

I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane

Donato Iacobucci, Francesca Spigarelli

Università Politecnica delle Marche, Università di Macerata

Classificazione JEL: L200; L250; F230

1. INTRODUZIONE

Il tema delle medie imprese (MI, d'ora in avanti) è divenuto di crescente attualità nel dibattito relativo all'evoluzione della struttura industriale del nostro paese e, di conseguenza, nella definizione delle possibili azioni di politica industriale.

L'interesse per questa classe di operatori si è sviluppato in Italia in due diversi contesti di ricerca. Da una parte gli studi che hanno individuato le MI come espressione peculiare delle recenti trasformazioni del capitalismo italiano, tradizionalmente caratterizzato dalla dicotomia fra grandi e piccole imprese (Balconi *et al.*, 1998; Butera, 1998; Corbetta, 2000; Balloni, Iacobucci, 2001; Colli, 2002). Dall'altro, l'interesse per le MI è sorto in relazione allo studio dell'evoluzione dei sistemi locali di piccola impresa e dei processi di crescita che hanno interessato alcune delle unità appartenenti a tali sistemi (Balloni, Iacobucci 1997; Varaldo, Ferrucci 1997; Brioschi, Cainelli 2001).

Il dibattito sulle MI presenta due aspetti problematici. Il primo è relativo alla difficoltà di delimitazione dell'aggregato. Mediobanca e Unioncamere (2005) definiscono le MI industriali come le società di capitale appartenenti alla classe 50-499 addetti e con un fatturato compreso fra i 13 e i 260 milioni di euro; Bonomi (1997) le identifica in quelle con un fatturato fra i 100 e i 1.500 milioni di euro¹; Corbetta (2000) definisce medie le imprese aventi un numero di dipendenti compreso fra 250 e 1.000 e un fatturato annuo fra i

I risultati discussi nel presente lavoro sono parte di un progetto di osservatorio sui processi di crescita e internazionalizzazione delle medie imprese italiane realizzato nell'ambito di c.MET-05, Centro Interuniversitario di Economia Applicata costituito fra l'Università di Ferrara, l'Università di Firenze e l'Università Politecnica delle Marche.

¹ L'identificazione originaria è in lire.

25 e i 500 milioni di euro; Colli (2002; p. 27) considera MI le unità con oltre 500 addetti e con meno di 1,5 miliardi di euro di fatturato. È evidente che qualunque tentativo di delimitazione dell'aggregato presenta caratteri di arbitrarietà e non può che essere valutato in funzione della prospettiva di analisi prescelta.

Il secondo aspetto problematico è costituito dal fatto che il peso quantitativo delle MI nell'industria italiana è limitato e non sembra essere cresciuto in modo significativo nell'ultimo decennio. L'indagine Mediobanca-Unioncamere stima in circa il 13 per cento il peso delle MI sul valore aggiunto dell'industria manifatturiera nel 2002, contro il 23 per cento delle grandi imprese e il 64 per cento delle piccole. Inoltre, il peso di tale aggregato ha subito una leggera flessione fra il 2001 e il 2002 (Mediobanca, Unioncamere 2005; p. XV). Il sistema industriale italiano rimane, pertanto, fundamentalmente dicotomico (Barca *et al.*, 1994), con poche grandi imprese e la netta prevalenza delle piccole (Traù, 1999).

La «rilevanza» delle MI è, quindi, funzione non tanto del loro peso quantitativo, quanto piuttosto del ruolo che esse possono giocare all'interno del sistema industriale. Tale ruolo è associato all'importanza crescente degli investimenti nei fattori immateriali (R&S, marchi, risorse umane, ecc.) e dell'internazionalizzazione ai fini della competitività del sistema economico. Proprio la carenza di investimenti in risorse immateriali e nell'internazionalizzazione sono indicati come i principali fattori di debolezza dell'industria manifatturiera italiana (Nardozi, 2004; Onida, 2004; Fortis, 2005). Il progressivo consolidamento di un tessuto di MI potrebbe consentire di superare alcuni di questi limiti, soprattutto con riferimento ai processi di internazionalizzazione.

Partendo da tali premesse, oggetto di questo lavoro è l'esame delle strategie di internazionalizzazione perseguite dalle MI in alcune regioni del nord est e centro dell'Italia (NEC). L'attenzione alle regioni NEC è giustificata dall'interesse a valutare il ruolo delle MI all'interno dei sistemi locali di piccola impresa, i quali costituiscono la modalità prevalente di organizzazione delle attività manifatturiere in tali regioni. Per MI sono considerate le imprese e i gruppi a proprietà italiana con addetti compresi fra 250 e 2.500, ovvero con vendite fra i 50 e i 500 milioni di euro. Sono escluse le MI appartenenti a gruppi italiani di grande dimensione o controllate da società estere. La definizione di MI adottata è simile a quella utilizzata in altri lavori sull'argomento (Bonomi, 1997; Butera, 1998; Corbetta, 2000) ed è significativamente superiore a quella convenzionalmente adottata in sede UE (50-250 addetti).

La scelta di delimitare l'aggregato sulla base di questi vincoli dimensionali è fondata sul ruolo attribuito alle MI nell'ambito del sistema industriale. A differenza delle piccole imprese, la funzione principale delle medie (e grandi imprese) è quello di assicurare la continuità nel tempo delle strutture organizzative. Tale continuità è essenziale per proteggere e valorizzare gli investimenti nei fat-

tori immateriali: i marchi, il capitale umano e organizzativo, le attività di ricerca e sviluppo, il controllo della *supply chain*. Questi investimenti sono caratterizzati dalla presenza di economie di scala ed effetti soglia, da ritorni diluiti nel lungo periodo e da maggiori rischi. Possono, quindi, essere effettuati in modo efficiente solo da imprese sufficientemente grandi e con un'organizzazione relativamente stabile nel tempo. Considerazioni simili valgono anche per gli investimenti nei processi di internazionalizzazione, intesi come capacità di controllo di attività in paesi esteri. Peraltro, i modelli teorici sui processi di internazionalizzazione delle imprese e gli studi empirici sul fenomeno mettono sempre più in evidenza l'esistenza di elementi di complementarità fra investimenti in fattori immateriali e processi di apertura internazionale, che ne rafforzano i caratteri sopra sommariamente delineati (Grubaugh, 1987; Caves, 1996).

Con riferimento specifico alle imprese italiane, gli studi sui processi di internazionalizzazione hanno messo in evidenza alcuni aspetti critici (Mariotti, Mutinelli 2005). Il primo è che l'intensità degli investimenti diretti esteri (IDE) delle imprese è significativamente inferiore a quanto si rileva per gli altri paesi industrializzati; ciò è dovuto in primo luogo alla struttura dimensionale dell'industria italiana, oltre che al progressivo rallentamento della spinta propulsiva alla crescita da parte delle imprese di maggiore dimensione. Il secondo aspetto, collegato al primo, è relativo al «gap di globalità» (Mariotti, Mutinelli 2005; p. 42) derivante dalla concentrazione degli investimenti nei paesi dell'Europa e del bacino del mediterraneo e la relativa scarsa presenza di investimenti nelle aree geograficamente più lontane, quali il nord America e l'Asia (Spigarelli, 2003).

Negli ultimi anni si segnala un maggiore protagonismo dei gruppi di media dimensione, per lo più attivi nei settori di tradizionale specializzazione dell'industria manifatturiera italiana e dei suoi sistemi locali (Fortis, 2005; Mariotti, Mutinelli 2005)². Anche in considerazione di quest'ultimo dato, appare evidente che il tema delle MI e dei processi di internazionalizzazione è strettamente interrelato a quello dei mutamenti in atto nei sistemi di piccola impresa (distretti industriali) che caratterizzano l'organizzazione delle attività manifatturiere italiane, in particolare nelle regioni del NEC.

L'obiettivo del lavoro è quello di esaminare se e in quale misura le MI sono in grado di giocare un ruolo attivo nei processi di internazionalizzazione, superando i limiti nello sviluppo di tali processi da parte delle piccole imprese e compensando la carenza di grandi multinazionali nel nostro paese. Nel complesso, il lavoro ha un carattere prevalentemente esplorativo, volto a fornire un primo quadro del fenomeno e a individuare linee di indagine per successivi approfondimenti.

² Mariotti e Mutinelli (2005) identificano i «gruppi di media taglia» come quelli aventi un numero di addetti compreso fra i 3.000 e i 5.000.

I dati e le informazioni oggetto di analisi riguardano 197 imprese e gruppi manifatturieri localizzati nelle principali regioni NEC (Veneto, Emilia-Romagna, Toscana e Marche), osservati nell'arco di tempo che va dal 2001 al 2005. La fonte informativa principale utilizzata è il bilancio di esercizio, attraverso cui sono esaminate due *proxy* del processo di internazionalizzazione: la propensione all'esportazione e le partecipazioni possedute in paesi esteri. Da tali variabili sono tratte indicazioni relative alle strategie di internazionalizzazione adottate e alla loro evoluzione nel periodo oggetto di indagine. Il grado di internazionalizzazione e la sua dinamica sono quindi messi in relazione con talune variabili strutturali, come il settore di appartenenza o la localizzazione in un distretto, e con grandezze relative alla singola impresa.

Il lavoro è organizzato nel modo seguente. Nel paragrafo 2 sono richiamati i termini essenziali dell'attuale dibattito sulle MI in Italia, anche considerando il loro ruolo nell'ambito dei sistemi locali di piccola impresa (distretti industriali). Nel paragrafo 3 è esaminata la letteratura in tema di internazionalizzazione e dimensione d'impresa. Nel paragrafo 4 sono descritte le modalità seguite per la raccolta e la elaborazione dei dati oggetto dell'analisi empirica, oltre che le ipotesi di ricerca da testare. Nel paragrafo 5 sono commentati i principali risultati ottenuti e infine nel paragrafo 6 si discutono le conclusioni tratte dal lavoro.

2. LE MEDIE IMPRESE NEL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO

Il dibattito sulle MI, sulla loro consistenza e sul loro ruolo nell'economia italiana, è stato particolarmente acceso negli ultimi anni. Una delle principali criticità di questo dibattito riguarda la difficoltà di trovare una definizione univoca e condivisa di MI. Qualunque definizione è, infatti, condizionata dagli obiettivi e dal contesto dell'analisi che si intende svolgere. L'attenzione per le MI ha riproposto la questione del peso relativo delle piccole, medie e grandi imprese nel sistema industriale italiano. Benché in molti commenti si accentui la maggiore performance, in termini di crescita e redditività, delle MI rispetto alle altre classi dimensionali, ciò che emerge dall'osservazione della struttura dimensionale dell'industria italiana negli ultimi anni è la sostanziale stabilità del peso fra le diverse classi dimensionali³.

³ Tale stabilità è «robusta» per diverse definizioni di media impresa. I censimenti Istat non evidenziano significative variazioni nel peso delle medie imprese sul complesso dell'occupazione manifatturiera. Il cambiamento di maggiore rilievo è relativo alle piccole imprese, all'interno delle quali perdono peso le micro-imprese e lo accrescono le imprese fra i 20 e i 49 addetti. Il peso delle medie imprese non subisce variazioni significative anche quando di considera l'appartenenza delle imprese ai gruppi (Alzona, Iacobucci 2005).

La nostra convinzione è che l'analisi delle MI sia interessante non tanto per il confronto in termini quantitativi fra le diverse classi, quanto per l'esame del ruolo che esse svolgono all'interno del sistema economico. Le MI assumono, infatti, una posizione diversa, e per certi aspetti complementare, rispetto alle piccole imprese (PI) ai fini della competitività di un sistema industriale.

Nel caso delle PI non è la singola unità a rilevare, ma il sistema nel suo complesso. Anche prescindendo dalle peculiarità dei sistemi locali di PI (distretti industriali) il ruolo delle imprese di dimensioni minori all'interno dei sistemi industriali è associato al «dinamismo» dell'ambiente economico (Acs, Audretsch 1990; Audretsch, 1995)⁴. Tale dinamismo è innanzitutto il risultato del continuo rinnovamento delle imprese che fanno parte del sistema, indotto dai processi di entrata e uscita. Maggiore è il *turnover* maggiore sono i benefici per il sistema economico, legati a tre effetti: *a*) la pressione all'efficienza, poiché i nuovi entranti espellono dal mercato le imprese meno efficienti; *b*) la continua sperimentazione di nuove energie imprenditoriali; *c*) l'introduzione di innovazioni. Questo ruolo delle PI è importante in tutti i sistemi economici, anche quelli caratterizzati dalla presenza di grandi imprese.

Al contrario delle PI, le imprese medie e grandi si caratterizzano per la continuità nel tempo delle strutture organizzative, fattore essenziale per proteggere e valorizzare gli investimenti nei fattori immateriali: marchi, capitale umano e organizzativo, attività di ricerca e sviluppo, controllo della *supply chain*. Proprio in relazione a questi aspetti è da ricercarsi il crescente interesse verso le MI: gli investimenti nei fattori immateriali stanno diventando sempre più rilevanti – rispetto al *manufacturing* in senso stretto – ai fini della competitività delle imprese. Tenuto conto della relativa carenza di grandi imprese nel nostro sistema economico è alle MI che si pone l'attenzione, al fine di verificare in quale misura esse possano sopperire alla difficoltà delle PI nell'effettuare investimenti nei fattori immateriali.

Oltre alla crescente rilevanza degli investimenti nei fattori immateriali, nei nuovi contesti competitivi è divenuto sempre più importante anche lo *spazio* entro il quale tali investimenti debbono essere effettuati. In particolare, ha assunto crescente rilevanza la capacità delle imprese di controllare attività di produzione e distribuzione nei paesi esteri. Si tratta di una significativa novità per il nostro sistema manifatturiero, poiché una delle caratteristiche peculiari dei sistemi di piccola impresa (distretti industriali) è costituito dalla relativa autosufficienza con riferimento alle diverse attività necessarie ad ottenere il prodotto finito (Mariotti *et al.*, 2005). In passato, anche se la vendita dei prodotti avveniva in ambiti geografici molto estesi, l'entità degli investimenti effettuati dalle imprese distrettuali al di fuori del sistema locale era del tutto

⁴ Con ciò superando la tradizionale visione delle piccole imprese come elementi «residuali» in un sistema industriale moderno (Steindl, 1991).

trascurabile. Questa situazione si è andata progressivamente modificando negli ultimi decenni, a causa di una serie di fenomeni cui è stata sinteticamente attribuita l'etichetta di «globalizzazione».

Diversi studi hanno messo in evidenza il fatto che l'economia italiana presenta un volume di investimenti diretti esteri decisamente inferiore a quello di economie paragonabili alla nostra per dimensione e per apertura ai mercati internazionali (Onida, 2004; Mariotti, Mutinelli 2005). Fra le ragioni di ciò è stata indicata proprio la composizione dimensionale dell'industria italiana dal momento che le PI, e in particolare quelle inserite nei distretti industriali, mostrano una scarsa propensione a effettuare investimenti diretti esteri⁵.

Appare, pertanto, interessante esaminare in che misura le MI, specialmente quelle localizzate nell'ambito dei sistemi di piccola impresa, siano in grado di dare luogo a processi di internazionalizzazione, con quali scopi e con quali risultati. Si tratta, cioè, di valutare in che misura le MI sono state in grado di superare i vincoli tipicamente presenti nelle PI con riferimento ai processi di internazionalizzazione. Per internazionalizzazione intendiamo non tanto la capacità di penetrazione dei mercati attraverso le esportazioni, quanto di effettuare investimenti in paesi esteri in funzione di diverse strategie: di penetrazione commerciale, di produzione, di acquisizione di risorse, ecc. Ovviamente, occorre non trascurare il fatto che esiste una complementarità fra processi di internazionalizzazione e investimenti nei fattori immateriali, come evidenziato dalla letteratura esaminata nel paragrafo successivo. Anche se non esplicitamente considerata nell'analisi empirica, l'attività di investimento nei fattori immateriali rimane un elemento fondamentale della capacità competitiva delle imprese e della stessa possibilità di espansione a livello internazionale.

3. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIMENSIONE DI IMPRESA

Delineare il *framework* teorico in cui si inserisce questo studio presuppone, oltre all'analisi appena proposta dei contributi sulle MI, un esame della letteratura in tema di internazionalizzazione (Beamish, 1990; p. 77). Focalizzando quest'ultima sugli studi prodotti a livello internazionale, va sicuramente sottolineato come i maggiori contributi abbiano tipicamente coinvolto, fino agli anni '90, le imprese multinazionali o di grandi dimensioni⁶. Salvo alcune

⁵ Oltre che da fattori di comportamento (Mariotti *et al.*, 2005) tale scarsa propensione può essere spiegata dal fatto che le caratteristiche degli investimenti esteri (economie di scala, effetti soglia, orientamento di lungo termine, rischiosità) li rendono scarsamente efficienti quando effettuati da piccole imprese.

⁶ Per una rassegna dei contributi «classici» in tema di internazionalizzazione, tipicamen-

eccezioni, inizialmente la letteratura si è scarsamente interessata delle imprese di piccola e media dimensione (PMI), escludendole, di fatto, dal dibattito scientifico in tema di internazionalizzazione (Buckley, 1989). La scuola di Uppsala ha offerto forse uno dei pochi contributi in questo senso, attraverso la *Stage Theory of Internationalization* (Johanson, Weidersheim-Paul 1975; Cavusgil, 1980; 1982; Johanson, Vahlne 1990; 1992; Stottinger, Schlegelmilch 1998)⁷.

Negli ultimi due decenni, invece, l'attenzione degli studiosi si è progressivamente e con intensità crescente orientata, anche all'estero, sulle strategie intraprese dalle PMI, a fronte sia dell'intensificarsi degli scambi commerciali attivati da operatori di dimensioni ridotte (Leonidou, Katsikeas 1996; Fraser, Oppenheim 1997; Etemad, 1999) sia del loro crescente radicamento in ambito internazionale (Oviatt *et al.*, 1991; McDougall *et al.*, 1994; Coviello, Munro 1995; Knight, Cavusgil 1996; Madsen, Servais 1997; Keeble, 1998; Madsen *et al.*, 2000; Manolova *et al.*, 2002).

Nei diversi contributi scientifici prodotti, la lettura dei percorsi di internazionalizzazione delle PMI è stata affidata a diversi *framework* teorici: dal paradigma eclettico (Dunning, 1981), alla teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975), alla richiamata teoria degli stadi di sviluppo della scuola di Uppsala, alla teoria dei network (Coviello, Munro 1995; Chetty, Holm 2000), alla *resource-based view* (Barney, 1991; Eisenhardt, Martin 2000).

La necessità di un quadro teorico specifico per leggere e interpretare i processi di apertura all'estero delle PMI è risultata evidente in relazione ad alcuni connotati di questa «classe» di imprese, evidenziati dalla letteratura. Si fa riferimento, innanzitutto, alla loro bassa capacità/tolleranza a condurre sperimentazioni strategiche, in un contesto caratterizzato da iper-competizione ed elevato rischio di insuccesso (D'Aveni, 1994). In aggiunta, si evidenzia la scarsa capacità delle PMI di assorbire crisi e situazioni di tensione economico-finanziaria a causa della non ampia disponibilità di risorse e dei limiti/difficoltà di accesso alle stesse (Miesenbock, 1988; Bonaccorsi, 1992; Castrogiovanni, 1996). Ciò, soprattutto, in rapporto alle forze dispiegabili dai competi-

te focalizzati sulle imprese di grandi dimensioni e multinazionali, si rinvia a Coviello, Munro (1995); De Chiara, Minguizzi (2002); Gankema, Snuitt, Zwart (2000); Lu, Beamish (2001); McDougall, Oviatt (1996).

⁷ In estrema sintesi, le due posizioni principali legate alla visione dell'internazionalizzazione come processo graduale di sviluppo distinto in fasi (Melin, 1992) sono riconducibili all'*Uppsala model* (*U-models*) e all'*Innovation-related internationalization model* (*I-models*). L'*U-model* (Johanson, Vahlne 1977) spiega l'apertura internazionale con la progressiva acquisizione di competenze ed esperienze rispetto ai mercati esteri. L'*I-model* (Cavusgil, 1980) concentra la spiegazione delle fasi del processo internazionale sulla dinamica e sul trend della propensione all'esportazione dell'impresa. Per approfondimenti si rinvia alla rassegna proposta in Gankema *et al.* (2000; pp. 16-18).

tor di grandi dimensioni, con cui le PMI debbono confrontarsi sia per la conquista di mercati di sbocco sia per l'accesso a risorse e competenze distintive presenti all'estero (Etemad, 2004; p. 2). La possibilità di permanere nell'arena competitiva internazionale è stata da molti studiosi vincolata alla capacità delle PMI di sviluppare e preservare competenze distintive (Barney, 1991; p. 101); Sirmon, Hitt, (2003; p. 341) uniche, su cui fondare la propria strategia competitiva (Peteraf, 1993; Barney, 2001). Le abilità manageriali, tipicamente quelle dell'imprenditore, diventerebbero la chiave nello spiegare il successo delle PMI secondo la logica della *resource-based view* (Lautanen, 2000).

Sempre nell'ambito della letteratura internazionale, alcuni studiosi hanno focalizzato l'attenzione sulle imprese famigliari, prevalentemente rappresentate da PMI. Si sottolinea come, per questi operatori, l'internazionalizzazione sia strettamente correlata con le caratteristiche della famiglia proprietaria (specialmente età e formazione del fondatore), oltre che con il possesso di tecnologie informatiche evolute (Davis, Harveston 2000). Analogamente, nello spiegare il successo dell'operatività transnazionale delle *family business* sembra assumere un ruolo cruciale il problema della successione e delle competenze apportate dalle nuove generazioni (Gallo, Pont 1996; Fernandez, Nieto 2005). Nel caso di imprese famigliari, il successo di strategie esportative sarebbe ancor più condizionato dal possesso di adeguate capacità manageriali (Zou, Stan 1998; p. 345). Analogamente avviene per l'internazionalizzazione basata su alleanze strategiche (Gallo *et al.*, 2002). Tutto ciò in relazione all'ipotesi che proprio uno dei vincoli alla crescita delle *family business* riguardi la mancanza di professionalità in ambito gestionale (Levinson, 1971; Dyer, 1989; Hoy, Verser 1994). Tale carenza renderebbe più difficile intraprendere con successo strategie di espansione internazionale, soprattutto quando il livello di internazionalizzazione è elevato (Graves, Thomas 2006). Per le imprese famigliari, dunque, la capacità di agire con successo nel contesto globale dipenderebbe sia dal possesso di competenze distintive, difficilmente imitabili e replicabili, sia dall'abilità di gestirle in modo efficace (Etemad, 2004; p. 3).

Rispetto a questo panorama scientifico variegato, due filoni di studio risultano particolarmente interessanti ai fini di questo lavoro. Da un lato, vi è il filone volto a esaminare le determinanti dell'internazionalizzazione. Dall'altro, è utile considerare gli studi relativi alle modalità e alle fasi del processo di ingresso nei mercati esteri.

Con riferimento al primo ambito di studi, focalizzato sulle cause che spingono l'impresa ad aprirsi alla competizione estera, la produzione bibliografica è particolarmente ricca. Raccogliendo le analisi principali disponibili sul tema, Etemad (2004) individua due macro categorie di fenomeni – *push* e *pull* – in grado di spiegare l'apertura internazionale delle PMI, a cui si aggiungono altre «spinte» dovute all'interazione e mediazione di tali due categorie

(Etemad, 2004; p. 9)⁸. I fattori *push* riguardano una serie di *driver* interni, che guidano le PMI verso l'internazionalizzazione. Si tratta prevalentemente di forze di natura imprenditoriale che tendono ad accelerare l'esplorazione delle opportunità offerte dal contesto globale, a fronte di mercati interni saturi o stagnanti (Bloodgood *et al.*, 1996), oltre che ad accentuare la capacità dell'impresa di generare, in un'ottica schumpeteriana, innovazioni di prodotto e processo. Questo tipo di visione trova fondamento e riscontro nelle teorie economiche classiche dell'imprenditorialità e si basa principalmente sui connotati della figura dell'imprenditore o del management (Oviatt *et al.*, 1991; Oviatt, McDougall 1994; Roberts, Senturia 1996; Madsen, Servais 1997).

Oltre ai fattori di natura interna, concorrono all'internazionalizzazione forze esterne (*pull*) che inducono le PMI a operare su scala transnazionale o rendono attraente l'apertura ai mercati esteri. All'estero possono essere, infatti, colte interessanti opportunità imprenditoriali dal lato sia dell'offerta e delle vendite, sia dell'approvvigionamento, in termini di migliori o più economici servizi e risorse-tecnologie disponibili (Etemad, 2004; p. 8). Si schiudono, inoltre, possibilità di collaborazione e cooperazione con un ampio ventaglio di partner (Hakansson, Snehota 1989; Hakansson, Snehota 1992; Gulati, 1995; Gomes, 1996; 1997; Roberts, Senturia 1996; Yoshino, Rangan 1996; Etemad, 2003; 2004; Mathew, 2003).

Passando al filone di studi relativo alle modalità di ingresso sui mercati esteri, va sottolineato, innanzitutto, come gli autori si siano concentrati sulle difficoltà di accesso, da parte delle PMI, a strumenti complessi di internazionalizzazione e sulla prevalenza di *mode of entry* a basso livello di coinvolgimento/sforzo organizzativo e finanziario. Seguendo l'impostazione della *stage theory*, diversi studi sottolineano come sarebbero le forme basate su esportazioni a prevalere. Solo lo sviluppo di superiori capacità competitive e l'acquisizione di conoscenze sulle dinamiche internazionali consentirebbero una maturazione delle PMI, oltre che una loro crescita dimensionale, che le renderebbe maggiormente idonee ad adottare forme complesse di penetrazione dei mercati (accordi e modalità *equity*).

A livello empirico, utilizzando come variabile chiave la propensione all'esportazione, diversi lavori dimostrano la «tenuta» del modello per stadi per le PMI, secondo l'impostazione di Cavusgil (1980)⁹. Alcune analisi tendono a dimostrare, invece, la necessità di adattare e adeguare il modello stesso per riuscire a spiegare il processo di internazionalizzazione di questa classe di imprese (Millington, Bayliss 1990; Sullivan, Bauerschmidt 1990; Zafarullah *et al.*, 1998).

⁸ Per una rassegna bibliografica internazionale ampia sulle determinanti dell'internazionalizzazione, si veda anche Federico (2006; pp. 12-14).

⁹ A livello empirico, si vedano tra gli altri gli studi di Bell (1995) su piccole imprese di software di Finlandia, Irlanda e Norvegia; Gankema *et al.* (2000) su un campione di PMI europee.

Posizioni più recenti criticano l'idea di un necessario percorso evolutivo per step. Si contesta, in particolare, la visione deterministica del processo stesso. Ciò anche in considerazione delle nuove forme di radicamento all'estero, sempre più fondate su alleanze e *partnership* con cui anche imprese minori riescono a inserirsi, persino nelle fasi iniziali del business (*born globals*), in network internazionali (Madsen, Servais 1997; Bell *et al.*, 2001; Andersson, Wictor 2003). Secondo tale visione, perderebbe di significato l'osservazione del percorso internazionale dell'impresa sulla base del *mode of entry* prescelto. Altrettanto improprio risulterebbe trarre giudizi di valore osservando la fase del percorso di internazionalizzazione in cui si colloca la singola impresa.

Non sarebbero tanto la variabile dimensionale o temporale a spiegare la complessità del *mode of entry* o l'intensità della presenza all'estero, quanto l'attitudine dell'impresa stessa ad affrontare sfide gestionali e manageriali come quelle legate alla presenza sui mercati internazionali (Reuber, Fisher 1997). Questo anche a seguito della riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt, McDougall 1994). Da un lato, la presenza mediante forme leggere di internazionalizzazione potrebbe risultare da una scelta esplicita e ponderata dell'impresa, piuttosto che essere espressione di una fase iniziale di espansione e crescita. L'esportazione non sarebbe, in questo caso, sinonimo di forma incompleta e immatura di internazionalizzazione (Cesaroni, 2005). Dall'altro lato, anche imprese di piccole e medie dimensioni potrebbero accedere a forme complesse di presenza internazionale, non più di esclusiva pertinenza di multinazionali e aziende grandi/mature.

Dopo aver sintetizzato i principali filoni di studio sul tema delle PMI e della loro apertura internazionale, si può sicuramente sottolineare come anche all'estero la tematica sollevi un interesse sempre più forte e diffuso. Ciò che emerge in termini differenziali rispetto alle analisi prodotte nel nostro paese riguarda principalmente due aspetti.

In primo luogo, il riferimento è tipicamente o alle PMI, in contrapposizione alle grandi imprese e alle multinazionali, oppure alle *family business*. Non vi è riferimento alla classe delle MI: la media dimensione non è considerata una variabile in grado di differenziare i percorsi di crescita ed espansione, anche internazionale, delle imprese stesse. Si tratta, dunque, di una chiave di lettura tipicamente italiana, che sta coinvolgendo un numero crescente di studi, interessati a verificarne le peculiarità, soprattutto in termini di contributo allo sviluppo industriale nazionale.

In secondo luogo, sono ridotte, in ambito internazionale, le analisi sugli effetti dell'agglomerazione spaziale sui processi di internazionalizzazione, anche se vi è consenso sull'importanza dell'ambiente locale e delle esternalità positive legate alla prossimità territoriale. Si sottolinea come tali esternalità condizionino sensibilmente, in caso di contiguità settoriale, i percorsi di crescita delle imprese (Malmberg *et al.*, 1996; Markusen, 1996; Maskell, Malm-

berg 1999). La stessa capacità di costruire vantaggi competitivi internazionali viene talvolta associata alla presenza di competenze «localizzate» e concentrate in determinate aree geografiche (Maskell, Malmberg 1999). Cresce, inoltre, l'interesse scientifico per la comprensione dell'impatto della localizzazione sulla performance d'impresa (Enright, 1998; Brown, Bell 2001).

A parte l'ampio numero di contributi sul caso italiano, sono ridotti gli esempi di analisi specifiche su quanto l'appartenenza a un *cluster* possa condizionare il processo di internazionalizzazione delle PMI. Si segnalano, al riguardo, gli studi sul contesto spagnolo (Belso-Martinez, 2006) dai quali emergerebbe una superiore capacità e intensità esportativa per le imprese localizzate in aree distrettuali. Con riferimento all'Italia, numerosi studi hanno messo l'accento sulla capacità di penetrazione commerciale all'estero da parte delle imprese collocate nei distretti industriali (Conti, Menghinello 1996; Beccattini, Menghinello 1998). Di recente, alcune analisi hanno focalizzato l'attenzione anche sulle altre forme di internazionalizzazione, in particolare gli investimenti diretti (Mariotti *et al.*, 2005; Federico, 2006). In questi lavori è il distretto nel suo complesso a essere assunto come unità di indagine piuttosto che la singola impresa. Nel nostro caso l'unità di indagine è, come anticipato, rappresentata dalle singole imprese, di media dimensione. Inoltre le MI oggetto di analisi non sono necessariamente appartenenti a sistemi distrettuali; ciò consente di esaminare la maggiore o minore propensione delle MI appartenenti a distretti (a parità di altre condizioni) di dar luogo a processi di internazionalizzazione.

4. IPOTESI DI RICERCA E VARIABILI ANALIZZATE

Dopo aver tracciato il quadro teorico di riferimento della ricerca, specificatamente legato, da un lato, al dibattito italiano sul ruolo della MI e, dall'altro, ai processi di internazionalizzazione delle PMI, è possibile sintetizzare le principali ipotesi sottoposte ad analisi e illustrare le variabili utilizzate per verificarle.

Lo studio dei processi di internazionalizzazione si concentra in primo luogo sull'esame della propensione all'esportazione. L'intensità del collocamento del fatturato all'estero viene utilizzata come prima *proxy* della dimensione transnazionale della strategia d'impresa (Bell *et al.*, 2001; Westhead *et al.*, 2001; Graves, Thomas 2006). A questa variabile si affiancano la mappatura dei rapporti di partecipazione all'estero e la loro evoluzione nel quinquennio considerato. In particolare, l'attenzione è concentrata sui seguenti aspetti: dimensione, in termini di valore, della partecipazione iscritta in bilancio e del patrimonio netto controllato, attività svolta (produttiva o commerciale), localizzazione geografica.

Dati i limiti delle fonti informative utilizzate (si veda il paragrafo successivo), sono oggetto di analisi solo le iniziative di internazionalizzazione di tipo *equity*, mentre risultano escluse forme di relazione o accordo non basate su relazioni di proprietà. Alcuni studi recenti hanno dimostrato che le forme di internazionalizzazione *non equity* sono relativamente diffuse fra le imprese manifatturiere italiane e interessano un numero più che doppio delle imprese che effettuano investimenti diretti (Bugamelli *et al.*, 2000). Le iniziative *non equity* appaiono importanti soprattutto negli scambi di prodotti intermedi lungo la filiera, nel momento in cui le imprese di maggiore dimensione sono in grado di sostituire fornitori del sistema locale con imprese localizzate in altri paesi (Conti, Menghinello 1998). L'esclusione di queste relazioni, oltre che da ragioni legate alla fonte utilizzata, è motivata anche da un'altra considerazione. Le forme *equity*, in particolare le partecipazioni di controllo, presentano una minore volatilità rispetto alle altre modalità e denotano una superiore capacità organizzativa e finanziaria delle imprese. È soprattutto su tali ultime forme che si manifesta il ritardo delle imprese italiane, ed è su queste che è maggiormente interessante concentrare l'attenzione.

Fatta questa premessa, un primo set di ipotesi da testare si focalizza sulle scelte di apertura ai mercati esteri e sui diversi *mode of entry*, analizzando il comportamento delle MI del campione secondo l'impostazione logica della *stage theory*.

L'esame congiunto della propensione all'esportazione e della mappa delle partecipazioni estere consente di focalizzare l'attenzione su due aspetti particolarmente dibattuti nella letteratura. Un primo aspetto riguarda la relazione fra esportazioni e integrazione internazionale, tipicamente realizzata mediante investimenti diretti all'estero. Queste due modalità di ingresso 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 1998). Nonostante le posizioni non concordi della letteratura, ciò che emerge sempre più frequentemente negli studi empirici 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).

Un altro aspetto da analizzare attraverso il set di dati disponibili riguarda la localizzazione delle partecipazioni all'estero. La distanza e la grandezza dei mercati di possibile insediamento sono, infatti, variabili determinanti nello spiegare la localizzazione delle partecipazioni all'estero. In via generale, 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 investimenti diretti seguono prevalentemente una logica *market seeking*: l'offerta è orientata su produzioni non tradizionali, ove la competitività non è centrata sul costo di produzione (Shatz, Venables 2000).

Entrambi questi aspetti sono esaminati anche in relazione all'appartenenza o meno delle imprese a un distretto. Ciò in relazione alla possibilità di cogliere le esternalità positive derivanti dalla contiguità spaziale delle imprese. L'ipotesi generale è che le appartenenti ai distretti dovrebbero mostrare una capacità di internazionalizzazione superiore a quella delle imprese localizzate al di fuori degli stessi (Becchetti, Rossi 2000; Bronzini, 2000; Bugamelli, Infante 2003; Belso-Martinez, 2006). Tale superiore capacità è riferita soprattutto alle esportazioni. Al contrario, l'appartenenza al sistema dovrebbe produrre un effetto negativo nel caso degli investimenti diretti esteri. Questa interpretazione sembra avvalorare l'ipotesi che nel caso delle imprese distrettuali le esportazioni rappresentano una modalità alternativa a quella della produzione estera ai fini della penetrazione dei mercati internazionali (Federico, 2006).

Scendendo nel dettaglio dell'analisi empirica, i dati e le informazioni utilizzati riguardano imprese e gruppi manifatturieri localizzati in alcune regioni del NEC nel 2001 e nel 2005. Oltre che per ragioni di semplificazione nella raccolta ed elaborazione dei risultati, il riferimento agli anni iniziale e finale è giustificato dal fatto che alcuni dei fenomeni esaminati (quali le partecipazioni estere) presentano una relativa stabilità nel tempo; le loro variazioni sono pertanto significative se osservate in un arco temporale sufficientemente lungo.

Il periodo considerato (2001-2005) appare specificamente rilevante in relazione agli obiettivi del lavoro; ciò per due ragioni. La prima è relativa alla situazione di generale difficoltà mostrata dall'economia italiana negli anni considerati e dai sistemi locali di piccola impresa, in particolare. La seconda ragione è relativa al fatto che in questi anni il processo di internazionalizzazione attiva da parte delle imprese italiane sembra aver subito una fase di rallentamento rispetto al decennio precedente (Mariotti, Mutinelli 2005). Ciò rende maggiormente interessante la valutazione delle strategie di internazionalizzazione delle MI.

Sono state considerate nell'analisi le imprese manifatturiere che nel 2001 avevano addetti compresi fra i 250 e i 2.500 e un valore delle vendite fra i 50 e i 1.000 milioni di euro. Tali valori sono riferiti alla singola impresa, se non appartenente a gruppo, o al gruppo nel suo complesso. L'elenco delle imprese è stato desunto dalla banca dati AIDA¹⁰. Dalla lista iniziale delle imprese

¹⁰ La banca dati AIDA è distribuita dalla BVD e copre oltre 600.000 società di capitale. Con riferimento ai limiti dimensionali utilizzati nella presente ricerca, AIDA copre l'universo delle

che soddisfacevano i criteri sopra menzionati sono state escluse le società appartenenti a gruppi esteri o a gruppi italiani la cui dimensione complessiva eccedeva i limiti stessi.

La scelta di considerare i 250 addetti come dimensione minima nell'individuazione delle MI è giustificata dalle considerazioni fatte in precedenza, riguardo al diverso ruolo delle PMI e delle MI nell'ambito del sistema industriale. Va notato, inoltre, che nel caso dei processi di internazionalizzazione, le indagini disponibili relativamente all'industria manifatturiera italiana segnalano che l'attività di investimento diretto all'estero inizia a essere significativa solo per le imprese che eccedono tali limiti dimensionali (Bugamelli *et al.*, 2000).

La fonte principale dei dati e delle informazioni è costituita dai bilanci ordinari delle società oggetto di analisi. Da questi ultimi sono stati desunti i dati di dimensione e performance delle imprese. L'utilizzo dei bilanci ordinari piuttosto che di quelli consolidati è giustificato da due ragioni: la prima è l'interesse a esaminare l'impatto delle strategie di internazionalizzazione (in particolare il controllo di attività all'estero) sulle unità giuridiche che hanno avviato tali processi. Attraverso i dati raccolti sarà possibile, in prossimi lavori di ricerca, studiare da un lato le determinanti di tali processi e dall'altro l'impatto sulle performance d'impresa. Inoltre, il bilancio ordinario consente di riferire i connotati economico-finanziari dell'impresa all'area geografica di localizzazione. Al contrario, il bilancio consolidato ingloberebbe attività detenute all'estero o in altre aree del paese. Dai bilanci ordinari e consolidati sono state ottenute le informazioni relative alle partecipazioni.

L'appartenenza ai sistemi locali distrettuali è verificata sulla base della metodologia di individuazione dei distretti adottata dall'Istat, riferita al 2001 (Istat, 2006). Tale modalità presenta diversi limiti; tuttavia essa ha il vantaggio di essere costruita con criteri obiettivi e di favorire la comparazione con altri studi che adottano la medesima metodologia. La classificazione dei distretti industriali per settore (Istat, 2006; p. 18) consente di suddividere le imprese esaminate in tre categorie: non appartenenti a sistemi distrettuali; localizzate in un distretto ma operanti in settori di attività diversi da quello caratterizzante il distretto; localizzate in un distretto e operanti nello stesso settore di attività caratterizzante il distretto (tab. 1). Nelle elaborazioni che seguono solo queste ultime imprese sono considerate come appartenenti a distretto.

La ripartizione per settore (tab. 2) conferma la prevalenza delle imprese nei settori tradizionali (*supplier dominated* nella terminologia di Pavitt) e la scarsa presenza dei settori *science based*. Rispetto alla distribuzione complessiva delle imprese manifatturiere, la particolare classe dimensionale utilizzata

imprese. Si ringrazia P. Aliberti di Bureau Van Dijk Edizioni Elettroniche S.p.A. per i dati messi a disposizione della ricerca.

TAB. 1. *Medie imprese per appartenenza a distretto*

Settore di specializzazione del distretto	Imprese non appartenenti a distretto	Imprese appartenenti a distretto		Totale
		Stesso settore di specializzazione	Settore diverso	
Alimentari		2	1	3
Beni per la casa		8	11	19
Cartotecniche e poligrafiche		1		1
Meccanica		20	11	31
Oreficeria, strumenti musicali		1	14	15
Pelli, cuoio e calzature		10	4	14
Tessile e abbigliamento			10	10
SLL non distrettuali	104			104
Totale	104	42	51	197

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

TAB. 2. *Imprese per settore di appartenenza (classificazione Pavitt) e classe di addetti*

	250-499	500-2.500	Totale
Scale intensive	30,7	14,0	25,9
<i>Science based</i>	2,9	8,8	4,6
<i>Specialized suppliers</i>	23,6	17,5	21,8
<i>Supplier dominated</i>	42,9	59,6	47,7
Totale	100,0	100,0	100,0
Valore assoluto	140	57	197
% per riga	71,1	28,9	

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

TAB. 3. *Dati riepilogativi delle imprese considerate per classe di addetti, anno 2001*

	250-499	500-2.500	Totale
Numero imprese	140	57	197
Addetti	46.973	48.376	95.349
Addetti medi	336	849	484
Vendite (milioni di euro)	13.166	10.209	23.375
Vendite medie (milioni di euro)	94,0	179,1	118,7
Export (milioni di euro)	5.584	4.539	10.123
Propensione all'export (%)	42,4	44,5	43,3

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

comporta una sovrastima dei settori *scale intensive* e una sottostima degli *specialized supplier*. Nella tabella 3 sono riepilogate alcune informazioni relative alla dimensione delle imprese del campione.

5. L'ANALISI EMPIRICA

5.1. L'intensità dei processi di internazionalizzazione

L'esame dei processi d'internazionalizzazione si basa su due principali indicatori: *a)* la quota di export sulle vendite complessive; *b)* la quota del valore delle partecipazioni estere sul totale delle immobilizzazioni.

Nella tabella 4 sono riepilogati i valori medi di questi indicatori, per classe di addetti. I dati riportati in tabella confermano il fatto che la soglia inferiore prescelta per la delimitazione del campione è sufficiente ad annullare i potenziali gap legati alla dimensione d'impresa ai fini della capacità di collocare le vendite sui mercati esteri. Nel caso degli investimenti diretti la relazione positiva con la dimensione permane, anche se è andata attenuandosi nel periodo considerato.

I valori assoluti degli indicatori di internazionalizzazione segnalano il fatto che anche nelle MI (come da noi definite) è dominante il modello di internazionalizzazione basato sulle esportazioni piuttosto che sul controllo di attività all'estero. I valori medi di propensione all'internazionalizzazione in funzione dell'appartenenza a un sistema distrettuale confermano, a una prima analisi,

TAB. 4. Propensione all'export e peso delle partecipazioni estere per dimensione d'impresa (medie su valori percentuali)

	Vendite all'estero/ Vendite totali		Valore partecipate estere/ Totale immobilizzazioni	
	2001	2005	2001	2005
250-499	43,5	45,3	7,9	10,2
500-2.500	43,2	48,8	11,2	12,1
Totale	43,4	46,3	8,8	10,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

TAB. 5. Propensione all'export e peso delle partecipazioni estere per appartenenza a distretto (medie su valori percentuali)

	Vendite all'estero/ Vendite totali		Valore partecipate estere/ Totale immobilizzazioni	
	2001	2005	2001	2005
Imprese non appartenenti a distretto	40,9	44,3	9,7	11,6
Imprese appartenenti a distretto	48,3	50,6	9,0	10,8
• stesso settore di specializzazione del distretto	44,4	47,0	7,0	9,1
• diverso settore di specializzazione				
Totale	43,4	46,3	8,8	10,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

l'ipotesi di una maggiore propensione all'export delle imprese distrettuali, associata a una minore tendenza all'effettuazione di investimenti diretti all'estero (tab. 5). Ciò è vero in particolare per l'anno iniziale di osservazione, mentre fra il 2001 e il 2005 si osserva una crescita significativa nella propensione a effettuare investimenti diretti esteri da parte delle imprese distrettuali (definite come imprese localizzate nel distretto e appartenenti al settore di specializzazione del distretto).

5.2. I pattern di internazionalizzazione

Per poter comprendere e tracciare i percorsi di apertura al mercato estero, le MI del campione sono state classificate in base allo stadio di sviluppo del processo di internazionalizzazione. Si sono utilizzate come *proxy* le due variabili chiave dell'analisi: fatturato esportato e peso delle partecipazioni estere. In primo luogo, sono state identificate le aziende caratterizzate da una propensione all'esportazione particolarmente elevata (denominate *export intensive*), superiore a una soglia ritenuta critica (30 per cento) e tale da segnalare situazioni di elevata esposizione alla competizione internazionale.

Oltre al gruppo delle *export intensive* è stata creata un'ulteriore classe di imprese (definite *internazionali*), caratterizzate dal possesso di partecipazioni all'estero. Si sono in tal modo distinte le imprese orientate esclusivamente all'esportazione da quelle in grado anche di avviare o consolidare processi di investimento all'estero a supporto o complemento dei flussi esportativi. In questa classe sono state incluse solamente le imprese per le quali in bilancio compaiono valori «significativi» delle partecipate estere. La soglia discriminante è stata individuata in un valore delle partecipazioni estere superiore al 5 per cento del valore medio complessivo delle immobilizzazioni.

Un'ulteriore classe di imprese (definite *pioniere*) è stata identificata considerando tutti gli operatori che, pur caratterizzati da propensione all'esportazione inferiore alla soglia del 30 per cento, realizzano comunque strategie di internazionalizzazione basate sul trasferimento all'estero di attività produttive e/o distributive, ossia con partecipazioni dal valore superiore al 5 per cento del totale delle immobilizzazioni. La quarta classe di analisi è stata alimentata con le imprese (definite *nazionali*) non coinvolte in processi d'internazionalizzazione, ossia con bassa propensione all'esportazione e con valori di partecipazioni estere inferiori al 5 per cento.

La tabella 6 evidenzia l'appartenenza delle imprese alle quattro classi di analisi. In generale, il campione è fortemente internazionalizzato: oltre il 75 per cento delle imprese si colloca in entrambi i periodi in una delle classi aperte alla competizione estera. Tuttavia, rispetto alle tre tipologie di strategie «transnazionali» percorribili, la più seguita risulta quella leggera (*export orien-*

TAB. 6. *Intensità di internazionalizzazione, raffronto, anni 2001-2005*

	250-499		500-2.500		Totale	
	2001	2005	2001	2005	2001	2005
Nazionali	24,3	23,6	24,6	26,3	24,4	24,4
Export intensive	39,3	35,7	36,8	28,1	38,6	33,5
Pioniere	5,7	7,1	12,3	8,8	7,6	7,6
Internazionali	30,7	33,6	26,3	36,8	29,4	34,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

ted). È comunque interessante notare come nel periodo esaminato si riscontra una crescente intensità/complessità nella presenza internazionale delle imprese. Vi è, infatti, un incremento apprezzabile delle strategie fondate contemporaneamente su IDE ed esportazioni, soprattutto tra le imprese maggiori. Per queste ultime, la classe delle *internazionali* diviene più numerosa nel 2005.

L'esame dei movimenti tra i diversi raggruppamenti rivela un elevato dinamismo delle imprese *export intensive*, un quarto delle quali è passata nella categoria delle internazionalizzate. Le *mode of entry* mutano seguendo non sempre percorsi «tipizzati»: molto sembra dipendere dalla fase del percorso di internazionalizzazione osservata nel periodo iniziale (2001). Per le imprese già *export intensive*, infatti, vi è in modo netto una sorta di *upgrading* dello strumento di penetrazione, adottato attraverso un più elevato ricorso agli investimenti esteri. Questo sembrerebbe avvalorare l'ipotesi di complementarità tra flussi esportativi e partecipazioni estere che, nel lungo periodo, tenderebbero a coesistere. Tuttavia, si osserva come la scelta di aprirsi ai mercati esteri, da parte di aziende dal profilo esclusivamente *nazionale*, avvenga non sempre seguendo il classico percorso per stadi, stilizzato dalla *stage theory*. Un numero uguale di imprese è passato, nell'arco considerato, da *nazionale* a *internazionale*, *pioniere* ed *export intensive*. L'accesso ai mercati internazionali può seguire, dunque, percorsi differenziati.

A conferma di quanto osservato in precedenti lavori, l'appartenenza a un sistema distrettuale si associa a una maggiore propensione all'esportazione e a una minore propensione all'investimento estero. Soprattutto per le imprese di settori diversi da quello di specializzazione del distretto il ricorso agli IDE risulta inferiore alla media.

Nel complesso, tale situazione sembra essere mutata nel corso del quinquennio considerato. All'interno delle imprese distrettuali sono, infatti, aumentate in modo significativo le imprese *internazionali* a scapito di quelle *nazionali* e *export intensive*. Le imprese non appartenenti a distretto presentano la minore propensione all'internazionalizzazione: l'incidenza della classe *nazionali* è del 26,9 per cento nel 2001 e del 27,9 per cento nel 2005 (tab. 7). Tuttavia, per le imprese internazionalizzate fuori distretto cresce fortemente

TAB. 7. *Intensità di internazionalizzazione ed appartenenza al sistemi distrettuali, raffronto, anni 2001-2005 (valori percentuali)*

	Imprese non appartenenti a distretto		Imprese appartenenti a distretto			
			Stesso settore di specializzazione		Settore diverso	
	2001	2005	2001	2005	2001	2005
Nazionali	26,9	27,9	16,7	16,7	25,5	23,5
Export intensive	33,7	28,8	47,5	38,1	41,2	39,2
Pioniere	10,6	10,6	4,8	4,7	3,9	3,9
Internazionali	28,8	40,5	31,0	40,5	29,4	33,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

TAB. 8. *Localizzazione delle partecipate estere, raffronto, anni 2001-2005*

Area	2001				2005			
	Numero	%	Valore (milioni di euro)	%	Numero	%	Valore (milioni di euro)	%
Unione Europea	324	62,7	998,0	83,1	342	55,3	1.283,2	75,3
Nord America	63	12,2	114,7	9,6	70	11,3	188,5	11,1
Est Asia	46	8,9	33,9	2,8	88	14,2	90,4	5,3
Centro e sud America	36	7,0	30,2	2,5	39	6,3	92,7	5,4
Europa non UE	19	3,7	6,7	0,6	24	3,9	16,7	1,0
Est Europa	10	1,9	4,3	0,4	31	5,0	15,1	0,9
Oceania	10	1,9	5,3	0,4	10	1,6	8,2	0,5
Africa	9	1,7	7,3	0,6	12	1,9	7,8	0,5
Medio Oriente					3	0,5	0,6	0,0
Totale complessivo	517	100,0	1.200,5	100,0	619	100,0	1.703,4	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA e sui dati di bilancio delle imprese oggetto di analisi.

nel tempo il ricorso a forme più complesse di presenza nei mercati esteri, con esportazioni e partecipazioni (dal 28,8 per cento al 40,5 per cento).

5.3. *La localizzazione delle controllate estere*

Lo studio dei mercati di insediamento delle imprese, unitamente alla verifica delle peculiarità settoriali possono aiutare a comprendere le motivazioni strategiche che spingono le imprese a penetrare nei mercati esteri mediante acquisto di partecipazioni. Con riferimento alle MI del campione, l'analisi pone in evidenza una decisa crescita delle unità controllate e collegate, soprattutto in termini di valore dell'investimento (+41,9 per cento).

Il secondo dato che emerge in modo netto è la fortissima concentrazione delle iniziative entro i confini dell'Unione Europea, nella quale è collocato ol-

tre l'83 per cento del valore degli investimenti nel 2001 e oltre il 75 per cento nel 2005. Anche in termini numerici prevalgono i paesi dell'Unione Europea, sebbene nel quinquennio si noti una razionalizzazione delle unità partecipate (tab. 7). La predominanza di destinazioni prossime ai confini nazionali, in cui le imprese domestiche beneficiano di normative comuni, di regolamentazioni fiscali armonizzate, di barriere doganali inesistenti, fa riflettere su quanto possa in realtà considerarsi come «effettiva internazionalizzazione» gran parte delle strategie di apertura all'estero delle MI analizzate.

Altro aspetto da notare riguarda l'elevata eterogeneità delle destinazioni extra UE degli IDE, con una presenza crescente per numero e valore nell'est Asia, meta sempre più frequente per l'allestimento di unità produttive e commerciali. In netta crescita, da 7 a 34 unità, le partecipate in Cina, Hong Kong esclusa. La tabella 8 riporta le aree geografiche di insediamento delle partecipate estere, specificando numero e valore delle unità controllate/collegate.

6. CONCLUSIONI

Obiettivo principale del lavoro era quello di fornire una prima analisi delle peculiarità dei processi di internazionalizzazione delle MI italiane. L'attenzione è stata concentrata sulle MI operanti nelle regioni NEC, per il ruolo che a tale categoria d'impresa è attribuito nell'ambito dei processi di riorganizzazione dei sistemi locali di piccola impresa (distretti industriali) che caratterizzano l'organizzazione produttiva di queste regioni.

Poiché i processi di internazionalizzazione, in particolare quelli che comportano investimenti diretti esteri, sono fra le attività che risentono maggiormente della dimensione d'impresa, si è scelto di adottare una classificazione di MI orientata a valori di addetti e fatturato elevati. Ciò nel tentativo di riuscire a includere nell'analisi quelle imprese in cui i processi di apertura all'estero assumono una concreta rilevanza.

Le principali conclusioni che emergono dall'analisi possono essere così sintetizzate.

Le MI considerate mostrano un profilo di internazionalizzazione molto simile a quello che si osserva nella media delle PMI italiane: forte propensione all'export e ridotto peso degli investimenti diretti. Vi sono, come è ovvio, notevoli differenze settoriali che non mutano però il quadro complessivo. Questa caratterizzazione del profilo di internazionalizzazione è accentuata nel caso delle imprese distrettuali, le quali presentano all'inizio del periodo di osservazione una quota di esportazioni superiore alla media e una quota di investimenti esteri sul totale inferiore alla media. Fra il 2001 e il 2005 le imprese distrettuali sono quelle nelle quali sono stati più frequenti i passaggi da

una strategia *export intensive* a una di *internazionalizzazione*, con significativo impegno di investimenti esteri.

Nel complesso, la dinamica osservata nel quinquennio 2001-2005 non sembra mutare il quadro di partenza. In generale, vi è una crescita dell'intensità di internazionalizzazione (export e investimenti diretti) per effetto soprattutto di una maggiore vivacità nelle imprese di minore dimensione (250-499 addetti). Nel 2005 non vi è differenza negli indicatori di intensità di internazionalizzazione fra le imprese appartenenti a tale classe dimensionale e quelle della classe 500-2.500 addetti. I valori di tali indicatori rimangono però contenuti se si considera l'entità degli investimenti esteri, i quali rappresentano la forma maggiormente complessa di internazionalizzazione e quella nella quale il sistema industriale italiano presenta i maggiori ritardi.

Il grado relativamente basso di internazionalizzazione è confermato dal fatto che nel 2001 circa un quarto delle imprese considerate presenta un ambito di attività «domestico», sia per quanto concerne il collocamento delle vendite sia per l'impegno di investimento estero. La quota di imprese «domestiche» è rimasta invariata nel 2005, mentre gli spostamenti maggiori si sono avuti nel caso delle imprese ad alta propensione di export nel 2001: circa un quinto di queste ultime hanno effettuato significativi investimenti esteri, passando quindi fra le imprese che possono considerarsi internazionalizzate. L'ingresso *ex novo* sui mercati esteri non segue invece pattern tipizzati. Il passaggio da imprese domestiche a internazionalizzate è fondato, nel periodo esaminato, sia su strategie solo *export oriented*, sia legate a IDE. L'evoluzione osservata nei profili di internazionalizzazione non dà, quindi, generale conferma alla *stage theory*.

Il terzo aspetto significativo dell'analisi dei processi di internazionalizzazione nelle imprese esaminate è costituito dalla localizzazione degli investimenti esteri. Nel 2001, due terzi circa delle società controllate risulta localizzato nei paesi dell'Unione Europea; inoltre, gli investimenti in tale area ammontano a oltre l'80 per cento del totale. Si conferma, quindi, anche per le MI il «*gap* di globalità» osservato per il sistema paese nel suo complesso. Tale *gap* è tanto più evidente se si considera che i paesi dell'Unione Europea sono parte di un mercato nel quale le barriere all'entrata, per merci e investimenti, sono significativamente ridotte rispetto a quelle presenti nelle altre aree. Se si intendesse, come forse sarebbe opportuno, l'Unione Europea quale mercato «domestico» l'intensità di internazionalizzazione delle imprese considerate apparirebbe, salvo poche eccezioni, estremamente bassa.

L'est Asia è l'area nella quale si è avuto il maggiore dinamismo fra il 2001 e il 2005: il numero di partecipazioni è quasi raddoppiato, mentre il loro valore è quasi triplicato. Tale dinamica è però fortemente influenzata dai bassi valori di partenza. Inoltre, l'entità degli investimenti delle imprese italiane in tali mercati appare decisamente contenuta se rapportata alla dimensione economica e ai tassi di crescita dei paesi facenti parte di quest'area.

Nel complesso, i risultati dell'indagine pongono in questione l'idea che le MI siano in grado di superare i limiti delle PI, almeno con riferimento ai processi di internazionalizzazione. In termini di *policy*, ciò induce ad alcune riflessioni.

La prima è che gli interventi di sostegno ai processi di internazionalizzazione debbono riguardare non solo il segmento delle PMI, come tradizionalmente considerato, ma anche quello delle imprese di maggiore dimensione, in particolare nel sostegno agli investimenti diretti esteri. Allo stesso tempo, va considerato il fatto che le problematiche incontrate dalle MI sono probabilmente diverse da quelle delle piccole e richiedono strumenti di intervento specifico. Sembra evidenziarsi, a tale riguardo, anche una problematica relativa agli ambiti istituzionali maggiormente adatti al sostegno dei processi di internazionalizzazione. Nel caso delle grandi imprese multinazionali l'interlocutore principale è costituito dallo stato nazionale, anche in considerazione dell'impatto che gli investimenti diretti di tali imprese possono avere sul paese ospitante. Nel caso delle MI l'interlocutore principale dovrebbe essere costituito dai governi regionali, i quali, però, mostrano notevoli difficoltà a svolgere un ruolo efficace in questo ambito: o perché ancora attestati su politiche di promozione adatte alle imprese di minore dimensione (come i contributi per la partecipazione a fiere, ecc.) o perché in difficoltà nello svolgere un ruolo di controparte istituzionale verso gli stati o gli enti territoriali di volta in volta implicati nelle strategie di investimento delle medie imprese.

Tenuto conto dei limiti delle fonti informative e delle metodologie di analisi utilizzate, i risultati raggiunti vanno considerati come un primo esame del fenomeno, ma sicuramente interessanti e meritevoli di successivi approfondimenti. Poiché le MI rappresentano un segmento strategico rispetto alla possibilità di superare i ritardi dell'industria italiana nei processi di internazionalizzazione, appare necessario un ulteriore sforzo di ricerca, volto a comprendere le determinanti dei processi di internazionalizzazione, individuare i fattori che maggiormente ne influenzano i ritardi e, di conseguenza, suggerire interventi di *policy*. Al contempo, è interessante correlare le modalità di ingresso sui mercati esteri con misure di performance e di crescita dimensionale. Ciò dovrebbe consentire di verificare se effettivamente, come risulta da numerosi studi empirici, le performance economiche delle imprese internazionalizzate risultano superiori rispetto a quelle delle imprese *home country oriented* oppure se non siano piuttosto redditività ed efficienza elevate ad agire quali fattori propulsivi delle scelte di internazionalizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Acs Z.J., Audretsch D.B. (1990), *The Economics of Small Firms: An European Challenge*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Alzona G., Iacobucci D. (2005), *Le «medie imprese» fra controllo familiare e network globali*, in «l'industria», vol. 26, n. 2, pp. 201-18.
- Andersson S., Wictor I. (2003), *Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals – the Swedish Case*, in «Journal of International Entrepreneurship», vol. 1, n. 3, pp. 249-73.
- Audretsch D.B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Balconi M., Moisello A., Mutinelli M. (1998), *La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, in «Economia e politica industriale», vol. 97, pp. 25-77.
- Balloni V., Iacobucci D. (1997), *Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana*, in «Economia Marche», vol. 16, n. 1, pp. 29-66.
- Balloni V., Iacobucci D. (2001), *I «nuovi protagonisti» dell'industria italiana*, in «l'industria», vol. 22, n. 4, pp. 633-75.
- Barca F., Bianco M., Cannari L., Cesari R., Gola C., Manitta G., Salvo G., Signorini L.F. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Vol. I. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione delle imprese industriali italiane*, Bologna, Il Mulino.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management», vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Barney J. (2001), *Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View*, in «Journal of Management», vol. 27, pp. 643-50.
- Beamish P.W. (1990), *The Internationalisation Process of Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*, in Rugman A.M. (a cura di), *Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-first Century*, Greenwich, JAI Press, pp. 77-92.
- Becattini G., Menghinello S. (1998), *Contributo e ruolo del made in Italy «distrettuale» nelle esportazioni nazionali di manufatti*, in «Sviluppo Locale», vol. 5, n. 9, pp. 5-41.
- Becchetti L., Rossi S. (2000), *The Positive Effect of Industrial District on the Export Performance of Italian Firms*, in «Review of Industrial Organisation», vol. 16, n. 1, pp. 53-68.
- Bell J. (1995), *A comparative Study of the Export Problems of Small Computers Software Exporters in Finland, Ireland and Norway*, in «International Business Review», vol. 6, n. 6, pp. 585-604.
- Bell J., McNaughton R., Young S. (2001), *Born again Global Firms. An Extension to the Born Global Phenomenon*, in «Journal of International Management», vol. 7, n. 3, pp. 173-89.
- Belso-Martinez J.A. (2006), *Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process*, in «European Planning Studies», vol. 14, n. 6, pp. 791-810.
- Bloodgood J.M., Sapienza H.J., Almeida J.G. (1996), *The Internationalization of New High-potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», vol. 20, n. 4, pp. 61-77.
- Bonaccorsi A. (1992), *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, in «Journal of International Business Studies», vol. 4, n. 4, pp. 605-35.
- Bonomi A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Torino, Einaudi.
- Brioschi F., Cainelli G. (2001), *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, Milano, Giuffrè Editore.
- Bronzini R. (2000), *Sistemi produttivi locali e commercio estero: un'analisi territoriale delle esportazioni italiane*, in Signorini L.F. (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Roma, Meridiana Libri, pp. 101-22.
- Brown P., Bell J. (2001), *Industrial Clusters and Small Firm Internationalisation*, in Taggart J., Berry M., McDermott M. (a cura di), *Multinationals in a New Era*, Basingstoke, Palgrave, pp. 10-27.

- Buckley P.J. (1989), *Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises*, in «Small Business Economics», vol. 1, n. 2, pp. 89-100.
- Bugamelli M.P., Cipollone P., Infante L. (2000), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni '90*, in «Rivista italiana degli economisti», vol. 5, n. 3, pp. 349-86.
- Bugamelli M.P., Infante L. (2003), *Sunk costs to exports*, in «Temi di discussione», vol. 469, Banca d'Italia.
- Butera F. (1998), *La media impresa costruita per durare*, Milano, Franco Angeli.
- Castrogiovanni G.J. (1996), *Pre-startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages*, in «Journal of Management», vol. 22, n. 6, pp. 801-23.
- Caves R.E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cavusgil S.T. (1980), *On the Internationalization Process of Firms*, in «European Research», vol. 8, pp. 273-81.
- Cavusgil S.T. (1982), *Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages*, in Czinkota M., Tesar G. (a cura di), *Export Management: An International Context*, New York, Praeger, pp. 276-85.
- Cesaroni F.M. (2005), *Specificità e tendenze evolutive dei processi di internazionalizzazione delle piccole imprese*, in Paoloni M., Cesaroni F.M., Demartini P. (a cura di), *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria*, Milano, Franco Angeli, pp. 42-76.
- Chetty S.K., Holm D.B. (2000), *Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach*, in «International Business Review», vol. 9, pp. 77-93.
- Colli A. (2002), *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Venezia, Marsilio.
- Conti G., Menghinello S. (1996), *Territorio e competitività: l'importanza dei sistemi locali per le esportazioni italiane di manufatti. Un'analisi per province (1985-94)*, in ICE, *Rapporto sul Commercio Estero 1995*, Roma, pp. 286-303.
- Conti G., Menghinello S. (1998), *Modelli di impresa e di industria nei contesti di competizione globale: l'internazionalizzazione produttiva dei sistemi locali del Made in Italy*, in «l'industria», vol. 19, n. 2, pp. 315-48.
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Milano, EGEA.
- Coviello N.E., Munro H.J. (1995), *Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development*, in «European Journal of Marketing», vol. 29, n. 7, pp. 49-61.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- Davis P., Harveston P. (2000), *Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-led Family Businesses*, in «Family Business Review», vol. 13, n. 2, pp. 107-20.
- De Chiara A., Minguizzi A. (2002), *Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation*, in «Journal of Small Business Management», vol. 40, n. 2, pp. 144-53.
- Dunning J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London, Allen & Unwin.
- Dyer J.G. (1989), *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, in «Family Business Review», vol. 2, n. 3, pp. 221-35.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?*, in «Strategic Management Journal», vol. 21, n. 10/11, pp. 1105-22.
- Enright M. (1998), *Regional Clusters and Firm Strategies*, in Chadler A., Hagstro P., Solvell O. (a cura di), *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, New York, Oxford University Press, pp. 315-42.
- Etemad H. (1999), *Globalization and Small and Medium-sized Enterprises: Search for Potent Strategies*, in «Journal of Global Focus», vol. 11, n. 3, pp. 85-105.
- Etemad H. (2003), *Managing Relations: The Essence of International Entrepreneurship*, in Ete-

- mad H., Wright R. (a cura di), *Globalizations and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives*, Northampton, Edward Elgar, pp. 223-43.
- Etemad H. (2004), *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview*, in «Canadian Journal of Administrative Sciences», vol. 21, n. 1, pp. 1-21.
- Federico S. (2006), *L'internazionalizzazione produttiva italiana e i distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero*, in «Temi di discussione del Servizio Studi Banca d'Italia», n. 592, Banca d'Italia.
- Fernandez Z., Nieto M. (2005), *Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, in «Family Business Review», vol. 18, n. 1, pp. 77-89.
- Fortis M. (2005), *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Bologna, Il Mulino.
- Fraser J., Oppenheim J. (1997), *What's New about Globalization?*, in «McKinsey Quarterly», vol. 2, pp. 168-79.
- Gallo M.A., Pont C. (1996), *Important Factors in Family Business Internationalization*, in «Family Business Review», vol. 9, n. 1, pp. 45-59.
- Gallo M.A., Arino A., Manes I., Cappuyns K. (2002), *Internationalization Via Strategic Alliances in Family Businesses*, Paper presented at the Family Business Network's 13th World Academic Research Forum, Helsinki, University of Jyväskylä.
- Gankema H.G.J., Snuit H.R., Zwart P.S. (2000), *The Internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of the Stage Theory*, in «Journal of Small Business Management», vol. 38, pp. 15-27.
- Gomes C.B. (1996), *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Boston, Harvard University Press.
- Gomes C.B. (1997), *Alliance Strategies of Small Firms*, in «Small Business Economics», vol. 9, n. 1, pp. 33-44.
- Graves C., Thomas J. (2006), *Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective*, in «Family Business Review», vol. 19, n. 3, pp. 207-24.
- Grubaugh S.G. (1987), *Determinants of Direct Foreign Investment*, in «Review of Economics and Statistics», vol. 69, n. 1, pp. 149-52.
- Gulati R. (1995), *Does Familiarity Breed Trust? The Implication of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliance*, in «Academy of Management Review», vol. 38, n. 1, pp. 85-112.
- Hakansson H., Snehota I. (1989), *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, in «Scandinavian Journal of Management», vol. 4, n. 3, pp. 187-200.
- Hakansson H., Snehota I. (1992), *Analysing Business Relationships*, in Hakansson H., Snehota I. (a cura di), *Developing Relationships in Business Networks*, London, Routledge, pp. 24-49.
- Hoy F., Verser T.G. (1994), *Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm*, in «Entrepreneurship Theory & Practice», vol. 19, Fall, pp. 9-23.
- Istat (2006), *Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001*, Roma.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm – Four Swedish Case Studies*, in «Journal of Management Studies», vol. 12, n. 3, pp. 305-22.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990), *The Mechanism of Internationalization*, in «International Marketing Review», vol. 7, pp. 11-24.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1992), *Management of Foreign Market Entry*, in «Scandinavian International Business Review», vol. 1, n. 3, pp. 9-27.
- Johanson J., Weidersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, in «Journal of International Management Studies», vol. 12, n. 3, pp. 305-23.
- Keeble E. (1998), *Internationalization Process, Networking and Local Embedded Ness in Technology-intensive Small Firms*, in «Small Business Economics», vol. 11, n. 4, pp. 327-42.
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (1996), *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, in «Advances in International Marketing», vol. 8, pp. 11-26.

- Lautanen T. (2000), *Modelling Small Firm Decisions to Export. Evidence from Manufacturing Firms in Finland*, in «Small Business Economics», vol. 14, pp. 107-24.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996), *The Expert Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, in «Journal of International Business Studies», vol. 3, pp. 517-51.
- Levinson H. (1971), *Conflicts that Plague Family Businesses*, in «Harvard Business Review», vol. 49, n. 2, pp. 90-8.
- Lipsey R.E., Weiss M.E. (1981), *Foreign Production and Exports in Manufacturing Industries*, in «Review of Economics and Statistics», vol. 63, pp. 304-08.
- Lu J.W., Beamish P.W. (2001), *The Internationalization and Performance of SMEs*, in «Strategic Management Journal», vol. 22, pp. 565-86.
- Madsen T.K., Rasmussen E.S., Servais P. (2000), *Differences and Similarities between Born Global and Other Types of Exporters*, in «Advances in International Marketing», vol. 10, pp. 247-65.
- Madsen T.K., Servais P. (1997), *The Internationalization of Born Global: An Evolutionary Process?*, in «International Business Review», vol. 6, n. 2, pp. 561-83.
- Malmberg A., Solvell O., Zander I. (1996), *Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness*, in «Geografiska Annaler», vol. 78, pp. 49-77.
- Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.F., Greene P.G. (2002), *Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited*, in «International Small Business Journal», vol. 20, n. 1, pp. 9-31.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia multinazionale 2005. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Roma, Istituto Nazionale per il Commercio Estero.
- Mariotti S., Mutinelli M., Piscitello L. (2005), *L'internazionalizzazione produttiva dei distretti industriali. Un'analisi delle determinanti*, in Mariotti S. (a cura di), *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, Milano, Franco Angeli.
- Markusen A. (1996), *Interaction between Regional and Industrial Policies: Evidence from Four Countries*, in «International Regional Science Review», vol. 19, pp. 49-77.
- Maskell P., Malmberg A. (1999), *Localised Learning and Industrial Competitiveness*, in «Cambridge Journal of Economics», vol. 23, pp. 167-85.
- Mathew J.A. (2003), *Competitive Dynamics and Economic Learning: An Extended Resource-based View*, in «Industrial and Corporate Change», vol. 12, n. 1, pp. 115-45.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (1996), *New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study*, in «Journal of Business Venturing», vol. 11, n. 1, pp. 23-40.
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of International Business Research*, in «Journal of Business Venturing», vol. 9, pp. 469-87.
- Mediobanca, Unioncamere (2005), *Le medie imprese industriali italiane (1996-2002)*, Milano, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.
- Melin L. (1992), *Internationalization as a Strategic Process*, in «Strategic Management Journal», vol. 13, pp. 99-118.
- Miesenbock K.J. (1988), *Small Business and Exporting: A Literature Review*, in «International Small Business Journal», vol. 6, n. 2, pp. 42-61.
- Millington A.I., Bayliss B.T. (1990), *The Process of Internationalization: UK Companies in the EC*, in «Management International Review», vol. 30, n. 2, pp. 151-61.
- Mori A., Rolli V. (1998), *Investimenti diretti all'estero e commercio: complementi o sostituti?*, in «Temi di discussione», Banca d'Italia, vol. 337.
- Nardozzi G. (2004), *Miracolo e declino*, Roma-Bari, Laterza.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, Il Mulino.

- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, in «Journal of International Business Studies», vol. 25, n. 1, pp. 45-64.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., Simon M., Shrader R.C. (1991), *A New Venture without Geographic Limits: Case History of a Global Start up*, in CNCEAAC (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, Babson College, pp. 64-78.
- Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view*, in «Strategic Management Journal», vol. 14, n. 3, pp. 179-91.
- Reuber A.R., Fisher E. (1997), *The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs*, in «Journal of International Business Studies», vol. 28, pp. 807-25.
- Roberts E.B., Senturia T.A. (1996), *Globalizing the Emerging High-Technology Company*, in «Industrial Marketing Management», vol. 25, pp. 491-506.
- Shatz J.H., Venables A.J. (2000), *The Geography of International Investment*, in «World Bank Policy Research WP», n. 2238.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, in «Entrepreneurship Theory & Practice», vol. 27, n. 4, pp. 339-58.
- Spigarelli F. (2003), *I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano*, in «Economia & Management», n. 3, pp. 57-78.
- Steindl J. (1991), *Piccola e grande impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Stottinger B., Schlegelmilch B. (1998), *Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?*, in «International Marketing Review», vol. 15, n. 5, pp. 357-72.
- Sullivan D., Bauerschmidt A. (1990), *Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis*, in «Management International Review», vol. 30, pp. 19-30.
- Traù F. (a cura di) (1999), *La «questione dimensionale» nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Varaldo R., Ferrucci L. (1997), *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Milano, Franco Angeli.
- Westhead P., Wright M., Ucbasaran D. (2001), *The Internationalization of New and Small Firms*, in «Journal of Business Venturing», vol. 16, n. 4, pp. 333-58.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.
- Yoshino M., Rangan V.S. (1996), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Zafarullah M., Ali M., Young S. (1998), *The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries. Exploratory Research from Pakistan*, in «Journal of Global Marketing», vol. 11, n. 3, pp. 21-40.
- Zou S., Stan S. (1998), *The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997*, in «International Marketing Review», vol. 15, n. 5, pp. 333-56.

