

XXX CONVEGNO ANNUALE AIDEA

DINAMICHE DI SVILUPPO E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FAMILY BUSINESS

Milano, 18-19 ottobre 2007

CRESCERE SENZA FRONTIERE:

**IL RUOLO DELLA SUBFORNITURA INTERNAZIONALE E DEGLI IDE NELLA STRATEGIA DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI**

Fiorenza Belussi

Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Scienze Economiche "M. Fanno"

Università degli Studi di Padova

Via del Santo 33 - 35123 Padova

Tel.049-8274051 Fax 049-8274211 E-mail fiorenza.belussi@unipd.it

Alessia Sammarra

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Sistemi ed Istituzioni per l'Economia

Università degli Studi di L'Aquila

Piazza del Santuario 19 - 67090-Roio Poggio (AQ)

Tel. 0862434851 Fax 0862434803 E-mail: sammarra@ec.univaq.it

1. Introduzione

La crescente globalizzazione ha spinto le imprese di ogni dimensione e di ogni tipo di proprietà ad espandere le loro operazioni internazionali (Zahra, 2003). Tuttavia, mentre le precedenti ricerche sull'internazionalizzazione si sono focalizzate principalmente sulle imprese multinazionali e sulle nuove imprese, gli studi sul processo di internazionalizzazione delle family business sono ancora ad uno stadio iniziale. Come è stato notato da numerosi autori, vi è un gap di conoscenze che contrasta con la rilevanza economica delle family business, e specialmente delle imprese minori di piccola o media dimensione, le quali costituiscono la più diffusa tipologia di imprese nell'economia mondiale (Leenders and Waarts, 2003). Infatti, Dyer stima che circa il 90% di tutte le imprese nel mondo possano essere classificate come imprese familiari (Dyer 2003: 403).

Questo lavoro si propone di contribuire a ridurre questo gap di conoscenza esaminando il processo di internazionalizzazione di un campione di 90 imprese familiari localizzate in tre distretti industriali italiani. L'analisi delle strategie delle imprese è condotta in relazione a tre dimensioni principali del processo di internazionalizzazione: i) le strategie di export; ii) le strategie relative alla subfornitura internazionale; e, iii) le strategie relative agli investimenti diretti all'estero. La subfornitura internazionale e gli IDE non possono essere considerati semplice trasferimento di capitale, bensì delle attività complesse che coinvolgono il management, le tecnologie, l'accesso al mercato e ai capitali. Il *focus* sulla subfornitura internazionale e sugli IDE ha un significato pratico e teorico, essendo stata questa trascurata nelle precedenti ricerche, che si sono invece focalizzate principalmente sugli orientamenti delle SMS verso i flussi di export ed i modelli di *entry* nei mercati esteri.

2 Background teorico

2.1 La prospettiva del processo di internazionalizzazione

Un problema fondamentale nella teoria dell'impresa multinazionale è perché essa esiste. La letteratura sull'internazionalizzazione ha proposto numerose spiegazioni.

In relazione alla teoria di Vernon del "ciclo del prodotto" (1971), l'internazionalizzazione delle imprese segue la maturità tecnologica del prodotto. Pertanto, i prodotti standardizzati tenderanno ad essere fabbricati nei paesi a basso costo del lavoro. L'applicazione dell'analisi dei costi transazionali ha portato a discutere la questione della imperfezione della conoscenza nelle operazioni di vendita realizzate tra agenti inclini all'opportunismo, e caratterizzati dal possedere informazioni asimmetriche, fornendo una spiegazione sul perché in molti casi l'espansione delle imprese in mercati stranieri (all'interno di strutture verticalizzate) sia più vantaggiosa rispetto a soluzioni alternative quali i flussi di export e gli accordi di licenza (Caves, 1982). Le *joint ventures* e le collaborazioni *non-equity* vengono viste come forme intermedie che limitano l'azzardo e la dissipazione di conoscenza (Dunning, 1981; Teece, 1981).

Negli anni più recenti, una nuova linea di pensiero ha preso corpo, maggiormente focalizzata su una spiegazione differente del processo di internazionalizzazione, visto come il risultato della capitalizzazione della conoscenza e del know-how tecnico delle imprese (Casson, 1982, Cantwell, 1998). Il ruolo degli *intangible assets* e delle *capabilities* tecnologiche è stato proposto come fattore di spiegazione per dimostrare l'esistenza delle multinazionali. La conoscenza proprietaria dà alle multinazionali un vantaggio di costo sui produttori stranieri. La teoria moderna delle multinazionali ha avanzato anche altre spiegazioni. Gli investimenti delle multinazionali sono visti come investimenti in cerca di risorse, mercato, o conoscenze (se essi sono realizzati in distretti high-tech).

I modelli di internazionalizzazione a stadi (Johansson and Vahlne, 1977) suggeriscono che i costi per le imprese straniere provocati dai rischi di esposizione di capitale tendono a limitare il coinvolgimento di molte risorse favorendo, invece, un modello graduale

di penetrazione dei mercati stranieri nei vari paesi, dopo un periodo in cui sia stata acquisita nuova conoscenza sperimentale sui mercati, abitudini, e regole del business. Quando ci si localizza in paesi stranieri, se si vogliono controllare i rischi, si preferirà un modello di organizzazione aziendale verticalizzato (Kougt and Zander, 1995), applicando un modello di entry che includa la costituzione di IDE. Tuttavia si deve osservare che gli IDE (attraverso le operazioni di *merger*, acquisizioni o investimenti *greenfield*) appaiono essere degli investimenti fissi molto costosi, e non reversibili, rispetto ad altre soluzioni alternative, che implicano una diversa *governance* (subfornitura internazionale e cooperazione con imprese localizzate in paesi a basso costo del lavoro, ovvero *global sourcing*). In aggiunta a ciò, differenti vantaggi localizzativi possono favorire soluzioni organizzative più o meno gerarchiche e *start-up* che si localizzano in riferimento ai vari vantaggi globali (Oviatt and McDouglas, 1997).

La letteratura internazionale sulle nuove imprese ha messo in luce i fattori che contribuiscono alla comprensione dei modelli di internazionalizzazione accelerata: orientamento dei fornitori per la ricerca di costi inferiori di produzione in business che si stanno espandendo a livello internazionale, raggiungimento di più grandi economie di scala, desiderio di sfruttare alcune nicchie di mercato (Lee, 2002). L'identificazione delle relazioni locali dal punto di vista di un attore internazionale che svolge la funzione di compratore è stata inquadrata all'interno di un schema che comprende vari fattori: la complessità delle transazioni, l'abilità di codificare le transazioni, le capacità di valutare le competenze del fornitore, e il tipo di governance adottata (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005). Quest'ultima può essere interpretata: a) come legame di mercato, b) come relazione autonoma che si costruisce attorno a dei moduli produttivi, c) come relazione collaborativa, e d) come relazione di dominanza gerarchica (ciò accade nel caso in cui il *buyer* manifesti un controllo totale sui profitti e sulle attività eseguite dai subfornitori). Un ampio filone della letteratura ha

discusso lo sviluppo dell'impresa multinazionale dal punto di vista del problema del trasferimento delle conoscenze, sia all'interno delle varie unità dell'impresa multinazionale, sia tra unità interne ed esterne (Barlett and Ghoshal, 1989). Le sedi estere delle multinazionali rappresentano un canale di diffusione internazionale delle tecnologie?(Almeida, 2005; Veugelers and Cassiman, 1999) o, inversamente, si può dire che le imprese multinazionali entrano nei cluster per assorbire la conoscenza locale?(Rugman and Verbeke, 2003)

Un limite evidente esistente nella letteratura sulle multinazionali è che essa rivolge in genere la sua attenzione esclusivamente alla grande impresa. L'idea che sta dietro a ciò che esista una teoria dello sviluppo dell'impresa che postuli prima una fase di espansione, dove le imprese crescono fino a diventare grandi, e poi uno stadio successivo in cui esse vanno all'estero e si internazionalizzano. Al contrario, in molti casi specifici, il processo di internazionalizzazione o accade immediatamente, come discusso dagli autori che hanno studiato le multinazionali *small-born*, o si sviluppa in stadi, ma all'interno di una situazione in cui l'impresa può anche restare una piccola impresa. Di fatto l'analisi del processo di internazionalizzazione delle piccole imprese non appare essere un campo molto ricco di ricerche (Cafferata and Mensi, 1995). Nel caso dell'export, Calof (1994) ha mostrato che la dimensione conta solo nel caso in cui ci si imbatte in una impresa molto piccola. La scarsità delle risorse può impattare sull'abilità delle imprese più piccole nell'entrare sui mercati esteri, e può anche limitare una piccola impresa nel perseguire stadi molto avanzati di internazionalizzazione (Moen, 1999). Tuttavia, si deve notare che molte piccole imprese sono dotate di risorse rare e di particolare valore, ed esse perciò possiedono un vantaggio sui propri *competitor* sia nazionali che stranieri. Infatti, potremmo sostenere che le piccole imprese possono sviluppare la capacità di entrare nei mercati esteri usando il loro stock accumulato di risorse intangibili (Bonaccorsi, 1992; Zucchella, 2001). Nel caso italiano, il processo di internazionalizzazione delle PMI e delle imprese familiari allude a una certa varietà

eteromorfica del nostro capitalismo nazionale, e questa cosa merita molta attenzione perché è alla base del cambiamento strutturale avvenuto nel modello del distretto industriale fin dagli anni '90 (Belussi, 2005; Zucchella, 2006). Il nostro lavoro perciò è centrato sulla verifica empirica di questa tesi.

2.2 Orientamento internazionale delle imprese familiari

In passato la teoria economica ha riservato scarsa attenzione all'impresa familiare, tradizionalmente considerata una forma organizzativa di transizione, prevalente nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, e destinata ad evolvere nel modello manageriale al fine di consentire tassi di crescita e di redditività significativi (Casson, 2000). Tale concezione ascriveva all'impresa familiare alcuni tratti tipici, identificandola con l'azienda di piccola-media dimensione, caratterizzata da lenti tassi di crescita e da una struttura organizzativa accentrata e scarsamente formalizzata, basata su politiche di auto-finanziamento e meccanismi di successione interna, spesso radicata in contesti locali favorevoli (ad esempio distretti industriali e cluster), implicitamente poco innovativa in termini tecnologici, e tendenzialmente meno votata all'espansione internazionale rispetto all'impresa manageriale (Colli, 2003).

Recentemente, la ricerca ha evidenziato un crescente scollamento fra questa immagine tradizionale di impresa familiare e la condotta strategica manifestata da un numero rilevante di imprese familiari. In Italia Benetton, Luxottica e Natuzzi sono solo alcuni fra gli esempi più conosciuti di imprese familiari fortemente dinamiche che sono riuscite ad acquisire con rapidità notorietà internazionale perseguendo con successo strategie di forte espansione internazionale. Anche se con risultati meno eclatanti, il maggiore orientamento internazionale si è rivelato un fenomeno sempre più diffuso fra le imprese familiari, che sarebbe erroneo circoscrivere a pochi esempi di aziende di particolare successo. Infatti, la tradizionale dicotomia fra gli ottimi risultati di export delle imprese italiane, soprattutto PMI, e la loro debole e tardiva crescita multinazionale (Mariotti, 2004) ha registrato un'evidente inversione

di tendenza negli ultimi due decenni. A partire dai primi anni 90, anche nei settori tradizionali, l'internazionalizzazione ha visto il coinvolgimento di un numero crescente di PMI, attraverso investimenti esteri in Europa Orientale e Asia. La nascita di "piccole multinazionali a controllo familiare" è una delle manifestazioni più interessanti del processo di trasformazione del sistema economico italiano, che evidenzia la necessità di approfondire la conoscenza dei motivi e delle forme di internazionalizzazione delle imprese familiari, specie di piccola-media dimensione.

Diversi studi hanno evidenziato l'esistenza di alcune differenze significative nel comportamento di crescita internazionale delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari (Gallo e Sveen, 1991; Welsch, 1991; Gallo e Pont, 1996; Donckels e Aerts, 1998). In generale, tali studi tendono ad attribuire all'impresa familiare una minore propensione all'internazionalizzazione, riconducibile ad alcune caratteristiche peculiari del modello di impresa familiare che influiscono sul modo in cui essa definisce, indirizza e coordina gli obiettivi di business (Corbetta e Montemerlo, 1999). Tali caratteristiche contribuirebbero a spiegare sia la minore propensione all'espansione internazionale, sia le specifiche modalità di internazionalizzazione utilizzate (Zahra, 2003).

Un primo aspetto di rilievo spesso citato in letteratura riguarda il possibile conflitto fra gli obiettivi familiari e quelli di business. L'internazionalizzazione si configura come una scelta strategica particolarmente rischiosa che può richiedere diversi anni prima di generare profitti distogliendo, almeno nel breve periodo, risorse finanziarie anche ingenti dalla disponibilità familiare (Zahra, 2003). Inoltre, l'obiettivo di mantenere le redini dell'impresa nella cerchia familiare è spesso considerato un vincolo allo sviluppo estero. Attuare una strategia di espansione internazionale solitamente implica l'acquisizione di nuove risorse e competenze, difficili da reperire esclusivamente nell'ambito familiare. L'esperienza e le professionalità richieste spesso impongono la necessità di ricorrere a manager esterni,

implicando anche l'adozione di valori e orientamenti culturali idonei (Zahra e Garvis, 2000). Tale cambiamento potrebbe quindi rivelarsi in contrasto con la preferenza del proprietario-manager a mantenere nell'ambito familiare il pieno controllo su tutte le principali attività dell'impresa. Tali considerazioni potrebbero quindi portare la proprietà a scartare le opportunità di sviluppo offerte dall'espansione internazionale, nonostante i potenziali vantaggi di redditività e crescita di medio-lungo termine connessi a tale opzione strategica. Ciò determinerebbe un'attitudine maggiormente prudentiale e conservativa nelle politiche di sviluppo e investimento, che si manifesterebbe in una minore propensione al rischio dell'impresa familiare rispetto a quella manageriale.

Inoltre, sebbene esistano diverse imprese familiari di grandi dimensioni, la maggior parte di esse è ancora costituita da piccole e medie aziende. La limitata dimensione si configura, quindi, quale una delle peculiarità strutturali del modello familiare, che può determinare una minore propensione alla crescita internazionale. Nella prospettiva *resource-based*, la dimensione aziendale è considerata una *proxy* della dotazione di risorse finanziarie, tecnologiche, organizzative e manageriali di cui l'impresa può disporre per intraprendere una strategia di sviluppo internazionale (Zahra, 2003). In tale prospettiva, le piccole e medie imprese familiari dovrebbero incontrare maggiori difficoltà nella crescita internazionale rispetto alle grandi imprese, soprattutto nell'attuazione delle modalità di entrata più impegnative, come gli investimenti diretti volti alla creazione e/o acquisizione di sussidiarie estere (Petersen e Pedersen, 1999). In effetti, alcune ricerche hanno riscontrato che la dimensione aziendale è una variabile distintiva significativa nel raffronto fra imprese esportatrici e non esportatrici, confermando la rilevanza di tale fattore strutturale nei processi di internazionalizzazione di impresa (Whitley, 1980; Katsikeas, 1994; Prince e Dijken, 1998; Simoes e Crespo, 2002).

2.3 Modelli di internazionalizzazione delle imprese familiari

Il modello di internazionalizzazione a stadi elaborato dalla scuola di Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1978; Bilkey e Tesar, 1977; Johanson e Vahlne, 1977) è considerato da molti particolarmente efficace per descrivere il percorso di internazionalizzazione tipico delle PMI familiari. Secondo tale modello, le imprese adottano un processo di internazionalizzazione a stadi che, all'inizio, vede l'impresa impegnata prevalentemente sul mercato domestico, con un coinvolgimento secondario e spesso irregolare nelle attività di esportazione. A tale stadio iniziale fa seguito un'attività stabile di esportazione indiretta attuata attraverso il ricorso ad intermediari e, successivamente, alla creazione di sussidiarie commerciali estere. Solo in una fase successiva, l'impresa sarebbe pronta a intraprendere investimenti produttivi all'estero. Tale modello di internazionalizzazione graduale è considerato particolarmente appropriato a descrivere il percorso di internazionalizzazione delle PMI familiari poiché la limitata disponibilità di risorse tipica delle imprese minori dovrebbe far sì che l'espansione estera avvenga in modo graduale, lungo un arco di tempo adeguato, e attraverso stadi di coinvolgimento incrementali (Boter e Holmquist, 1996).

Tale prospettiva, tuttavia, non ha ancora trovato una chiara validazione empirica. Mentre alcuni studi sull'internazionalizzazione delle PMI sembrano confermare il modello a stadi, altri riportano risultati contrastanti con le previsioni del modello. In uno studio sulle piccole imprese, Gandemo e Andersson (1993) non hanno trovato alcuna conferma alla previsione che la decisione di intraprendere investimenti diretti in un paese estero avvenga in una fase successiva rispetto alla decisione di iniziare ad esportare in quel paese. Altri studiosi hanno avanzato la tesi che esista una differenza sostanziale nel percorso di internazionalizzazione adottato dalle PMI, anche familiari, in funzione del settore di attività e della propensione all'innovazione. L'ipotesi formulata è che le PMI innovative seguano un percorso di sviluppo estero più rapido e marcato rispetto alle PMI che operano nei settori

manifatturieri tradizionali. In realtà, anche tale tesi ha suscitato motivi di dibattito in virtù della constatazione che anche nei settori più tradizionali, molte PMI sono state costrette a intraprendere strategie di internazionalizzazione niente affatto graduali (Oviatt e Philipps Mcdougall, 1994), in conseguenza della specializzazione in settori tradizionali esposti a un'accesa competizione internazionale e della limitata dimensione del mercato domestico (Bradley et al., 2006).

Alcuni autori sostengono che l'ambiente specifico in cui l'impresa opera influisca, almeno in parte, sulla capacità dell'impresa di identificare e sfruttare anticipatamente le opportunità di sviluppo internazionale (O'Farrell et al., 1998a, 1998b). I processi di networking sociale possono favorire l'accesso ad informazioni e conoscenze rilevanti per intraprendere una strategia di espansione internazionale, facilitando il superamento dei vincoli legati alla limitata disponibilità di risorse. In tale prospettiva, uno dei fattori che può consentire alle imprese familiari di piccola e media dimensione di saltare alcuni stadi del processo di internazionalizzazione è il coinvolgimento in relazioni cliente-fornitore di lungo termine con imprese che hanno già esteso il proprio raggio di attività all'estero. In tale circostanza, la preferenza manifestata dai clienti a mantenere la prossimità relazionale con i propri fornitori può costituire un valido impulso ad intraprendere il processo di internazionalizzazione, contribuendo così a ridurre l'avversione al rischio delle piccole imprese familiari. Di conseguenza, il tipo di collaborazione instaurata con i propri clienti/fornitori e la densità del network relazionale cui la singola impresa ha accesso possono tramutarsi in un vantaggio competitivo particolarmente significativo per ridurre la *liability of foreignness*. Tale prospettiva offre una chiave di lettura di particolare interesse per spiegare il modello di internazionalizzazione delle imprese familiari minori che operano all'interno di distretti industriali e di contesti locali ad elevata densità relazionale in termini di network sociale e di affari.

3 Analisi delle metodologie di ricerca applicate

3.1 Il contesto della ricerca

Considerando il fatto che le imprese immerse nell'atmosfera di un industriale distretto beneficiano di numerosi vantaggi (per esempio: specializzazione, economie di scala, assorbimento non costoso di flussi di conoscenza, relazioni cooperative, etc.) che possono potenzialmente moderare il costo di operare in mercati stranieri (Beamish and Lu, 2001), abbiamo selezionato un campione di imprese scegliendole da un archivio che deriva dalla lista camerale (CERVED) delle imprese esistenti in tre distinti distretti industriali italiani, che sono stati scelti una volta che un'indagine qualitativa ha dimostrato che in essi erano presenti differenti dinamiche di internazionalizzazione. I distretti industriali selezionati includono (i) Montebelluna (scarpe sportive e sportswear), (ii) Verona (scarpe da passeggio) and (iii) Vibrata Valley (abbigliamento)¹. In ogni realtà l'indagine su campo è durata circa otto mesi; in questo periodo diverse metodologie di indagine sono state utilizzate (raccolta qualitativa di informazioni, interviste aperte, e collezione di informazioni e di dati di bilancio attraverso un questionario semi strutturato).

3.2 Disegno metodologico della ricerca

Questo lavoro integra la raccolta di informazioni qualitative e quantitative in un modello di analisi dei dati organizzato in due fasi. Nella prima fase è stata raccolta una completa documentazione statistica e sono stati selezionati i materiali di ricerca prodotti negli anni passati più importanti. Sono infine state organizzate alcune interviste aperte approfondite semi-strutturate (10 interviste in ogni distretto, 30 in totale) rivolte ad attori privilegiati e a responsabili delle istituzioni locali.

¹ La empirica ricerca era parte di un progetto di ricerca intitolato "*Industrial Distretti ' Re-location Processes: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement*". Il progetto è stato finanziato dalla Commissione Europea (5th Framework Programme - 1998-2002) Key Action "Improving the Socio-economic Knowledge base" (www.west-east-id.net).

Nella seconda fase di indagine è stata realizzata in ogni distretto una raccolta di informazioni ad hoc attraverso un questionario rivolto alle imprese (30 imprese per distretto). Si sono organizzate delle interviste face-to face sulla base di un questionario semi-strutturato molto dettagliato. In questo lavoro un'impresa è considerata *family business* quando la sua proprietà e/o il management sono concentrati all'interno di una famiglia (Handler, 1989; Litz, 1995; Morris et al., 1997; Leenders and Waarts, 2003). Il campione di 30 imprese selezionato per ogni distretto (tab. 1) rappresenta le differenti fasi della catena produttiva del distretto. Le imprese intervistate includono le imprese finali ed i subfornitori, le imprese leader e le *follower*. L'indagine è stata realizzata nel 2003. Ciascuna intervista mediamente prevedeva un colloquio di circa due ore.

Tab. 1 Campionamento						
	Montebelluna (N=30)		Verona (N=30)		Val Vibrata (N=30)	
	Distretto	Campione	Distretto	Campione	Distretto	Campione
<i>N° imprese (2001)</i>	464	30	324	30	484	30
<i>N° occupati (2001)</i>	8943	3636	4038	1407	6231	1590

4. Risultati

4.1 Strategie di export

Montebelluna

I flussi commerciali di export relativi alle imprese intervistate rappresentano il 97% di tutto l'export stimato dalle fonti ufficiali, ovvero 901,628 milioni di euro (tab. 2). Nel nostro campione di imprese, tutte le imprese sono esportatrici. I flussi di export sono essenzialmente controllati dalle imprese finali, ma anche tutte le imprese subfornitrici intervistate sono *export-oriented*. Il mercato europeo rappresenta l'area principale di destinazione dei flussi di export (58%

dell'export totale). Le imprese maggiori riescono a collocare i loro prodotti a scala globale, mentre le PMI sono focalizzate principalmente sul mercato europeo.

Verona

Il flusso di export stimato attraverso le interviste condotte era nel 2001, 185,975 milioni di euro, che appaiono essere una parte significativa di tutte le vendite delle imprese dell'area (tab. 2). I flussi di export nel distretto di Verona, differentemente da ciò che accade a Montebelluna, sono attivati solo dalle imprese finali e non anche dalle imprese di subfornitura. Nel nostro campione, 17 imprese (rispetto a 21 produttori finali) sono imprese esportatrici. I flussi di export sono controllati dalle imprese familiari del distretto che superano la soglia dei 20 occupati. Tuttavia, in relazione ai dati del 200, le imprese con più di 50 occupati coprono la fascia più consistente dell'export (107 milioni euro).

Il mercato europeo rappresenta l'area di maggior interesse (72.9% dell'export totale) per le imprese del distretto di Verona, mentre il resto del mondo copre un altro 24.1%. Solo una piccola quota dell'export raggiunge i paesi dell'Est Europa (3.0%). Le imprese maggiori (quelle con più di 50 occupati) esportano sia nel resto del mondo che in Europa, mentre le imprese più piccole coprono essenzialmente i mercati europei. La Germania e la Francia sono i mercati di riferimento più importanti delle aziende veronesi. La maggioranza delle aziende del campione ha iniziato ad esportare negli anni '90, mentre il fenomeno della rilocalizzazione attraverso l'uso della subfornitura internazionale è iniziato ben prima, negli anni '70 e nei primi '80. Il fenomeno degli IDE è partito durante gli anni '90, ma con una logica di giustapposizione e non di sostituzione alle strategie internazionali di subfornitura.

Val Vibrata

L'export totale delle imprese campionate ammonta a 104,318 milioni di euro. In riferimento alla distribuzione per dimensione (tab. 2), il contributo maggiore ai flussi di export nel

campione esaminato proviene dalle imprese collocate nella classe 50-249 addetti (66.4%), seguito da quelle inserite nella classe 250-449 addetti (22.4%). Le imprese esportatrici sono in genere imprese che producono un prodotto finito (delle 18 imprese esportatrici intervistate, 16 imprese sono imprese finali, e la loro quota di export ammonta al 99.5% dell'export totale registrato dalle aziende del campione). Pertanto si può vedere che solo le imprese finali hanno raggiunto una buona capacità di esportare (la quota export sul fatturato è di circa il 60%), mentre le imprese micro e le piccole imprese che lavorano *a façon*, producendo prodotti intermedi, non riescono ad avere accesso ai mercati esteri.

Il mercato più importante per le imprese campionate è quello europeo, che assorbe circa il 75% dell'export totale. I paesi dell'Est Europa hanno ancora posizione marginale. Solo alcune grandi imprese finali hanno adottato la strategia di penetrare i mercati nei paesi dell'Est Europa (combinandola con il processo di rilocalizzazione negli stessi paesi), che vengono considerati mercati chiave per l'espansione in futuro.

In termini di modelli di *entry* nei mercati stranieri, le imprese del campione che esportano hanno utilizzato intermediarie e agenzie commerciali. Ciò significa che queste imprese hanno solo una relazione indiretta con i mercati stranieri, mediata da *trader* indipendenti e da intermediari. Ovviamente c'è da dire che questa strategia commerciale risulta meno rischiosa per le imprese finali, perché comporta minori investimenti e non richiede l'accumulo di competenze specifiche (finanziarie ed organizzative), e pertanto risulta la strategia più frequentemente adottata dalle imprese di dimensione minore, imprese che non possiedono alcuna esperienza commerciale sui mercati stranieri, né hanno acquisito conoscenze rilevanti sulle varie caratteristiche della domanda e sulle eventuali limitazioni esistenti in ciascun mercato..

Tab. 2. Export per classe dimensionale delle imprese (2001)

<i>Imprese per classe dimensionale</i>		<i>1-19 addetti</i>	<i>20-49 addetti</i>	<i>50-249 addetti</i>	<i>250-449 addetti</i>	<i>500+</i>	<i>Totale</i>
<i>Totale campione</i>	<i>Export</i>	7.206.431	131.655.267	798.896.760	204.160.955	50.000.000	1.191.921.913
		0,60%	11,05%	67,03%	17,13%	4,19%	100,00%
	<i>Imprese esportatrici</i>	7 (35%)	16 (84%)	29 (83%)	12 (80%)	1 (100%)	65 (72%)
	<i>Imprese non-esportatrici</i>	13 (65%)	3 (16%)	6 (17%)	3 (20%)	0 (0%)	25 (28%)
<i>Montebelluna</i>	<i>Export*</i>	2.000.000	46.442.267	622.422.500	180.760.955	50.000.000	901.628.222
		0,22%	5,15%	69,03%	20,05%	5,55%	100,00%
	<i>Imprese esportatrici</i>	2 (100%)	8 (100%)	16 (100%)	3 (100%)	1 (100%)	30 (100%)
	<i>Imprese non- esportatrici</i> -	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<i>Verona</i>	<i>Export</i>	1.800.000	77.013.000	107.162.000	-	-	185.975.000
		1%	41%	58%	-	-	100%
	<i>Imprese esportatrici</i>	4 (27%)	4 (100%)	9 (82%)	-	-	17 (57%)
	<i>Imprese non- esportatrici</i>	11 (73%)	0 (0%)	2 (18%)	-	-	13 (43%)
<i>Val Vibrata</i>	<i>Export</i>	3.406.431	8.200.000	69.312.260	23.400.000	-	104.318.691
		3%	8%	66%	22%	-	100%
	<i>Imprese esportatrici</i>	1 (33%)	4 (57%)	4 (50%)	9 (75%)	-	18 (60%)
	<i>Imprese non- esportatrici</i>	2 (66%)	3 (43%)	4 (50%)	3 (25%)	-	12 (40%)
*I dati si riferiscono a 24 imprese (5 missing cases; un' impresa è senza flussi diretti di export)							

D'altra parte, si deve osservare che questa via indiretta di export non consente alle imprese locali che esportano un pieno controllo del loro posizionamento competitivo, né consente di acquisire una conoscenza diretta delle opportunità esistenti o delle eventuali minacce.

4.2 Subfornitura internazionale

Montebelluna

Le attività di subfornitura sono legate all'acquisizione sia di input intermedi che di prodotti finali (prodotti come ordini *full-package*, o come servizi relativi ad una data domanda). Nel periodo in cui abbiamo realizzato le interviste, nel corso del 2003, la subfornitura locale riguardava circa 1/3 dei prodotti intermedi e 1/4 dei prodotti finali. I paesi dell'Est Europa erano dominanti nelle attività di produzione di prodotti intermedi, mentre buona parte dei prodotti finali era acquistata non nei paesi dell'Est Europa ma in Cina² e nel *Far East*. Il processo di internazionalizzazione attivato attraverso la costituzione di catene internazionali di subfornitura appare una strategia dominante e diffusa a Montebelluna. 20 imprese del nostro campione risultano aver fatto ricorso alla subfornitura (tab. 3). E' interessante notare che la soglia dimensionale oltre la quale le imprese ricorrono intensivamente a questa strategia è la soglia di appena 20-49 occupati.

Cò significa che le piccole *family business* a Montebelluna sono in grado di superare i costi diretti ed indiretti dell'accesso alla subfornitura internazionale. Il numero di transazioni con le imprese subfornitrici dipende evidentemente dalla dimensione dell'impresa. Le piccole imprese si relazionano in media con 3-4 imprese subfornitrici, le imprese di media dimensione con 10- 13, e le grandi imprese possono

² Per esempio una grande quantità di scarpe da jogging o da trekking.

avere anche 25-30 subfornitori di riferimento. Nel 2001, il numero totale delle imprese subfornitrici internazionali collegate alle 30 imprese del campione era 131, nel 2002 133. 82 imprese subfornitrici erano localizzate in Romania (62%), 16 in Ungheria (12%), 5 nella Repubblica Ceca, e 2 in Slovenia. La dimensione delle imprese localizzate nei paesi dell'Est Europa è generalmente rilevante. Il 44.4% di queste imprese ha più di 250 occupati e va detto che anche le piccole imprese di Montebelluna usano tipicamente imprese subfornitrici estere di grandi dimensioni.

Verona

L'estensione delle strategie di internazionalizzazione attraverso la subfornitura è stupefacente a Verona. Non sono solo i grandi produttori ad usare il *sub-contracting*, internazionale ma anche le piccole imprese family business con meno di 20 occupati. Le fasi produttive sono tutte relocalizzate ma il know-how (relativo al design, marketing, comunicazione, prototipizzazione e attività di R&D) è mantenuto nel distretto. Spesso solamente il *finishing* del prodotto è realizzato in Italia perché le imprese vogliono (devono) applicare sul loro prodotto l'etichetta "Made in Italy".

Questa strategia si differenzia da quella delle imprese di Montebelluna, dove spesso è l'intero prodotto ad essere esternalizzato via *outsourcing* in Cina e nel *Far East* (o in paesi diversi dall'Est Europa). La principale motivazione all'uso della subfornitura nei paesi dell'Est Europa è riferita, come abbiamo già visto, ai bassi costi del lavoro esistenti in quei paesi. Ma vi è un'altra importante ragione: a Verona mancano lavoratori manuali qualificati che posseggano i necessari skill lavorativi per operare nel settore.

In media, ogni impresa del distretto è collegata attraverso le attività di subfornitura con almeno 8-10 imprese, 4-5 delle quali sono localizzate nei paesi dell'Est Europa. Il loro numero è leggermente sceso negli ultimi tre anni.

Nel 2001, 12 imprese del distretto hanno partecipato alla costruzione di catene globali di subfornitura internazionale nei paesi dell'Europa dell'Est, utilizzando 85 subfornitori (tab. 3). Nel 2002, il numero dei subfornitori internazionali è salito a 95 imprese. La Romania è il paese che ospita il maggior numero di imprese subfornitrici, che rappresentano il 64.2% di tutti i subfornitori localizzati all'Est. Ogni impresa del distretto si relaziona con una media di 8 imprese subfornitrici localizzate nei paesi dell'Est Europa. Differentemente dai subfornitori locali, quelli dell'Est Europa hanno in genere una grande dimensione, e nel 70% dei casi si tratta di imprese con più di 250 occupati. Le imprese del distretto influenzano le imprese subfornitrici localizzate nei paesi dell'Est Europa su importanti elementi della strategia aziendale: prezzi, scelta del macchinario (alcune volte trasferendo a loro le macchine obsolete delle fabbriche veronesi), ispezioni in sito per verificare gli standard di qualità, procedure di planning del prodotto e modalità di spedizione.

In pratica, il livello di autonomia delle imprese subfornitrici dei paesi dell'Est Europa è molto basso. Il confronto tra la performance delle imprese subfornitrici dei paesi dell'Est Europa e la performance di quelle localizzate nel distretto fornisce un risultato scontato. Le imprese subfornitrici dei paesi dell'Est Europa mostrano una performance superiore solo in riferimento ai prezzi, ma le imprese veronesi registrano l'esistenza di numerosi problemi per quanto riguarda l'abilità dei subfornitori rumeni in fabbrica nel cambiare rapidamente le tipologie produttive e le quantità prodotte (i volumi prodotti giornalmente). In generale, le imprese subfornitrici localizzate nei paesi dell'Est Europa sono guidate da manager italiani (o sono di proprietà di imprenditori italiani). Questi provengono da antiche regioni calzaturiere come le Marche o il Veneto. Durante gli anni '90 le loro imprese italiane hanno dovuto chiudere a causa della

concorrenza internazionale, e così questi manager o imprenditori si sono inseriti nell'onda impetuosa della rilocalizzazione. Attualmente molti piccoli imprenditori italiani possiedono un'impresa nei paesi dell'Est Europa – la loro impresa però non ha lo status legale italiano ma bensì quello del paese dell'Est Europa dove si trova localizzata. Gli imprenditori italiani, pertanto, hanno fornito ai paesi dell'Est Europa la risorsa strategica imprenditoriale che a loro mancava, essendosi affacciati i paesi dell'Est solo recente sui mercati internazionali, dopo la lunga fase di sviluppo basata sull'economia pianificata.

Gli imprenditori del distretto di Verona non sembrano manifestare un giudizio particolarmente positivo in riferimento alla performance dei lavoratori delle imprese dei paesi dell'Est Europa. Solo il 33% degli intervistati dichiara una produttività dei lavoratori dell'Est analoga a quella dei lavoratori localizzati a Verona. Con riferimento al distretto di Timișoara, in Romania, essi appaiono critici su molti punti: assenza di competenze tecniche, mancanza di specialisti nel design, training limitato ricevuto dalle figure professionali con cui hanno contatto, etc.

In conclusione, i vantaggi apportati dalle strategie di subfornitura internazionale sembrano essersi basati prevalentemente sui costi e sull'opportunità di perseguire una strategia di internazionalizzazione che eviti di mettere a rischio i propri capitali, come sarebbe successo se essi avessero optato per la strategia di ricorrere agli IDE. Inoltre questa formula ha fornito alle imprese una grande flessibilità: la possibilità di spostarsi rapidamente in altri paesi, dove esistono più elevati vantaggi locali (vale a dire: l'accesso a più bassi costi del lavoro).

Val Vibrata

Negli ultimi anni, l'aumento della competizione internazionale e del costo del lavoro ha spinto molte imprese finali ed alcune imprese di fase del distretto a ricorrere alla subfornitura internazionale, prevalentemente orientata verso la Romania, la Tunisia e il Marocco.

In particolare, fra le imprese intervistate, 11 hanno dichiarato di ricorrere alla subfornitura internazionale (tab. 3). In termini di distribuzione geografica dei subfornitori esteri, la maggior parte di essi è localizzata in Romania, ed i restanti negli altri paesi dell'Europa dell'Est e in Nord Africa (Tunisia e Marocco). Per quanto concerne i criteri utilizzati per selezionare i subfornitori esteri, 2 imprese intervistate si sono avvalse delle indicazioni fornite da clienti e distributori localizzati fuori dal distretto. Solo un'impresa ha invece dichiarato di essere ricorsa all'aiuto di associazioni commerciali ed istituzioni del paese estero per selezionare i propri fornitori.

La relazione con i fornitori esteri è generalmente stabile, ma incentrata sull'esecuzione delle fasi a minor valor aggiunto che richiedono un intenso impiego di lavoro manuale.

Il controllo di qualità si basa su ispezioni periodiche presso gli stabilimenti dei subfornitori esteri e sul controllo della merce ricevuta.

Tab. 3. Ricorso alla subfornitura internazionale (SI) per classi dimensionali (2001-2002)

<i>Classi dimensionali di addetti</i>		<i>1-19</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250-449</i>	<i>500+</i>	<i>Totale</i>
<i>Campione totale</i>	Imprese senza subfornitori esteri	3 (15%)	7 (37%)	22 (63%)	10 (67%)	1 (100%)	43 (48%)
	Imprese con subfornitori esteri	17 (85%)	12 (63%)	13 (37%)	5 (33%)	0 (0%)	47 (52%)
	N° di subfornitori esteri	14	20	162	182	30	408
<i>Montebelluna</i>	Imprese senza subfornitori esteri	1 (50%)	4 (50%)	11 (69%)	3 (100%)	1 (100%)	20 (67%)
	Imprese con subfornitori esteri	1 (50%)	4 (50%)	5 (31%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (33%)
	N° di subfornitori esteri	4	6	63	30	30	133
<i>Verona</i>	Imprese senza subfornitori esteri	1 (7%)	2 (50%)	9 (81%)	-	-	12 (40%)
	Imprese con subfornitori esteri	14 (93%)	2 (50%)	2 (9%)	-	-	18 (60%)
	N° di subfornitori esteri	5	7	73	-	-	85
<i>Val Vibrata</i>	Imprese senza subfornitori esteri	1 (33%)	1 (14%)	2 (25%)	7 (58%)	-	11 (37%)
	Imprese con subfornitori esteri	2 (77%)	6 (86%)	6 (75%)	5 (42%)	-	19 (63%)
	N° di subfornitori esteri	5	7	26	152	-	190

4.3 Strategie di Investimento Diretto Estero (IDE)

Montebelluna

Su 19 imprese che hanno intrapreso IDE, 10 hanno dichiarato di perseguire obiettivi commerciali (tab. 4). Gli investimenti produttivi dichiarati sono 13, di cui 6 in Romania. Nella maggior parte dei casi si tratta di investimenti *greenfield* effettuati da imprese familiari di media dimensione (7 su 10). I dati evidenziano come le imprese maggiori tendano ad articolare strategie di entrata più complesse, che vanno dagli investimenti *greenfield*, alle acquisizioni e alle *joint venture*.

Nell'ultimo decennio, il processo di delocalizzazione ha trasformato radicalmente il distretto di Montebelluna. In seguito alle strategie di internazionalizzazione, il settore della calzatura sportiva ha registrato una contrazione degli addetti stimabile intorno a 1500-2000 unità. Molte imprese sono ora focalizzate sulle attività più immateriali della catena del valore: marketing, logistica, *general management*, progettazione e sviluppo. Le imprese del distretto mantengono a Montebelluna solo la produzione di piccole serie o di qualità particolarmente elevata. Tuttavia, la delocalizzazione manifatturiera non sembra aver minato la competitività del distretto, che è riuscito a preservare le proprie competenze distintive, anche manifatturiere. Le aziende internazionalizzate cercano di proteggere le proprie competenze tecnologiche e di progettazione mantenendo la realizzazione dei prototipi presso la casa madre nel distretto.

Generalmente, le imprese che hanno intrapreso investimenti commerciali all'estero hanno registrato un aumento delle vendite e della competitività sui mercati esteri. Ciò ha consentito di limitare l'impatto negativo sull'occupazione. In effetti, fra le imprese che hanno intrapreso IDE, solo in 3 casi su 10 si è avuta una diminuzione nel

numero di addetti. Di contro, pù marcato è stato l'effetto sul ricorso alla subfornitura locale, che ha invece registrato un netto calo, ripercuotendosi negativamente sul livello di occupazione complessiva del distretto (circa meà delle imprese intervistate che hanno intrapreso IDE ha dichiarato che tale scelta ha riportato degli effetti negativi sul ricorso alla subfornitura distrettuale).

La relazione fra la casa madre e le sussidiarie estere è generalmente abbastanza stretta. L'influenza maggiore si manifesta rispettivamente in riferimento alle strategie di determinazione del prezzo, alle scelte tecnologiche e a quelle di organizzazione della produzione. Le sussidiarie estere riescono invece a disporre di una moderata autonomia relativamente alle decisioni di entrata su mercati secondari e se ci si riferisce al possibile adattamento del prodotto per quei mercati. Nel complesso, si osserva la tendenza ad attribuire una responsabilità crescente alle sussidiarie in merito allo sviluppo dei nuovi mercati dell'Europa dell'Est.

Le decisioni di IDE tendono inoltre a configurare una "strategia reversibile": le imprese che hanno già attuato degli IDE tendono infatti ad essere mobili e a modificare le proprie scelte, spesso arrivando a decidere di cambiare la destinazione dei propri investimenti esteri. Cò sembra delineare un continuo processo di "rimodellamento geografico" della filiera produttiva, come descritto da Ansoff (1965) e Normann (1994). Dopo la prima fase di delocalizzazione, caratterizzata da comportamenti imitativi delle imprese leader del distretto, sembra ora prendere piede una nuova fase, pù improntata alla selettività delle scelte strategiche. Esse non si incentrano pù esclusivamente sui fattori di costo, ma tendono a riconoscere maggiore importanza anche ad altri fattori strategici (ad esempio, ampliamento dei mercati target) nella definizione complessiva degli IDE.

Nel complesso, il processo di crescita internazionale delle imprese di Montebelluna non sembra aver seguito il modello a stadi (Johansson e Vahlne, 1977) che prevedrebbe un progressivo aumento del coinvolgimento internazionale dell'impresa, a partire da una pura strategia di subfornitura internazionale fino a scelte più impegnative di IDE. In realtà, le imprese tendono a gestire e ridurre il rischio connesso all'espansione internazionale attraverso l'adozione di una strategia duale che combina modalità di internazionalizzazione più facilmente reversibili (subfornitura internazionale) con modalità di entrata relativamente più impegnative (IDE). Nonostante il maggior impegno di risorse e competenze connesse, anche le strategie basate sugli IDE tendono comunque ad essere utilizzate in modo flessibile dalle imprese. Ne sono esempio diverse imprese di Montebelluna che, pur avendo inizialmente effettuato investimenti diretti in Romania (prevalentemente *greenfield*), hanno successivamente modificato le proprie decisioni, spostando le iniziative di investimento estero verso nuovi paesi target (in particolare Cina).

Verona

La strategia di internazionalizzazione produttiva basata sugli IDE coinvolge un numero limitato ma significativo di imprese (9 casi). Dalle interviste condotte emerge che tale strategia è adottata dalle imprese al fine di avere un controllo maggiore sugli standard di qualità, sull'efficienza produttiva e sulla logistica. In taluni casi, tale strategia è anche legata all'opportunità di entrata in nuovi mercati e all'espansione delle vendite, anche se tali motivazioni rivestono ancora un ruolo secondario nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese veronesi.

Nel campione di imprese intervistate, il ricorso agli investimenti diretti esteri è stato effettuato da 9 aziende (tab. 4), dimostrandosi quindi inferiore rispetto al numero di aziende che hanno dichiarato di utilizzare la subfornitura internazionale (12 casi). Le strategie di IDE sono adottate prevalentemente dalle aziende più grandi del campione (appartenenti alla classe 50-249 addetti). Nella maggior parte dei casi, queste imprese hanno effettuato più del 50% degli investimenti diretti nei paesi dell'Europa dell'Est.

Nel complesso sono state realizzate 11 iniziative di investimento diretto estero, di cui 9 di tipo *greenfield*, un'acquisizione e un caso di *joint venture* con un'impresa estera già esistente. Il 64% degli investimenti è stato realizzato in Romania (6 *greenfield* e 1 acquisizione), il 9% in Ungheria (1 *greenfield*), il 9% in Slovacchia (1 *greenfield*), mentre i rimanenti due casi coinvolgono la Bosnia (*greenfield*) e la Serbia (*joint venture*). Questi risultati evidenziano come la Romania rappresenti il paese target principale nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese del distretto, sia per quanto riguarda gli IDE sia per la subfornitura internazionale. Infatti, il 61% dei subfornitori esteri utilizzato dalle imprese intervistate è localizzato in Romania (52 imprese su 85).

Nel distretto di Verona, la maggior parte degli IDE realizzati dalle imprese intervistate consiste in investimenti produttivi per l'assemblaggio delle calzature, mentre sono pressoché assenti le iniziative di investimento estero di natura commerciale. Tale dato evidenzia una chiara differenza con la strategia di internazionalizzazione adottata dalle imprese di Montebelluna, dove l'entrata in paesi esteri spesso si accompagna a motivazioni strategiche di presidio di nuovi mercati emergenti. Nella maggioranza dei casi, gli IDE sono visti come strategia di riduzione dei costi, spesso intrapresa sulla scorta di un comportamento imitativo dei principali *competitor*

internazionali. Le opportunità di sviluppo commerciale offerte dagli IDE sono infatti riconosciute da un numero estremamente limitato di imprese del distretto.

Generalmente, le sussidiarie estere hanno scarse capacità innovative, e tutte le innovazioni di prodotto e tecnologiche vengono sviluppate nel distretto di Verona e successivamente trasferite nelle sussidiarie estere. Dalle interviste condotte, le imprese che hanno effettuato investimenti esteri lamentano minori competenze manifatturiere delle loro sussidiarie estere in confronto alle competenze della casa madre e dei subfornitori distrettuali.

Mentre la letteratura sui processi di internazionalizzazione ha spesso considerato gli IDE come una strategia di entrata alternativa rispetto alle modalità di tipo contrattuale (Casson, 1990; Horstmann e Markusen, 1996), anche nel distretto di Verona, molte imprese intervistate hanno adottato una strategia integrata che combina gli IDE con il ricorso alla subfornitura internazionale. Di conseguenza, il modello di internazionalizzazione adottato dalle imprese familiari del distretto può essere descritto come una strategia duale basata sia sugli IDE, sia sul governo di una rete globale di subfornitura. In effetti, i due terzi delle imprese che ricorrono alla subfornitura internazionale hanno anche effettuato investimenti diretti esteri (tab. 4), evidenziando come queste due opzioni strategiche di internazionalizzazione si configurino più come modalità complementari che alternative. La scelta della Romania come destinazione privilegiata del processo di delocalizzazione produttiva non sembra casuale, essendo spesso motivata dalla percezione di una maggiore prossimità culturale con l'Italia.

Il processo di delocalizzazione ha determinato profonde trasformazioni nel distretto veronese della calzatura. Nell'arco di circa 30 anni, l'occupazione è significativamente diminuita, e si prevede un'ulteriore contrazione, poiché molti piccoli

subfornitori distrettuali che non sono stati capaci di spostare parte delle loro attività produttive all'estero sono destinati a scomparire. La riduzione dell'occupazione si è manifestata anche in molte imprese locali leader, che hanno ridotto il loro impegno nelle attività strettamente manifatturiere, spostando il proprio *focus* su attività a maggior valore aggiunto (management, design, progettazione, marketing, ecc.). Nel complesso, le imprese intervistate hanno manifestato una generale soddisfazione rispetto all'esperienza di delocalizzazione effettuata. Tali scelte hanno anche portato a nuove esigenze di professionalità all'interno del distretto, attraverso una maggiore richiesta di personale qualificato, soprattutto nell'ambito del controllo di qualità e del design.

Val Vibrata

Nel distretto dell'abbigliamento della Val Vibrata, il ricorso agli IDE coinvolge un numero minore di imprese rispetto a quanto emerso in riferimento alla subfornitura internazionale (6 imprese su 30). Nel campione intervistato, 5 imprese hanno fatto ricorso ad investimenti di tipo *greenfield* nei paesi dell'Europa Orientale, e 1 impresa si è invece affidata ad accordi produttivi con un'impresa estera (tab. 4). La distribuzione degli IDE per classe dimensionale dell'impresa evidenzia come tale modalità di internazionalizzazione non sia circoscritta solo alle imprese maggiori del distretto. Anche in questo caso, i paesi dell'Europa dell'Est e, in particolare la Romania, hanno attratto la maggior parte degli investimenti esteri (5 su 6) intrapresi dalle imprese intervistate.

Le imprese distrettuali generalmente mantengono uno stretto controllo sulle attività delle proprie sussidiarie estere. Le aree di maggiore influenza includono le decisioni di adattamento del prodotto, la determinazione dei prezzi, e la selezione dei clienti. Generalmente, le sussidiarie estere non dispongono di competenze nel design del

prodotto e si limitano ad eseguire le attività a maggiore contenuto di lavoro manuale (confezionamento) sulla base delle specifiche tecniche della casa madre. Nella maggioranza dei casi, l'impresa distrettuale è un'azienda finale che realizza all'estero le linee di prodotto dirette alle fasce di mercato medio-basse. Tale scelta è giustificata dalla necessità di spostare nei paesi a minor costo del lavoro le produzioni che non possono più essere realizzate in modo redditizio nel distretto. Un aspetto interessante emerso dalle interviste è che, in molti casi, le sussidiarie estere non producono esclusivamente per la casa madre, ma lavorano per diversi committenti esteri, per lo più note imprese italiane del settore dell'abbigliamento. Tale strategia si giustifica in considerazione della scala produttiva delle sussidiarie estere, generalmente attestata su grandi dimensioni al fine di sfruttare i vantaggi di scala. Comunque, in tutti questi casi, la selezione dei clienti esteri rimane sotto il controllo della casa madre distrettuale.

Dai risultati delle interviste emerge che la motivazione a intraprendere IDE è chiara ed univoca: sfruttare i differenziali internazionali di costo del lavoro e degli altri fattori della produzione. Si tratta quindi di una strategia di internazionalizzazione produttiva del tipo *efficiency-seeking* (Dunning, 1993). I rispondenti concordano nel considerare tale strategia una scelta obbligata in conseguenza della progressiva riduzione dei margini di redditività. Da tali evidenze emerge chiaramente come le imprese distrettuali abbiano cercato di reagire all'aumento della competizione internazionale che ha investito l'industria dell'abbigliamento continuando a puntare sulle stesse leve strategiche utilizzate in passato. Ciò ha portato a utilizzare gli investimenti diretti esteri come uno strumento votato a mantenere la competitività di prezzo anziché ricercare nuovi fattori di successo per contrastare la crescente competizione globale.

Tab. 4. IDE per classi dimensionali di addetti (2001-2002)							
<i>Classi dimensionali di addetti</i>		<i>1-19</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250-449</i>	<i>500+</i>	<i>Totale</i>
<i>Campione totale</i>	Imprese con FDI	3	3	18	0	1	25
	N° di FDI	3	4	20	0	3	30
	-Greenfield	2	3	18	0	1	24
	-Acquisizioni	0	0	1	0	1	2
	-JV	1	1	1	0	1	4
	Imprese senza FDI	24	17	20	4	0	65
<i>Montebelluna</i>	Imprese con FDI	0	2	7	0	1	10
	N° di FDI	0	3	7	0	3	13
	-Greenfield	-	2	7	-	1	10
	-Acquisizioni	-	0	0	-	1	1
	-JV	-	1	0	-	1	2
	Imprese senza FDI	2	6	9	3	0	20
<i>Verona</i>	Imprese con FDI	0	1	8	-	-	9
	N° di FDI	0	1	10	-	-	11
	-Greenfield	-	1	8	-	-	9
	-Acquisizioni	-	0	1	-	-	1
	-JV	-	0	1	-	-	1
	Imprese senza FDI	15	3	3	0	0	21
<i>Val Vibrata</i>	Imprese con FDI	3	0	3	0	-	6
	N° di FDI	3	0	3	0	-	6
	-Greenfield	2	-	3	-	-	5
	-Acquisizioni	0	-	0	-	-	0
	-JV	1	-	0	-	-	1
	Imprese senza FDI	7	8	8	1	-	24

Tab. 5. Strategia di internazionalizzazione per classi di addetti (2001-2002)							
<i>Classi di addetti</i>		<i>1-19</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250-449</i>	<i>500+</i>	<i>Totale</i>
<i>Campione totale</i>	No IDE & SI	15 (75)	11 (58)	8 (23)	5 (33)	0 (0)	39 (43)
	Solo SI	2 (10)	5 (26)	9 (26)	9 (60)	0 (0)	25 (28)
	Solo FDI	2 (10)	1 (5)	5 (14)	0 (0)	0 (0)	8 (27)
	Strategia duale	1 (5)	2 (11)	13 (37)	1 (7)	1 (100)	18 (20)
<i>Montebelluna</i>	No IDE & SI	1	3	2	0	0	6 (20)
	Solo SI	1	3	7	3	0	14 (47)
	Solo FDI	0	1	3	0	0	4(13)
	Strategia duale	0	1	4	0	1	6 (20)
<i>Verona</i>	No IDE & SI	14	2	1	-	-	17 (57)
	Solo SI	1	1	2	-	-	4 (13)
	Solo FDI	0	0	1	-	-	1 (3)
	Strategia duale	0	1	7	-	-	8 (27)
<i>Val Vibrata</i>	No IDE & SI	0	6	5	5	-	16 (53)
	Solo SI	0	1	0	6	-	7 (23)
	Solo FDI	2	0	1	0	-	3 (10)
	Strategia duale	1	0	2	1	-	4 (13)
<i>Note: valori percentuali in parentesi</i>							

5. Conclusioni

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di proporre una nuova visione teorica collegata a fondate evidenze empiriche del processo di internazionalizzazione delle family business e delle piccole imprese specializzate nei settori tradizionali dell'industria manifatturiera.

Nel nostro lavoro la teoria del modello di internazionalizzazione a stadi è stata solo parzialmente confermata. Ciò che è emerso nella nostra indagine invece è che, per numerose imprese inserite nel campione, la decisione di investire all'estero (e di fatto nei paesi dell'Est Europa), non ha seguito un precedente flusso di export verso quei paesi. Nel caso di molte *family business* il processo di internazionalizzazione non è stato incrementale, come parte della letteratura aveva predetto. I risultati da noi ottenuti indicano che i fattori interni, come gli alti salari e soprattutto, più in generale, gli elevati costi di produzione, hanno incentivato le imprese a bypassare lo stadio iniziale di internazionalizzazione. Il coinvolgimento in una densa rete di networking sociale e produttivo, pertanto, che coinvolge numerose relazioni con fornitori e clienti, ha generalmente ridotto il costo di ingresso in paesi stranieri, specialmente in quelli specializzati nelle attività di produzione di lavorazioni intermedie. Inoltre abbiamo osservato nella nostra ricerca un significativo processo imitativo: le imprese tendono a copiare i comportamenti delle imprese co-localizzate e a muoversi in gruppo per spostare il proprio *outsourcing* in certe localizzazioni straniere. Ad esempio le imprese maggiori di subfornitura hanno seguito i loro grandi clienti quando questi si rilocalizzavano all'estero.

Questo lavoro offre delle indicazioni precise che riteniamo interessanti sull'importanza della dimensione d'impresa nello sviluppo dell'internazionalizzazione.

In riferimento all'orientamento all'export, abbiamo verificato che la dimensione è importante solo se si tratta di imprese molto piccole, ovvero di imprese con meno di 20 occupati. Sopra questa soglia, nella media delle imprese del campione, la percentuale di imprese esportatrici coinvolge circa l'80% delle imprese intervistate. L'effetto dimensione appare invece presente sia in riferimento all'adozione della subfornitura internazionale che al caso degli IDE. Qui allora la dimensione minima si sposta verso l'alto (classe 50-249 addetti). Nel nostro campione, in questa classe dimensionale, ben il 63% delle imprese ricorre subfornitura internazionale e il 43% ha attivato un IDE.

In generale, si può osservare come la subfornitura internazionale e gli IDE siano stati intrapresi con la motivazione di migliorare i costi produttivi piuttosto che come strumenti per estendere le quote di mercato all'estero, o per il motivo di arricchire le conoscenze delle imprese, oppure per cercare un *upgrading* delle proprie *capabilities*. Dobbiamo osservare, tuttavia, che esiste una certa differenziazione tra i distretti investigati. Mentre la strategia degli IDE realizzati a Verona e in Val Vibrata è, nella maggioranza dei casi, esclusivamente orientata alla riduzione dei costi manifatturieri, molte iniziative di IDE intraprese a Montebelluna sono legate al consolidamento dei flussi di export. Interessante è poi notare che nella nostra indagine il 20% delle imprese del campione persegue una strategia duale di espansione internazionale che combina subfornitura internazionale e IDE. Questa strategia duale permette alle family business distrettuali di espandere rapidamente le loro operazioni internazionali all'estero, riducendo i rischi e la complessità associata al processo di crescita sui mercati internazionali. Si tratta di un modello di business più complesso del semplice ricorso alla internazionalizzazione via *fully-owned* IDE (Chen, 2006).

6. References

- Almeida P. (2005) Knowledge sourcing by foreign MNCs. Patent citation analysis in the US semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 1, 155-165.
- Barlett, C., Ghoshal S. (1989) *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Harvard, Ma.
- Beamish, P., Lu J. (2001) The internationalisation and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 565-586.
- Belussi, F. (2005) Are industrial districts formed by networks without technologies? The diffusion of Internet applications in three Italian clusters, July, *European Urban and Regional Studies*, 12 (3): 247-268.
- Bilkey, W.J., Tesar G. (1977) The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bonaccorsi, A. (1992) On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, 23, 605-35.
- Boter H., Holmquist C. (1996) Industry characteristics and internationalization process in small firms, *Journal of Business Venturing*, 11: 471-487.
- Bradley, F., Meyer R., Gao Y. (2006) Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets, *Industrial Marketing Management*, 35: 652-665.
- Cafferata, R. Mensi, R. (1995) The role information in the internationalisation of small and medium size enterprises. A typological approach, *The International Small Business Journal*, 14, 35-46.
- Calof, J. (1994) The relationships between the firm size and export behaviour revisited, *Journal of International Business Studies*, 25, 367-87.

- Cantwell, J. (1998) The globalisation of technology: what remains of the product cycle model?, in Chandler et. al. (eds.), *The Dynamic Firm*, New York, Oxford Univ. Press.
- Casson, M. (2000) *Enterprise and Leadership*, Edward Elgar, UK.
- Caves, R. (1982) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- Chen T. (2006), Liability of foreignness and entry mode choice: Taiwanese firms in Europe, *Journal of Business Research* 59: 288-94.
- Colli, A. (2003) *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Corbetta, G., Montemerlo, D. (1999) Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States, *Family Business Review*, 12 (4): 361–374.
- Donckels, R., Aerts R. (1998) Internationalization and ownership: family versus non-family enterprises, pp. 153-163. In Antti Haahti, Graham Hall and Rik Donckels, (Eds.), *The Internationalization of SMEs*, London: Routledge.
- Dunning, J. (1981) *International production and Multinational enterprise*, Allen &Unvin, London.
- Dyer, W.G. (2003) The family: the missing variable in organizational research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 401-416.
- Gallo, M., Sveen J. (1991) Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Revue* 4 (2), 181–190.
- Gallo, M.A., Pont C.G. (1996) Important factors in family business internationalization. *Family Business Revue* 9(1): 45–60.

- Gandemo, B., Andersson T.D. (1993) *When small firms go international*, Gothenburg, Sweden: Gothenburg School of Economics.
- Gereffi, G., Humphrey, and Sturgeon T. (2005) The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12, 78-104.
- Handler, W. (1989) Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2(3): 257–276.
- Johanson, J., Vahlne J. (1977) The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8(1):23–32.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul E. (1978) The internationalisation of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23–32.
- Katsikeas, C.S. (1994) Export Competitive Advantages: The relevance of Firm Characteristics, *International Marketing Review*, 11 (3): 33-53.
- Kougt, B., Zander U. (1995) Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a theoretical note, *Journal of International Business Studies*, 26, 2, 399-408.
- Lee, Y. (2002) Business networks and suppliers' locational choice, *Environment and Planning*, 34, 1001-20.
- Leenders, M., Waarts E. (2003) Competitiveness and evolution of family businesses: the role of family and business orientation, *European Management Journal*, 21(6): 686–697.
- Litz, R.A. (1995) The family business: toward definitional clarity. In Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference, pp. 100–105.

- Mariotti, I. (2004) Internationalisation: threat or opportunity for the survival of the Italian district model? IWSG Working Papers 09-2004.
- Moen, Ø (1999) The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited, *International small Business Journal*, 18, 53-72.
- Morris, M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. (1997) Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing* 12(5): 341–422.
- O'Farrell, P.N., Wood P.A., Zheng J. (1998a) Internationalisation by business service firms: towards a new regionally based conceptual framework, *Environment and Planning A* 0(1): 109–128.
- O'Farrell, P.N., Wood P.A., Zheng J. (1998b) Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation, *Regional Studies*, 32(1): 31–48.
- Oviatt, B., McDouglas P. (1997) Challenges for internationalisation process theory: the case of international new ventures, *Management International Review*, 37, 2, 85-99.
- Oviatt, B.M., Phillips McDougall P. (1994) Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25: 45–64.
- Petersen, B., Pedersen T. (1999) Fast and slow resource commitment to foreign markets. What causes the difference? *Journal of International Management*, 5: 73–91.
- Prince, Y., Dijken K.A. van (1998) Export Orientation – An econometric analysis, pp. 126-135. In Antti Haahti, Graham Hall and Rik Donckels (eds.), *The Internationalization of SMEs*, London: Routledge.

- Rugman, A., Verbeke A. (2003) Multinational Entreprises and clusters, *Management International Review*, 43 (Special Issue 3): 151-169.
- Simões, V.C., Crespo, N. (2002) The internationalisation pattern of medium sized firms: in search of explanatory factors, Paper presented at the 28th EIBA Conference, Athens, Greece, December 8-10, 2002.
- Teece, D. (1981) The multinational enterprise: market failure and market power considerations, *Sloan Management Review*, spring., 3-17.
- Veronon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of Us Enterprises*, Basic Books, New York.
- Veugelers, R., Cassiman B. (1999) Mare and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms, *Research Policy*, 28: 63-80.
- Welsch, J. (1991) Family Enterprise in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: a transnational comparison, *Family Business Review*, 2: 191-203.
- Whitley, J.J. (1980) Differences between exporters and non-exporters: Some hypotheses concerning small manufacturing business, *American Journal of Small Business*, 4: 29-37.
- Zahra, S., Garvis S. (2000) International corporate entrepreneurship and company performance: the moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5): 469–492.
- Zahra, S.A. (2003) International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement, *Journal of Business Venturing* ,18: 495–512.

Zucchella, A. (2001) The internationalisation of SMEs: alternative hypotheses and empirical survey, in Taggart J., Berry M., and McDermott M. (Eds.), *Multinationals in a new era*, Basingstocke, Palgrave.

Zucchella, A. (2006) La crescita internazioanle dell'impresa: le scelte di localizzazione, in, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane nell'est europeo: evidenze e prospettive*, E. C. Ramusino (a cura di), Sinergie, Rapporti di ricerca n. 24.