo, il comportamento del campione BdM evidenzia una propensione maggiore delle imprese a rafforzare l'internazionalizzazione di base attraverso l'acquisizione di partecipazioni in aziende estere in tutti i settori considerati. Nel 2000, si ricorda, il 21% delle imprese risulta privilegiare gli investimenti diretti a sostegno di cospicui flussi di esportazioni. Il 13% delle aziende, invece, attua la penetrazione solamente attraverso partecipazioni, le quali tendono a divenire sostitutive delle esportazioni o quantomeno a ridurne la crescita.<sup>27</sup>

Sembra, infine, trovare conferma la terza ipotesi di ricerca, adottando alcuni aggiustamenti resi necessari in relazione alla struttura produttiva marchigiana (Paradisi 2000), non dotata di produzioni a elevata tecnologia.<sup>28</sup> L'internazionalizzazione risulta, infatti, più diffusa nei settori con produzioni complesse e differenziate (mec-

canica, apparecchiature elettriche e strumenti musicali), con un trend che va ad accentuarsi e rafforzarsi nel corso degli anni. Le numerose unità partecipate all'estero testimoniano come sia possibile ottimizzare e potenziare i vantaggi differenziali posseduti, decentrando intere fasi del processo produttivo che ben si presta a un'organizzazione transnazionale.

Per meglio comprendere le motivazioni strategiche che spingono le imprese a penetrare nei mercati esteri mediante acquisto di partecipazioni<sup>29</sup> alcuni spunti di riflessione utili sono stati tratti dall'analisi dei mercati di insediamento.

Per le imprese del campione BdM, l'esame dell'allocazione geografica delle partecipazioni all'estero pone in evidenza un'elevata eterogeneità delle destinazioni degli investimenti stessi, differenziate notevolmente anche in funzione del settore esaminato. In particolare, emerge la predominanza dell'Unione Europea che, nell'ultimo anno analizzato, assorbe il 54% delle iniziative realizzate complessivamente dalle imprese. Seguono l'Asia orientale (11%), l'Europa centro-orientale (10%) e l'America settentrionale (10%).

Innanzitutto, è utile sottolineare l'estrema concentrazione degli investimenti, condizionata sia dalla concentrazione delle principali imprese marchigiane in un settore specifico, quello della meccanica, sia dall'andamento che nello stesso sta assumendo la competizione internazionale, che per certi versi impone scelte di internazionalizzazione e radicamento all'estero. In questo senso, si consideri che tale settore assorbe l'83% del valore delle partecipazioni all'estero e il 40% delle unità partecipate. La differenziazione delle destinazioni geografiche appare così elevata da lasciare percepire la presenza di "motivazioni composite" alla strategia di internazionalizzazione adottata da queste imprese, confermate dallo studio diretto di alcuni casi aziendali proposti di seguito nel lavoro.

Altro aspetto interessante riguarda la dinamicità dell'apertura ai mercati internazionali delle imprese BdM. Non solo, infatti, si intensifica l'esplorazione di nuove aree (Armenia, Libia, Giordania, Cile, Iran, Uruguay, Australia), ma appare apprezzabile una maturazione delle esperienze intraprese. Mentre, infatti, subiscono un processo di ridimensionamento gli investimenti in paesi tipicamente *low-cost*, aumentano le iniziative *market-driven* verso Europa e Nord America.

Peraltro, tale tendenza emerge in modo netto proprio in settori che in passato si sono caratterizzati per scelte di decentramento produttivo verso aree a basso costo della manodopera. Interessante, al riguardo, appare il caso delle imprese calzaturiere. Sino al 1999, destinatari privilegiati degli IDE risultano, infatti, i paesi dell'Europa dell'Est e dell'Asia. Dal 2000 sono avviate nuove iniziative in Europa (Spagna, Francia e Germania), con la contestuale cessione o il ridimensionamento delle partecipazioni nella Repubblica Ceca, in Romania e in Cina. Questo fenomeno, diffuso anche nei settori degli apparecchi musicali e del mobile, si potrebbe interpretare considerando il venir meno della leva competitiva del cambio, in passato sfruttata come strumento di appeal dei prodotti esportati. Tale cambiamento del contesto competitivo potrebbe aver reso necessario per le imprese marchigiane ricercare un presidio costante dei mercati di sbocco e una vicinanza diretta ai gusti e alle esigenze del cliente.

Si conferma dunque anche in questo senso la tendenza, già evidenziata in precedenza, alla razionalizzazione delle esperienze di internazionalizzazione da parte delle aziende marchigiane.

Le informazioni così raccolte hanno consentito di verificare l'ultima ipotesi di ricerca, relativa al collegamento logico esistente tra mercati di insediamento prescelti, tipologia di produzioni realizzate e motivazioni all'internazionalizzazione.

L'ipotesi teorica viene solo parzialmente confermata dall'analisi delle destinazioni geografiche. Nei primi cinque anni esaminati, la concentrazione degli investimenti in aree vicine a quella nazionale o nei mercati di sbocco principali è verificata solo per alcuni settori specifici e tipologie di produzione. Appaiono, infatti, molto diffuse e in crescita iniziative in mercati culturalmente e geograficamente lontani, in cui sono verosimilmente realizzati investimenti "verticali", volti a delocalizzare e/o a

**29.** La rilevazione dei flussi di investimento all'estero è basata, nel lavoro, esclusivamente sui dati di bilancio e, quindi, su valori di natura contabile. Questi ultimi potrebbero non coincidere con i flussi finanziari in uscita dall'Italia, corrisposti dalle imprese nazionali per l'acquisizione delle partecipazioni estere. Solo in modo approssimativo è possibile, quindi, far coincidere il valore delle partecipazioni stesse con quello degli IDE.

**Si evidenzia una propensione maggiore delle imprese a rafforzare l'internazionalizzazione attraverso l'acquisizione di partecipazioni in aziende estere**



30. Si tratta, in realtà, di un fenomeno che interessa tutta la regione. Come viene dimostrato da Paradisi (2000), la delocalizzazione di fasi della produzione si associa nelle Marche a valori elevati del traffico di perfezionamento passivo, che testimonia la natura tipicamente verticale degli IDE.

31. I profili dimensionali dei quattro case study analizzati, relativamente all'anno 2000, sono i seguenti: il Gruppo Biesse presenta un fatturato consolidato di oltre 600 miliardi di lire e 1850 dipendenti, la Schnell presenta un fatturato di oltre 60 miliardi di lire e 110 dipendenti, la Lazzzerini produce 30 miliardi di fatturato attraverso 143 dipendenti, mentre la Meccanotecnica Centro supera i 6 miliardi di fatturato.

replicare attività della catena del valore. Si pensi, al riguardo, all'Asia o all'America Latina, in cui le imprese BdM hanno avviato e consolidato rapporti di natura prevalentemente produttiva. Ciò potrebbe rivelare un certo ritardo nell'internazionalizzazione del campione rispetto agli standard dei paesi industrializzati.<sup>30</sup> Va tuttavia rilevato come il trend innescato nel 2000 lasci presumere una certa inversione, vista la maturazione delle iniziative dirette verso mercati sviluppati anche da parte di settori, come quello calzaturiero, tradizionalmente orientati alla ricerca di bassi costi di produzione piuttosto che al presidio degli sbocchi commerciali.

### Possibili modelli di internazionalizzazione e implicazioni manageriali: alcuni case study

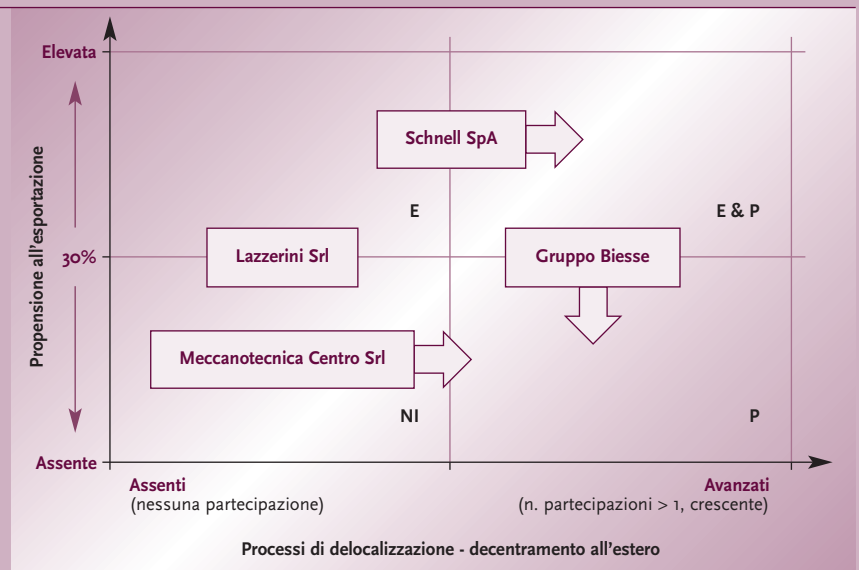
Lo studio dei processi di internazionalizzazione delle PMI marchigiane è stato supportato, oltre che dall'analisi empirica appena sintetizzata, dalla realizzazione di alcuni case study. Ciò ha consentito di individuare le peculiarità di comportamenti competitivi che configurano scelte strategiche diverse in tema di apertura ai mercati esteri, riconducibili ai modelli individuati nell'esame del campione BdM.

In particolare, si sono selezionate quattro aziende della regione Marche (Biesse SpA, Schnell SpA, Lazzzerini Srl, Meccanotecnica Centro Srl),<sup>31</sup> appartenenti al settore meccanico, nell'ambito del quale si rileva, come visto, una forte propensione all'internazionalizzazione nelle sue diverse forme. L'aver prescelto un unico settore per lo studio dei casi è motivato anche dalla necessità di neutralizzare eventuali influenze della struttura del settore stesso e della tipologia di prodotti sulle modalità di internazionalizzazione. Per ciascuna azienda si sono verificate le scelte di internazionalizzazione attuate, le caratteristiche produttive e commerciali e la propensione all'apertura ai mercati esteri, evidenziando punti di forza e difficoltà riscontrate. Parallelamente, si sono messe in evidenza le prospettive future e le strategie di crescita che le aziende stesse intendono intraprendere per competere sul panorama nazionale ed estero.

L'intento è stato quello di cogliere le implicazioni manageriali principali connesse con le scelte di internazionalizzazione, nonché le criticità maggiori che sul piano organizzativo e gestionale le aziende intervistate si trovano ad affrontare.

Sulla base dei connotati assunti dalle strategie competitive adottate, le quattro aziende analizzate sono state collocate nei quadranti della matrice descritta in precedenza (figura 2), che riprende la suddivisione logica delle imprese basata sul grado di estensione della propensione all'esportazione e sull'intensità dei processi di delocalizzazione e/o decentramento.

**Figura 2** RAGGRUPPAMENTI "LOGICI" DELLE IMPRESE ESAMINATE: ALCUNI CASI  
 FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE



*Le aziende esaminate*

Il caso del gruppo Biesse (Pesaro) è stato considerato come rappresentativo di un comportamento strategico, di successo, fortemente orientato all'internazionalizzazione. Il gruppo, leader a livello mondiale, è specializzato nell'offerta di servizi e soluzioni legate alla progettazione e alla costruzione di macchine per la lavorazione del legno, del vetro e del marmo.

L'apertura di questa azienda ai mercati internazionali si è sviluppata gradualmente nel tempo sino ad avviare un processo di globalizzazione che prevede attualmente la delocalizzazione diffusa di attività della catena del valore, salvo quelle legate alla fase produttiva. La decisione di mantenere accentrata l'attività strettamente industriale presso lo stabilimento di Pesaro è da ricondurre a due fattori principali. Da un lato, vi è l'esigenza di maturare economie di scala. Dall'altro, il know-how disponibile in Italia sarebbe replicabile all'estero con estrema difficoltà e dispersione di risorse. In relazione, invece, alle attività a valle della produzione, va rilevato come l'importanza crescente assunta dalla componente di servizio del prodotto offerto abbia reso indispensabile ottimizzare e rendere eccellenti (in termini di qualità e tempestività) le attività di installazione e assistenza alla clientela. Queste ultime sono replicate all'estero mediante filiali distributive controllate (investimenti *greenfield* e *non greenfield*), consentendo un presidio diretto dei mercati di sbocco.

Un cambiamento rilevante nell'impostazione della strategia di crescita internazionale si è avuta nel corso del 2000, quando è stata acquisita la Schelling GmbH (Austria) con l'intento di completare la propria gamma di offerta e arricchire il know-how nel campo dei servizi di ingegneria relativi alla produzione, alla tecnologia e alla logistica nel settore del legno.

La Schnell SpA è stata, invece, analizzata come caso di internazionalizzazione fortemente orientata alle esportazioni (oltre l'80% delle vendite è ceduto all'estero, in 45 paesi). L'azienda, fondata nel 1962 a Fano (PU), è specializzata nella produzione di macchine per la lavorazione del ferro da cemento armato. È attualmente tra i leader del mercato delle macchine da cantiere (cesoie, piegatrici, combinate) e delle macchine automatiche (macchine da rotolo e da barra, tagliareti, piegatrici, gabbiatrici, assemblatrici, grandi impianti).

Il processo di internazionalizzazione del gruppo Schnell è legato essenzialmente all'attività commerciale. Tutte le fasi sia progettuali, sia produttive, sia legate ai controlli di qualità e ai collaudi sono, infatti, concentrate in Italia. La motivazione principale di questo accentramento va ricercata nel know-how specialistico e nella capacità innovativa maturati negli anni dall'azienda e dalla sua risorsa umana, difficilmente replicabili all'estero.

Gli strumenti di internazionalizzazione adottati sono quelli dell'esportazione diretta. In sostanza, area manager nazionali coordinano agenti e segnalatori esteri che collaborano stabilmente con l'azienda e guidano l'azione commerciale. Con riferimento, invece, alle attività di collaudo e installazione, politica dell'impresa è quella di realizzare uno scrupoloso controllo di qualità in Italia, per evitare il riscontro di problemi alle macchine una volta esportate. Queste, dopo l'installazione, sono seguite da operatori esteri, con i quali la Schnell sigla contratti per la fornitura di assistenza tecnica. L'*outsourcing* dell'assistenza, che si estende spesso alla gestione dei pezzi di ricambio, consente anche di promuovere l'attività commerciale, considerando che i soggetti coinvolti possiedono una conoscenza diretta del mercato locale, delle esigenze della clientela attuale e potenziale e delle opportunità di vendita.

Un altro esempio di crescita generata da processi di internazionalizzazione è quello della Lazzerini Srl. L'aspetto interessante in questo caso riguarda la modalità di entrata sui mercati esteri, indotta dall'ingresso nel capitale della società di un importante gruppo straniero. Fondata nel 1967 a Monsano (AN), la Lazzerini Srl è specializzata nella produzione di sedili per il trasporto pubblico di passeggeri (navi, autobus, treni), distinguendosi per l'utilizzo del processo di schiumatura a freddo per l'imbottitura degli stessi. Nel 1986 la società viene acquisita dal gruppo Grammer,<sup>32</sup> che grazie alla realizzazione di IDE *greenfield* e *non greenfield*, attua una strategia estesa di globalizzazione della propria catena del valore. Nella logica dello sfruttamento, da parte dell'intero gruppo, dei vantaggi competitivi acquisiti a livello locale, la Lazzeri-

**32.** Il gruppo Grammer, leader a livello mondiale con un fatturato di oltre 1500 miliardi di lire nel 2000, 7000 dipendenti e sedi in 22 paesi, è strutturato in tre divisioni: automotive, per la realizzazione di componenti interni per auto (fatturato di circa 800 miliardi); sedili autista (per circa 600 miliardi di fatturato); sedili passeggeri, con Lazzerini società punta relativamente al comparto autobus (con 100 miliardi di fatturato).

ni è responsabile attualmente della progettazione dei sedili per autobus, offrendo assistenza e supporto a tutte le consociate operative in questo comparto.

Infine, ultimo caso esaminato è quello della Meccanotecnica Centro Srl, produttrice di stampi e lavorazioni meccaniche precise, nonché operativa nel campo della progettazione e produzione di attrezzature, impianti e linee di lavorazione automatiche. L'interesse per la Meccanotecnica è legato al fatto che l'azienda è un esempio di mancata internazionalizzazione, con esportazioni praticamente assenti e mancanza di partecipazioni. Lo sviluppo di questa impresa è stato condotto negli anni prevalentemente sul mercato nazionale: le uniche attività estere svolte sono state realizzate seguendo consociate straniere di clienti italiani.

La mancata apertura all'estero è stata non tanto una scelta deliberata, quanto la conseguenza di esperienze fallimentari. In questo senso, si è trovato estremamente interessante verificare le criticità riscontrate e le possibili azioni strategiche che si intendono intraprendere in futuro a favore dell'internazionalizzazione. Meccanotecnica Centro sta, infatti, elaborando idee e programmi per replicare le sue produzioni in paesi esteri, ove esiste un forte sviluppo dell'industria meccanica con grande utilizzo di lavorazioni delle lamiere sottili. La scelta dell'area geografica di insediamento non è attualmente guidata dalla ricerca di bassi costi dei fattori (manodopera in particolare), quanto dalla necessità di seguire lo sviluppo dell'industria dell'auto e degli elettrodomestici e fornire, quindi, le aziende potenziali clienti direttamente sul luogo di produzione.

#### *Le implicazioni manageriali emerse dall'analisi*

L'analisi dei casi aziendali ha confermato come a fronte degli evidenti vantaggi connessi con l'intensificazione dell'esposizione ai mercati internazionali da parte delle PMI, soprattutto in termini di miglioramento e stabilizzazione delle performance, cresca la complessità gestionale generata da tale scelta strategica, soprattutto se supportata da IDE. Al riguardo, una prima indicazione utile emersa nello studio riguarda il fatto che per comprendere appieno le implicazioni manageriali dei processi di internazionalizzazione, occorre innanzitutto differenziare l'ipotesi di apertura di nuove filiali da quella di acquisizione di partecipazioni all'estero. Si presentano, infatti, problematiche completamente differenti nei due casi.

Nell'investimento *greenfield* si tratta prevalentemente di formare e plasmare nuove competenze tecniche, magari attraverso il loro graduale trasferimento da parte di personale dell'azienda. L'omogeneizzazione viene ricercata tipicamente con attività di formazione e addestramento, oltre che mediante l'affiancamento di operatori italiani che, per periodi di tempo variabili, presidiano la nuova filiale.

La formazione diviene più complessa nel caso di investimento *non greenfield*, considerando che la finalità degli interventi non è tanto, o solo, quella di travasare conoscenze e competenze tecniche, quanto quella di ricercare la condivisione della *mission* e della cultura della casa madre. Peraltro, occorre sottolineare come nel caso di acquisizioni non sia comunque possibile generalizzare le problematiche che la casa madre si trova ad affrontare, dato che ciascuna azienda partecipata presenta peculiarità strutturali e organizzative da affrontare in modo specifico.

Il caso Biesse è, al riguardo, particolarmente significativo. Dopo l'acquisizione della società Schelling, l'aspetto più critico che si è dovuto affrontare ha riguardato la ricerca di sinergie tecniche e progettuali. La controllata aveva, infatti, logiche di gestione e una filosofia di mercato non immediatamente compatibili con quelle della casa madre. Per generare, direttamente presso Schelling, le opportunità di coordinamento e integrazione sono stati creati ventuno team interni alla consociata, che hanno lavorato a lungo individuando le possibili linee strategiche di sviluppo dell'integrazione stessa. In occasione, invece, dell'acquisizione in Australia di una società che già operava per la stessa Biesse come distributore di ricambi, l'aspetto culturale è stato meno problematico: lo stile e la *mission* della casa madre erano già conosciuti. In questa situazione va notato come l'entrata della società australiana nel gruppo Biesse abbia creato un incremento del livello atteso del servizio da parte del cliente,

**A fronte dei vantaggi connessi con l'internazionalizzazione delle PMI, cresce la complessità gestionale di tale scelta strategica**

per cui si sono resi necessari ulteriori interventi organizzativi e strutturali, non programmati, in grado di adeguare lo stile di service e ampliare la disponibilità e l'efficienza del magazzino ricambi.

Un altro aspetto emerso in tutti i casi trattati riguarda quella che viene definita la criticità maggiore dei processi di internazionalizzazione, ossia l'impostazione e il coordinamento del sistema informativo e di controllo.

Nel caso di acquisizione di partecipazioni all'estero o di integrazione con agenti, rappresentanti e unità di commerciali, vi è la necessità di disporre di un sistema informativo "aperto", in grado di far comunicare simultaneamente tutti gli attori della catena del valore o della rete che l'impresa ha allestito, rendendo la gestione integrata nonostante le distanze spaziali. Le ultime innovazioni tecnologiche sembrano agevolare tutto ciò.<sup>34</sup>

Anche a questo riguardo il caso Biesse è particolarmente significativo. L'integrazione dei sistemi informativi e di controllo è avvenuta, in questo gruppo, in tre momenti successivi. Nella fase di avvio dell'internazionalizzazione si è concessa piena autonomia alle filiali nella scelta delle soluzioni informatiche e dei programmi. Ciò soprattutto in considerazione delle peculiarità normative e fiscali dei diversi paesi.

Negli anni novanta, poi, sono emersi i punti deboli di tale soluzione, soprattutto per la gestione di alcuni flussi informativi (*in primis* quelli del controllo di gestione) per i quali era necessario impostare un'attività continua di omogeneizzazione. Si è quindi deciso di esportare il sistema informativo della casa madre, un ERP, verso le filiali, per integrarlo in primo luogo ai pacchetti contabili e amministrativi esterni. I risultati sperimentali conseguiti sono stati molto deludenti, per la resistenza al cambiamento e l'eccessivo appesantimento delle procedure riscontrati. Il rigetto dell'iniziativa da parte dei vari interlocutori aziendali ha fatto decidere per l'interruzione del processo.

L'ultima fase è stata avviata nell'anno 2001, anche grazie alle esigenze connesse con la quotazione in borsa. La necessità di produrre informazioni periodiche e di attivare controlli sui livelli di servizio resi a livello periferico hanno riportato in auge il progetto del sistema informativo. Nel frattempo, le soluzioni software sono state migliorate e le tecnologie e i portali disponibili sono divenuti più efficaci e accessibili. Nel diffondere e omogeneizzare il sistema informativo si è compreso che risulta estremamente difficile, quando non addirittura improduttivo, un approccio integralista e simmetrico, per cui si stanno realizzando adattamenti e flessibilizzazioni del sistema stesso. Ciò soprattutto per la diversità organizzativa di ogni filiale.

Collegati al sistema informativo, altri due aspetti sono risultati critici nell'analisi dei casi aziendali. Si tratta dell'impostazione del *controllo di gestione*, in parte già richiamato, e della gestione integrata della *logistica*.

Per quanto riguarda il primo aspetto, sorgono esigenze di adeguamento degli strumenti di programmazione e controllo delle attività aziendali, considerando la necessità di coordinamento e sincronia nelle azioni manageriali e operative rispetto ai partner stranieri, siano essi semplici distributori e agenti o consociate estere. Si fa riferimento, in particolare, ai sistemi di budgeting, di reporting, di valutazione delle performance, che debbono essere orientati in modo da ottimizzare l'attività delle diverse unità aziendali, cogliendo le peculiarità di un'organizzazione diffusa su scala internazionale e operante in contesti estremamente differenziati, anche da un punto di vista culturale.

Nel caso sia di Biesse sia di Schnell l'integrazione di questi strumenti non è stata avvertita come un problema di difficile soluzione, considerando che le attività di programmazione e controllo sono reputate dai vari partner come necessarie, come un must per l'attività del management. Viceversa, nell'esperienza di Lazzerini è stato proprio attraverso l'ingresso del gruppo Grammer che si è potuto beneficiare di una svolta nella gestione dell'impresa, in precedenza guidata secondo le logiche tipiche delle aziende familiari, ossia con attività accentrate e delega ridotta. Grazie all'esperienza della controllante, si sono sviluppati in modo rilevante gli strumenti di *controlling* e *reporting*, beneficiando di un travaso di conoscenze e competenze.

Altra complessità gestionale e organizzativa connessa con le scelte d'internazionalizzazione riguarda, secondo quanto emerso dai casi trattati, le attività *logistiche*, in ter-

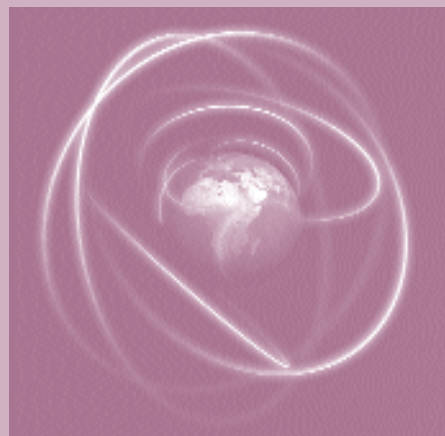
34. Un esempio concreto sono gli ERP detti di seconda generazione, che utilizzano la tecnologia Internet per trasmettere e ricevere flussi informativi e permettono la condivisione delle medesime basi di dati, anche se remote. Sul ruolo degli ERP ai fini dell'integrazione aziendale si veda Mucelli (2000).

mini di flussi in uscita e in entrata, da coordinare tra le varie unità aziendali attraverso adeguati strumenti di gestione delle informazioni e dei flussi stessi. Inefficienze negli approvvigionamenti o nelle transazioni legate ai pezzi in lavorazione, in caso di traffico di perfezionamento passivo, minano l'efficienza e l'efficacia aziendale nel suo complesso. Un esempio di queste problematiche è emerso, sia per Biesse sia per Schnell per quanto attiene alla gestione dei materiali e dei pezzi di ricambio. L'integrazione del sistema informativo delle filiali, degli agenti e dei distributori con quello della casa madre è ritenuta al riguardo strategica. Solo attraverso la stessa si è in grado di controllare e coordinare lo stato d'ordine dei pezzi di ricambio, condizione essenziale per soddisfare una clientela sempre più esigente, soprattutto nel comparto business, in termini di qualità e tempestività delle consegne e del servizio reso. Infine, la presenza sui mercati internazionali rende critica la *variabile finanziaria*. Sia in fase di avvio dell'operatività all'estero sia nella sua conduzione dinamica si generano fabbisogni crescenti di liquidità, con l'esigenza di pianificare correttamente afflussi e deflussi di risorse "plurimonetarie". Peraltro, quanto più spinto è il processo di internazionalizzazione, rafforzato da IDE, tanto maggiore è l'esigenza di coordinamento tra le varie unità che costituiscono il gruppo. Si pensi, per esempio, alla possibilità di realizzare compensazioni tra fabbisogni opposti o di negoziare approvvigionamenti simultanei di risorse presso i medesimi interlocutori finanziari. Nei casi esaminati, la presenza di un gruppo è sempre associata a una gestione accen-

### Inefficienze negli approvvigionamenti o nelle transazioni legate ai pezzi in lavorazione minano l'efficienza e l'efficacia dell'azienda nel suo complesso

trata degli aspetti finanziari. La casa madre, in un unico cruscotto, monitora a livello mensile i fabbisogni e le disponibilità finanziarie presenti nelle varie aziende del gruppo per operare le compensazioni possibili. Rispetto alle sinergie conseguibili mediante il ricorso al credito a condizioni migliori, si notano tuttavia comportamenti opportunistici, vista la deresponsabilizzazione che si genera sui manager verso il costo e la dimensione dell'indebitamento, a fronte della possibilità di attingere a fonti di finanziamento alle migliori condizioni di mercato. La ridotta pressione e la scarsa attenzione all'approvvigionamento delle fonti di finanziamento possono, si è visto, generare nel tempo un incremento dei volumi di magazzino e una crescita complessiva dell'attivo circolante.

Un'ultima riflessione riguarda gli ostacoli possibili all'internazionalizzazione delle PMI, come emerso nel caso della Meccanotecnica Centro Srl. In questa azienda – si è già anticipato – il tentativo di avviare un processo leggero di apertura ai mercati internazionali si è rivelato fallimentare a causa di problemi che si potrebbero definire "di opportunità". L'ostacolo principale si è riscontrato, infatti, nell'incapacità di trovare una buona rete commerciale. Gli agenti e i distributori esteri erano, infatti, specializzati prevalentemente in stampi per il settore della plastica, per cui mancavano di competenze e contatti commerciali utili a generare volumi di vendite significativi. D'altro lato, la realizzazione di una propria rete di vendita è stata valutata assolutamente non economica. L'unica possibilità per superare queste difficoltà è stata riscontrata nella replica all'estero di alcune fasi delle attività di progettazione e produzione, per realizzare poi direttamente la vendita sui mercati di insediamento e su quelli limitrofi. È questa la strada prescelta per il prossimo futuro, anche se gli ostacoli da affrontare sono particolarmente critici: si tratta di trasferire al nuovo personale le conoscenze, le competenze e le abilità richieste nel settore degli stampi, in cui creatività e sensibilità economica sono fondamentali.



## Conclusioni

Lo studio empirico ha confermato che il fenomeno dell'internazionalizzazione interessa in modo sempre più evidente anche gli operatori di dimensioni medio-piccole, con inevitabili implicazioni sulla struttura degli scambi commerciali, sulle relazioni tra imprese, nonché sulle attività strategiche, organizzative e di controllo delle singole aziende. Al riguardo, appaiono interessanti alcune riflessioni.

1. Le strategie di internazionalizzazione, in passato dominate dagli attori multinazionali, vedono protagoniste le PMI anche nelle forme più radicate di insediamento all'estero. Ciò per effetto sia del contributo offerto dalla recente tecnologia sia delle nuove possibilità di acquisire e cogliere vantaggi competitivi su scala transnazionale (*competitive advantage picking*). Sempre più frequentemente le aziende di dimensioni minori partecipano a network transnazionali, offrendo le proprie conoscenze contestuali per il consolidamento dei vantaggi competitivi del gruppo di riferimento o facendosi promotrici di organizzazioni satellite, operanti su base mondiale.

Lo studio realizzato sul campione di imprese marchigiane, caratterizzate da dimensioni ridotte, testimonia come questa tendenza si stia consolidando negli ultimi anni. Le imprese sembrano peraltro attraversare una fase di maturazione, con la scrematura delle iniziative più deboli e il rafforzamento, sempre più evidente, delle strategie di internazionalizzazione supportate da strumenti volti a favorire un radicamento forte all'estero.

2. Il presidio diretto dei mercati di sbocco e l'allocatione di attività della catena del valore all'estero consentono alle PMI di maturare profili di economicità/produttività più solidi e duraturi rispetto a quelli delle aziende aperte ai mercati esteri con "sole" esportazioni.

Il fenomeno è in costante crescita, pur rimanendo elevata la diffusione di strumenti e logiche di internazionalizzazione "leggera", in cui i paesi esteri vengono considerati mercati di sbocco da conquistare spesso "indirettamente", con l'ausilio di intermediari. Tale prassi tende a indebolire le PMI, sebbene si possano riscontrare temporaneamente performance economiche eccellenti. Il rischio principale di queste modalità di internazionalizzazione riguarda l'oscillazione elevata dei volumi di vendite, dovuta all'instabilità dei flussi di una domanda scarsamente conosciuta e, quindi, difficilmente programmabile.

3. Tra le implicazioni manageriali rilevate attraverso l'analisi diretta di alcuni casi aziendali emergono due aspetti: il ruolo centrale della risorsa umana e l'importanza del sistema informativo (con riferimento particolare al controllo di gestione). L'apertura ai mercati internazionali rappresenta, come visto, un punto di rottura per l'impresa rispetto a schemi e logiche di gestione tradizionali. In questo senso, l'intero processo va supportato da cambiamenti nello stile manageriale, nelle competenze specialistiche e tecniche degli operatori, nonché nelle capacità di integrazione e coordinamento delle attività aziendali a tutti i livelli organizzativi rispetto alle unità produttive e/o distributive delocalizzate. Altrettanto critica è la capacità di replicare in contesti esteri le cono-

scenze e le abilità del personale, attraverso attività di formazione e addestramento.

Risulta evidente come un collo di bottiglia verso processi estesi e stabili di internazionalizzazione potrebbe essere rappresentato per le PMI dalla disponibilità di manager in grado di guidare l'azienda sui mercati esteri e spingere l'adeguamento di logiche e strumenti di governo dell'attività d'impresa, a livello sia direzionale sia operativo.

D'altro canto va rilevato come anche le più recenti evoluzioni dell'Information Technology favoriscano lo sviluppo di strumenti in linea con tali esigenze. I sistemi informativi aziendali, nei quali sempre più pesa il ruolo della componente tecnologica, sono in grado, se opportunamente progettati, di fornire quell'insieme di informazioni che, per tempestività e qualità, supportano in modo forte il management nel governo dell'impresa.

4. Un ultimo aspetto interessante emerso nell'analisi riguarda la possibilità di realizzare l'integrazione sui mercati internazionali adottando modelli e strumenti standardizzati di governo e gestione (sistema informativo, strumenti di controllo, sistemi di incentivazione del personale ecc.). Le esperienze esaminate, seppur limitate, lasciano trasparire come l'applicazione *tout court* di soluzioni standard, forzatamente introdotte in modo diffuso, non sia assolutamente vincente. Le differenze culturali e dimensionali dei vari mercati fanno sì che le scelte organizzative e gestionali utilizzate con successo in taluni contesti si rivelino del tutto fallimentari in altri. La soluzione migliore sembra essere quella di inserire al comando delle imprese gli uomini "giusti", cui delegare l'attività di gestione con linee strategiche morbide. Autonomia e responsabilità appaiono le leve migliori su cui agire per coordinare l'operato delle strutture estere, cercando di ottenere il meglio da ogni unità o soggetto coinvolto. L'eccessivo accentramento delle decisioni può creare alibi e nascondere le responsabilità di eventuali inefficienze.

spigarelli@posta.econ.unian.it

[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.

*L'autrice desidera esprimere un ringraziamento particolare al prof. S. Marsica, al prof. M. Marconi, alla prof.ssa A. Paolini e alla dott.ssa M. Paradisi per i suggerimenti e le indicazioni preziose offerte nella realizzazione di questa ricerca. Si ringrazia, inoltre, il prof. A. Mucelli per l'aiuto prestato nella revisione dell'articolo e nella realizzazione dei casi aziendali. Un ringraziamento, inoltre, al Centro di Documentazione e Ricerca (CDR) del Gruppo Banca delle Marche, nonché alle imprese che hanno consentito la stesura dei case study e, in particolare, all'ing. Valentini per Biesse Spa, al dott. Rossetti per Schnell Spa, all'ing. Colocci per Lazzerini Srl e all'ing. Bravetti per Meccanotecnica Centro Srl. L'autrice resta, in ogni caso, responsabile del contenuto del lavoro.*

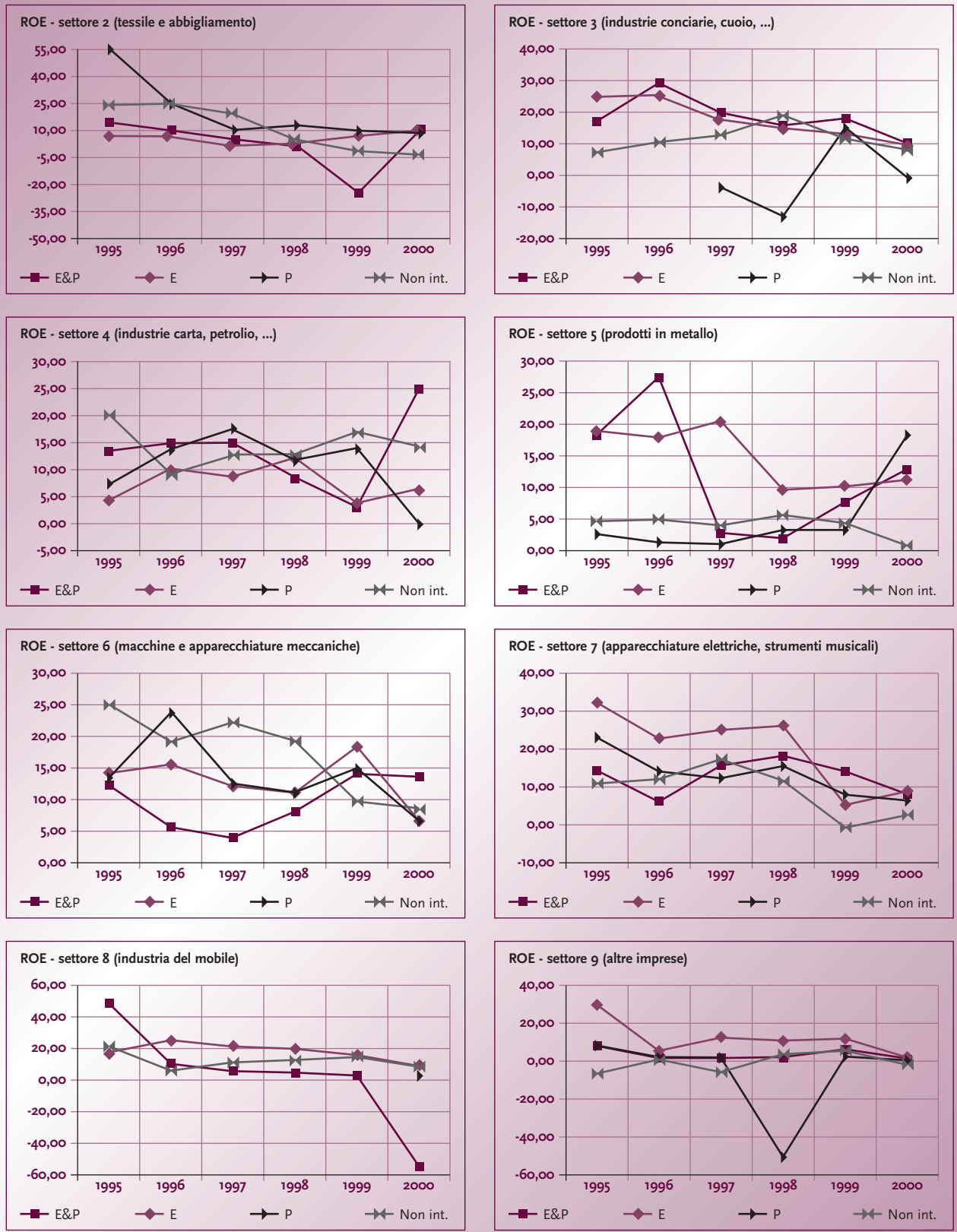
## Riferimenti bibliografici

- Azzini L. (1968), *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Barba Navaretti G., Castellani D., Zanfei A. (2002), "Investimenti all'estero e produttività: un'analisi comparata di Italia, Francia e Spagna", in Galli G., Paganetto L., *La competitività dell'Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bastia P. (1989), *Gli accordi tra imprese*, Clueb, Bologna.
- Beccattini G., Rullani E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- Becchetti L. (2002), "La competitività delle piccole e medie imprese italiane rispetto ai concorrenti internazionali: capacità di export e forme di internazionalizzazione", in Galli G., Paganetto L., *La competitività dell'Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bernard A., Jensen J. (1995), "Exporters, jobs and wages in US manufacturing, 1976-1987", *Brookings Papers on Economic Activity*, *Microeconomics*, Washington DC.
- Bernard A., Jensen J. (1997a), "Exporters, Skill-upgrading, and the wage gap", *Journal of International Economics*, n. 42.
- Bernard A., Jensen J. (1997b), "Why some firm export: experience, entry cost, spillovers, and subsidies", Yale mimeo.
- Bernard A., Jensen J. (1997c), "Inside the US export boom", NBER Working Paper n. 6438.
- Bernard A., Jensen J. (1999), "Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?", *Journal of International Economics*, n. 47.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bradley F. (1995), *International Marketing Strategy*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Branciarri S. (1996), *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giappichelli, Torino.
- Campedelli B. (1994), *Ragioneria internazionale. Principi contabili e di bilancio delle imprese e dei gruppi*, Giappichelli, Torino.
- Cantwell J. (1995), "The globalisation of technology: what remains of the product cycle model", *Cambridge Journal of Economics*, 19.
- Caprio L., Inzerillo U. (2002), "La redditività delle imprese manifatturiere italiane: un confronto internazionale per settori e classi dimensionali", in Galli G., Paganetto L., *La competitività dell'Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Caramiello C. (1986), *Indici di bilancio*, IPSOA Informatica, Milano.
- Cattaneo M. (1966), *Introduzione allo studio del bilancio d'esercizio nelle imprese*, CEIV, Verona.
- Cavaliere E., Ranalli F. (1999), *Economia Aziendale - Vol. II Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Ceccherelli A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1999), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Milano.
- Cominotti R., Mariotti S., a cura di (1997), *Italia multinazionale 1996*, Franco Angeli, Milano.
- Conti G., Menghinello S. (2000), "Competitività e dimensione locale: alcune riflessioni sulla base di una nuova evidenza empirica", *Rapporto Ice-Istat*, Roma.
- De Nardis S., Traù F. (1999), "Specializzazione settoriale e qualità dei prodotti: misure della pressione competitiva sull'industria italiana", *Rivista italiana degli economisti*, n. 2.
- Dunning J. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, Londra.
- Dunning J. (1992), *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison Wesley, Workingham.
- Dunning J., Narula R. (1997), *Foreign Direct Investment and Governments*, Routledge, Londra.
- Ferragina A.M., Quintieri B. (2000), "Esportare migliora la performance delle imprese? Un'analisi delle caratteristiche delle imprese esportatrici italiane", *Rapporto Ice-Istat*, Roma.
- Ferraris Franceschi R. (1978), *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1988), *La valutazione del capitale di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Fosfuri A., Motta M. (1999), "Multinational without advantages", *Scandinavian Journal of Economics*, 101.
- Giannessi E. (1978), "Osservazioni intorno al significato dei bilanci", in *Studi in memoria di Federigo Melis*, volume V, Giannini Editore, Pisa.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Helpman H., Grugman P. (1985), *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Ice (2000), "L'Italia nell'economia internazionale", *Rapporto Ice 1999-2000*, Roma.
- Istat-Ice (2000), *Commercio estero e attività internazionali delle imprese 1999*, Roma.
- Lanzara R., Valardo R., Zagnoli P. (1992), "Struttura e tipologia dei consorzi di export", in Valardo R., Rosson P. (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino.
- Leontiades J.C. (1985), *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington.
- Lypesey R.E., Weiss M.E. (1981), "Foreign production and exports in manufacturing industries", *Review of Economics and Statistics*, vol. 63.
- Marasca S. (1999), *Le valutazioni nel bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino.
- Marchi L., a cura di (2000), *L'applicazione dei principi contabili nei bilanci delle imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Marchi L., Paolini A., Quagli A. (1995), *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino.
- Marconi M. (2000), "Economia e finanza delle imprese marchigiane", relazione al convegno "Sviluppo e internazionalizza-

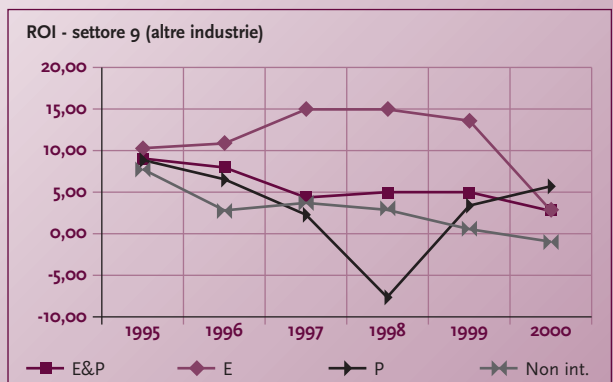
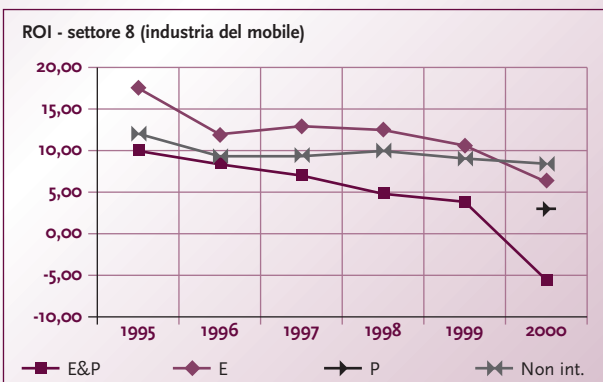
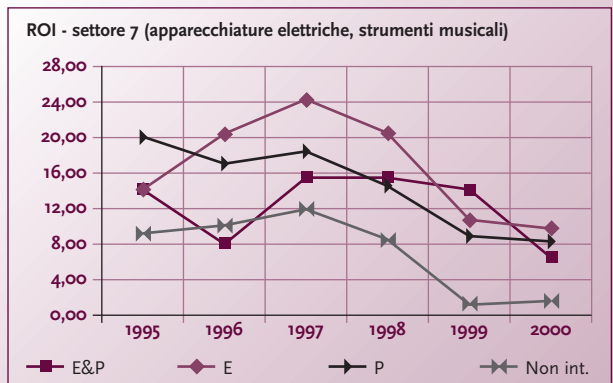
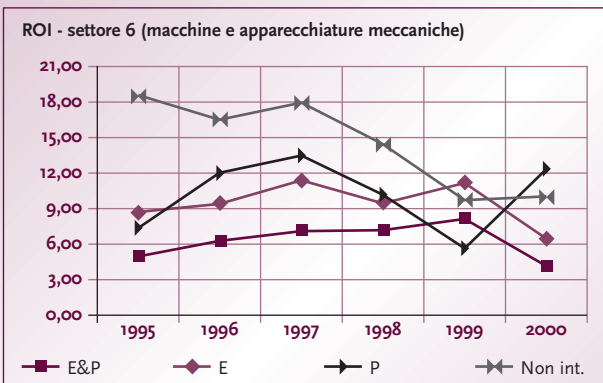
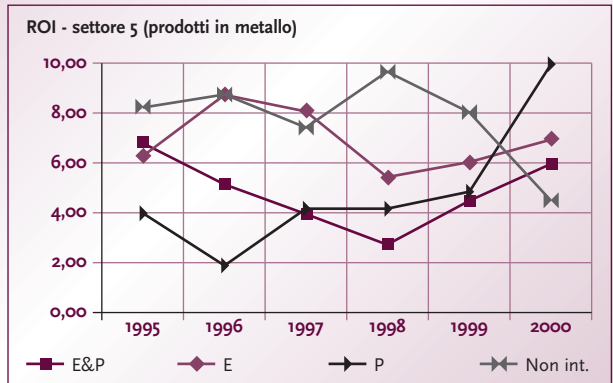
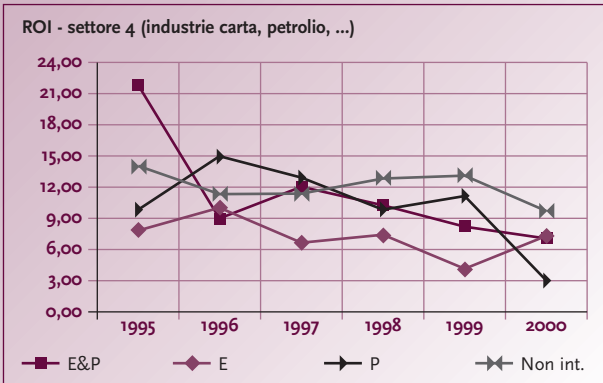
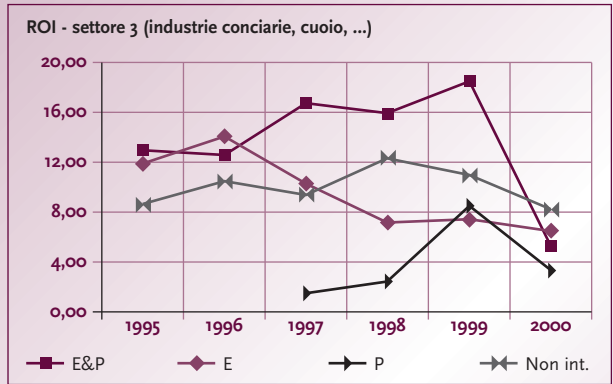
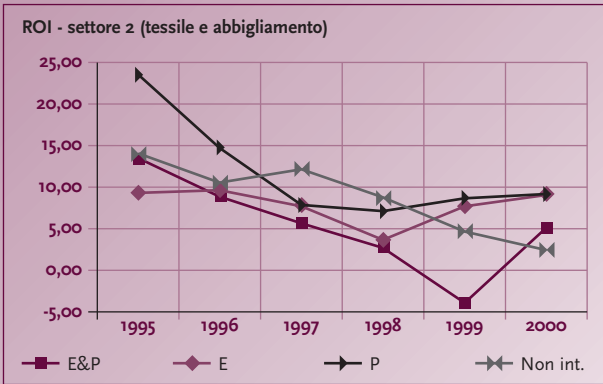
- zione dell'industria marchigiana", Jesi 24-25 novembre.
- Markusen J. (1995), "The boundaries of multinational firms and the theory of international trade", *Journal of Economic Perspectives*, 92.
- Markusen J., Konan D.E., Venables A., Zhang K.H. (1996), "A unified treatment of horizontal direct investment, vertical direct investment and the pattern of trade in goods and services", NBER Working Paper n. 5696.
- Markusen J., Venables A. (1998), "Multinational firms and the new trade theory", *Journal of International Economics*, 46.
- Matacena A. (1993), *Il bilancio di esercizio. Strutture formali, logiche sostanziali e principi generali*, Clueb, Bologna.
- Montanini L. (1992), *Accordi e collaborazioni nelle aree funzionali d'impresa: l'impatto sul sistema d'azienda*, Clua, Ancona.
- Mori A., Rolli V. (1998), "Investimenti diretti all'estero e commercio: complementi o sostituti?", *Temi di discussione*, Banca d'Italia.
- Mucelli A. (2000), *I sistemi informativi integrati per il controllo dei processi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Ohmae K., a cura di (1998), *Il senso della globalizzazione*, Etas, Milano.
- Onida F. (1999), "Quali prospettive per il modello di specializzazione dell'Italia?", *Economia Italiana*.
- Onida P. (1974), "Natura e limiti delle politiche di bilancio", *Rivista dei Dottori Commercialisti*.
- Paganelli O. (1991), *Analisi di bilancio*, Utet, Torino.
- Paolone G. (1992), *Il bilancio di esercizio delle imprese in funzionamento e dei gruppi societari*, Giappichelli, Torino.
- Paradisi M. (1999), "Le multinazionali nelle Marche: quali effetti sui sistemi locali?", *Prisma*, n. 1.
- Paradisi M. (2000), "Crisi dei mercati esteri e processi di riorganizzazione dei distretti", *Prisma*, n. 16.
- Passaponti B. (1994), *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Pellicelli G. (1992), *Strategie e pianificazione nelle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Pellicelli G. (1999), *Marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londra.
- Pepe C. (1984), *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Poli R. (1971), *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nell'economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè, Milano.
- Porter M. (1982), *La strategia competitiva*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna.
- Porter M. (1998), *On Competition*, Harvard Business Review book series, Boston.
- Provasoli A. (1989), "Il bilancio come strumento di comunicazione", *Economia & Management*, maggio.
- Quintieri B. (2001), *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Reid S. (1984), "Market expansion and firm internationalisation", in Kaynak E. (a cura di), *International Marketing Management*, Praeger, New York.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (1998), "Oltre la globalizzazione", in Ohmae K., *Il senso della globalizzazione*, Etas, Milano.
- Shatz J.H., Venables A.J. (2000), "The geography of international investment", World Bank, Working Paper, www.worldbank.org.
- Spigarelli F. (2001a), "L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita delle PMI", *Economia Marche*, n. 1.
- Spigarelli F. (2001b), "I modelli di internazionalizzazione delle imprese del Centro di Documentazione e Ricerca", in Aa.Vv., *Sviluppo e Internazionalizzazione dell'industria marchigiana*, Il Lavoro Editoriale, Ancona.
- Teece D. (1976), "Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment", Working Paper n. 1B-3, UC Berkeley Business School.
- Teodori C. (2000), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Terzani S. (1995), *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova.
- Valdani E., Adams P. (1998), *Marketing globale*, Egea, Milano.
- Venables A. (1999), "Fragmentation and multinational production", *European Economic Review*, 43.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Zanfei A. (2000), "Transnational firms and changing organisation of innovative activities", *Cambridge Journal of Economics*, 24.



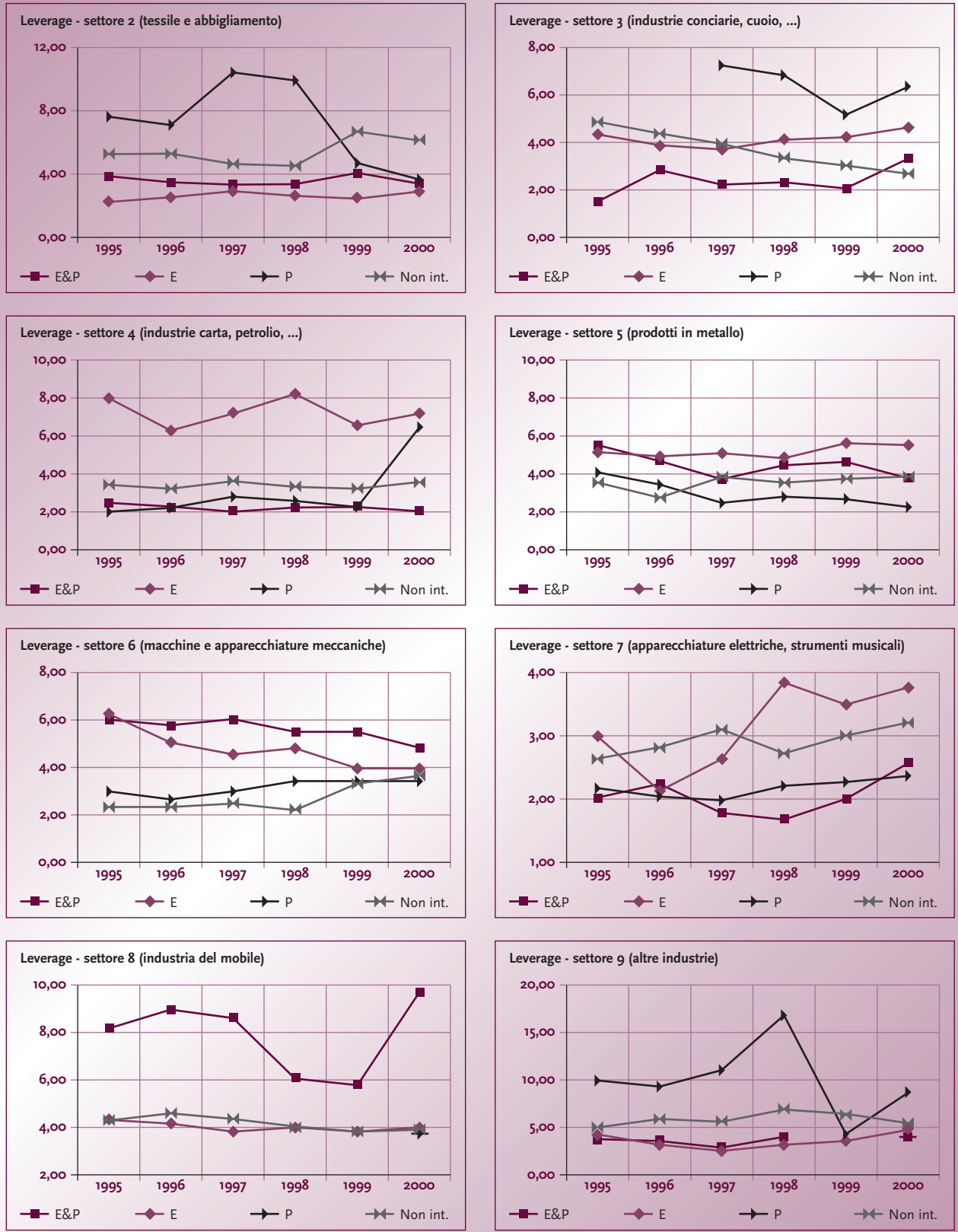
**Appendice 1** IL ROE: ANALISI SETTORIALE, CAMPIONE DINAMICO. FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BDM



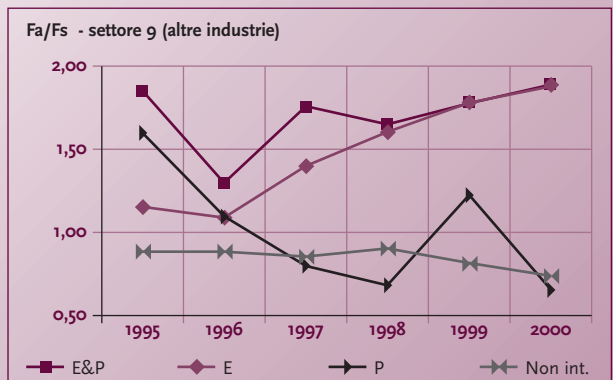
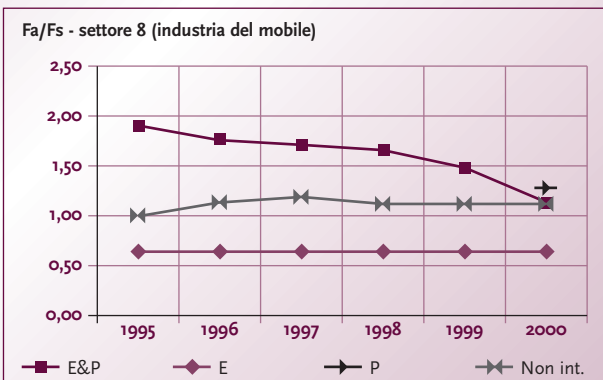
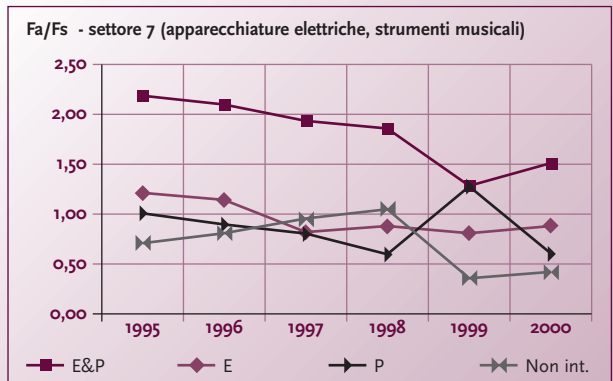
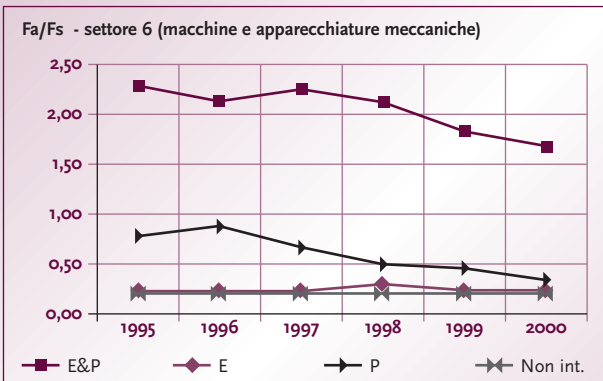
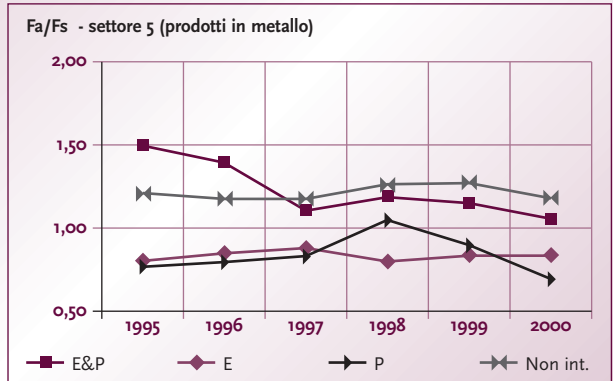
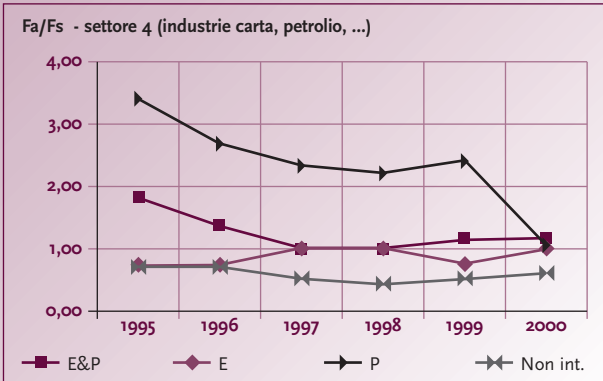
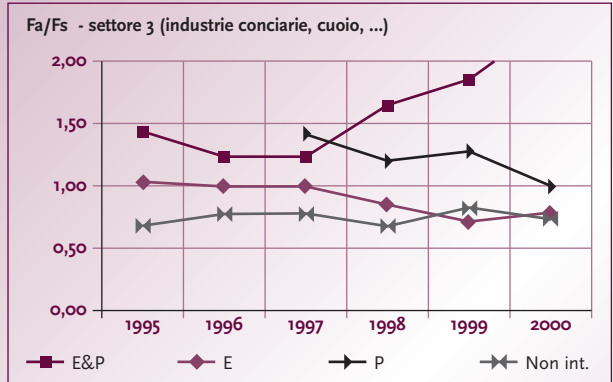
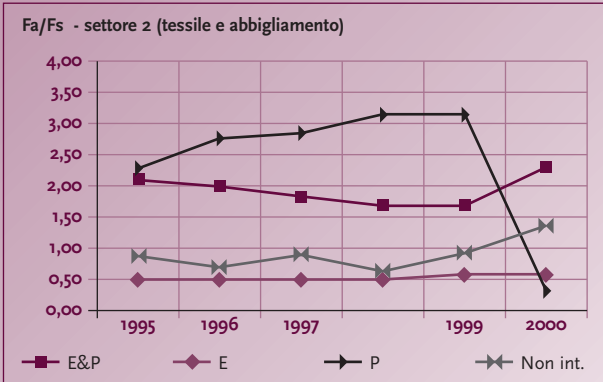
**Appendice 2** IL ROI: ANALISI SETTORIALE, CAMPIONE DINAMICO. FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BdM



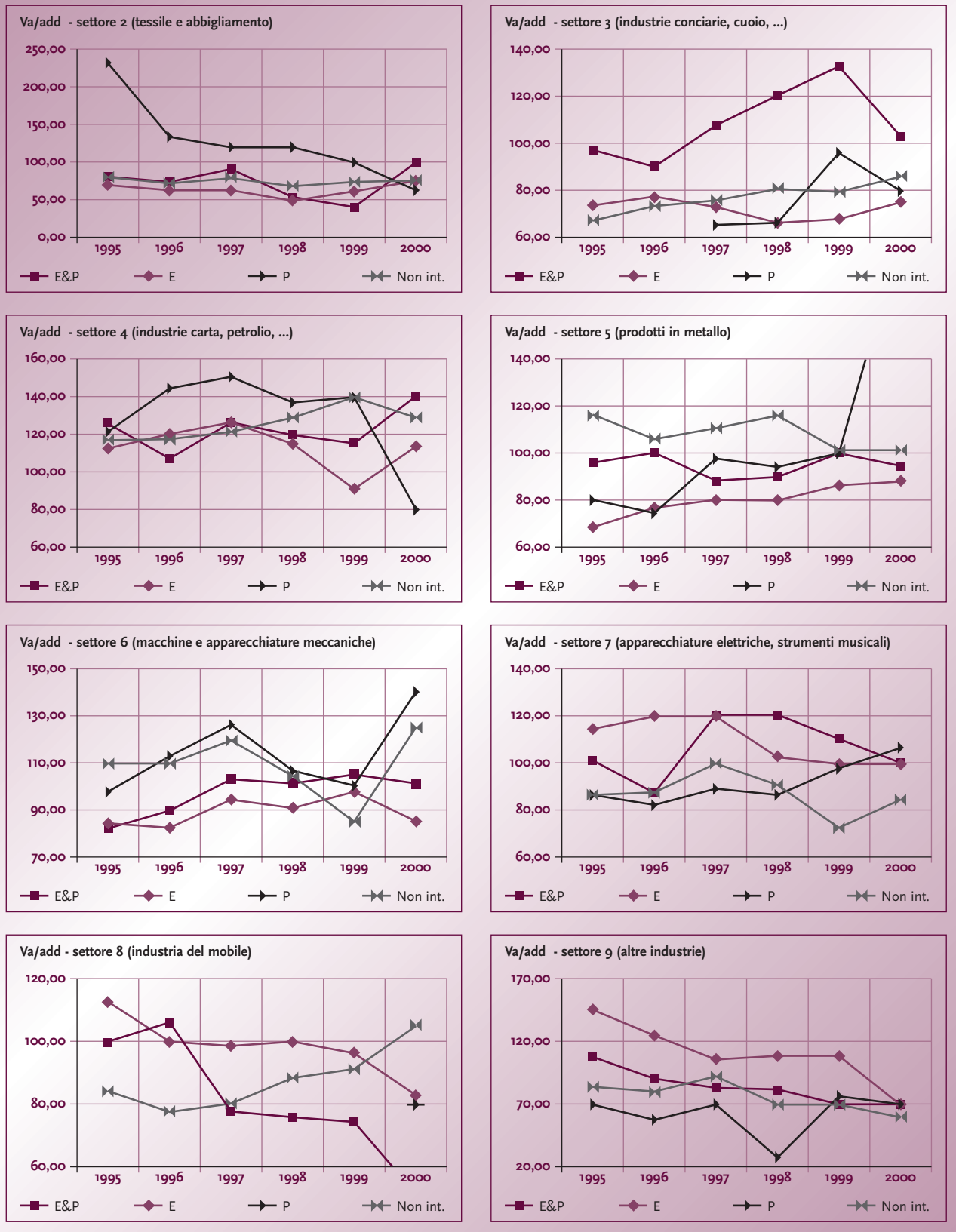
**Appendice 3** IL LEVERAGE: ANALISI SETTORIALE, CAMPIONE DINAMICO. FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BdM



**Appendice 4** IL FATTURATO CLASSE/FATTURATO SETTORE: ANALISI SETTORIALE, CAMPIONE DINAMICO. FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BDM



**Appendice 5** IL VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO: ANALISI SETTORIALE, CAMPIONE DINAMICO. FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BdM



SETTORE	N°	VALORE (LIT.)	UE	Europa Est	Resto Europa	Medio Oriente	Africa	Asia Centr.	Asia Orient. Oceania	America Sett.	America Centr.
settore 1 - 1999	1	3.100.000.000	1	0	0	0	0	0	0	0	0
settore 1 - 2000	1	3.100.000.000	1	0	0	0	0	0	0	0	0
var. 2000-1999	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
settore 2 - 1999	7	2.100.990.695	2	0	0	0	0	0	2	3	0
settore 2 - 2000	6	1.864.676.095	2	0	0	0	0	0	1	3	0
var. 2000-1999	-1	-236.314.600	0	0	0	0	0	0	-1	0	0
settore 3 - 1999	15	15.114.852.958	5	5	0	1	0	0	3	1	0
settore 3 - 2000	19	67.361.220.345	9	4	0	1	0	0	3	2	0
var. 2000-1999	4	52.246.367.387	4	-1	0	0	0	0	0	1	0
settore 4 - 1999	45	30.600.207.816	29	5	1	0	0	0	5	3	2
settore 4 - 2000	44	34.572.403.312	30	4	1	0	0	0	6	3	0
var. 2000-1999	-1	3.972.195.496	1	-1	0	0	0	0	1	0	-2
settore 5 - 1999	12	9.551.634.007	8	1	1	1	0	0	1	0	0
settore 5 - 2000	11	13.283.199.758	7	1	1	1	0	0	1	0	0
var. 2000-1999	-1	3.731.565.751	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
settore 6 - 1999	77	458.860.910.229	32	8	6	1	2	6	10	7	4
settore 6 - 2000	78	759.054.509.991	34	9	5	1	2	7	10	7	3
var. 2000-1999	1	300.193.599.762	2	1	-1	0	0	1	0	0	-1
settore 7 -1999	25	20.327.793.710	12	1	3	1	0	0	2	3	3
settore 7 -2000	28	22.994.182.254	14	1	4	1	0	0	2	3	3
var. 2000-1999	3	2.666.388.544	2	0	1	0	0	0	0	0	0
settore 8 -1999	4	1.513.851.566	3	0	0	0	0	0	0	1	0
settore 8 -2000	7	5.938.901.225	6	0	0	0	0	0	0	1	0
var. 2000-1999	3	4.425.049.659	3	0	0	0	0	0	0	0	0
settore 9 -1999	1	961.854.872	2	0	0	0	0	0	0	0	0
settore 9 -2000	2	961.854.872	2	0	0	0	0	0	0	0	0
var. 2000-1999	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SETTORE</b>	<b>N°</b>	<b>VALORE</b>	<b>UE</b>	<b>Europa Est</b>	<b>Resto Europa</b>	<b>Medio Oriente</b>	<b>Africa</b>	<b>Asia Centr.</b>	<b>Asia Orient. Oceania</b>	<b>America Sett.</b>	<b>America Centr.</b>
Totale 1999	187	542.132.095.853	94	20	11	4	2	6	23	18	9
Totale 2000	196	909.130.947.852	105	19	11	4	2	7	23	19	6

**Tabella 3** DESTINAZIONI GEOGRAFICHE DEGLI IDE: N. UNITÀ AZIENDALI PARTECIPATE E VALORE  
 FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU DATI BDM