

di Federico Alberto Bettini

**Alma Mater Studiorum – Università di Bologna**

**DOTTORATO DI RICERCA**

**COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E POLITICHE PER LO  
SVILUPPO SOSTENIBILE  
INTERNATIONAL COOPERATION AND SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT POLICIES**

**Ciclo XX**

**Settori scientifici disciplinari di afferenza: AGR/01, SECS-P/07, SECS  
P/02, SPS/09, SPS/07**

**TITOLO TESI**

**Il processo di Internazionalizzazione  
economica ed il processo di  
internazionalizzazione aziendale:  
Il caso studio Australiano**

**Presentata da: *Federico Alberto Bettini***

**Coordinatore Dottorato**

***Prof. Andrea Segre'***

**Relatore**

***Prof. Andrea Segre'***

**Co-Relatore**

***Prof. Rino Ghelfi***

**Esame finale anno 2009**

## Indice

1	Introduzione.....	4
2	Il concetto di internazionalizzazione.....	7
2.1	Metodologia.....	7
2.2	Definizioni.....	7
2.3	Le origini del concetto di internazionalizzazione.....	8
2.4	La nascita dell'internazionalizzazione a livello macroeconomico.....	10
2.5	I Paesi in Via di Sviluppo.....	13
3	La letteratura sul concetto di internazionalizzazione.....	19
3.1	Panoramica della letteratura.....	19
3.1.1	Metodologia di analisi della letteratura.....	19
3.1.2	Sviluppo storico delle teorie dell'internazionalizzazione.....	19
3.1.3	Internazionalizzazione e Politiche interne.....	23
3.2	Le teorie del mercato internazionale.....	25
3.3	I modelli di internazionalizzazione aziendale.....	31
3.3.1	I modelli di internazionalizzazione a fasi.....	34
3.3.2	Buckley e Casson.....	36
3.3.3	The Eclectic Paradigm di Dunning (1988).....	37
3.3.4	I modelli di internazionalizzazione detti di "contingenza".....	47
3.3.5	I modelli di internazionalizzazione detti di "interazione".....	51
4	Management dell' International Business.....	56
4.1	Introduzione.....	56
4.2	La mentalità nell'approcciare l'international Business.....	57
4.3	Le relazioni con i Governi ospitanti.....	61
5	Internazionalizzazione e problematiche socio-etiche.....	65
5.1	Introduzione.....	65
5.2	Responsabilità sociale.....	65
5.2.1	La corruzione.....	75
5.2.2	Il problema del libero mercato.....	80
6	Internazionalizzazione delle Piccole e medie imprese (PMI): il caso studio.....	85
6.1	Introduzione.....	85
6.2	il Paese di provenienza dell'impresa internazionalizzatrice: l'Australia.....	86
6.2.1	Introduzione sull'economia australiana.....	86
6.2.1.1	Queensland.....	88
6.2.1.2	South Australia.....	89
6.2.1.3	Tasmania.....	89
6.2.1.4	Victoria.....	89
6.2.1.5	Western Australia.....	90
6.2.1.6	Australian Capital Territori.....	90
6.2.1.7	Northern Territori.....	90
6.2.2	L'economia Agroalimentare australiana.....	91
6.2.2.1	Agribusiness.....	91
6.2.2.2	Prodotti agricoli derivati dalle foreste.....	92
6.2.2.3	Acquacoltura.....	93
6.2.2.4	Settore lattiero caseario.....	94

di Federico Alberto Bettini

6.2.2.5	Settore manifatturiero alimentare.....	95
6.2.2.6	Imballaggi alimentari .....	96
6.2.2.7	Alimenti funzionali.....	96
6.2.2.8	Alimenti organici.....	97
6.2.2.9	Carni .....	98
6.2.2.10	Industria vitivinicola.....	100
6.2.2.11	Australia e FDI .....	101
6.3	L'impresa del caso studio.....	105
6.3.1	Introduzione.....	105
6.3.2	La struttura aziendale di Pineapple Express Ltd ed il processo di valutazione dell'internazionalizzazione .....	106
6.4	Il prodotto ed il Paese oggetto dell'internazionalizzazione.....	110
6.4.1	Introduzione.....	110
6.4.2	La storia dell'Ananas.....	110
6.4.3	Il frutto dell'ananas .....	112
6.4.4	Fare affari in Thailandia: valutazione socio-culturale.....	136
6.5	Il mercato.....	139
6.6	I costi .....	141
6.6.1	I costi generali .....	141
6.6.2	Il tasso di cambio.....	142
6.6.3	I trasporti .....	146
6.6.4	La logistica .....	149
6.6.5	L'anti-dumping per l'Ananas sciroppata.....	150
6.6.6	Valutazione finale di costo .....	151
Conclusioni.....		153
6.7	Introduzione.....	153
6.8	Valutazione finale.....	153
6.9	Valutazione del processo di internazionalizzazione.....	158
7	Bibliografia.....	161

## **1 Introduzione**

Il processo di globalizzazione economica è ad uno stadio molto avanzato e non è un'esagerazione quando attraverso i media si parla di villaggio globale. Non tutto sembra andare come previsto, ci sono molte conseguenze che si prospettano giorno per giorno.

Se solo pensiamo a quello che sta succedendo nel mercato mondiale agro-alimentare e a quello che potrebbe succedere nei prossimi anni quando grandi potenze come Sud America, Cina ed India avranno affermato definitivamente la loro posizione nel mercato globale.

La tendenza di approccio alla globalizzazione da parte di molti paesi è stata quella di eliminare le barriere ai confini; proprio per questa tendenza il mercato globale si è moltiplicato in valore 19 volte dal 1970 al 2000. Tuttavia dall'altro lato l'imposizione di barriere tariffarie e non tariffarie ha aumentato i contrasti tra Europa, USA e Giappone.

Quando si parla di paesi e di economie mondiali spesso si dimentica che in ogni paese ci sono le imprese che operano e che muovono l'economia. Ad esempio in Cina saranno le imprese che renderanno il paese protagonista del mercato. Il tessuto imprenditoriale rappresenta l'anima delle performance e delle aspettative economiche dei singoli paesi nel mercato globale. La globalizzazione e la scomparsa dei confini tra i paesi sta influenzando la maniera di fare business ed in particolare l'organizzazione attraverso la quale le aziende operano. Questo processo viene identificato come internazionalizzazione. Le prime imprese che hanno dovuto affrontare il mercato globale fin dai suoi albori intentando un processo di internazionalizzazione sono state le Imprese Multinazionali (MNCs) che hanno sempre dovuto cercare di adattare il loro profilo e le loro strategie alla cultura del singolo paese a volte con degli approcci molto drastici ed a volte con risultati disastrosi. L'attitudine di molti paesi in via di sviluppo nei confronti delle Imprese Multinazionali (MNCs – Multinational Companies) e degli investimenti stranieri diretti (FDI – Foreign Direct Investment) è cambiata fortemente dal 1970. Precedentemente a questo periodo le espropriazioni e il disinvestimento

forzato di alcuni beni delle MNCs avevano rappresentato la strategia vincente dei paesi in via di sviluppo. Questa strategia era utilizzata da parte dei Governi come negoziazione durante le dispute con le MNCs. Le motivazioni di questo atteggiamento delineavano un'incapacità da parte dei Governi dei paesi in via di sviluppo di gestire i rapporti con questo tipo di investimenti esteri diretti. Questa capacità di gestione dei rapporti con le MNCs è poi migliorata dopo il 1970 quando i Governi si sono resi conto che esiste una relazione diretta tra la crescita e gli investimenti stranieri diretti (FDI).

La connessione tra le economie mondiali dei paesi ha creato una maggiore interdipendenza caratterizzata da un aumento sostanziale dei FDI. Sono molte le motivazioni per le quali i capitali si muovono tra i diversi paesi sotto forma di investimenti. Tra queste si possono menzionare l'abbattimento delle barriere di mercato, le forti oscillazioni delle monete, il mercato delle *commodities*, etc.

Inoltre negli ultimi anni si è sviluppata una competizione da parte dei paesi in via di sviluppo per attrarre gli investimenti stranieri diretti (FDI).

Al giorno d'oggi sono diversi gli strumenti che permettono ai governi di gestire le relazioni con le MNCs che fanno investimenti nel paese. Questi strumenti sono più raffinati ed includono il livello di tassazione e il raggiungimento di alcuni obiettivi come quelli del livello di impiego da parte delle MNCs.

Al giorno d'oggi anche piccole e medie imprese (PMI) hanno l'opportunità o la necessità di dover approcciare mercati stranieri internazionalizzandosi e affrontando non senza difficoltà il percorso già intrapreso delle Imprese Multinazionali (MNCs). Ovviamente i tempi sono cambiati, lo stato avanzato di globalizzazione del mercato e l'avvento di strumenti di comunicazione come internet permettono anche alle Piccole e Medie Imprese (PMI) di costruire una strategia di mercato riscuotendo successo anche nelle nicchie di mercato più lontane e sconosciute. Internet si è reso protagonista di questo trend all'internazionalizzazione riducendo le barriere all'entrata del mercato, i costi di produzione e incrementando la produttività. Alla luce di tutti questi cambiamenti anche le PMI sono state costrette a dotarsi di strategie di management internazionale approcciando in maniera multiculturale i mercati stranieri. Anche le MNCs hanno tratto benefici dall'avvento di internet, si pensi ad esempio alla

di Federico Alberto Bettini

gestione coordinata e centralizzata degli acquisti a livello mondiale delle materie prime o all'opportunità di approcciare il consumatore a livello globale.

Sembra chiaro che la forte evoluzione di mercato alla quale stiamo assistendo sta cambiando il nostro modo di fare impresa ed il nostro modo di consumare.

Questa tesi di Dottorato si presuppone l'obiettivo di dare una visione del mercato globale, dei suoi cambiamenti e delle evoluzioni dei processi di internazionalizzazione nei diversi periodi economici. Si prenderà in esame quindi prima il processo di internazionalizzazione ed il suo significato a livello macroeconomico e politico, fino all'analisi del suo intimo significato attraverso il vissuto delle aziende a partire dal grande trend delle multinazionali verso i Paesi in Via di Sviluppo fino a terminare alle Piccole e Medie Imprese (PMI) che si internazionalizzano nel mercato mondiale. Inoltre il lavoro sarà focalizzato anche sulla sostenibilità di questo processo che risulta essere una delle chiavi per il successo a lungo termine per i Paesi e per le imprese. Un'attenzione particolare sarà inoltre dedicata alle aziende che dai Paesi in Via di Sviluppo desiderano approcciare il mercato internazionale, molto spesso l'internazionalizzazione è un processo proprio di un'azienda che proviene da una Paese sviluppato. Inoltre questo lavoro si presuppone di utilizzare le esperienze accumulate dalla ricerca sul campo effettuata presso la Monash University a Melbourne in Australia e le esperienze in aziende Australiane. La chiave di volta di questo lavoro sarà l'osservazione di un Paese che vive sull'internazionalizzazione e che per la sua posizione geografica e per i suoi legami economici con Giappone, Cina, Inghilterra e USA rinnova la sua strategia di internazionalizzazione ogni giorno eseguendo perfettamente un esercizio di cross-cultural management.

L'esperienza sul campo australiano, in un'azienda che ha il ruolo di importatore nel mercato Australiano, espanderà gli orizzonti teorici rapportandoli con la realtà commerciale di ogni giorno e le strategie e breve e lungo periodo.

## **2 Il concetto di internazionalizzazione**

### **2.1 Metodologia**

Lo studio consiste in due fasi, una prima teorica che fa' riferimento a tutta la letteratura relativa al concetto dell'internazionalizzazione, ed una seconda che fa riferimento all'esperienza nel mercato Australiano in generale e poi in specifico un caso studio di un'azienda agroalimentare Australiana molto particolare. La prima fase, avvenuta sotto la direzione della Monash University nel *Department of Business* è una rassegna di tutte le teorie della letteratura passata sulle quali si sono focalizzate le grandi aziende multinazionali (MNCs) nei loro processi di internazionalizzazione, fino ad arrivare ai testi più recenti che descrivono l'approccio socio-economico di una SME (Small and Medium Enterprises) al mercato internazionale. L'obiettivo della seconda fase sarà quello di confrontare implicitamente i modelli teorici con la realtà aziendale vissuta giorno per giorno e comprendere fino a che punto un modello potrà essere guida di un processo così complesso.

### **2.2 Definizioni**

Il termine di **imprenditorialità** è stato definito a livello internazionale in varie maniere. In questa tesi si utilizzerà il concetto di imprenditorialità derivato da Shane and Venkataraman's (2000) che enunciano come segue: "*the entrepreneurship is the study of the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities and who does this*" (p.218). Questa definizione include le situazioni in cui l'imprenditore o l'impresa crede di avere un profitto piuttosto che quell'imprenditore od impresa che raggiunge un profitto (Shane, 2003, p.18). In ogni caso questo studio farà riferimento a reali e false opportunità, successi ed insuccessi dell'imprenditoria nel campo dell'internazionalizzazione.

di Federico Alberto Bettini

Risulta importante anche definire la concezione di **risorse** che è “*pursuit of opportunities without regard to the resources currently controlled*”<sup>1</sup> che nelle SME viene espresso spesso come l’attitudine di fare riferimento al ruolo dei contatti sociali<sup>2</sup>.

L’**opportunità imprenditoriale** viene definita in questa tesi secondo l’enunciazione di Eckhardt e Shane’s (2003) come: “*situations in which new goods, services, raw materials, markets and organizing methods can be introduced through the formation of new means, ends or means–ends relationships*”<sup>3</sup>. Le opportunità imprenditoriali sono caratterizzate da decisioni creative, poiché l’imprenditore ne deve costruire il significato ed il fine<sup>4</sup> ed una serie di alternative e conseguenze incerte<sup>5</sup>. Le opportunità di formare una nuova collaborazione aziendale<sup>6</sup>, di creare od estendere nuovi prodotti o marchi o di approcciare il mercato internazionale<sup>7</sup>, riguardanti le modalità di entrata, sono considerate come attività imprenditoriali.

La definizione del concetto di **internazionalizzazione** in questa tesi prende spunto dal concetto di imprenditorialità di Shane and Venkataraman’s (2000) e dal concetto di opportunità imprenditoriale di Eckhardt and Shane’s (2003) proponendolo come: “*la scoperta, la valutazione e l’esplorazione delle opportunità imprenditoriali nel mercato internazionale*”.

Questa definizione risulta appropriata per coprire una serie di dinamiche del processo di internazionalizzazione in quanto conferisce flessibilità allo studio dei fenomeni relativi al crescente coinvolgimento nel mercato internazionale<sup>8</sup>.

### **2.3 Le origini del concetto di internazionalizzazione**

La rapida crescita degli scambi economici tra i vari paesi avvenuta negli ultimi 50 anni ha reso l’economia mondiale molto più aperta. Una delle conseguenze maggiori dell’apertura dell’economia mondiale è stata che l’economia e lo politica

---

<sup>1</sup> Stevenson e Jarillo, 1990, p. 23

<sup>2</sup> Birley, 1995

<sup>3</sup> Eckhardt e Shane’s (2003) p.336

<sup>4</sup> Eckhardt e Shane, 2003

<sup>5</sup> Knight, 1921

<sup>6</sup> Gartner, 1990; Low e MacMillan, 1988

<sup>7</sup> Davidsson, 2004

<sup>8</sup> Welch e Luostarinen, 1988; Benito e Welch, 1997



di Federico Alberto Bettini

sono correlate molto più strettamente. L'impatto delle politiche interne di un paese, ad esempio, si ripercuote in maniera più diretta sull'economia mondiale.

Il concetto di internazionalizzazione è un concetto molto ampio e si presta a molte interpretazioni. La letteratura riguardante questo tema vede i suoi albori alla fine degli anni 60 inizio anni 70. Questi primi studi si focalizzavano sull'interdipendenza tra le economie e su come alcuni accadimenti potessero incidere sull'andamento di tutte le economie nazionali connesse a livello internazionale. Tra i maggiori autori si possono ricordare Richard Cooper nel 1968 con il suo testo intitolato "*The Economics of Interdependence*" (New York: McGrawHill for the Council of Foreign Relations); Karl Deutsch e Alexander Eckstein nel 1961 con il loro testo "*National Industrialization and the Declining Share of the International Economic Sector 1890-1859*"; Kenneth Walz nel 1970 con il suo testo "*The Myth of National Interdependence*"; Rosecrance and Stein 1975. Con il trascorrere degli anni si è sviluppata un'altra corrente di pensiero attraverso i testi di alcuni autori come Robert Keohane e Joseph Nye nel 1972 ad esempio attraverso il testo "*Transnational Relations and World Politics*" (Cambridge, Mass.: Harvard University Press) oppure autori come David Baldwin nel 1980 con il suo testo "*Interdependence and Power: A Conceptual Analysis*" secondo i quali il concetto di "interdipendenza" è strettamente correlato a quello di "potere".

La letteratura più recente come il lavoro "*Commerce and Coalition*" di Roland Rogowski utilizza il teorema di Stolper-Samuelson<sup>9</sup> per affermare che i cambiamenti nei flussi del commercio internazionale influenza le coalizioni e le opposizioni politiche nazionali modificando le rendite dei fattori di produzione. Da questa teoria Heckscher-Ohlin hanno affermato che i fattori che si incrementano e decrementano subendo l'effetto dei fattori esterni portano alla formazione di coalizioni politiche distinte che delineano le maggiori opposizioni

---

<sup>9</sup> Il teorema di Stolper-Samuelson collega intensità fattoriali e prezzi relativi dei beni con le remunerazioni reali dei fattori produttivi. In particolare, il teorema afferma che un aumento del prezzo relativo del bene nella cui produzione un fattore è usato in modo più intensivo porta ad un aumento della remunerazione reale di quel fattore e alla diminuzione della remunerazione dell'altro.

Il teorema venne formulato originariamente nel 1941 da Paul Samuelson e Wolfgang Stolper nell'ambito della teoria del commercio internazionale, per studiare gli effetti sulla distribuzione del reddito dell'apertura al commercio internazionale all'interno del modello Heckscher-Ohlin.

politiche all'interno dello Stato. Da ciò si deduce che i cambiamenti nel livello di commercio riguardo a quali fattori incrementano o decrementano da questi flussi di commercio generano l'ipotesi riguardo le opposizioni politiche nazionali all'interno dei Paesi. Inoltre i fattori di produzione potrebbero essere strettamente correlati ai settori economici nei quali sono utilizzati; questo rende il fattore di produzione molto specifico rispetto al settore o alle industrie.

Ad esempio nel testo "*Resisting protectionism*" Helen Minler (1988) ha teorizzato che i diversi gradi di dipendenza dall'export o dalla multinazionalizzazione della produzione influenza le preferenze verso le transazioni internazionali che inevitabilmente modificano le politiche nazionali.

Infine diversi livelli di integrazione nel mercato mondiale possono influenzare il carattere delle Istituzioni politiche nazionali. Secondo Peter Katzenstein le strutture corporatistiche presenti negli Stati Europei erano designate in modo da generare un rapido consenso necessario alla sopravvivenza con il crescere dei costi dovuti a rapidi cambiamenti economici. Queste forme corporatistiche prendevano diverse forme a seconda delle motivazioni storiche e culturali dei diversi Stati e talvolta contribuiscono anche ad un rapido dissenso sociale che quindi si dimostrava come una forza contraria al cambiamento. Bisogna sottolineare che questo processo è molto influenzato dalla presenza politica al governo, sia essa di sinistra o di destra. Altri Autori hanno inoltre rilevato che in presenza di un'economia fortemente internazionalizzata, la dipendenza dalle politiche interne, che siano di destra o di sinistra, è molto meno evidente ed accentuata. Appare che quando le politiche interne si devono confrontare con il mercato internazionale siano mosse più da una ragione economica che politica al contrario di quanto avvenga all'interno dello Stato. Anche l'organizzazione del lavoro ha un peso molto importante, alcuni studiosi enfatizzano il fatto che i governi di sinistra riscuotano successo quando le forze lavoro in un Paese sono organizzate e centralizzate e viceversa i governi di destra riscuotano successo quando le forze lavorative sono meno organizzate e più frammentate.

## **2.4 La nascita dell'internazionalizzazione a livello macroeconomico**

di Federico Alberto Bettini

Nei vent'anni dopo la Seconda Guerra mondiale le misure di apertura dei mercati mondiali sono state straordinarie. Fin dal 1970 il commercio mondiale è in volume di affari di circa 20 volte. La maggior parte di questo flusso è rappresentata dal commercio delle multinazionali. Ad esempio durante i primi anni del 1980 il 40% dell'import degli USA, circa il 30% dell'import del Giappone ed il 30% dell'import dell'Inghilterra sono avvenuti "intrafirm" ovvero tra delle aziende appartenenti ad uno stesso gruppo ma situate in diversi ma situate in diversi Paesi. Come si può notare le tabelle 1 e 2 mostrano l'evoluzione del mercato dell'export di 16 Paesi industrializzati tra il 1913 ed il 1987 basandosi sui prezzi di mercato correnti ed i prezzi del 1987. A parte alcune eccezioni per la maggior parte dei Paesi la quota di mercato è diminuita tra il 1913 ed il 1950 ed è aumentata tra il 1950 ed il 1987.

	<b>1913</b>	<b>1950</b>	<b>1973</b>	<b>1987</b>
Australia	18.3	22.0	13.7	13.5
Austria	8.2	12.6	19	23.2
Belgio	50.9	20.3	49.9	59.8
Canada	15.1	17.5	20.9	23.9
Danimarca	26.9	21.3	21.9	25.4
Finlandia	25.2	16.6	20.5	22.5
Francia	13.9	10.6	14.4	16.8
Germania	17.5	8.5	19.7	26.4
Italia	12	7.0	13.4	15.4
Giappone	12.3	4.7	8.9	9.7
Olanda	38.2	26.9	37.3	43.6
Norvegia	22.7	18.2	24.4	25.7
Svezia	20.8	17.8	23.5	27.6
Svizzera	31.4	20.0	23.2	26.6
Inghilterra	20.9	14.4	16.4	19.3
USA	6.1	3.6	8	5.7
Media aritmetica	21.2	15.1	20.9	24.1

**Tabella 1: Quota di Export sul PIL considerati i prezzi di mercato correnti (fonte: Maddison 1991: 326)**

In Italia ad esempio la Quota di Export sul PIL considerati i prezzi di mercato correnti aumenta sensibilmente dopo il 1950 (a seguito della Seconda Guerra Mondiale). Come si può notare l'andamento percentuale dell'Italia è sensibilmente minore rispetto ad altri Paesi come Belgio, Germania, Olanda, Norvegia, Svezia, Svizzera, ecc.

di Federico Alberto Bettini

	<b>1913</b>	<b>1950</b>	<b>1973</b>	<b>1987</b>
<i>Australia</i>	10.9	7.7	9.5	12.4
<i>Austria</i>	5.2	4.0	12.6	20.0
<i>Belgio</i>	17.5	13.4	40.3	52.5
<i>Canada</i>	12.9	13.0	19.9	23.8
<i>Danimarca</i>	10.1	9.3	18.2	25.8
<i>Finlandia</i>	17.0	12.7	20.5	23.0
<i>Francia</i>	6.0	5.6	11.2	14.3
<i>Germania</i>	12.2	4.4	17.2	23.7
<i>Italia</i>	3.3	2.4	8.7	11.2
<i>Giappone</i>	2.1	2.0	6.8	10.6
<i>Olanda</i>	14.5	10.2	34.1	40.9
<i>Norvegia</i>	14.6	13.5	27.4	34.0
<i>Svezia</i>	12.0	12.2	23.1	27.0
<i>Svizzera</i>	22.3	9.8	21.3	28.9
<i>Inghilterra</i>	14.7	9.5	11.5	15.3
<i>USA</i>	4.1	3.3	5.8	6.3
<i>Media aritmetica</i>	11.2	8.3	18.0	23.1

**Tabella 2: Quota di export sul PIL considerati i prezzi di mercato nel 1985 (fonte: Maddison 1991: 326)**

Nei gli ultimi venti anni il mercato di capitali è aumentato drammaticamente. Il flusso dei capitali è cresciuto più a livello internazionale che a livello nazionale. Alcuni studiosi ironizzano che se Rip Van Winkle<sup>10</sup> si fosse addormentato nel 1960 e si fosse risvegliato nel 1980 sarebbe rimasto scioccato della quantità di transazioni di capitali internazionali che al giorno d'oggi avvengono nel mercato. I fattori principali riconducibili allo spostamento dei flussi di capitali dal livello nazionale al livello internazionale sono tre: la deregolamentazione delle finanze e dei flussi dei capitali da parte dei Governi; la crescita del mercato e degli investimenti mondiali che accelerano i flussi dei movimenti di capitali a livello internazionale; l'innovazione tecnologica che permette un movimento di capitali in maniera più veloce e più economica. Tutti gli aspetti della finanza sono stati oggetto di internazionalizzazione degli ultimi 20 anni. Dalla fine degli anni 80 il movimento di capitali internazionali è aumentato di 600 milioni di Dollari US all'anno. Il flusso di capitali internazionali tra paesi industrializzati<sup>11</sup> è aumentato da una media di 99 milioni di Dollari US per anno tra il 1975 ed il 1977 fino a 463 milioni di Dollari US per anno dal 1985 al 1989. Confrontando gli stessi periodi,

<sup>10</sup> Rip Van Winkle è una storia pubblicata dall'autore americano Washington Irving nel 1819. Narra la storia di un uomo che si addormenta e si risveglia dopo vent'anni. Narra dello stupore dell'uomo nell'osservare come la società sia cambiata in fretta.

<sup>11</sup> Turner, Philip. 1991. Capital Flows in the 1980s. BIS Economic Papers, no. 30. Basle, Switzerland: Bank for International Settlements, Aprile.

di Federico Alberto Bettini

per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo, dal 1975 al 1977 il flusso dei capitali internazionali era pari a 52 milioni di Dollari US mentre dal 1975 al 1977 era di 110 milioni di Dollari US.

## **2.5 I Paesi in Via di Sviluppo**

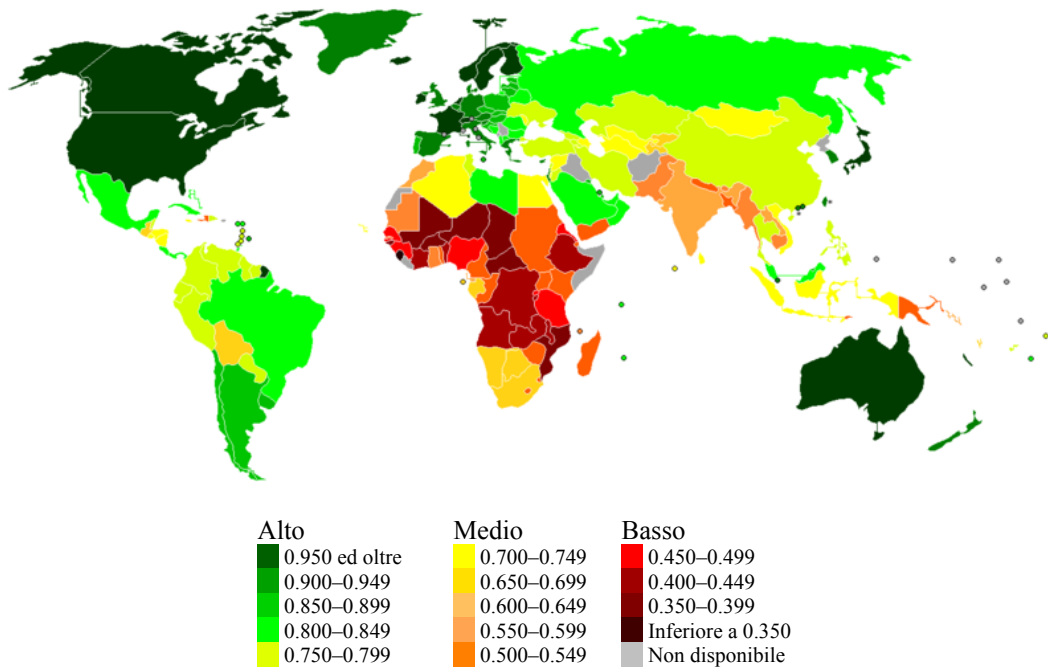
La categoria dei Paesi in Via di Sviluppo o detta delle NIC (Newly Industrialized Country) deriva da una classificazione socioeconomica utilizzata da economisti e studiosi della politica di tutto il mondo.

Il termine venne usato per la prima volta nel 1970 quando Hong Kong, Corea del Sud, Singapore, Repubblica Cinese (Taiwan), denominate “Tigri dell’Asia dell’Est”, raggiunsero in circa dieci anni un fortissima crescita industriale. E’ doveroso fare una distinzione tra questi Paesi e le NIC. La combinazione di un processo politico molto aperto, un elevato PIL pro capite e una politica economica orientata all’export dimostra che le Tigri dell’Asia dell’Est hanno raggiunto un livello pari alle economie dei cosiddetti Paesi Sviluppati (DC – Developed Country). Le Tigri dell’Asia dell’Est hanno raggiunto un Indice di Sviluppo Umano<sup>12</sup> (Human Development Index) pari a 0.9 che eguaglia quello medio della Unione Europea. Come si può inoltre notare dalla Figura, la maggior parte dei paesi dove si registra un Indice di Sviluppo Umano basso sono concentrati ne Continente Africano.

---

<sup>12</sup> Lo Human Development Index (HDI) è un indice che combinamisure normalizzate di aspettativa di vita, letteratura, attinenaza all’educazione, PIL procappite. Si definisce come HDI il concetto elaborato dal Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP) che si riferisce al processo di ampliamento delle opzioni di una persona, permettendole di avere migliori aspettative per quanto riguarda l’educazione, la salute, il salario, il lavoro, ecc. Tuttavia l’uso basilare dell’ HDI è quello di classificare le Nazioni in base allo sviluppo umano che solitamente implica la determinazione del fatto che la Nazione sia sviluppata, in via di sviluppo o sotto sviluppata.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 1 Mappa Mondiale dello “Human Development Index (2007)”**










NIC sono i paesi nei quali l’economia non ha ancora raggiunto il livello dei paesi cosiddetti industrializzati ma che dal punto di vista macroeconomico sono in forte sviluppo. Un’altra caratteristica delle NICs è che solitamente la crescita che guida l’economia è orientata all’export. Nelle NICs si riscontra anche una forte migrazione dalle campagne alle Città dove sono presenti strutture come le industrie che rappresentano un’opportunità lavorativa per migliaia di persone.

Inoltre le NIC nel loro processo di crescita sono accomunate da alcune caratteristiche come l’incremento nel Paese della libertà e dei diritti del cittadino, Leader politici molto forti, una forte tendenza di cambiamento economico dall’agricoltura al settore manifatturiero, una crescente economia orientata al libero mercato con alcuni Paesi, la presenza di Società multinazionali (MNC – Multinational Company) e l’attrazione di capitali internazionali (FDI – Foreign Direct Investment).

Le NICs molto spesso ricevono supporto dalle Organizzazioni Internazionali come il WTO ed altri Organismi Istituzionali. Si rivolgono molte critiche agli standard economici delle NICs intesi come standard ambientali e standard sociali dei lavoratori.

La tabella che segue mostra per ogni Continente una lista di Paesi che normalmente vengono classificati come NICs.

di Federico Alberto Bettini

Continente	Paese	PIL (PPP) (Milioni di USD, 2007 IMF)	PIL pro capite (USD, 2007 IMF)	PIL pro capite (PPP) (USD, 2007 IMF)	Uguaglianza dei Salari (GINI) 2006	Human Development Index (HDI, 2007)	Lista di Paesi per PIL (reale) tasso di crescita	Lista di Paesi per PIL (reale) tasso di crescita pro capite
Africa	 Sud Africa	467,089	5,906	9,761	57.8	0.674	4.50	4.92
Nord America	 Messico	1,346,009	8,478	12,774	47.3	0.829	3.00	3.30
Sud America	 Brasile	1,835,642	6,937	9,695	54	0.800	5.40	2.04
Asia	 Cina	6,991,036	2,460	5,292	44.7	0.777	11.10	9.95
	 India	2,988,867	977	2,659	32.5	0.619	9.70	7.02
	 Malesia	357,391	6,947	13,315	49.2	0.811	5.40	3.65
	 Filippine	299,626	1,624	3,377	44.5	0.771	7.50	7.40
	 Tailandia	519,362	3,736	7,900	42	0.781	4.40	3.93
Europa	 Turchia	887,964	9,629	12,888	38	0.775	5.20	4.10

**Tabella 3**

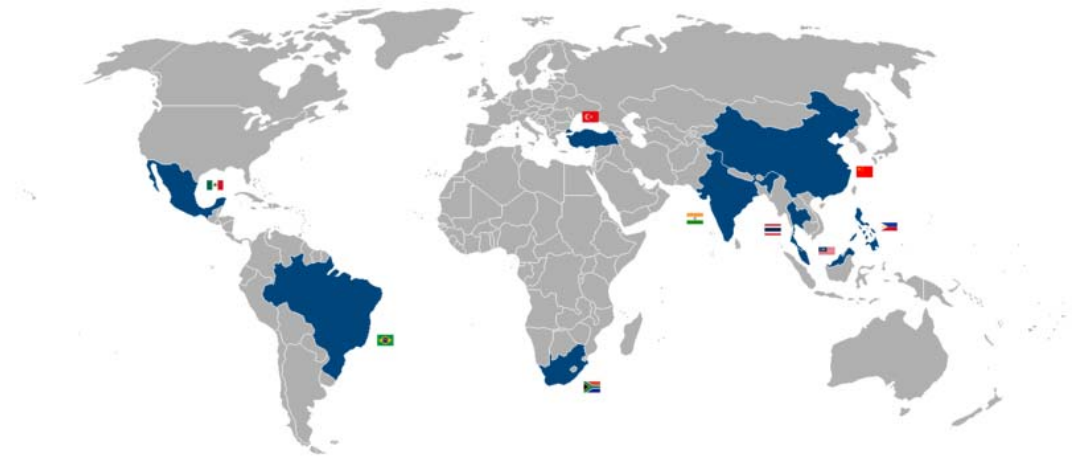
Come rilevato dalla relazione (BRIMC) della “The Goldman Sachs Group, Inc”<sup>13</sup> sulle Economie emergenti, in futuro i Paesi che guideranno le più grandi economie del mondo saranno: Cina, USA, India, Giappone, Brasile e Messico.

Anche se il PIL di Cina ed India dovesse superare quello degli Stati Uniti, a causa delle loro immense popolazioni (ognuna delle quali conta più di un milione di abitanti), il PIL procapite resterebbe comunque minore. Per ovviare a questo problema il PIL è calcolato in base al potere d’acquisto (PPP – Purchasing Power Parity) che prende in considerazione il fatto che il differente costo della vita in ognuna delle NICs.

Brasile, China, India, Messico e Sud Africa si incontrano annualmente con il G8 per discutere di tematiche economiche, politiche e ambientali. Proprio per la loro importanza nel mercato globale presente e futuro vengono denominati G8+5.

<sup>13</sup> The Goldman Sachs Group, Inc., o semplicemente Goldman Sachs (NYSE: GS), è una Banca di investimenti globali, garanzie e di gestione delle aziende di investimenti leader nel suo settore. Goldman Sachs fu fondata nel 1869 ed il suo ufficio principale ha sede nell’area di Lower Manhattan a New York City al numero 85 di Broad Street. Goldman Sachs ha filiali nelle più grandi Città commerciali del mondo come New York City, London, Boston, Chicago, Miami, Houston, Dallas, Los Angeles, San Francisco, Frankfurt, Zürich, Paris, São Paulo, Bangalore, Mumbai, Hong Kong, Beijing, Mexico City, Singapore, Salt Lake City, Sydney, Dubai, Madrid, Milan, Calgary, Melbourne, Auckland, Seoul, Tokyo, Taipei, Moscow, Tel-Aviv, Toronto, e Monaco.

di Federico Alberto Bettini

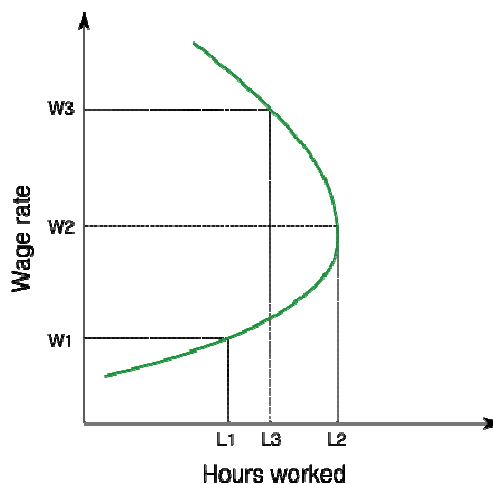


**Figura 2 NICs (New Industrialised Countries)**

A seconda dell'autore preso in esame, ci sono diverse metodologie per definire un Paese NIC. Come risultato di queste differenti metodologie altri paesi come Egitto, Pakistan, Indonesia, Russia e Giordania vengono definite NICs.

Tutte le NICs solitamente sono caratterizzate da basi costi del lavoro che si riflettono in un più basso prezzo da parte del fornitore.

Questo fattore muove la curva del costo del lavoro del fornitore verso il basso dando come risultato un più basso equilibrio tra i salari ed il ridotto numero di ore da parte dei lavoratori come si può notare nel grafico in basso.



**Figura 3 La curva del costo del lavoro**

Come sembra evidente, risulterà più facile per le compagnie che provengono da NICs di avere un'ottima prestazione nel mercato di Paesi Sviluppatori in cui il costo



di Federico Alberto Bettini

della vita e del lavoro è molto più elevato. Questo vantaggio comparativo è spesso criticato dai sostenitori del libero mercato.

La libertà economica non è sempre sinonimo di libertà politica in Paesi come la Cina dove la censura dei mezzi di informazione e delle nuove tendenze religiose e l'abuso dei diritti umani sono pratiche comuni. La Cina grazie alla sua posizione geografica attira molti FDI soprattutto dai Paesi vicini come Giappone, Singapore, Sud Corea e Taiwan.

Una situazione opposta si osserva in India ad esempio dove la democrazia post-coloniale è segnata da alcune instabilità esplicitate da atti terroristici che sono l'espressione di diverse tensioni interne. Il Primo Ministro Indiano Dr. Manmohan Singh il 15 Agosto 2008 durante il suo discorso per il giorno dell'Indipendenza Indiana sottolinea i piani d'azione per combattere la malnutrizione, l'analfabetismo ed il terrorismo. La piaga del terrorismo particolarmente evidente durante il 2008 è stata ricordata in questo discorso con le seguenti parole:

*“My dear Countrymen, Terrorism, extremism, communalism and fundamentalism have emerged as major challenges to the unity and integrity of our country. The recent terrorist attacks in Bangalore, Ahmedabad, Jaipur and other parts of the country have shocked the nation. What words can I find to condemn such acts of barbarism. I share the sorrow and grief of people affected by terrorism. The Government of India will take concrete steps to rehabilitate and help such families.*

*I commend our security forces and intelligence agencies for the dedication with which they are dealing with the problem under difficult circumstances. But I agree that we have to further strengthen our intelligence agencies and police forces to deal with the problem of terrorism”.*

L'India risulta anche isolata al momento nell'ambito del settore nucleare dove la produzione interna dell'uranio non permette l'utilizzazione per uso energetico a causa della scarsa qualità della materia prima ed il divieto di scambio di Uranio attuato dallo schema di protezione di alcuni Paesi Sviluppati isola l'India dall'accesso all'energia nucleare.

Bisogna inoltre considerare che dei sei Paesi confinanti su nove dell'India sono classificati come Paesi sottosviluppati. Questa condizione non favorisce i FDI

verso l'India da parte dei Paesi confinanti a causa delle basse condizioni economiche di questi ultimi.

Risulta sicuramente più difficoltoso sostenere un livello intenso di crescita in un Paese democratizzato come l'India piuttosto che sotto un Regime totalitario come in Cina. Nelle giovani democrazie viene dedicato molto rispetto al cittadino, alla sua nutrizione, alla sua istruzione ed al suo benessere. Al contrario in Paesi come la Cina l'obiettivo comune risulta il bene del paese che non significa per forza il bene dei propri cittadini.

### **3 La letteratura sul concetto di internazionalizzazione**

#### **3.1 Panoramica della letteratura**

##### **3.1.1 Metodologia di analisi della letteratura**

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di dare una panoramica della letteratura relative al concetto di internazionalizzazione ed identificare i fattori ed i processi che secondo le ricerche effettuate potrebbero avere un impatto sul modo di percepire l'internazionalizzazione da parte delle imprese.

La prima parte di letteratura che fa riferimento al tema dell'internazionalizzazione ed identifica le mancanze e le inconsistenze tra le principali teorie sull'internazionalizzazione e i nuovi spunti bibliografici.

Risulta uno spunto interessante poter incrociare la letteratura sull'imprenditorialità così da poter concettualizzare e riplasmare il concetto di internazionalizzazione ad esempio utilizzando come base di studio le due importanti teorie dell'imprenditoria come la teoria della visione basata sulle risorse (resource-based view theory) e le teorie dei contatti (network theory). In questo modo si vuole analizzare la letteratura da una sorta di punto di vista multidisciplinare e analizzare l'internazionalizzazione attraverso la lente dell'imprenditorialità.

##### **3.1.2 Sviluppo storico delle teorie dell'internazionalizzazione**

Il commercio internazionale è presente nella storia da secoli attraverso diverse forme. Si pensi ad esempio al commercio delle spezie che esiste fin dai tempi degli antichi Romani oppure alla famosa Via della Seta in Asia. La letteratura economica si susseguisce di Autori eccellenti che dissertano sul tema dell'economia e del commercio internazionale. Secondo Smith (1776) e la sua teoria del "vantaggio assoluto", l'opportunità di commercio si mostrerà se un Paese possiede un cosiddetto vantaggio assoluto nella produzione esclusiva di un bene o servizio ed allo stesso momento ha uno svantaggio nella produzione di un altro bene o servizio di cui necessita. Questa Teoria venne raffinata da Ricardo (1817)

con la teoria del “vantaggio comparato” enunciando che le opportunità di scambio avvengono quando un Paese possiede un diverso vantaggio relativo nella produzione di un dato bene o servizio che gli permette di produrre ed esportare il bene nel quale il Paese è avvantaggiato e di importare il bene nel quale il Paese ha un svantaggio.

La Teoria Ricardiana venne poi in seguito modificata da altri Autori (Heckscher and Ohlin, 1933; Samuelson, 1948) con il teorema detto “del fattore proporzione e dotazione” che suggerisce che i Paesi avranno la tendenza alla produzione ed esportazione di beni e servizi che utilizzeranno la maggior parte dei fattori di produzione e nello stesso tempo importare beni e servizi che richiederebbero dei fattori di produzione che non sono presenti nel Paese.

A seguito di queste Teorie che costituiscono la storia della letteratura dell'internazionalizzazione alcuni autori come Dunning (1993) e Calvet (1981) iniziarono ad incorporare ed includere le imperfezioni del mercato nelle teorie sull'internazionalizzazione. Sulla scia della Teoria della “organizzazione industriale” (Industrial Organization Theory) enunciata da Bain (1956), Stephen Hymer (1960) ha sviluppato la Teoria degli investimenti esteri (Theory of Foreign Direct Investment) (FDI). Questa Teoria sottolinea il ruolo delle imperfezioni di mercato e l'abilità delle aziende di trasferire e sfruttare le proprie capacità e conoscenze all'estero come ad esempio economie di scala, vantaggi derivati dalla conoscenza, rete di distribuzione, diversificazione di prodotto per il raggiungimento di una posizione di monopolio ed eliminare la competizione oppure la ratio per l'esistenza delle imprese multinazionali (MNCs) oppure instaurazione di una produzione internazionale. Questa teoria segnò una grossa separazione tra gli FDI e le teorie neoclassiche della finanza (vedi Dunning and Rugman, 1985). Questo segnò il cambiamento da una visione macro (riferita al Paese) ad una visione micro (riferita all'azienda) del processo di internazionalizzazione. Negli anni sessanta, durante l'avvento tecnologico e l'avvento delle MNCs fu enunciata Vernon (1966) un'altra teoria che approfondiremo successivamente chiamata del “Ciclo di vita de prodotto”. Questa teoria si basa sulla premessa che i modelli di commercio internazionale sono simili ai cicli di vita di un prodotto e seguono quattro fasi cicliche: costituire le condizioni per l'esportazione, iniziare un produzione all'estero, competere nel

mercato dell'esportazione e competere con l'importazione nel proprio mercato nazionale. La teoria avanza tre imperativi per la competizione nella strategia internazionale: innovazione di prodotto, vicinanza al mercato e competizione sui costi (vedi Buckley, 1999).

Prendendo spunto dalla teoria Coasiana sulle imprese e sulla efficiente coordinazione dei meccanismi di mercato (vedi Coase, 1937), alcuni autori hanno proposto la teoria del "costo economico di transazione" (Transaction Cost Economics Theory) (TCE) che spiega come dal punto di vista razionale, le imprese scelgono attraverso i vari tipi di strutture di Governo e fra i vari tipi di mercati esteri in base all'efficienza del modello di entrata (Williamson, 1975; Anderson and Gatignon, 1986; Erramilli and Rao, 1993). Questa teoria venne poi modificata ed ampliata divenendo la Teoria dell'internazionalizzazione affermando che la crescita di una MNC è il risultato di uno scambio interno delle attività economiche contro l'esternalizzazione delle forze di mercato (Buckley and Casson, 1976; Casson, 1979; Rugman 1981). Fino a questo momento infatti era risaputo che le singole teorie degli FDI non erano adeguate a spiegare tutti gli aspetti dell'internazionalizzazione a livello macro, meso e microeconomico. Questi elementi diedero ragione alla costruzione di un paradigma della produzione internazionale. John Dunning (1977,1979, 1988, 1993) mise insieme tutte queste teorie nel suo paradigma chiamato Paradigma Eclettico (Eclectic Paradigm), del quale parleremo più approfonditamente in seguito, che preannuncia la probabilità, la modalità e lo schema della produzione internazionale e degli FDI da parte delle MNCs.

Il successivo sviluppo di questa teoria si dirige verso la scienza comportamentale più che l'approccio economico all'internazionalizzazione. Basandosi sugli studi dei comportamenti e modalità di internazionalizzazione delle imprese Svedesi, Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) proposero il concetto di distanza fisica e di costituzione della catena dell'internazionalizzazione. Partendo dal questo concetto Penrosiano della crescita delle imprese, dalla teoria comportamentale delle imprese (Cyert and March, 1963) e gli studi empirici sulle imprese Svedesi, Johanson and Vahlne (1977, 1990) svilupparono la teoria dei modelli di internazionalizzazione cosiddetti a fasi (Stage Model), che rappresentano

l'internazionalizzazione come un processo di apprendimento unidirezionale e di impegno assoluto.

Seguendo il pensiero di Rogers (1962) in *Diffusion of Innovation Model* e di Simmonds and Smith (1968) in *the Conception of export as innovation*, alcuni autori come Bilkey and Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982) elaborarono il modello chiamato *Innovation-Related Internationalization Model* che riprende il modello a fasi ma dettagliando aggiungendo delle interfasi alle fasi principali. La crescente affermazione del ruolo dei contatti nel mercato industriale sottolinea lo sviluppo di una nuova prospettiva (Network Perspective) che vede l'internazionalizzazione come un processo secondo il quale le imprese utilizzano i propri contatti esteri per stabilire e sviluppare la propria posizione nei mercati esteri. Questa prospettiva era basata sulla premessa che la sopravvivenza delle imprese dipenda dalle risorse controllate dalle altre istituzioni (Pfeffer e Salancik, 1978) ed il ruolo delle entità collegate nel procurare conoscenza ed esperienza nel processo decisionale (Cyert and March, 1963).

L'affermazione delle SMEs nel processo di internazionalizzazione nella metà degli anni novanta fu molto veloce e casual; questo processo venne documentato da Oviatt and McDougall (1994). Attingendo dalla teoria di internazionalizzazione di Buckley and Casson (1976), dalla teoria del vantaggio derivato dalla posizione del paese ospitante (Dunning, 1988), dalle teorie dei contatti come struttura di *governance* alternativa (Aldrich and Zimmer, 1986; Larson, 1992; Williamson, 1975) ed infine la teoria della visione basata sulle risorse di Barney (1991), Oviatt and McDougall proposero la *Theory of International New Ventures* che si pone immediatamente in competizione con il modello "a fasi".

Più recentemente, Jones and Coviello (2005) avanzano la tesi di un modello che concettualizza l'internazionalizzazione come un processo imprenditoriale di comportamenti in un dato momento. Questo modello combina le precedenti ricerche nelle nuove imprese internazionali (Oviatt and McDougall, 1994), le ricerche sull'imprenditoria effettuate da Brazeal ed Herbert (1999), e da Covin e Slevin (1991), e le teorie di tempistica e processo di Ancona et al. (2001), Van de Ven and Engleman (2004).

La revisione della letteratura dimostra che la ricerca sull'internazionalizzazione portata avanti per quattro decenni si è sviluppata in cinque fasi:

al principio sulle imprese con il modello "a fasi" (Johanson e Vahlne, 1977), il modello relativo all'innovazione (Bilkey e Tesar, 1977), il paradigma eclettico (Dunning, 1977) e la prospettiva delle strategie globali (Barlett e Ghoshal, 1989); la seconda fase della letteratura prende in considerazione la transazione verso un mercato estero come menzionato negli studi di Buckley e Casson (1976) sulla teoria dell'internazionalizzazione, oppure negli studi di Anderson e Gatignon (1986); la terza fase si può collegare agli studi di Porter (1980, 1990) con il suo modello industriale; la quarta fase si riferisce al modello economico geografico seguito da Dunning (1998), Scott (1996) e Saxenian(1994); l'ultima fase di studi prende in esame le relazioni ed i contatti con la teoria del *Network Perspective* (Johanson e Mattsson, 1988).

Come si può notare da questo riassunto della letteratura, il concetto ed il processo di internazionalizzazione è molto complesso e non può essere studiato solamente sotto una prospettiva. Il miglior approccio per lo studio di questo fenomeno è quello olistico o multidisciplinare; questo approccio permette di avere una visione moderna di un processo che è sempre in evoluzione. L'approccio olistico è stato adottato da diversi autori come Coviello e Martin (1999), Crick e Jones (2000), Loane e Bell (2006), Spence e Crick (2006), includendo l'uso di nuove metodologie di misurazione al fine di dare più coerenza allo studio di un fenomeno così vario e complesso che sarà protagonista del futuro del mercato mondiale.

### **3.1.3 Internazionalizzazione e Politiche interne**

L'internazionalizzazione è un processo che innova il mercato nazionale ed internazionale. In quanto tale l'internazionalizzazione dovrebbe creare a livello politico delle nuove coalizioni rivoluzionando il precedente assetto politico. A livello generale ad esempio, i produttori che godono di un vantaggio competitivo dovrebbero essere a favore dell'internazionalizzazione dato che favorisce una maggiore apertura ai mercati internazionali. Questo divario si riflette a livello di supporto da parte dei Politici interni. Bisogna anche sottolineare che spesso

accade che molto raramente i produttori dei paesi industrializzati possano giovare di un vantaggio competitivo che possa essere sfruttato attraverso l'internazionalizzazione. Generalmente nei Paesi industrializzati il processo di internazionalizzazione giova ai consumatori. Si pensi alla forte ondata di prodotti Cinesi in tutto il mondo che ha leso gli interessi dei produttori dei paesi industrializzati ma nello stesso tempo ha giovato ai consumatori.

Secondo le diverse teorie dell'internazionalizzazione proposte dai vari autori, l'internazionalizzazione favorisce la riduzione di barriere ai flussi di capitali. Questo fattore permette il rilancio degli investimenti nazionali e la diversificazione delle produzioni soprattutto dei prodotti finiti e l'apertura ai mercati esteri attraverso l'abbattimento delle barriere tariffarie e non tariffarie.

Dalla differenziazione delle conseguenze dell'internazionalizzazione del flusso capitali e l'internazionalizzazione dei beni prodotti a livello nazionale si può affermare che in un Paese la cui economia viene definita come ricca di capitali, l'internazionalizzazione spingerà coloro i quali possiedono i capitali a spingere per un maggiore livello di apertura dei mercati di capitali; viceversa in un Paese la cui economia viene definita povera di capitali, l'apertura dovrebbe essere sfavorita. Una volta incrementati il commercio internazionale ed i movimenti di capitali tra le economie di diversi paesi, si innalza la proporzione alla quale le economie sono esposte alla pressione del mercato ed inoltre aumenta l'esposizione dei mercati interni all'andamento dei prezzi e degli shock di mercato. Quando le economie sono internazionalizzate risultano più esposte all'andamento dei mercati internazionali. Il processo di internazionalizzare le economie di un paese va di pari passo con l'internazionalizzazione delle politiche domestiche. Aprirsi al mercato mondiale significa anche saper viverlo ed affrontarlo in ogni suo aspetto, creare le condizioni affinché le imprese possano crescere ed affrontare i mercati internazionali in maniera sostenibile.

Questa esposizione al mercato estero è dimostrata dal Teorema di Mundell-Fleming. Questo modello sottolinea la relazione tra il tasso di cambio nominale di una moneta e gli output economici di un Paese nel breve periodo. Questo Teorema sostiene che un'economia non può simultaneamente mantenere un tasso di cambio fisso, un libero movimento di capitali ed una politica monetaria indipendente.



Questo principio viene anche definito con il termine di “trilemma di Mundell-Fleming”.

### **3.2 Le teorie del mercato internazionale**

Una delle prime domande che ci potremmo chiedere per analizzare le Teorie del mercato internazionale è: Perché delle imprese dovrebbero espandere le loro operazioni all'estero?

La competizione internazionale interessa molte aziende ed è strettamente correlata con la scelta di internazionalizzazione di molte industrie. Uno dei fattori che hanno più segnato gli ultimi anni è stato l'esplosione dell'accesso all'informazione, lo sviluppo tecnologico e dei sistemi di trasporto e la gestione della logistica. Di conseguenza la distanza fisica tra il consumatore ed il produttore non risulta essere più uno dei fattori chiave della competizione fra le aziende.

Al giorno d'oggi approcciare il mercato internazionale può essere visto come una estensione del successo nel mercato domestico o una necessità per restare competitivi oppure con la velocità con cui si stanno rafforzando le interdipendenze tra i mercati l'approcciare un mercato internazionale potrebbe diventare un requisito di sopravvivenza.

Fino a pochi anni fa' molte imprese, soprattutto le MNCs, trattavano il mercato domestico ed il mercato internazionale come se non fossero minimamente correlati.

Si possono identificare 3 teorie per approcciare il mercato internazionale; queste tre teorie sono: la teoria del mercato internazionale, gli investimenti stranieri diretti (FDI) ed il ciclo di vita del prodotto.

Gli autori che supportano la teoria del mercato internazionale propongono che le nazioni traggano guadagno dal mercato internazionale intraprendendo le attività di import ed export. I guadagni derivano da un vantaggio comparativo che deriva dall'esportare quei beni che il Paese possiede e che hanno un maggiore valore rispetto ai costi di produzione. Questo vantaggio potrebbe derivare dalle risorse naturali nel Paese, da una migliore qualità della terra, da condizioni climatiche più favorevoli, costo del lavoro, flusso dei capitali, vantaggio tecnologico, ecc.

Il costo dell'opportunità rappresenta un fattore di analisi molto importante. Infatti un Paese come un'azienda per produrre un prodotto deve trascurare l'opportunità di produrre qualcos'altro che deve essere considerata e ripagata nella scelta di produrre un determinato bene od un'altro. In generale si può affermare che i Paesi traggono beneficio dal mercato internazionale quando esportano prodotti nei quali sono specializzati in quanto in questi hanno un vantaggio comparativo ed importano i beni nei quali hanno uno svantaggio comparativo. Questo processo è molto evidente in Australia per quanto riguarda i prodotti agroalimentari. L'Australia infatti esporta circa l'80% delle sue produzioni in particolare verso alcuni Paesi Asiatici come il Giappone ed importa da altri Paesi asiatico come la Cina gran parte del suo fabbisogno interno di prodotti agroalimentari. Questa strategia permette al Paese di giovare di un vantaggio competitivo dato dalla forte presenza e reputazione ad esempio nel mercato Giapponese e di giovare allo stesso momento dei bassi costi dei prodotti provenienti ad esempio dalla Cina. Tutto ciò viene anche facilitato da un mercato interno Australiano nel quale i consumatori non sono esigenti e maturi come ad esempio in Europa e dalla forte crescita economica. Inoltre data la ridotta quantità di abitanti e la elevata quantità di materie prime e di flussi economici presenti nel Paese permette alle politiche di Governo di plasmare il tessuto aziendale in base alle esigenze. Inoltre data la dinamicità dell'economia, un semplice sistema burocratico ed uno schema di tassazione semplificato, le politiche di Governo ottengono un riscontro immediato nel mercato interno e permettono una maggiore flessibilità del Paese nel mercato internazionale.

La seconda teoria è quella cosiddetta degli Investimenti Diretti Stranieri (FDI). Questa teoria è focalizzata sulle MNCs che decidono di espandersi in un mercato estero ed è concentrata su 3 fattori principali: il cambio di orizzonti geografici, il possesso di uno specifico vantaggio competitivo oppure i vantaggi derivati dalla location del nuovo Paese ospitante.

Per cambiamento di orizzonti geografici si intende quando una MNC cresce e si espande all'estero, ed in questo processo si rende conto di altre opportunità che ne stimolano ancora l'allargamento dei propri orizzonti.

Quando si parla di possesso di un vantaggio specifico si fa riferimento al fatto che quando una MNC approccia un mercato estero subisce degli svantaggio in quanto

legati alla mancanza di conoscenza del sistema politico, economico, legale e sociale del paese ospitante, dei rischi legati al tasso di cambio della moneta o alle barriere linguistiche. Per non parlare del fatto che quando si appropria un nuovo mercato i concorrenti giovano di consolidate relazioni con i fornitori e clienti. Quando un'azienda decide di proiettarsi su un mercato internazionale ci devono essere dei vantaggi strategici che pendono dall'altro lato della bilancia e che permettano di annullare i disvantaggi prima elencati. I vantaggi strategici possono essere diversi come ad esempio una tecnologia protetta da proprietà intellettuale, un prodotto differenziato, un'economia di scala, un particolare brande, il possesso di una conoscenza di mercato particolare, ecc. Questi vantaggi strategici non valgono solo per le MNCs ma anche per le SME.

Quando si tratta di internazionalizzarsi, la scelta della location diviene molto importante. Questa scelta può essere guidata da diversi fattori come ad esempio il costo del lavoro, la presenza di materie prime od un mercato molto ampio.

In definitiva ci sono molte motivazioni che possono guidare una compagnia ad internazionalizzarsi, ed è anche vero che un'azienda che ha già intrapreso dei processi di internazionalizzazione in precedenza può trarre giovamento dalla sua presenza internazionale ed utilizzare questa esperienza come un'arma di competizione. Si immagini ad esempio se una MNC in nome della penetrazione di un nuovo mercato decida di sacrificare i profitti di un altro mercato già stabilito e guadagnare delle porzioni del mercato a scapito dei profitti e dei concorrenti.

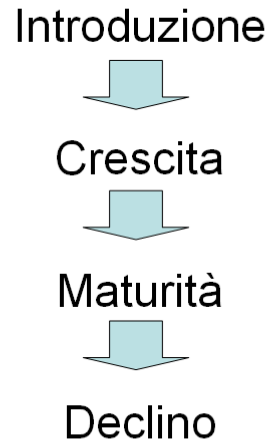
La terza teoria fa riferimento al ciclo di vita del prodotto. Questa teoria fu dapprima avanzata dallo studioso Raymond Vernon<sup>14</sup> nel 1966 e poi ripresa da Adler e Ghadar.

La teoria di Vernon si focalizza sul ciclo di vita del prodotto dal punto di vista internazionale. Vernon propose 3 diverse fasi di sviluppo di un nuovo prodotto denominandole fase di introduzione del prodotto, fase di crescita o di maturazione del prodotto, e infine fase di standardizzazione o declino del prodotto.

---

<sup>14</sup> Nato a New York City nel 1913, Vernon studio al College di New York City, dove si laureò con lode nel 1933. Vernon concluse con successo il suo Dottorato in Economia alla Columbia University nel 1941. Vernon è stato autore di numerosi articoli e libri tra i quali ricordiamo: *Sovereignty at Bay* (1973), *Big Business and the State: Changing Relations in Western Europe* (1974); *Storm Over the Multinationals: The Real Issues* (1977); *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores* (1983); *Beyond Globalism: Remaking American Foreign Economic Policy* (1989); and *Iron Triangles and Revolving Doors* (1991).

## La teoria del ciclo di vita (Vernon)



**Figura 4**

La prima fase denominata introduzione del prodotto si riferisce al periodo in cui un nuovo prodotto viene introdotto nel mercato per soddisfare i bisogni e la domanda del mercato locale e dei mercati esteri con simili esigenze, preferenze e potere d'acquisto. Un esempio può essere rappresentato dalla Nutella o dai Ferrero Roche prodotti da Ferrero che furono pensati per il mercato italiano ed ora vengono distribuiti in tutto il mondo.

La seconda fase, denominata della crescita del prodotto corrisponde all'affermazione del prodotto nel mercato ed alla conseguente copia del prodotto da parte dei concorrenti solitamente avvantaggiandosi di più bassi costi di produzione in NICs, come ad esempio la contraffazione dei Ferrero Roche che non venivano prodotti in Italia o in Australia ma in Cina e distribuiti nell'area Asia - Pacifico.

La terza fase denominata di standardizzazione e declino fa riferimento al fatto che l'industria che riuscirà ad avere il minor costo di produzione sarà quella che avrà successo nel mercato. Un ottimo esempio è rappresentato dal mercato dei *rice crackers* in Australia e nel mondo. Il prodotto venne inventato e prodotto per la prima volta nel mercato giapponese. A causa degli elevati costi del lavoro, al

di Federico Alberto Bettini

giorno d'oggi esistono due principali origini del prodotto, una è la Thailandia ed l'altra è la Cina. Il prodotto in precedenza veniva solo prodotto in Thailandia, quando poi il mercato è giunto alla fase comparabile alla fase tre del ciclo di vita del prodotto, altri paesi come Cina hanno iniziato a produrlo. Grazie ad un minore costo dei fattori di produzione, la Cina oggi riesce ad avere un prezzo all'origine di circa il 30% in meno del prodotto thailandese.

	<i>Introduzione</i>	<i>Crescita</i>	<i>Maturità e Declino</i>
<b><i>Vantaggio dell'impresa</i></b>	Novità del prodotto o del processo	Novità del prodotto o del processo	Prezzo: ricerca di localizzazione con basso costo del lavoro
<b><i>Tecnologia utilizzata</i></b>	Innovativa	Innovativa sui mercati esteri, standard su quello nazionale	Standard su mercato domestico ed esteri
<b><i>Livello di concorrenza</i></b>	Basso: impresa monopolistica	Medio/alto sul mercato domestico, basso su quelli esteri	Alto su mercato domestico ed esteri
<b><i>Mercati serviti</i></b>	Soprattutto mercato domestico	Mercato domestico ed esteri con esportazioni	Mercato domestico e mercati esteri con produzione in loco

Tabella 4

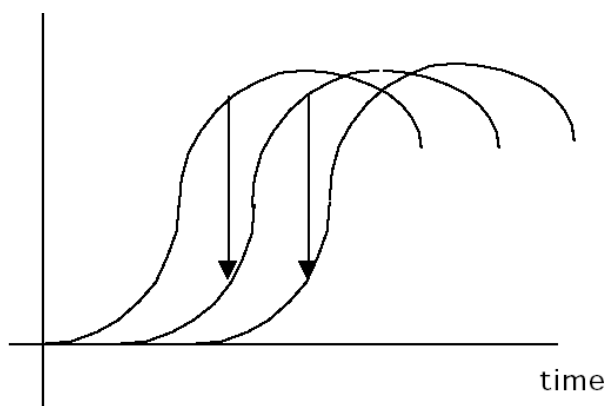


Figura 5

Le frecce che si dirigono verso il basso rappresentano una innovazione di prodotto o di concetto oppure un'innovazione tecnologica che porta il prodotto ad uno stage di minore maturità di mercato. Questo tipo di strategia permette alle aziende di restare nella fase di crescita e nella zona di elevato profitto.

Durante il processo di determinazione di un paese partner d'affari vengono di solito considerate due Teorie: una è quella denominata della "differenza dei Paesi" che recita che maggiore è la differenza e maggiore è volume di scambio. Queste differenze sono causate da vari fattori come il clima, capacità di innovazione, dotazioni di macchinari, ecc. Dall'altro lato si contrappone o si affianca la Teoria delle somiglianze dei Paesi; maggiore è la somiglianza della domanda è maggiore è il volume degli scambi. Ne consegue che se un prodotto viene sviluppato in un Paese, il miglior posto dove venderlo oltre al Paese di produzione risulta essere il Paese più simile dal punto di vista della domanda. Ad esempio il maggior partner di scambio degli USA è il Canada infatti la similarità di questi due Paesi incrementa gli scambi.

Grazie a queste strette relazioni tra i Paesi nascono le definizioni dei concetti di *Indipendenza, Interdipendenza e Dipendenza*.

L'indipendenza è relativa ad un Paese che si presenta solo nel mercato come potrebbe essere al giorno d'oggi l'Albania o nel passato la Cina o il Giappone.

Il concetto di interdipendenza si riferisce a Paesi che formano una rete di scambi che giova a tutti i Paesi che ne fanno parte per il conseguimento di una politica di mutuo benessere. E' il caso dell'Unione Europea.

Il concetto di dipendenza, infine, si divide in due concetti: il primo denominato dipendenza monopolistica che si esplicita nel concetto di fornitore di un Paese; il secondo denominato dipendenza monopsonista che si riassume nel solo rapporto di acquisto da parte di un Paese. Tutti i tipi di dipendenza sono molto pericolosi in quanto espongono gli scambi di un Paese ad un singolo acquirente o fornitore di un qualsivoglia prodotto rendendo il Paese molto vulnerabile e concentrando il rischio in una sola attività.

Adler e Ghadar arricchiscono le tre fasi del modello Vernon con una quarta fase che prende in considerazione molti altri fattori della vita moderna come la diffusione della tecnologia, il costo della ricerca, il mercato globale, la competizione tra le industrie nelle NICs.

Fondamentalmente Adler e Ghadar assumono che le aziende decidono di internazionalizzarsi perché la distanza tra il mercato domestico ed il mercato globale per molti prodotti si assottiglia sempre di più. Il mercato globale si afferma come risorsa di capitali, nuove tecnologie ed altri fattori di produzione a costo più basso. La quarta fase viene denominata da Adler e Ghadar<sup>15</sup> come la fase dell'internazionalizzazione e viene descritta nel testo pubblicato nel 1990 in questo modo: "Nella quarta fase, la migliore qualità possibile ed il minore costo possibile dei prodotti e dei servizi diviene il minimo standard accettabile. Il vantaggio competitivo proviene dall'attuazione di sofisticate strategie di mercato internazionale basate sulla personalizzazione di massa. Le industrie disegnano nuove idee di prodotto, progettano i fattori di produzione la localizzazione di questi fattori a livello globale. Le industrie mettono modellano il prodotto finale e le loro relazioni con i clienti in un mercato di nicchia internazionale. Il prodotto, il mercato, e l'orientamento del prezzo che apparteneva alle fasi precedenti di questo processo, scompare e viene rimpiazzato da un orientamento strategico ed una ricerca del miglior risultato al più presto possibile ed al costo più basso possibile. Questo orientamento strategico presuppone che un'azienda possieda un dipartimento di ricerca e sviluppo, di marketing internazionale ed altre strutture di supporto". Le compagnie più flessibili sono quelle che realizzano un successo maggiore nel mercato mondiale e sono quelle che più probabilmente decideranno di intraprendere le acque più incerte del mercato.

Inoltre il modello Vernon suggeriva che i paesi sviluppati sono l'origine dello sviluppo di nuovi prodotti e della maggior parte dell'innovazione. Questa affermazione non è più così valida ai giorni nostri ed un esempio è rappresentato dall'affermazione di un ingrediente molto apprezzato nell'industria come gli estratti del frutto di Baobab. Questo tema verrà dibattuto nel capitolo relativo all'internazionalizzazione dalle NICs.

### **3.3 I modelli di internazionalizzazione aziendale**

---

<sup>15</sup> N.J. Adler e F. Ghadar (1990). Internationalization strategy from the prospective of people and culture: The North American context. In A.M. Rugaman, International business research for the twenty first century (pp. 179-205). Greenwich, CT: JAI Press.

Quale è la motivazione per la quale una compagnia decide di fare commercio in un mercato internazionale? La risposta sembra molto ovvia: per incrementare gli utili, ridurre i costi e / o ridurre i rischi. Questo paragrafo cerca di dare una visione globale delle teorie enunciate sull'internazionalizzazione traendo spunto da autori come Vernon (1966), Johanson e Windesheim-Paul (1975), Cavusgil, John Kauda e Olav Jull Sorasen (2000), ecc.

As esempio un'impresa cerca di incrementare la sua porzione di mercato per utilizzare l'eccesso di capacità produttiva, in questa maniera incrementa le vendite e ottimizza la produzione riducendo il costo per unità. Le imprese incrementano i profitti attraverso le vendite nei mercati internazionali poiché alcune volte lo stesso prodotto produce un profitto maggiore in un altro mercato a causa del suo ciclo di vita o altri fattori come la crescita demografica nel caso degli alimenti per bambini. Le imprese riducono i rischi attraverso i mercati internazionali in quanto diversificano le attività e distribuiscono il rischio. Per quanto riguarda la crescita futura, le aziende si devono adattare ai cambiamenti di mercato ed alla maturazione del prodotto. Molto spesso una crescita a lungo termine è una ragione per l'entrata in un mercato estero. Ad esempio molte grandi imprese stanno approcciando l'Est Europa (in particolare Ungheria e Polonia) oppure hanno approcciato i mercati Cinesi e Russi anticipando la tendenza di mercato. In generale si può affermare che le imprese intraprendono il commercio internazionale per incrementare le entrate, ridurre i costi, e/o mitigare i rischi.

Le compagnie che vagliano l'opportunità di internazionalizzarsi dovrebbero considerare due domande relative al motivo (perché) e la maniera (come).

Le teorie sull'internazionalizzazione sono molteplici e gli approcci scientifici sono molto differenti. Secondo Kauda e Sørensen<sup>16</sup> le teorie ed i modelli di internazionalizzazione si possono classificare secondo queste tre categorie:

Modelli a fasi, Modelli di contingenza, Modelli di azione ed interazione. Queste tre tipologie di modelli riflettono importanti differenze sul punto di vista e l'interpretazione del processo di internazionalizzazione.

Come primo approccio si può nominare quello che contrappone una visione del mercato oggettiva con una visione del mondo soggettiva. In particolare una

---

<sup>16</sup> da John Kauda e Olav Jull Sørensen in *"Internationalization of Companies from Developing countries"* 2000, International Business press



di Federico Alberto Bettini

visione del mercato mondiale oggettiva implica il fatto che l'impresa assuma che il mercato mondiale e il mercato internazionale esista indipendentemente e separatamente dalle imprese. Inoltre questo approccio assume che il mercato mondiale obbedisca alle leggi ed ai principi naturali del mercato.

Una visione soggettiva del mercato mondiale implica il fatto che la teoria assuma che il mercato mondiale sia una costruzione sociale creata da azioni ed interazioni di individui che fanno business. Questa visione assume che non ci siano leggi comportamentali che possano essere accomunate in quanto ogni singolo evento è unico. Risultano rilevanti le azioni, reazioni e percezioni di ogni compagnia che viene vista come un singolo individuo.

Sempre restando in termini di prospettive, si può differenziare un approccio statico ed uno dinamico. L'approccio statico presuppone che la teoria proponga una fotografia istantanea della situazione. L'approccio dinamico al contrario propone differenti istantanee della situazione di mercato in diversi momenti. Per questo motivo questo approccio viene anche definito come comparativo statico.

Le teorie dell'internazionalizzazione possono essere anche raggruppate in base al fatto che dedichino più attenzione alle attività del piano di azione e di gestione oppure che dedichino più attenzione alle azioni e alle esperienze di coloro che gestiscono l'azienda. Questa differenza principale è evidente nel paragone tra approccio pianificato ed approccio ad azioni di orientamento. In quest'ultimo le azioni sono cominciano dall'intuito di una persona all'interno della compagnia. L'idea o intuito è subito seguito da azioni che creano un'esperienza, quest'ultima a sua volta diviene conoscenza attraverso il processo di riflessione.

Una volta accennati i vari approcci bisognerebbe anticipare come quest'ultimi caratterizzino una o più teorie consultando la tabella sottostante (Kauda e Sørensen, 2000)

di Federico Alberto Bettini

<b>Approccio scientifico</b>	<b>Modello a fasi</b>	<b>Modello di contingenza</b>	<b>Modello di azione ed interazione</b>
Visione del mercato oggettiva contro soggettiva	Oggettiva	Oggettiva	Soggettiva
Prospettiva dinamica contro prospettiva statica	Comparazione statica ad ogni fase	Statica	Dinamica
Pianificazione contro azioni orientate	Pianificazione	Pianificazione	Interazione

**Figura 6**

### **3.3.1 I modelli di internazionalizzazione a fasi**

In questa tipologia di modelli di internazionalizzazione, l'azienda segue delle fasi, ognuna delle quali prevede l'acquisizione di alcuni requisiti che permetteranno di approcciare in seguito il mercato internazionale. Seguendo il modello, i managers dell'azienda decidono le azioni da intraprendere per soddisfare i prerequisiti della determinata fase. Possiamo quindi distinguere due tipi di modelli a fasi: il primo che prevede un apprendimento da parte dell'azienda ed un secondo che prevede una strategia di cambiamenti nel proprio ambiente e/o mercato.

Il primo modello che viene denominato "a fasi di apprendimento", del quale si possono trovare molte versioni nella letteratura, prevede che il passaggio da una fase ad un'altra l'azienda debba accumulare una data esperienza per poter procedere alla fase successiva. Le diverse teorie enunciate nell'ambito dei modelli a *fasi di apprendimento* differiscono tra di loro in base al numero delle fasi alle quali l'azienda si sottopone durante la fase di transizione del processo di internazionalizzazione, in base alla dimensione aziendale ed infine in base al tipo di focus.

Secondo la teoria dimostrata da Johanson e Windesheim-Paul (1975), le aziende debbono affrontare 4 fasi per poter approcciare completamente un nuovo mercato. Le quattro fasi sono rappresentate da una prima molto conservativa che impone di non esportare ma di studiare il mercato, una seconda che prevede l'attività di

di Federico Alberto Bettini

esportazione attraverso un agente, la terza che prevede l'esportazione attraverso dei venditori esteri che fanno capo all'azienda e la quarta corrisponde alla delocalizzazione della produzione all'estero. La teoria enunciata da Johanson e Windesheim-Paul nel 1975 risulta la più semplice e lineare.

Secondo la teoria enunciata da Bilkey and Tesar nel 1977 denominata "della scelta del mercato" la prima fase corrisponderebbe allo stretto studio del mercato, la seconda corrisponderebbe ad una risposta al mercato internazionale cosiddetta per induzione ovvero l'interesse da parte dell'azienda a soddisfare gli ordini provenienti dall'estero; una terza fase che definiremmo più propositiva, consisterebbe nell'esplorare le opportunità del mercato internazionale, subito seguita da una quarta fase che include delle vere e proprie attività di export ma rivolte ai Paesi con un mercato simile a quello locale. La quinta e sesta fase fanno riferimento all'esplorazione dei mercati più lontani di Paesi più lontani. Questa teoria risulta più articolata della precedente.

La teoria enunciata da Cavusgil intitolata "del coinvolgimento nell'export e dell'impiego delle risorse" enunciata nel 1984 comprende quattro fasi. Una prima che è comune a tutte le teorie e che prevede una fase di esplorazione indiretta del mercato estero; una seconda che prevede un reazione passiva al mercato estero ed un piccolo investimento di capitali; una terza fase che prevede un adattamento attivo al mercato estero ed il pieno coinvolgimento dell'azienda, una quarta fase che prevede degli investimenti a lungo termine nel mercato internazionale sotto forma di FDI.

Le maggiori critiche mosse dalla letteratura moderna su queste teorie si riferiscono al fatto che le teorie si riferiscono al processo di internazionalizzazione ma non prendono in considerazione il contesto reale nel quale l'azienda si proietta. Infatti le teorie prevedono le stesse fasi in tutte le tipologie di contesti. A difesa di queste obiezioni sulle tre teorie, possiamo affermare che nei modelli a fasi le compagnie dovrebbero accumulare una data conoscenza ed esperienza per poter passare alla fase successiva in modo da poter bilanciare il rischio con la conoscenza acquisita del mercato estero. Inoltre si sottolinea il fatto che i componenti delle aziende subiscono e sono protagonisti di queste fasi accumulando esperienze e sviluppando una filosofia e degli strumenti di gestione. Questi comportamenti ed attitudini vengono assimilati ed imitati dalle varie

aziende coinvolte nel mercato e divengono parte di un'attitudine e visione comune del mercato che identificherà un processo comune. Se supponiamo che tutte le compagnie che effettuano questo processo lo facciano allo stesso modo, allora possiamo affermare che esiste un processo comune secondo il quale le compagnie si internazionalizzano.

Si può inoltre identificare una seconda tipologia di teorie di internazionalizzazione a fasi che fa riferimento alla teoria del ciclo di vita del prodotto enunciata da Vernon nel 1966 e alla quale possiamo fare riferimento nel paragrafo precedente.

Le due grandi divisioni delle teorie a fasi, l'una legata alle fasi di apprendimento e l'altra legata alla pura razionalità economica, divennero presto famose per la loro semplicità ed universalità anche se divenne altrettanto chiaro che non si può identificare un processo universale di internazionalizzazione. Le critiche mosse alle teorie caratterizzate da modelli a fasi fanno riferimento al fatto che molto spesso le compagnie non hanno un periodo di consolidamento delle informazioni prima di approcciare il mercato internazionale, oppure che a volte le compagnie saltano alcune fasi, oppure non vanno oltre certe fasi. In ogni caso il principio di accumulazione di esperienze risulta tuttora valido ed apprezzato da molte compagnie.

### **3.3.2 Buckley e Casson**

Rispetto all'approccio dei costi di transazione, la teoria dell'internazionalizzazione di Buckley e Casson offre un approccio più sistematico giungendo ad una teoria generale sull'internazionalizzazione.

Le ipotesi di partenza sono:

- l'impresa è un aggregato di risorse che possono essere allocate per la produzione di differenti prodotti (diversificazione) o tra differenti mercati (internazionalizzazione)
- le imprese tendono a massimizzare i profitti e quindi a localizzare le proprie attività laddove queste possono essere realizzate al minor costo possibile
- se i mercati dei beni intermedi sono imperfetti, le imprese sono indotte a sostituire le transazioni che avvengono su questi mercati con transazioni interne

La teoria fa riferimento a quattro imperfezioni di mercato, la prima enuncia che le diverse attività interne ed esterne dell'impresa devono risultare coordinate, la seconda si riferisce alle situazioni di monopolio e di monopsonio, la terza agli interventi dei governi e la quarta ai rapporti tra fornitori e clienti comportano una asimmetria circa la conoscenza della natura o del valore del prodotto scambiato.

Riferendosi al rapporto tra i fornitori e i clienti, il trasferimento di *know how* rappresenta condizioni di incertezza nei mercati esteri ed in tutte le attività innovative.

Il legame tra internalizzazione e trasferimento di *know how* è dovuto al fatto che chi detiene questo patrimonio è spesso un monopolista nella misura in cui tale conoscenza è esclusiva.

Per quel che concerne la comparazione dei costi e vantaggi dell'internalizzazione, l'impresa verifica l'opportunità o meno di ricorrere all'espansione internazionale in base a 4 fattori: i parametri relativi alla tipologia di settore industriale, i fattori di tipo geografico, i fattori "*firm specific*" ed i fattori definiti "*nation specific*".

Questa formulazione teorica effettuata da Buckley e Casson fornisce un approccio sistematico e generale che tiene conto sia dei vantaggi che dei costi dell'internalizzazione delle transazioni, risulta inoltre essere uno strumento più duttile rispetto all'alternativa mercati-gerarchie proposta dalla teoria precedente. In ultimo sviluppa il legame tra l'internalizzazione delle transazioni relative al trasferimento di *know how* e i processi di internazionalizzazione.

Tra i limiti di questo approccio teorico si può menzionare che nel tentativo di offrire una teoria generale della crescita delle imprese, l'approccio perde una vera e propria capacità esplicativa del fenomeno, non tiene conto del ruolo che il management e le scelte strategiche delle imprese svolgono sia nella fase iniziale che in quella di gestione dei processi di internazionalizzazione ed infine la poca attenzione agli aspetti organizzativi e gestionali.

### **3.3.3 The Eclectic Paradigm di Dunning (1988)**

The *eclectic paradigm* fu sviluppato da Dunning nel 1977 e via via migliorato ed espanso fino al 1995.

Questo paradigma spiega e anticipa il perché alcune compagnie intraprendono attività con un valore aggiunto al di fuori dei confini del proprio Paese, dove decidono di produrre e che cosa significa per loro (Dunning, 1988a, 1988b, 1993). Dunning non fu l'unico ad espandere il suo paradigma, infatti si possono elencare altri autori come Devinney, Midgley and Veniak, (2000).

L'espressione paradigma sottolinea come l'apparato concettuale proposto non offra una vera e propria teoria generale della crescita internazionale delle imprese, ma piuttosto una griglia metodologica per analizzare le determinanti del fenomeno.

L'espressione eclettico si deve al fatto che Dunning ritiene che il suo approccio riprenda parti di diverse teorie sull'internazionalizzazione e possa essere applicato alle diverse forme in cui il fenomeno si esplica.

L'internazionalizzazione è vista come "qualsiasi attività generatrice di valore posseduta o controllata da una impresa e posta al di fuori del paese d'origine dell'impresa stessa".

Con questa definizione Dunning tiene conto delle cosiddette "nuove forme" dell'internazionalizzazione.

Secondo Dunning esisterebbero tre condizioni affinché l'impresa si possa sviluppare all'estero: la prima fa riferimento al godimento di vantaggi esclusivi definiti "*ownership advantages*" che possono derivare da attività materiali, immateriali o riguardare vantaggi nei confronti dei concorrenti; la seconda si riferisce alla modalità di utilizzo dei vantaggi esclusivi. Per generare processi di internazionalizzazione i vantaggi esclusivi devono essere impiegati al meglio dall'impresa all'interno della propria organizzazione piuttosto che attraverso il mercato; l'ultima si riferisce ai vantaggi dati dalla posizione geografica definiti come *locational advantages*.

Questa teoria ha il vantaggio di dare un'esposizione schematica dei vantaggi dell'internazionalizzazione riprendendo i principali approcci teorici, ma nello stesso tempo ha il limite di dare un'eccessivo tentativo di sintesi facendo perdere incisività alla teoria eclettica, che si configura come schema di analisi.

Queste decisioni, secondo Dunning sono determinate dalla configurazione di tre vantaggi: possesso od *Ownership* (O), posizione all'interno del mercato

internazionale o *Location* (L), internalizzazione od *Internalization* (I). La sintesi dei fattori O, L ed I in questo paradigma hanno determinato la nascita di almeno sei rami delle teorie economiche: Le teorie macroeconomiche del commercio, movimenti dei capitali internazionali e localizzazione, teorie di organizzazione ed innovazione industriale, ed infine teorie macroeconomiche delle compagnie. La seguente tabella tratta dal testo originale di Dunning (1993) descrive importanti vantaggi OLI. La prima parte di vantaggi (O) si riferisce al possesso di vantaggi specifici. Questi sono vantaggi sviluppati dalle compagnie nel proprio mercato e sono necessari per affrontare il mercato straniero. Dunning fa una distinzione tra i beni (Oa) e i vantaggi di transazione (Ot) delle MNCs (Dunning, 1988). Nel primo caso (Oa) dal possesso di beni intangibili come le innovazioni di prodotto, conoscenza del marketing, gestione della produzione, che possono solo esistere grazie ad imperfezioni strutturali del mercato. Il secondo caso (Ot) riflette l'abilità delle MNCs di approfittare di costi di transazione minori dovute a opportunità derivate dai possedimenti più che da meccanismi del mercato. Alcuni esempi sono le economie di scala e scopo che vanno a favore della nuova sede estera rispetto alle altre aziende nel paese ospitante. Il secondo caso di vantaggi specifici (L) sono derivati dal paese in cui si decide internazionalizzarsi riferendosi ai minori costi del lavoro ad esempio, la grandezza del mercato, infrastrutture fisiche e politiche, livello di educazione, sistemi di trasporto. Alcune ricerche dimostrano che le strategie legate alla scelta della location delle MNCs sono influenzate da diversi fattori (Dunning, 1998; Erdener and Shapiro, 2005) tra i quali la ricerca delle risorse naturali, nuovi mercati, fattori di produzione più convenienti fino all'acquisizione strategica di beni immobili o compagnie. Infine, il terzo caso di vantaggi (I) si riferisce ai cosiddetti vantaggi di internalizzazione che si riferiscono all'abilità e alle preferenze di un'azienda di trasferire i propri vantaggi specifici oltre i confini nazionali con una propria organizzazione piuttosto che sfruttare questi vantaggi con la vendita. Le imprese evitano vari tipi di costi, incertezze, opportunismi o dispute legate al trasferimento delle proprietà oltre i confini trasferendole internamente al posto di utilizzare i meccanismi di mercato per ridurre i costi di transazione. Il paradigma ipotizza che una impresa approccerà un mercato estero se e quando saranno soddisfatte tre condizioni: la prima si riferisce al fatto se l'azienda possiede il fattore (O) a confronto delle altre

di Federico Alberto Bettini

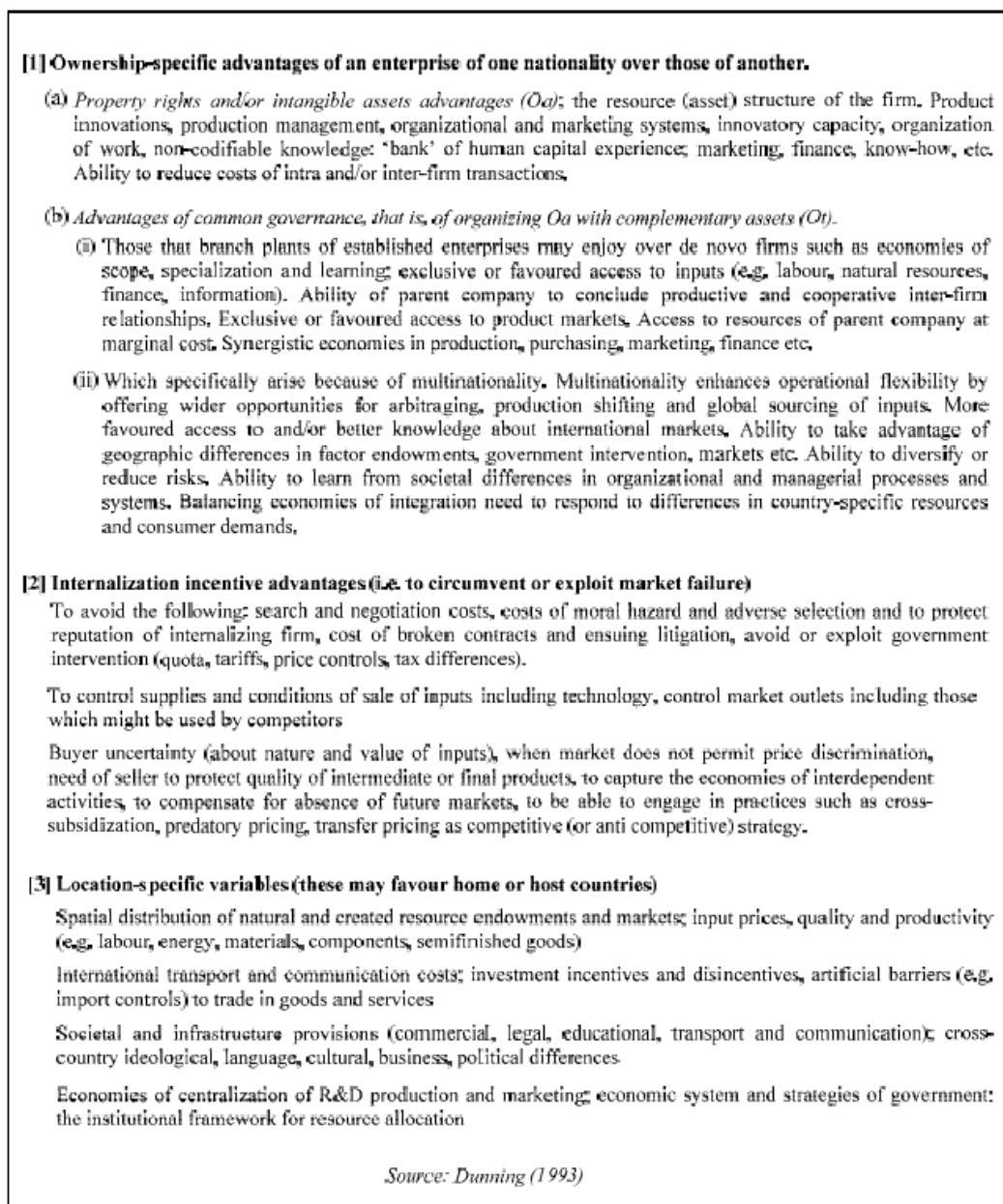
aziende internazionali nello stesso mercato. Il vantaggio specifico (O) fa riferimento al possedimenti intangibili o a vantaggi detti di *governance* in un determinato lasso di tempo. Dunning ha poi esteso la nozione di vantaggi (O) includendo i beni relazionali.

La seconda condizione, assumendola prima come soddisfatta, si riferisce al fatto che deve risultare più vantaggioso per l'impresa di possedere ed utilizzare internamente questi vantaggi piuttosto che venderli o metterli a disposizione di un'altra impresa. Questi vantaggi vengono definiti (I) e fanno riferimento all'internalizzazione dei vantaggi specifici. La terza condizione, assumendo che la prima e la seconda siano soddisfatte, si riferisce al fatto che l'azienda debba utilizzare questi vantaggi in congiunzione con alcuni fattori della produzione come ad esempio le risorse naturali che provengono dall'esterno del proprio paese di appartenenza, altrimenti i mercati esteri sarebbero totalmente riforniti dall'export e dal mercato interno. Questi vantaggi sono definiti come (L).

In seguito Dunning (1993) aggiunge il ruolo della strategia come quarta condizione per gli FDI: data la presenza dei vantaggi OLI, l'impresa deve valutare se la propria strategia a lungo termine sia in accordo con la consistenza del mercato. La predizione del Paradigma Eclettico sarà che più un'impresa in un dato Paese possiede i vantaggi (O) e maggiore sarà l'incentivo ad internalizzare l'utilizzo di questi vantaggi, più l'azienda riesce a trovare l'interesse a sfruttare questi vantaggi da un Paese estero e più probabilmente inizierà una produzione all'estero (Dunning, 1993, p.80).



di Federico Alberto Bettini



**Figura 7: The Eclectic Paradigm of International Production**

Il paradigma eclettico ha ricevuto molte critiche durante i diversi anni anche se molte ricerche ne supportano la sua efficacia Brouthers et al., 1996; Tse et al., 1997; Tatoglu and Glaister, 1998). Il paradigma predice che le imprese ottimizzeranno razionalmente e saranno ben informate fin dall'inizio del processo di internazionalizzazione (vedi Johanson and Vahlne, 1990). E' stato inoltre criticato il fatto che il paradigma prende in esame una serie di variabili che creerebbe un pericolo metodologico di analisi multifattoriale sotto le tre variabili OLI (vedi Itaki, 1991). Tutto ciò è relativo al problema di considerare

doppiamente i vantaggi (O) dato che (I) e (L) sono necessari per spiegare l'esistenza e la crescita delle MNCs (Itaki, 1991; Buckley, 1981, Rugman, 1980). Anderses (1997) critica che questi vantaggi sono collegati a spiegazioni a volte complementari o a volte addirittura uguali. I vantaggi (O) non prendono in considerazione i costi di acquisizione del vantaggio, infatti il possesso del vantaggio potrebbe essere un fattore negativo (Itaki, 1991). Jones (1996) asserisce che il paradigma abbia un limitato potere di predizione in quanto non considera i costi totali di conduzione dell'internazionalizzazione e che limiti l'intrapresa del processo solo alle organizzazioni che possiedono enormi vantaggi (O) specifici. Questa valutazione risulta in contrasto con il crescente numero di SMEs che intraprendono la via dell'*international business* che siano o meno in possesso dei vantaggi specifici (O) come le MNCs. Inoltre il paradigma risulta essere statico e non offre una guida che rispecchi il dinamismo del processo di internazionalizzazione (vedi Johanson and Vahlne, 1990).

In difesa del paradigma eclettico, Dunning risponde che la sua teoria è strettamente correlata nella teoria economica e organizzativa, che il suo obiettivo era quello di approntare una metodologia ed un set generico di variabili e non offrire una spiegazione completa di tutti i fenomeni di internazionalizzazione (Dunning, 2001). In ogni caso il paradigma eclettico resta il miglior metodo per spiegare la crescita delle attività multinazionali negli ultimi venti anni (vedi Cantwell e Narula, 2003). Nel rivedere gli storici antecedenti al paradigma eclettico, Dunning e altri autori avevano discusso precedentemente il ruolo dell'imprenditoria e dell'innovazione come risorsa dei vantaggi (O) (Dunning et al., 1986).

Come si può vedere ogni teoria o modello è soggetto a criticismi, in particolare quelli che nel tempo sono stati riconosciuti come le chiavi di interpretazione dei fenomeni osservati. Alcuni criticismi ed alcune osservazioni sollevate dalla letteratura a volte sono il risultato di punti di vista o sfumature, altri invece sono molto più sostanziali. Alcune delle maggiori critiche mosse dalla letteratura al Paradigma di Dunning fanno riferimento alle lacune di considerazione del ruolo dei managers, l'impossibilità di supportare le dinamiche di evoluzione delle MNCs, una non chiara specificità di quali misure siano utili ed essenziali nelle

varie fasi del paradigma e come queste fasi siano correlate, ed infine una limitazione nell'approccio di interazione fra il mondo della politica e l'azienda.

Molti dei tentativi di trattare con questi problemi è stata giustificata con la cosiddetta “*OLI structure*” ovvero “*ownership, location e internationalization*” e le conseguenti modifiche. Ad esempio, la scelta della modalità di entrata è stata vista come la dimensione della scelta del manager. Sembra evidente che i vantaggi dell'*ownership* e dell'*internationalization* dell'*eclectic paradigma* siano anche soggetti al grado di discrezione dei manager. Resta aperto il dibattito sulla quantificazione di queste scelte nel breve periodo. Dunning affronta questi argomenti creando un processo strutturale che prende in considerazione i fattori cosiddetti OLI della presente situazione e paragonandoli ai fattori OLI del passato analizzando le passate strategie, cambiamenti di fattori esogeni. Dunning lascia in punto aperto sulla discussione di su come questi fattori debbano o possano essere messi insieme nella pratica.

Allo stesso modo, i tentativi di affrontare le dinamiche di evoluzione delle MNC sono stati goffi e le problematiche del apporto tra l'attitudine della compagnia e le scelte politiche dei governi locali non sono stati pienamente affrontati.

Quello che non bisogna dimenticare è che la teoria dell'*eclectic paradigma* è il risultato critico delle precedenti teorie dell'internazionalizzazione ed esso stesso soggetto critico. Ad esempio, secondo il paradigma, i vantaggi dei tre fattori OLI influenzano le compagnie sulla modalità di entrata ed approccio del mercato straniero agendo sulla percezione dei vantaggi derivati dai possedimenti (*ownership advantages*), dell'attrattività del mercato (*location specific advantages*) ed il costo dell'integrazione (*internationalization advantages*).

La struttura del paradigma di Dunning suggerisce che quando i vantaggi derivati dai fattori OLI sono alti, le compagnie preferiranno un approccio al mercato integrato (Brouthers, Brouthers and Werner, 1999, p. 832). Nonostante questa affermazione sembri giusta e ragionevole, non viene fatto nessuno sforzo da parte di Brouthers and Werner su come questi fattori debbano essere integrati nel processo decisionale dell'azienda. Ogni fattore OLI influenza le modalità di approccio del mercato straniero, dato ciò bisogna analizzare come i singoli fattori OLI interagiscono tra di loro. Inoltre alcuni altri autori non considerano solo i tre fattori OLI nell'equazione ma sottolineano la presenza di altri fattori come la

grandezza dell'azienda, il grado di esperienza nel processo di internazionalizzazione, la differenziazione del prodotto ed i rischi di investimento. Questi ulteriori fattori mettono in stretta relazione i tre fattori OLI assumendo che questi ultimi non siano indipendenti gli uni dagli altri. La teoria di Dunning quindi fa riferimento ad un dilemma dell' endogeneità dei vantaggi dei fattori OLI e chi o cosa li influenza. Nella teoria si può inoltre identificare una confusione relativa alla misurazione dei vantaggi dei fattori OLI.

Se si osservano i vantaggi dei fattori OLI al presente bisogna tenere a mente che questi sono il risultato di scelte aziendali fatte nel passato a loro volta influenzate dai passati fattori OLI. Per questa ragione bisogna formulare una struttura che permetta la separazione delle scelte endogene derivate da scelte fatte nel passato e sottolineare le influenze esogene. L'*eclectic paradigm* risulta avere una grande flessibilità nel comprendere le scelte passate e le motivazioni dietro a queste scelte. I casi in cui c'era una chiusura su come questi componenti possano essere intergrati in un approccio che si focalizzi non solo su cosa siano ma anche come interagiscano tra di loro per creare una struttura manageriale che si possa testare empiricamente e che ci aiuti a spiegare la strategia e la struttura delle MNCs. Solo in questo modo si espletterà il potere del paradigma eclettico e tutti i criticismi e le limitazioni empiriche saranno messe a tacere. Il grado a cui le strutture alternative di MNC sopravvivono e prosperano è determinato dall'interazione tra una serie di pressioni e vie con le quali i managers reagiscono dal punto di vista strategico ed operativo. L'approccio prevede una via rigorosa per sviluppare una comprensione più chiara del fenomeno organizzativo separando la complessa interazione tra fattori esogeni, fattori limitanti e convinzioni e reazioni dei *managers*. Risulta molto utile in questo tipo di approccio andare oltre la descrizione di questi fattori, convinzioni e reazioni al fine di integrarle in una struttura ottimale dalla quale discernere quali applicazioni empiriche possano essere assunte e quali implicazioni normative possano essere sviluppate. Nella maggior parte dei casi, quando applicate creano una struttura più rigorosa con la quale la struttura di integrazione-reattiva (*integration-responsiveness framework*) di Bartlett e Ghoshal (1989) possa essere riformulato come una teoria di ottimizzazione. Secondo altri autori si può fare riferimento a cinque macro costruzioni che influenzano la scelta delle MNCs nell'orientarsi strategicamente:

di Federico Alberto Bettini

- Il superamento di un alto livello di pressione associato alle condizioni del mercato, tecnologiche, ambientali ed economiche. Questo include il contesto sociale, legale, economico e governamentale al quale ogni impresa è soggetta.
- Il modo in cui queste pressioni provenienti dall'ambiente esterno servano a determinare una struttura dimensionale del mercato. Nel contesto del paradigma eclettico la struttura dimensionale è rappresentata dai vantaggi OLI.
- Le possibilità di orientamento della strategia in ogni macro ambiente possibile. Basandosi sulla struttura delle pressioni in un dato mercato, ci sarà un limite per cosa sia possibile dal punto di vista fisico e competitivo. Nel paradigma eclettico tutto ciò sarebbe correlato alla possibile opzione di investimento strategico a disposizione dell'impresa, indipendentemente se l'impresa sia cosciente dell'esistenza di queste opzioni a sua disposizione. Ciò sarà direttamente correlato alle scelte politiche effettuate dai governi.
- L'influenza della struttura già esistente nell'azienda. Il processo naturale di evoluzione dell'azienda determinerà dove, in un dato tempo, si possa effettivamente agire. Assieme alle pressioni che le imprese affrontano provenienti dall'esterno ci sono le costrizioni che le aziende pongono a se stesse provenienti dalle scelte strategiche effettuate precedentemente. Tutto ciò viene definito come "*the technological feasibility constraint*". Nella teoria di Dunning questo rappresenta il numero delle opportunità di fare investimenti strategici.
- Il cosiddetto "*Managerial beliefs*" che rappresenta la migliore scelta per l'azienda. I managers debbono scegliere cosa sia meglio per l'azienda tra le alternative possibili e ciò sarà influenzato dalle loro percezioni della natura delle pressioni e da cosa ritengano la cosa più vantaggiosa per l'azienda. Nel contesto dell' *eclectic paradigm* questo rappresenta la verifica dei vantaggi OLI disponibili tra le opzioni di investimenti strategici.

Si può pensare di esaminare la natura del mercato e la struttura strategica delle MNCs chiedendoci una serie di domande: Come si prospetta l'ambiente? Come si

possono rappresentare in sintesi le pressioni provenienti dall'ambiente esterno? Date queste pressioni, quali di queste possono essere ignorate?

Esaminando l'azienda ci si possono chiedere 2 domande: quali sono le effettive alternative strategiche in quel dato momento? Quali sono le giuste alternative per l'azienda in quel dato momento? L'interazione di tutte queste domande alle quali viene data una risposta da una serie di aziende correlate determinerà l'orientamento strategico delle aziende e se questo orientamento sia sostenibile o meno. In un certo senso questo approccio è basato sulla realtà esistente, dove la migliore orientazione strategica è determinata da cosa sia possibile per l'azienda, cosa il contesto o l'ambiente permette e cosa i managers credono sia più opportuno. Questo tipo di approccio prende in considerazione due fattori denominati *market contestability* e *managerial beliefs*.

Si è in una situazione *market contestability* quando il possesso del potere di mercato produce un profitto e ciò dovrebbe attrarre nuovi concorrenti nel settore.

Se l'entrata nel mercato è facile, allora la presenza di pochi concorrenti non genera un'inefficienza economica. La minaccia di una possibile entrata nel mercato potrebbe rappresentare una competizione sufficiente per l'azienda per mantenere i prezzi competitivi. In questo caso il mercato si definisce *contestable market*. Se l'entrata non è facile, ma ci sono abbastanza barriere all'entrata, la minaccia della competizione è minore. Esistono barriere all'entrata quando ci sono costi sommersi (*sunk costs*) che non possono essere più recuperati una volta che l'azienda è entrata nel mercato. Quando questi costi sono molto alti, l'azienda opera in monopolio.

La Teoria del *contestable markets* suggerisce che anche in presenza di un solo venditore, il venditore sarà forzato ad agire come se ci fossero più venditori. Al contrario, ci sono delle istanze in cui un gran numero di venditori si organizza per agire come un solo venditore. I venditori hanno l'incentivo di agire in questa maniera perché incrementerà le loro entrate. La chiave del loro successo è di restringere il numero di venditori.

Si raggiunge la perfezione del *contestable market* quando l'entrata e l'uscita sono senza costi. In questa situazione di mercato, la pressione dei concorrenti è sostituita dalla perpetua minaccia di entrata di nuovi concorrenti e dalla presenza dei concorrenti già nel mercato, che prevengono un atteggiamento monopolistico.

L'approccio di prendere in considerazione *market contestability* e *managerial beliefs* risulta essere quindi un approccio di equilibrio basato sulla nozione di *market contestability* anche se le aziende potrebbero avere un orientamento che sia ottimale per loro e nel quale non sia necessario la sostenibilità di mercato. La sostenibilità è basata sul concetto di *market contestability*. Le aziende sono in competizione continuamente per risorse finanziarie, organizzative, materiali e consumatori che possono essere molto eterogenei in termini di posizione geografica e preferenze. Una struttura aziendale basata sulla concezione di *market contestability* è quella nella quale nessun altro tipo di struttura può dominare su queste dimensioni in congiunzione con un requisito di profitto derivato dal mercato<sup>17</sup>. In maniera più formale si può affermare che la *market contestability* è la condizione di equilibrio imposta ad un dato sistema delineata nel precedente costruito. Questo implica che, in un vero mercato globale, si può sostenere una serie di posizioni strategiche solo se sono ugualmente proficue a lungo termine altrimenti una delle strutture diventerà dominante rispetto all'altra.

Bisogna inoltre considerare che le aziende hanno differenti storie, esperienze, tipo di clientela, organizzazione, risorse di materiali e che queste aziende non saranno per forza guidate da una sola specifica struttura.

Ciò che forza i managers ad allineare le loro convinzioni "*belief*" con ciò che è fattibile e come si possa cambiare ciò che sia fattibile dati le proprie convinzioni "*belief*" è la pressione continua per la sopravvivenza nel mercato che sono state "contestate" dai concorrenti.

### **3.3.4 I modelli di internazionalizzazione detti di "contingenza"**

Secondo alcuni autori come Turnbull (1987), i modelli di internazionalizzazione detti di contingenza o di contesto vennero formulati in risposta e critica dei modelli di internazionalizzazione a fasi. In altre parole queste teorie di internazionalizzazione prendono in considerazione tutti quei fattori tralasciati dai modelli a fasi come ad esempio la struttura aziendale, il contesto macro e microeconomico, le politiche di governo e tutti quei fattori che compongono il contesto nel quale si inserisce un'azienda. Non si identifica nessun processo

---

<sup>17</sup> Baumol, Panzar e Willig, 1982

comune di internazionalizzazione ed ogni azienda viene analizzata nella sua unicità.

I modelli di contingenza sono stati formulati negli anni cinquanta e possiamo citare Lawrecc e Lorsch (1967) come alcuni dei più famosi ed arditi sostenitori.

Questi modelli di internazionalizzazione si inseriscono nel contesto della discussione generale su come il contesto possa influenzare, determinare e condizionare le strategie di un'azienda o vice versa.

I modelli di contingenza o di contesto si basano su tre importanti criteri: un primo che fa ovviamente riferimento al contesto in cui l'azienda si inserisce, un secondo che fa riferimento all'analisi delle opportunità e delle alternative disponibili per la compagnia, ed un terzo che fa riferimento ai criteri di decisione dell'azienda che riflettono le scelte del management e la distribuzione delle risorse.

Ovviamente gli obiettivi principali dell'azienda restano quelli di massimizzare il profitto, ridurre i costi, massimizzare la quota di mercato, minimizzare i rischi finanziari, massimizzare l'efficienza e la flessibilità dell'azienda.

Dal punto di vista del management, questo tipo di modelli includono il fatto che l'azienda viene vista come un sistema aperto e che non esiste solo una via per internazionalizzare l'azienda.

Gli obiettivi della direzione aziendale consistono nel raggiungere gli obiettivi in base alle esigenze dell'azienda senza esporla eccessivamente o troppo poco ai rischi e trovando una giusta misura di interpretazione del processo di internazionalizzazione.

I modelli di contingenza sono molti ma si possono comunque raggruppare in due categorie principali: i modelli condizionali ed i modelli concettuali.

I modelli condizionali prendono in considerazione le relazioni tra variabili dipendenti ed indipendenti e dalle azioni che si debbono intraprendere se le condizioni sono soddisfatte. *The Eclectic Paradigma* di Dunning stipula le condizioni che devono essere soddisfatte affinché un'azienda possa intraprendere un FDI come spiegato nel capitolo precedente. Dall'altro lato i modelli concettuali descrivono l'ambiente circostante secondo una serie di fattori che devono essere considerati nel prendere una decisione strategica. Un esempio di questa tipologia di modelli è rappresentata dal "modello a diamante" proposto da Porter che prende in considerazione i vantaggi competitivi dei Paesi che richiedono ai



ricercatori di analizzare l'ambiente circostante o parte di questo, ad esempio un'industria, in termini di fattori di produzione, domanda, industrie a supporto, struttura dell'industria e strategie perseguite. Questo tipo di analisi dovrebbe dare una comprensione generale della situazione e dello spazio di azione. Questi modelli concettuali connotano una tipologia di pensiero e forse una procedura per condurre un'analisi della situazione, ma d'altra parte non offrono delle risposte o strategie ben definite a causa della complessità dell'ambiente circostante.

I modelli di contingenza relativi all'internalizzazione aziendale hanno le loro radici nell'idea Coasiana dei confini delle aziende (Coase, 1937). Coase intendeva dare risposta alla domanda: "cosa costituisce un'azienda?". Questa domanda rappresenta un mezzo per comprendere cosa succede ai confini di un'azienda quando decide di intraprendere delle attività di internalizzazione o di esternalizzazione. Questo tipo di attività infatti è uno dei mezzi da parte delle imprese di acquisire vantaggi competitivi. Ad esempio alcune aziende possono generare vantaggi competitivi attraverso l'attività di subcontratto di una parte dei propri prodotti o capacità produttive localizzate in Paesi dove il costo della manodopera è più basso. Questa attività è nota con il nome inglese di "outsourcing" o attività di esternalizzazione. In alternativa le aziende internazionalizzano attraverso investendo in attività di marketing o produzione all'estero. I modelli di contingenza quindi non si riferiscono solo al concetto di internazionalizzazione come export, ma anche come import o FDI. In generale si può affermare che i modelli riflettono il dibattito sull'internalizzazione contro l'esternalizzazione delle attività e sulla decisione di condurre un'attività nel proprio paese o in un mercato estero. L'essenza di questo dilemma è spiegata attraverso la comparazione delle teorie di internalizzazione e di esternalizzazione. Le teorie di internalizzazione attraverso i FDI è il concetto chiave nelle teorie di Dunning (Eclectic Paradigm, 1988) e Williamson's (Transaction Cost Theory, 1979, 1981). Tutte e due le teorie si prefiggono l'obiettivo di comprendere sotto quali condizioni una impresa deciderà di internalizzare le proprie attività. La formula di Williamson è basata su due fattori umani come razionalità ed opportunismo, e due fattori ambientali come incertezza e struttura aziendale. Data una specifica descrizione dei 4 fattori, l'azienda deciderà di se optare per una

soluzione di internalizzazione. Dall'altra parte Dunning offre una soluzione attraverso la formula dei fattori OLI.

Bisogna sottolineare che la Teoria di Williamson non tratta esplicitamente il tema dell'internazionalizzazione delle imprese. Comunque Williamson basa il suo ragionamento su quattro fattori che possono essere utilizzati sia nel mercato nazionale che internazionale.

Il concetto di esternalizzazione si enfatizza nelle attività di *outsourcing* e negli FDI. Alcuni autori come Soresen (1996) suggeriscono che i vantaggi derivati da queste attività sono minori di quanto si possa immaginare. Le imprese decidono di intraprendere un'attività di *outsourcing* per catturare l'efficienza statica utilizzando minori costi del lavoro. In questo caso l'azienda deve mantenere la sua flessibilità poiché la mappa mondiale del costo del lavoro cambia costantemente.

Un'altra motivazione legata alla decisione di *outsourcing* è quella che l'impresa di esplorare l'innovazione delle altre imprese. Per restare competitiva, un'azienda potrebbe stringere delle alleanze strategiche con un fornitore innovativo.

La teoria più famosa riguardo l'esternalizzazione resta quella di Lamming (1993) denominata "*The Lean Production Theory*". Questa Teoria enuncia che attraverso l' *outsourcing* di una o più attività della catena produttiva, un'impresa diviene meno complessa, più funzionale, più simile ad un'azienda che fa commercio, riducendo i costi e stimolando l'innovazione. La via principale per ottenere questo risultato è quella di organizzarsi con una serie di subfornitori, alcuni dei quali sono fornitori di componenti standard che nelle imprese agroalimentari verranno chiamati ingredienti standard ed altri fornitori di ingredienti innovativi.

I modelli di contingenza a confronto con quelli a fasi hanno portato l'attenzione sul concetto di internazionalizzazione. Infatti, dove i modelli a fasi si concentravano solo sulle attività a valle, i modelli di contingenza prendono in considerazione anche le attività a monte del processo di internazionalizzazione come ad esempio analizzando le attività di *outsourcing*. Un'altra differenza è che i Modelli a fasi sono basati sulla teoria dell'apprendimento e dell'esperienza accumulata mentre la formula OLI e la Teoria dei Costi di Transazione si basano sulla razionalità economica. La Teoria dei Costi di Transazione stabilisce la scelta della struttura di *governance* (di mercato o gerarchica) operando al minore costo possibile. La "*The Lean Production Theory*" è basata sulla razionalità economica,

ma le attività economiche sono radicate nelle relazioni sociali a lungo termine ed attività innovative che sono estremamente difficili da gestire seguendo le pure formule economiche.

### **3.3.5 I modelli di internazionalizzazione detti di “interazione”**

In generale i modelli di internazionalizzazione detti di “interazione” provengono dal campo degli studi socio-economici secondo i quali le attività economiche hanno una dimensione sociale (Granovetter e Swedberg, 1992). Questi modelli criticano il fatto che la letteratura classica economica “disumanizza” i processi assumendo che le attività economiche siano portate avanti da attori senza memoria delle loro precedenti azioni. Questi modelli portano avanti il concetto che le attività economiche sono inseparabili dalle relazioni sociali ed affermano che: “Un’azione da parte di un membro di una rete sociale implichi il fatto che ci sia un’interazione tra individui” (Ibid, p.9). Illustrare in economia la formazione del prezzo è solo una questione di forze di domanda ed offerta. Se si considera che le relazioni sociali contano in questo processo, si può affermare ad esempio che la connessione sociale fra i compratori identificabili ed i venditori influenza la formazione del prezzo. I Modelli di contingenza assumono che a livello aziendale ogni singola azione sia unica nel suo genere e debba essere pianificata analizzando volta per volta la situazione. I Modelli di interazione sono basati sulle azioni; questi modelli percepiscono il mercato come composto di una serie di attori autonomi ed identificabili che interagiscono continuamente ed attraverso la loro interazione costruiscono relazioni a lungo termine nel mercato. Una volta che questa serie di relazioni sono definite e costituite si può affermare che esiste una rete di relazioni del mercato. In sostanza questo significa che le specifiche relazioni di una compagnia con altre compagnie si può classificare come relazione a breve termine oppure a lungo termine. I Modelli di Interazione operano solo sulle relazioni a lungo termine che sono ritenute essere le più cruciali per la compagnia. La domanda critica è: Per quale motivo le aziende costruiscono una relazione a lungo termine? Una breve risposta potrebbe essere che le compagnie sono fatte di individui che per natura sono coinvolti in relazioni sociali ed il fatto

di essere coinvolti in più o meno relazioni sociali li identifica non come “chi sono” ma come “chi conoscono”. La risposta proposta da una serie di cultori della materia è che attraverso le relazioni a lungo termine, le aziende accedono alle risorse controllate da altri. Nel processo di costruzione delle risorse, le aziende si adattano le une alle altre e divengono gradualmente interdipendenti; ogni risorsa diviene strettamente connessa alle risorse dell'altra compagnia. Ad esempio la pianificazione del sistema di produzione di un'azienda potrebbe adattarsi alle necessità delle consegne definite “just-in-time” del cliente.

Inoltre il focus è sul processo di costruzione, mantenimento e dissoluzione delle relazioni a lungo termine e da ciò si può enunciare un principio chiave dei Modelli di interazione: la posizione della compagnia nel contesto delle relazioni sociali di mercato. In sostanza la posizione di un'azienda si definisce come il suo controllo ed il suo accesso alle risorse della rete di contatti del mercato e come le opportunità future che le si prospettano. Uno dei tratti distintivi della rete di contatti del mercato è che è in grado di gestire le attività di routine giornaliera e nello stesso tempo creare nuove opportunità. Ovviamente un'azienda può influenzare la propria posizione e nello stesso tempo estendere la sua esposizione alle nuove opportunità. La posizione rispetto al flusso di informazioni all'interno della rete di contatti è fondamentale. Se un'azienda ha relazioni con degli attori di mercato che possiedono lo stesso livello di accesso di informazioni, l'azienda avrà un'ampia rete di contatti ma nello stesso tempo a confronto di aziende che hanno un accesso privilegiato alle informazioni risulterà svantaggiata.

Questa osservazione ci porterebbe a domandarci: che cosa hanno i Modelli di interazione da offrire in termini di comprensione e spiegazione dei processi di internazionalizzazione dell'azienda?

I Modelli di interazione definiscono l'internazionalizzazione come un'estensione del presente spazio di azione ed interazione con le aziende estere. Questa estensione delle relazioni oltre confine è il risultato della presente posizione dell'azienda nel contesto delle relazioni di mercato e della dimensione delle opportunità scaturite dai presenti contatti di mercato. Detto ciò, si può affermare che l'internazionalizzazione dell'impresa emerge da una continua e giornaliera interazioni con gli altri attori di mercato che fanno parte della rete di contatti. In altre parole le aziende che fanno parte della rete di contatti di mercato sono

di Federico Alberto Bettini

utilizzati per approcciare i mercati esteri. I modelli di interazione potrebbero essere visti come Modelli di contingenza nel senso che l'internazionalizzazione di un'impresa dipende dalla propria posizione rispetto alla rete di relazioni sociali nel contesto del mercato. Secondo i Modelli di interazione, l'internazionalizzazione di un'azienda è un processo di evoluzione dove la rete di contatti, attraverso una continua interazioni dei propri membri, evolve e muta la propria struttura gradualmente includendo attori oltre confine. Dal punto di vista della gestione, l'obiettivo del manager dell'internazionalizzazione è quello di posizionare l'azienda in una rete di contatti che crei delle opportunità di stabilire nuove relazioni con l'estero. L'accesso alle informazioni offerto da altri membri della rete di contatti dà l'opportunità alla compagnia di identificare rapidamente delle opportunità e trarne vantaggio (Burt, 1992; Soresen, 1995).

Basandosi sul concetto della rete di relazioni di mercato, alcuni ricercatori dell'Uppsala University in Svezia, hanno sviluppato un modello di internazionalizzazione delle imprese (Johanson e Mattsson, 1998). Secondo quest'approccio un'azienda può internazionalizzarsi in tre maniere:

1. Per estensione, ad esempio stabilendo relazioni con dei nuovi attori del mercato;
2. Per penetrazione, ad esempio approfondendo e rafforzando relazioni di una già esistente rete di contatti oltre confine;
3. Per coordinazione, ad esempio rafforzando le relazioni tra gli attori di differenti reti di contatto in differenti mercati;

Il modello di internazionalizzazione sviluppato dai ricercatori svedesi è molto meno orientato al processo di molte altre teorie elaborate da altri ricercatori. Questo modello si focalizza sulla posizione dell'impresa nel settore industriale.

L'internazionalizzazione dell'impresa dipende da quanto internazionale sia l'impresa nel contesto delle relazioni di mercato e rispetto ai suoi concorrenti ed anche rispetto al grado di internazionalizzazione del dato settore industriale.

<u>Network approach</u>		<b>Livello di internazionalizzazione del settore industriale</b>	
		<i>Basso</i>	<i>Alto</i>
<b>Livello di internazionalizzazione dell'azienda</b>	<i>Basso</i>	Internazionalizzazione iniziale	Internazionalizzazione ritardata
	<i>Alto</i>	Internazionalizzazione solitaria	Internazionalizzazione fra gli altri

**Tabella 5**

Quando si parla di internazionalizzazione iniziale, si intende un processo di internazionalizzazione intrapreso da una impresa senza alcun collegamento all'estere; questo processo deve battere nuove strade che non sono mai state battute da altre compagnie in precedenza. L'unico collegamento indiretto che potrebbe esistere è quello attraverso un fornitore od un cliente. Se non esiste neanche questo collegamento indiretto, la compagnia dovrà cominciare dall'inizio cercando di identificare gli attori del mercato e sviluppare una sorta di relazioni ad esempio partecipando ad una fiera all'estero oppure contattare una serie di imprese prese da una lista preparata dalle camere di commercio estero o dalle ambasciate. L'impresa dovrà aspettarsi qualche difficoltà nello stabilire i contatti in quanto il settore industriale (incluso il cliente) non è orientato all'internazionale.

Quando si parla di internazionalizzazione solitaria, l'impresa in questione ha acquisito esperienza internazionale per proprio conto ma i suoi concorrenti e clienti e la maggior parte dei suoi contatti sono ancora orientati verso il mercato interno. Utilizzando i contatti stabiliti durante gli anni e l'esperienza internazionale acquisita nelle fasi precedenti, l'impresa potrebbe costruire nuove relazioni in nuovi mercati oppure penetrare più in profondità i mercati già approcciati fino a quel momento. Anche in questo caso l'impresa protagonista del processo di internazionalizzazione dovrà affrontare problematiche relative allo sviluppo di nuove relazioni estere dato che il settore industriale non è molto internazionalizzato ma a confronto con l'internazionalizzazione iniziale possiede

il vantaggio di una sorta di esperienza nel'approcciare con successo il mercato internazionale in solitudine ed giovare dei "first-mover advantages".

L'internazionalizzazione ritardata avviene quando la maggior parte delle aziende del settore hanno già affrontato il mercato internazionale stabilendo relazioni a lungo termine con i *partners* stranieri. La difficoltà in questo caso non sarà quella di identificare attori del mercato che siano orientati internazionalmente ma identificare quegli attori che non abbiano ancora stretto relazioni a lungo termine con i concorrenti. Per approcciare questo mercato che si può definire come maturo, l'impresa dovrebbe investire dei capitali in acquisizioni estere oppure essere in possesso di un particolare prodotto capace di approcciare un mercato di nicchia.

Infine si può intraprendere un processo di internazionalizzazione assieme ad altre aziende come ad esempio quando tutte le compagnie appartenenti al network si internazionalizzano facendosi forza e coordinandosi le une con le altre. Questo gruppo di aziende diventerà competitivo riorganizzando il valore della filiera giovandosi delle economie di scala e delle attività standardizzate.

## **4 Management dell' International Business**

### **4.1 Introduzione**

Fino ad una ventina di anni fa', solo le imprese con a disposizione larghe risorse potevano permettersi di operare con successo all'estero. Anche se molti International Business includono la presenza di operazioni commerciali di larga scala, alcuni recenti progressi della tecnologia, trasporti e comunicazioni hanno reso la misura di queste operazioni più affrontabile per le imprese. Le piccole compagnie si trovano ad utilizzare tecnologie per penetrare i mercati che prima erano dominati da grandi aziende. Sono molti gli esempi di aziende che hanno avuto l'opportunità di espandere o addirittura dedicare alle attività internazionali parte dei propri benefici economici. Molte aziende in Italia ad esempio traggono quasi il 100% dei propri guadagni dai mercati internazionali. Queste aziende hanno la flessibilità di adattarsi alle esigenze dei clienti stranieri e alle regolamentazioni del mercato estero ospitante. D'altra parte ci sono anche molte similitudini nella gestione delle operazioni nazionali ed internazionali. Rispetto a 30 anni fa queste differenze hanno meno a che fare con la dimensione economica e fisica dell'azienda che appropria il mercato internazionale ma è anche vero che questi fattori possono ancora influenzare parte del successo/insuccesso dell'impresa. L'international management richiede una grande diversità, complessità e incertezza rispetto al mercato nazionale. Le esigenze di una comprensione politica, sociale, legale, economica e culturale richiede una preparazione ed una progettazione molto più accurata. Quando un'impresa appropria un mercato estero si lascia dietro le spalle pratiche commerciali che risultano familiari e di successo. Tutto quello che riguarda il mercato estero dovrà essere appreso dal principio. I consumatori, la concorrenza, i fornitori, il governo, il mercato del lavoro, il mercato dei capitali e soprattutto la cultura del Paese. L'international business specialmente con le NICs potrebbe offrire attrattive opportunità di mercato e profitti consistenti ma anche presenta complicazioni inaspettate come ad esempio epidemie, guerre civili, burocrazia molto complicata, terrorismo, ecc. Ad esempio una delle maggiori difficoltà di fare international

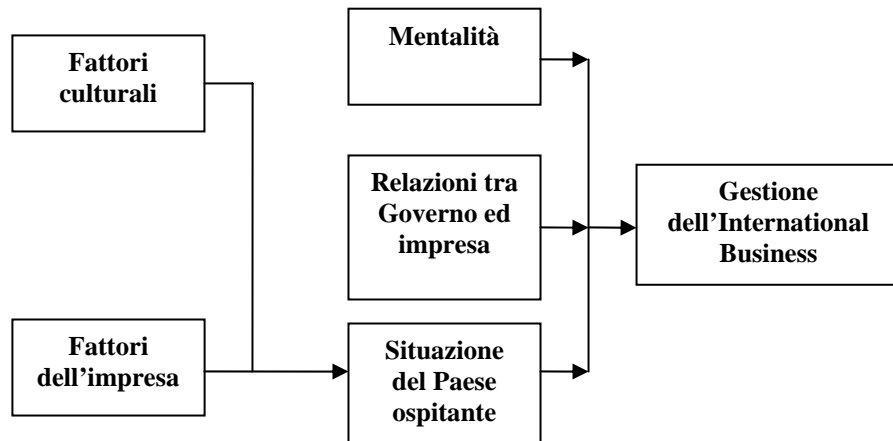


business è quello di lavorare con diverse monete. Il tasso di cambio della moneta del paese ospitante può fluttuare a causa di fattori interni o a causa dell'economia mondiale. I fattori che maggiormente influenzano il tasso di cambio sono: la domanda e l'offerta della moneta straniera e le condizioni domestiche come il tasso di inflazione, la bilancia dei pagamenti, il tasso di crescita economica e fattori politici. La fluttuazione del tasso di cambio potrebbe creare rischi addizionali come allo stesso tempo potrebbe offrire delle opportunità. Le MNCs potrebbero utilizzare la loro unica posizione di operare oltre i confini per beneficiare di un tasso di cambio più favorevole. Ad esempio potrebbero aggiungere ai vantaggi del tasso di cambio favorevole con delle transazioni economiche intra-aziendali al fine di incrementare le proprie entrate.

## **4.2 La mentalità nell'approcciare l'international Business**

Approccio ad un mercato internazionale è molto simile e nello stesso tempo molto differente dall'approccio di un mercato domestico. Differisce principalmente per il contesto culturale in cui si agisce. Le differenze di approccio incrementano i rischi ed i costi delle operazioni. La differenza è anche nella mentalità dei managers e nella loro attitudine. L'international business è multiculturale. I principali fattori che rendono difficoltoso la gestione dell'international business sono:

1. La gestione della visione e dell'approccio
2. Il contesto del paese ospitante
3. Le relazioni tra MNCs e il Governo ospitante
4. Differenza tra la mentalità di gestione e la progressione dell'impresa da una posizione di mercato domestico ad una posizione di mercato internazionale.



**Figura 8** - Maggiori elementi che influenzano le operazioni dell'International Business

Sembra chiaro che per essere competitivi a livello globale bisogna operare con una prospettiva globale. Ovviamente non tutte le aziende che operano a livello internazionale devono per forza aver sviluppato una nuova mentalità. Si pensa che un processo di internazionalizzazione “evoluzionario” determini e sviluppi un stato mentale ed un approccio esecutivo. Questo stato mentale di coloro che nell’azienda rappresentano l’esecutivo ha a che fare con l’attitudine di approcciare persone straniere, nuove idee e risorse. H.V. Perlmutter (1969), propose che per misurare il grado di internazionalizzazione delle imprese si deve misurare l’apertura e la mentalità del proprio esecutivo. In principio Perlmutter propose tre stati mentali nelle quali le aziende potessero identificare il proprio esecutivo. La valutazione veniva effettuata in base all’approccio decisionale sui prodotti, sulle funzioni e sulla posizione geografica. Tenendo presente la teoria presentata da Perlmutter e tenendo in considerazione molto altri autori che ne hanno preso spunto si potrà affermare che la mentalità dell’esecutivo di un’impresa potrebbe essere classificata in base a quattro fasi: la fase etnocentrica che è caratterizzata da una mentalità molto domestica, una mentalità ipocentrica che è caratterizzata dalla sensazione di essere in un altro Paese ospitante, la mentalità regiocentrica anche definita mentalità globale ed infine la mentalità geocentrica che è caratterizzata da una mentalità sopranazionale.

La visione etnocentrica del mercato estero è quella di pensare al mercato estero come un’estensione del mercato nazionale. Questa visione tratta tutto quello che

proviene dalla propria nazione come superiore e tutto quello che viene dall'estero viene considerato come inferiore. I prodotti che provengono dal proprio mercato nazionale sono esportati all'estero come una risorsa addizionale di entrate. Secondo questa mentalità l'ufficio centrale resta nel Paese di origine. Le posizioni chiave dell'azienda sia nell'ufficio centrale che negli uffici esteri sono ricoperte da persone di nazionalità del Paese di provenienza dell'impresa. In sintesi la visione etnocentrica vede il mercato estero come un'estensione del mercato nazionale.

In aziende con una visione ipocentrica, l'attitudine prevalente risulta quella di interpretare il mercato estero come differente e difficile da comprendere. L'opinione diffusa è che la direzione delle sedi straniere debba essere lasciata nelle mani delle persone del posto. I prodotti sono per il consumo locale in siti di produzione operati da personale del luogo. Il controllo da parte dell'ufficio centrale è esercitato attraverso report finanziari. L'impresa potrebbe essere organizzata come una confederazione con una semiautonomia da parte degli affiliati. Da un'analisi superficiale si potrebbe pensare che un'azienda con una mentalità ipocentrica operi in differenti mercati come un'azienda locale, ma tutto ciò è molto lontano dalla realtà. In un'azienda ipocentrica i manager locali non sono trattati allo stesso livello di quelli delle sedi estere. Questi ultimi non possono aspirare ad alte cariche di direzione nell'ufficio centrale. Una delle conseguenze di ciò è che i managers locali, che avvertono "l'ignoranza" della sede centrale riguardo le reali condizioni degli uffici esteri, rispondono al trattamento ricevuto chiudendosi in una mentalità etnocentrica. Questa mancata attenzione alle sedi estere potrebbe anche delineare dei problemi nello sfruttamento dei macchinari destinati alla produzione che potrebbero essere sottoutilizzati e non catturare a pieno i benefici delle economie di scala.

La diminuzione delle barriere di mercato ed il miglioramento delle tecnologie di telecomunicazione e delle infrastrutture dei trasporti porta alla visione del mondo come un unico mercato globale. Si può definire questa attitudine come mentalità regiocentrica. Il fatto di trattare il mondo come un unico mercato globale, permette all'impresa di trarre vantaggio dalle economie di scala nell'area del design, della produzione, del marketing del prodotto, della ricerca e dello sviluppo. Molto spesso, il design dei prodotti viene fatto nel Paese di provenienza

dell'azienda per il mercato mondiale. Un'azienda con mentalità regiocentrica assume che i paesi sono più simili che differenti in gusti e preferenze. L'assunzione è che le differenze possono essere colmate fornendo un prodotto con migliore qualità e prezzi più bassi a confronto del mercato nazionale. Inoltre, prodotti uniformi potrebbero essere prodotti ai centri di distribuzione per i mercati esteri. Le aziende centocentriche richiedono un controllo centrale maggiore rispetto alle altre. La sede centrale mantiene il controllo assegnando responsabilità globali ai *business e product managers*. L'azienda è comunque identificata con un paese di origine e i business managers provengono dal paese di origine dell'azienda. La cultura dell'ufficio centrale e del paese di origine dell'azienda viene diffusa in tutti gli uffici esteri. Solo i managers locali che si identificano con la cultura dominante della sede centrale sono promossi in posizioni chiave. Le decisioni strategiche più importanti sono fatte dalla sede centrale e le sedi estere dovranno implementarle. Il successo della cultura regiocentrica nelle MNCs ed il potere che esse esercitano sul mercato locale causano risentimento ed apprensione. Il controllo dell'ufficio centrale sugli uffici esteri che scandisce le maggiori decisioni produce ulteriori preoccupazioni. Per controbilanciare il potere ed il controllo esercitato dalle imprese globali sul mercato locale i governi ospitanti restringono il loro potere d'azione. Inoltre i governi mettono sotto pressione le MNCs per effettuare più investimenti e trasferimento tecnologico. Alcuni governi richiedono cambiamenti nelle politiche del personale delle MNCs al fine di avere alcuni rappresentanti locali in posizioni di management. Il mercato mondiale sta dimostrando di essere molto più eterogeneo che regiocentrico di quanto le MNCs pensassero. L'instabilità del mercato mondiale e le politiche ambientali hanno forzato le MNCs a divenire più localmente responsabili. Se si aggiunge a tutto ciò il fatto che i miglioramenti nel campo della tecnologia hanno permesso ad alcune imprese manifatturiere di divenire più flessibili e di organizzare la produzione in minori quantità si può immaginare come le aziende si siano concentrate maggiormente sulla strategia locale. Le moderne aspettative sulle MNCs si possono riassumere in due fattori:

1. L'attuazione di una politica locale responsabile;
2. Mantenere una competitività a livello mondiale e un alto livello di efficienza;

di Federico Alberto Bettini

La soddisfazione di queste due aspettative o condizione consente all'impresa di progredire ad una mentalità definita come geocentrica. Le imprese di successo con mentalità geocentrica pensano globalmente ed agiscono localmente. Queste imprese riescono ad integrare una rete di relazioni interdipendenti di imprese decentralizzate e specializzate a livello globale.

Un esempio di questo tipo di imprese è rappresentato dalla Kraft Food Inc. che opera nel settore agroalimentare la cui sede mondiale è negli USA e la sua strategia globale si basa sul locale. Segue la descrizione della strategia:

<sup>18</sup>*“Creating reliable, consistent growth. That's what we're doing at Kraft, and our strategies are focusing our efforts.*

*We are reinforcing a mindset of candor, courage and action throughout the company. Our management team is leading by example to encourage open and honest discussions. We want to learn from what's working well, identify what's not and decide how we can fix it.*

*We're also striking a balance between decision-making globally and locally. We're putting more decisions in the hands of our local-market leaders. After all, they are closest to our consumers”.*

Segue la *vision* aziendale:

<sup>19</sup>*“Helping People Around the World Eat and Live Better*

*Our vision is simple: Helping people around the world eat and live better. From the humble beginnings of J.L. Kraft more than 100 years ago to our position as one of the world's leading food and beverage companies, our vision guides everything we do. That's why every day, all over the world, people in more than 150 countries choose Kraft products. People who want truly delicious foods that fit the way they live”.*

### **4.3 Le relazioni con i Governi ospitanti**

---

<sup>18</sup> <http://www.kraft.com/About/strategies/>

<sup>19</sup> <http://www.kraft.com/About/who-we-are/>

di Federico Alberto Bettini

Le relazioni tra le imprese od i Governi ospitanti è sempre stata un'area considerato ad alto rischio. Questa tematica toccherebbe più direttamente aziende che effettuano grandi investimenti nei Paesi ospitanti. In ogni caso ogni cambiamento strategico da parte dei Governi influenza l'azione di tutte le imprese straniere sul territorio. Potrebbe accadere che la politica di sviluppo di alcuni Governi costringa le imprese ospitate ad adeguarsi a così tanti piani di sviluppo locale che l'azienda risulta impossibilitata a guadagnare. Molto spesso infatti i piani di sviluppo economici di un Governo non coincidono con gli obiettivi aziendali decisi dall'ufficio centrale estero di un'azienda.

In generale si può affermare che la capacità di un'azienda di poter acquistare capitali, materiali, tecnologie e forza lavoro a livello globale, riduce l'efficacia di molte politiche governative.

I Governi ospitanti vorrebbero che le imprese investissero nel Paese, che creassero lavoro, facilitassero il trasferimento tecnologico ed aiutassero il bilancio dei pagamenti attraverso l'export. Le imprese che hanno poche sedi estere sono in grado di adeguarsi più facilmente alle politiche dei governi ospitanti; non si può dire la stessa cosa delle imprese che possiedono molte sedi estere e che hanno a che fare con la regolamentazione di molti governi esteri. Ad esempio in molti Paesi in via di sviluppo i Governi si concentrano sulle attività di export per acquisire una moneta forte. Alcune imprese nel atto di concentrarsi a soddisfare le richieste di un Governo trascurano le relazioni con altri Governi.

Le relazioni tra i Governi ospitanti e le MNCs sono molto complesse e non possono essere generalizzate. Si può chiaramente affermare però che se il Governo ospitante applica una seria pressione sull'impresa estera, non restano molte vie di uscita. Infatti gli investimenti effettuati dall'impresa riducono di molto la flessibilità. FDI in impianti, macchinari di produzione e qualsiasi cosa che abbia una ridotta mobilità riduce le scelte di un'impresa soprattutto nel breve periodo. Infatti nel breve periodo la scelta migliore risulta quella di acconsentire alle richieste del Governo ospitante. Eventuali cambiamenti nel sistema di tasse, leggi per il lavoro, ripartizione dei profitti ed altre eventuali restrizioni sono fattori di rischio addizionale. I rischi politici incrementano il costo di fare business all'estero. I Governi stranieri spesso si sono resi protagonisti di repentini

di Federico Alberto Bettini

cambiamenti nelle politiche legate ai FDI che hanno messo le aziende in una situazione di dover pianificare ulteriormente i rischi di aprire una filiale estera.

Uno dei rischi più grandi è quello di dover avere a che fare con delle opere pubbliche.

Si può fare riferimento al caso della Caterpillar negli anni 80 quando l'azienda dovette sottostare ad una legge emanata dall'allora Governo Regan di non fornire i macchinari per scavare i gasdotti dalla allora Unione Sovietica fino all'Europa. Questa legge emanata in USA era diretta a punire l'Unione Sovietica nel contesto della cosiddetta "guerra fredda". A seguito di ciò il Governo Francese ordinò alla sussidiaria di Caterpillar in Francia di continuare la fornitura dei gasdotti.

In seguito fa riferimento un articolo del New York Times che sottolinea che il Governo degli USA aveva riattribuito la licenza per l'export alla Caterpillar che aveva perso delle quote di mercato nei confronti della sua concorrente Giapponese Komatsu.

*December 10, 1981*

### ***Caterpillar Gets Export License***<sup>20</sup>

*The Commerce Department today granted an export license to the Caterpillar Tractor Company to permit the company to sell \$85 million worth of pipeline-laying equipment to the Soviet Union.*

*The 200 pipelayers are for internal use, the department said, and not for construction of the controversial Yamal pipeline, which the Soviets are building to supply natural gas to Western Europe from Siberia.*

*Against strong American protests, Western European countries recently agreed to help finance the Yamal line and to buy the gas that it would transport beginning in the mid-1980's. The Reagan Administration argues that the pipeline will dangerously increase Western Europe's energy dependence on the Soviet Union.*

*Caterpillar's principal competitor is the Japanese Komatsu Company, which has already sold 560 similar pipelayers to the Soviet Union.*

---

20

<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9401E7D91438F933A25751C1A967948260&sec=&spon=&pagewanted=print>

di Federico Alberto Bettini

Oltre alle difficoltà di relazionarsi ai Governi ospitanti e alle politiche estere le imprese che si internazionalizzano vanno incontro a delle difficoltà dovute alle differenze culturali che saranno trattate in maniera più approfondita nel capitolo successivo.



## **5 Internazionalizzazione e problematiche socio-etiche**

### **5.1 Introduzione**

Questa sezione si presuppone di approfondire le tematiche delle differenze culturali, della corruzione, le problematiche ecologiche legate ai processi di internazionalizzazione, il libero mercato, il ruolo delle organizzazioni sopranazionali come WTO, UN, IMF e World Bank.

La corruzione è un fattore comune nel mercato internazionale. Con l'aumento degli scambi internazionali la corruzione e tangenti sono due problematiche con le quali le aziende che decidono di intraprendere un processo di internazionalizzazione devono imparare ad avere a che fare. In aggiunta a questo ci sono le problematiche legate all'ecologia ed all'inquinamento industriale. La complessità e l'interdipendenza coinvolta nelle operazioni internazionali spinge le imprese in un'area chiamata responsabilità sociale. Spesso quello che appare in superficie è molto diverso dalla realtà. Ad esempio ogni filiale dell'azienda nei diversi Paesi è soggetta a delle leggi e regolamenti diversi che vanno dalle regole doganali fino alle pratiche aziendali. Ogni filiale deve adattarsi alle regole locali ma nello stesso tempo deve cercare di minimizzare le ripercussioni economiche sulle altre filiali negli altri Paesi. A volte questo conflitto di interessi nel mercato internazionale ostacola gli obiettivi della stessa azienda che decide di internazionalizzarsi.

### **5.2 Responsabilità sociale**

Il termine inglese *corporate social responsibility* (CSR) si riferisce alle obbligazioni da parte di un'impresa nei confronti della società. La società infatti permette alle imprese di operare entro certi parametri. Questi parametri sono stabiliti dalle società e potrebbero essere diversi da paese a paese. L'impresa deve operare in maniera consistente con gli interessi della società ospitante.

Fa riferimento la definizione della responsabilità sociale:

*<sup>21</sup>The World Business Council for Sustainable Development defines corporate responsibility as the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce, their families and the local community and society at large.*

*More than goodwill, corporate community involvement or strategic corporate philanthropy, corporate responsibility is a genuine attempt by a company to build meaningful relationships between the corporate sector and the rest of society.*

*Corporate responsibility is achieved when a business adapts all of its practices to ensure that it operates in ways that meet, or exceed, the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business.*

*To be considered effective, corporate responsibility must be an integrated part of day-to-day business, engaging all stakeholders and including strategies to support individual managers to make socially responsible decisions, conform to ethical behaviour and obey the law.*

L'Unione Europea recepisce ed interpreta la precedente definizione da parte del *World Business Council for Sustainable Development* sulla CSR come segue:

*<sup>22</sup>"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. "*

*Amongst other things, this definition helps to emphasise that:*

- *CSR covers social and environmental issues, in spite of the English term corporate social responsibility;*
- *CSR is not or should not be separate from business strategy and operations: it is about integrating social and environmental concerns into business strategy and operations;*

---

<sup>21</sup> [http://www.corporate-responsibility.com.au/about/corporate\\_social\\_responsibility/what\\_is\\_csr.asp](http://www.corporate-responsibility.com.au/about/corporate_social_responsibility/what_is_csr.asp)

<sup>22</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm)

di Federico Alberto Bettini

- *CSR is a voluntary concept;*
- *an important aspect of CSR is how enterprises interact with their internal and external stakeholders (employees, customers, neighbours, non-governmental organisations, public authorities, etc.)*

La CSR non è solamente relativa alla sfera economica ed include anche dei doveri che sono relative alla sfera non economica. Le precedenti definizioni che sono state apportate come esempio servono a dare un significato generale del concetto di CSR. Risulta la mancanza di un accordo, anche all'interno della stessa società, su quali esattamente siano le responsabilità sociali di un'impresa anche se essa opera nel contesto del proprio territorio nazionale. Le ambiguità si accentuano quando si parla di imprese estere o MNCs.

Dato che è molto difficile trovare un regolamento definitivo e preciso sulla CSR con il passare del tempo si sono affermate diverse correnti di pensiero.

Una maniera per interpretare la CSR delle MNCs viene denominata “*stakeholder approach*”. In maniera simile alle aziende locali, le MNCs hanno dei soci i quali sono interessati all'andamento economico dell'azienda e indirettamente dei propri interessi. Quindi ogni azione intrapresa dall'azienda si ripercuote sugli interessi dei soci. Inoltre bisogna considerare anche tutta quella serie di attori che traggono giovamento dall'andamento dell'azienda come clienti, fornitori, creditori, impiegati, la comunità in cui l'azienda risiede o dalla quale attinge risorse ed il pubblico in generale. Qualsiasi sia la natura dell'azienda, locale od internazionale, deve sempre dare conto ad una serie di attori che influenza in una maniera o nell'altra. Ognuno di questi individui si aspetta e spesso domanda che l'azienda raggiunga i propri scopi in maniera responsabile. I soci inoltre vorrebbero un ritorno maggiore dei propri investimenti. I clienti sono in cerca di un buon rapporto qualità prezzo. I fornitori dipendono dalle aziende clienti per mantenere la propria attività continua e redditizia. I creditori desiderano che l'azienda sia stabile finanziariamente. Gli impiegati desiderano essere soddisfatti economicamente e nello stesso tempo avere la certezza del lavoro. La comunità locale si aspetta che l'azienda agisca come un membro responsabile della comunità e che contribuisca alle diverse cause civili ed attività della comunità. Il pubblico in generale si aspetta che l'azienda salvaguardi l'ambiente. In aggiunta

alla precedente lista, ci sono le organizzazioni non governamentali (NGOs) e le organizzazioni governamentali (GOs) che si aspettano che l'azienda salvaguardi l'ambiente, agisca con integrità, sia onesta negli accordi con i terzi, aiuti i Paesi svantaggiati, rispetti i diritti umani, applichi gli stessi standard di condotta che usa nel Paese di origine anche negli altri Paesi e contribuisca allo sviluppo economico dei Paesi ospitanti. Il Governo del Paese ospitante richiede di aumentare il tasso di impiego dei propri cittadini, il pagamento delle imposte, il trasferimento tecnologico, l'obbedienza alle leggi, regole sociali locali, che abbia una equa competizione con le altre aziende locali. A volte la soddisfazione di alcune di queste esigenze va in contrasto con la soddisfazione di altre.

Per quanto riguarda quegli aspetti dell'azienda che possono essere a ragione confinati nel territorio nazionale, la CSR di un'azienda locale e di una azienda internazionalizzata sono tutto sommato gli stessi. Ci sono tuttavia singoli aspetti delle operazioni dell'azienda internazionalizzata che non possono essere confinati nel locale. Infatti alla ricerca del profitto, un'azienda potrebbe modificare il proprio modello di costo ed acquistare ad esempio delle materie prime piuttosto da un paese che da un altro. Questo cambiamento ovviamente va in favore di alcuni Paesi ed in sfavore di altri. Per questi ed altri motivi la CSR delle MNCs è un concetto molto ampio e complesso della semplice CSR legata al locale. Questo concetto abbraccia tutte le cittadinanze i cui Paesi ospitano una sede dell'azienda. Un altro concetto di CSR è stato elaborato dall'autore Kenichi Ohmae che enuncia che le MNCs operano un mondo senza confini geografici:

*“Over the political map, the boundaries between countries are as clear as ever. But on a competitive map, a map showing the real flows of financial and industrial activity, those boundaries have largely disappeared”.*

Tenendo da parte per un attimo le varie differenze locali, il flusso di informazione ha trasformato le persone in cittadini globali. Essi richiedono il miglior prodotto possibile ed acquistano da chiunque riesca a produrre questo prodotto, che sia un'azienda americana, inglese o giapponese. Quindi l'obiettivo di molte di queste MNCs è quello di fornire un prodotto che soddisfi questo tipo di consumatori che vengono definiti in inglese *“world corporate citizens”*. Per assicurarsi che le

MNCs soddisfino i requisiti di CSR la comunità globale richiede un codice di comportamento e qualcuno che monitori il rispetto di queste regole. Ad oggi non esistono delle guide linea complete riguardanti la CSR e considerando la complessità della tematica, molto probabilmente dovremo attendere molto tempo prima di vederle. Per quanto riguarda l'aspetto del monitoraggio, i Governi locali si fungono garanti di questa funzione anche se nelle NICs a volte mancano i mezzi per un completo monitoraggio. Il Governo degli USA ha emanato il "Tort Claim Act" che estende la giurisdizione della Corte degli USA al di fuori del territorio degli USA per quanto riguarda appunto la violazione dei diritti umani. Nel contesto delle Istituzioni che monitorano le attività delle MNCs si può elencare l'International Chamber of Commerce (ICC), Organization for Economic Cooperation (OECD), International Labour Organization (ILO), UN Commission on Transnational Corporations. Molti Paesi sono membri delle stesse Istituzioni e questo obbliga le MNCs ad aderire ad una serie di comportamenti. Questo viene definito come un'obbligazione indiretta, dato che non esistono misure dirette applicabili. Questo codice di comportamento indiretto controlla non solo le attività delle MNCs ma anche quelle dei Governi locali. Il codice copre le aree delle relazioni tra Governi nazionali, il pubblico e le MNCs, la protezione dell'ambiente, la protezione dei consumatori, le pratiche di impiego, i diritti umani. Le MNCs sono ritenute moralmente responsabili nel riconoscimento di questo codice e di considerarlo durante lo svolgimento delle proprie attività internazionali. Il vantaggio di aderire a questo codice di comportamento è sia economico che morale. Molti ricercatori ad esempio hanno rilevato una correlazione tra il comportamento responsabile dell'azienda ed il profitto.

Anche se non esiste un documento guida sulla CSR, alcuni autori come De George hanno suggerito che le MNCs dovrebbero agire con integrità nei confronti dei cittadini globali. Questo comporta l'osservazione di 6 regole generali:

1. Le imprese dovrebbero agire in accordo con i propri valori che non possono essere minori dell'etica minima ma che dovrebbero di gran lunga superarla. Ad esempio una impresa non dovrebbe dare e ricevere delle somme di danaro per corruzione.

di Federico Alberto Bettini

2. In aggiunta a ciò che è stato detto precedentemente, un'impresa dovrebbe soddisfare le minime norme morali ovunque. Ad esempio non uccidere o mettere in pericolo la vita di nessuno e non causare danni a persone.
3. Un'impresa dovrebbe rispettare le precedenti regole in un accordo commerciale che dovrebbe essere giusto e concluso negli interessi di ambedue le parti.
4. Dato che i paesi in via di sviluppo non possiedono adeguate infrastrutture, le MNCs dovrebbero avere degli obblighi speciali sulle infrastrutture.
5. L'impresa dovrebbe considerare la dimensione etica delle proprie azioni, progetti, piani prima di agire non dopo aver agito.
6. Ogni persona dovrebbe ricevere il dovuto. L'impresa dovrebbe essere aperta ai dissensi di coloro che sono stati danneggiati e risolvere i casi con giustizia.

Si può registrare un crescente consenso da parte di molte imprese sulla quinta regola in quanto potrebbe avere un impatto sul rendimento dell'azienda. La CSR dovrebbe essere inclusa nel piano strategico dell'impresa. Nessuna decisione strategica dovrebbe essere intrapresa senza considerare le ripercussioni sulla CSR. Questi suggerimenti sono sottolineati dalle linee guida emanate dall' OECD, l'ILO e l'UN.

In particolare l'autore De George suggerisce delle guide linea particolari per in Paesi in via di sviluppo:

1. Le imprese non dovrebbero causare intenzionalmente un danno a nessuno.
2. Dovrebbero fare più cose positive che negative per il Paese ospitante.
3. Dovrebbero contribuire attraverso le proprie attività allo sviluppo del Paese.
4. Dovrebbero rispettare i diritti umani dei propri impiegati.
5. Dovrebbero rispettare e non violare la cultura locale e lavorare congiuntamente con essa.
6. Dovrebbero pagare la propria giusta parte di imposte.
7. Dovrebbero cooperare con il governo locale nel rafforzamento di infrastrutture, istituzioni, sindacati, gruppi di consumatori, ecc.

Nel rispettare queste regole le MNCs stabiliscono un elevato standard morale ed una base per un mutuo beneficio nelle relazioni di affari. Un esempio passato potrebbe essere riferito a quando le multinazionali sfruttavano i bassi costi delle estrazioni delle materie prime e le rivendevano a prezzi esorbitanti all'estero. Oppure molto spesso le materie prime sono elaborate all'estero e divengono prodotti finiti che vengono rivenduti agli stessi paesi in via di sviluppo a prezzi esorbitanti. In questo caso i Paesi in via di sviluppo sono sfruttati due volte, una volta all'estrazione delle materie prime ed una seconda volta quando i prodotti finiti vengono rivenduti a prezzi molto alti. Sempre restando nel campo dell'estrazione mineraria, le MNCs sono tenute ad utilizzare un sistema di estrazione che rispetti e preservi l'habitat naturale e non danneggi l'ecosistema.

Durante la negoziazione per i contratti di sfruttamento delle risorse del Paese, le MNCs dovrebbero negoziare un prezzo equo. Prima della nascita dell'OPEC, le MNCs che si occupavano di estrazione petrolifera, pagavano al Paese ospitante 2 USD al barile per l'olio crudo. Questi Paesi contestavano il fatto che il prezzo non fosse equo e per questo motivo si associarono nell'OPEC e negoziarono assieme il prezzo del petrolio. Questo comportò uno shock economico mondiale portando i prezzi del petrolio non al livello che l'OPEC desiderava ma comunque tanto elevato da cambiare per sempre il volto dell'economia mondiale.

Una delle tematiche più importanti nel contesto della CSR è rappresentata dall'impatto ecologico delle operazioni industriali e la corruzione. Questi due problemi sono una preoccupazione per tutti i Paesi e la loro risoluzione richiede un coordinamento globale. Tutte le industrie moderne impattano l'ambiente in qualche maniera e per generazioni le industrie hanno operato senza preoccupazione per le conseguenze ambientali causate dalle proprie operazioni come deforestazione, desertificazione, inquinamento e povertà causata dai precedenti danni, senza parlare dello sfruttamento delle risorse naturali. Se si guarda al processo di industrializzazione, si può dividere in due fasi. Una prima che non si curava delle conseguenze ambientali. Sembra che all'inizio del XX secolo la crescita della popolazione e la tecnologia avessero avuto un impatto minimo sull'ambiente. Oggi la grande crescita della popolazione e la diffusa tecnologia sembrano mettere in pericolo il delicato ecosistema della Terra. Le attività umane stanno disturbando l'equilibrio tra atmosfera, acqua, terra piante ed

animali causando desertificazione, deforestazione ed inquinamento. La scomparsa delle foreste tropicali, delle diverse specie animali e vegetali ha causato enormi danni alla vita della Terra. L'incremento delle sostanze tossiche e l'acidificazione dei terreni sta causando dei pericoli per la vita di molte specie animali e vegetali e rappresenta un vero problema per i paesi industrializzati. Tutti i paesi soffrono le conseguenze generate dal rilascio dell'Anidride Carbonica ed altri gas dannosi all'interno dell'atmosfera. Questi gas reagendo con la fascia di Ozono potrebbero causare dei danni irreversibili. Per proteggere l'ambiente e le persone che lo abitano dalle inattese conseguenze, i Paesi sviluppati hanno sviluppato delle leggi e regolamenti. In molti Paesi sviluppati ci sono degli Organismi Governativi e non che si prefiggono di difendere l'ambiente attraverso la stimolazione di leggi e regolamenti in favore dell'ambiente. Nei Paesi in via di sviluppo la questione della difesa dell'ambiente è molto differente. Questi Paesi non possiedono le strutture amministrative e le risorse per monitorare le scelte politiche ambientali. Tuttavia i Paesi in via di sviluppo debbono utilizzare metodi molto più vicini all'ambiente di quanto accadeva 20 anni fa. Ovviamente l'utilizzo di questi metodi ha un prezzo in quanto richiede più investimenti per poterlo realizzare ed a volte questo prezzo è molto più alto di ciò che il paese si possa permettere. L'ambiente non rappresenta una priorità quando la fame e la diffusione di malattie epidemiche sono all'ordine del giorno.

Le problematiche ambientali vengono discusse periodicamente in differenti Summit mondiali ed è proprio nel 1992 a Rio de Janeiro che si sente per la prima volta parlare di sviluppo sostenibile. Questa nuova dicitura si riferiva al fatto che se i paesi in via di sviluppo non si prendono cura di utilizzare le proprie risorse naturali in maniera sostenibile, questa mancata cura li avrebbe privati di nuove risorse disponibili. Prima che l'Earth Summit fosse organizzato, la World Commission on Environment and Development messa in piedi dalla UN per risolvere i maggiori problemi della comunità mondiale riguardanti l'ambiente, afferma che l'ecologia e l'economia stanno diventando sempre più relazionate l'una con l'altra in un processo di causa effetto. Negli ultimi decenni, le problematiche relative all'ambiente si sono affermate anche nei paesi in via di sviluppo. Le campagne sono sotto pressione per l'incremento del numero di contadini e per la mancanza di terra. Le città sono sempre più popolate di persone,



macchine ed industrie. La siccità spinge le persone a muoversi attraverso i confini nazionali. La deforestazione in Sud America ed Asia sta causando smottamenti. Le precipitazioni acide si sono diffuse in tutta Europa e simili fenomeni si stanno diffondendo in scala globale con l'effetto serra. La recente crisi africana dimostra come tragicamente l'economia e l'ecologia possano interagire distruttivamente. Senza considerare dove accade, i danni ambientali dall'industrializzazione e l'abuso della natura sono pericolosi per tutti noi. Tutti noi viviamo sullo stesso pianeta, respiriamo la stessa aria, e beviamo la stessa acqua. Ad esempio, le mal regolate importazioni potrebbero contaminare i prodotti agricoli dei paesi sviluppati. L'inquinamento si sta affermando come un problema globale. Alcune MNCs hanno stabilito delle industrie nei paesi in via di sviluppo per approfittarsi della deregolamentazione ambientale. Altri hanno utilizzato paesi in via di sviluppo come magazzini per materiali pericolosi che sono generati in altri paesi. Questi modi di agire potrebbero portare all'inizio un vantaggio economico, ma considerando il costo umano ed ecologico risultano essere molto più costose alle fine. Uno dei più famosi esempi risulta essere quello della industria Bhopal, una filiale della Union Carbide in India e l'infame incidente che è costato centinaia di vite indiane. Anche se questo tipo di incidenti sono isolate violazioni, quando succedono, risultano essere tragedie che sottolineano la fragilità del nostro ecosistema. I paesi poveri possono a malapena nutrire la propria popolazione quindi non si preoccupano dei problemi ambientali. A lungo termine questa strategia non sarà sostenibile neanche dai paesi poveri. È necessario uno sviluppo sostenibile che conservi e preservi il "capitale naturale". Aria, acqua, e altre risorse ecologiche sono capitali naturali che devono essere salvaguardati per noi stessi e per le future generazioni. Uno sviluppo sostenibile bilanciato con un'attività umana che vada di pari passo con l'abilità della natura di rinnovarsi. Per poter avere uno sviluppo sostenibile, i paesi in via di sviluppo hanno bisogno di assistenza dai paesi sviluppati e dalle MNCs. Enormi investimenti sono necessari per proteggere le risorse marine, promuovere delle pratiche agricole sostenibili, controllare i rifiuti tossici e ridurre gli effetti sul clima. I paesi sviluppati hanno bisogno di un grosso quantitativo di denaro che annualmente venga speso per le attività identificate dall'Earth Summit. Le MNCs giocano un ruolo importante nello sviluppo sostenibile, specialmente quando i

paesi in via di sviluppo diventano dipendenti dagli FDI. Ma se queste compagnie devono avere un'influenza positiva sullo sviluppo, la capacità di negoziazione dei paesi in via di sviluppo deve essere rafforzata e sostenuta affinché si possano negoziare termini ambientali che risultino sostenibili per il paese. Ovviamente le MNCs non possono fornire ai paesi in via di sviluppo delle risorse di negoziazione. In questo caso, la UN ed altre istituzioni non profit possono essere di aiuto. Negli ultimi anni, NGOs come Greenpeace, Human Rights Watch ed altre, sono state fondamentali nel forzare le MNCs ad operare in maniera più responsabile. Attraverso l'utilizzo del canale mediatico di Internet, le NGOs hanno avuto l'opportunità di mediare con le attività delle MNCs nei paesi in via di sviluppo. Queste organizzazioni hanno effettuato con successo pressioni sulle MNCs al fine di renderle più caute nelle negoziazioni e al corrente degli effetti che le proprie attività avrebbero procurato all'ambiente circostante. Ad esempio, per costruire gli oleodotti dalle nazioni dell'Africa Centrale al Ciad attraverso il Camerun, le NGOs sono state fondamentali per persuadere Exxon ad effettuare un complesso quadruplice accordo con i paesi ospitanti, gli attivisti e la Banca Mondiale. Come parte dell'accordo Exxon si impegnava a costruire scuole, ospedali, pozzi, strade, e a prevedere tutta una serie di servizi sanitari alla comunità. Come parte di questo accordo, e per alleviare la povertà dei paesi, la Banca Mondiale ha stanziato 93 milioni di dollari americani ai governi del Ciad e del Camerun rendendoli capaci di partecipare equamente al progetto di investimento. Il governo del Ciad ha promosso una legge per mantenere il 10% dei profitti derivati dal petrolio in un fondo per le future generazioni. La maggior parte dei profitti sono stati spesi per educazione, sanità e sviluppo rurale.

Le MNCs inoltre possono contribuire al trasferimento tecnologico attraverso il quale si può formare il paese in via di sviluppo con la conoscenza e gli strumenti per utilizzare dei metodi di produzione sostenibili. Se effettuate in maniera adeguata, questo trasferimento tecnologico potrebbe avere un mutuo beneficio. Molti esempi attestano che il trasferimento tecnologico è sostenibile dal punto di vista ambientale. In Polonia, nel 1990, le industrie di estrazione mineraria hanno impiegato 700,000 persone e l'esportazione del carbone contribuiva al 10% del PIL e al 90% del consumo domestico di energia. Questo genere di operazioni erano inquinanti per i fiumi polacchi e causavano seri pericoli ecologici. L'Axel

Johnson Group di Stoccolma, Svezia, una impresa mondiale di commercio e distribuzione, ha fornito agli impianti di estrazione polacchi delle tecnologie contro l'inquinamento. L'investimento totale di 60 milioni di dollari americani ha permesso ad un consorzio di imprese polacche di ottenere la tecnologia necessaria incluso un impianto di purificazione e desalinizzazione dell'acqua. Le acque sporche e salate depurate erano vendute commercialmente. La tecnologia quindi non ha solamente eliminato l'inquinamento dell'acqua ma ha anche generato 9 milioni di dollari di profitto.

### **5.2.1 La corruzione**

Una delle tematiche da prendere in considerazione durante i processi di internazionalizzazione è quella della corruzione. Spesso, nel fare impresa all'estero si viene a contatto con la corruzione locale. Le tangenti e la corruzione sono molto comuni in molti paesi. Non ci sono limiti geografici, la corruzione è stata rilevata attraverso scandali dagli Stati Uniti all'Europa, dal Giappone all'Africa. Queste pratiche sono state regolamentate dal Foreign Corrupt Practices Act 1977 (FCPA). Quando questa legge è stata promossa, i legislatori si aspettavano che molti paesi aderissero. Tutto ciò non è successo e ricerche hanno indicato che questa legge ha indebolito la posizione competitiva delle imprese americane e non ha assolutamente ridotto le tangenti legate agli accordi economici. Lo scandalo politico nei primi anni novanta in Giappone e la pratiche illegali di alcuni grandi imprese come la Enron potrebbero dare l'impressione che la corruzione si stia incrementando. In realtà, imprese e governi non sono mai stati oggetto di controlli così elevati da parte delle persone e dei media. Certamente, alcune letture della storia sottolineano come la corruzione era presente fin dai tempi antichi. Polibio, lo storico greco, ha riassunto il declino di Cartagine in una sola frase: "A Cartagine, tutto ciò che è profitto è vergognoso". A parte i pericolosi effetti che la corruzione può avere sulla morale della società, la corruzione risulta avere dei costi. Le tangenti che i burocrati ricevono per approvare le licenze e i bilanci gonfiati delle imprese, gli esattori delle tasse che ricevono tangenti e permettono alle entrate delle aziende di non essere

ufficializzate rappresentano un danno economico per le entrate dei governi. Le tangenti sono anche responsabili per gli investimenti repressi e per la crescita economica repressa. Si stima che almeno la metà delle tasse siano raccolte in Argentina e il 28% delle attività economiche non siano dichiarate. La corruzione ha anche degli effetti negativi sugli FDI. Studi indicano che gli investimenti esteri generalmente evitano i mercati corrotti perché la corruzione è considerata moralmente sbagliata ed economicamente crea un'inefficienza operativa. Il vero costo della corruzione deve anche prendere in considerazione la perdita di fiducia nel sistema e la diminuzione delle attività imprenditoriali. Il costo delle tangenti e dei pagamenti illegali per esempio è stato stimato essere tra il 3 ed il 5% in Cina. In Italia, si stima che la corruzione abbia gonfiato il debito pubblico fino al 15%. Qualche anno fa, il governo cinese ha affermato che le proprietà statali avevano perso più di 50 miliardi in valore dandone la responsabilità ai dipendenti della Pubblica Amministrazione che trasferivano grosse proprietà ad investitori esteri o a se stessi. La corruzione entrerebbe anche nella nostra quotidianità se vivessimo in paesi come il Camerun. Ad esempio, in alcune situazioni non ci sono maniere per evitare un pagamento illecito. Se si vuole lasciare il Camerun, la scelta è fra dare 20 dollari americani alla guardia di confine o stare in Camerun per lungo tempo. Se si paga la somma richiesta, si fa la cosa giusta. Non bisogna mai ammettere che è una tangente, bisogna dimostrare di comprendere che nel proprio caso sono necessari degli sforzi addizionali da parte degli ufficiali e che si è disposti a pagare una somma extra per un lavoro extra. È anche pratica diffusa negoziare sulla tangente ma non bisogna mai essere scortesi o insultare dei funzionari anche se ciò farebbe sentirsi meglio. Si potrebbe essere arrestati e finire per pagare di più di quello richiesto senza parlare del tempo perso per il processo. In alcuni casi si può richiedere una ricevuta, questo potrebbe spaventare l'estorsore che la ricevuta possa essere presentata al proprio consolato per un rimborso. Ci sono due tipi di tangenti: le bustarelle o le tangenti per oliare. Le tangenti per oliare si pagano per facilitare un normale processo burocratico come ad esempio un permesso di soggiorno, documenti per l'import o una patente di guida. Non comprende nessun atto che non sia permesso dalla legge. È denaro per facilitare ed è somministrato in situazioni in cui un ritardo potrebbe alterare delle normali funzioni dell'impresa ed essere più costoso. La

tangente per oliare è stata quasi istituzionalizzata in alcuni paesi in via di sviluppo. Persino l'FCPA non la proibisce. In Africa Occidentale viene definita come *dash*; in Messico *mordida*; in Honduras *pajada*; in Brasile *jeitinho*; in alcune ex colonie britanniche in Asia *khumshaw* che significa grazie; e nel Medio Oriente *bakhshesh* o *an-aam* che significa regalo. Il denaro per oliare è pagato ai bassi livelli di burocrazia, le bustarelle sono somministrate agli alti ufficiali. C'è anche un'altra differenza tra le due tangenti che sta nel metodo, nell'ammontare del pagamento e nel risultato. In particolare, il denaro per oliare è relativamente una piccola somma e la transazione avviene direttamente tra il cliente ed il funzionario al fine di oliare i meccanismi burocratici ed eccetto per il pagamento non include nessun altro atto illegale. La bustarella comprende un grosso ammontare di denaro e generalmente un sistema elaborato di raccolta. Il ricevente della bustarella è un'ufficiale governativo di alto livello. Per la sua illegalità le MNCs effettuano questi pagamenti mascherandoli con falsi conti correnti alterando i libri contabili e la documentazione. A volte i pagamenti sono incanalati in imprese filiali estere sotto forma di consulenze. In altri casi, ad esempio in Italia ed in Sud Corea questi pagamenti prendono la forma di contribuzioni a partiti politici. Molto spesso, le bustarelle avvengono con l'aiuto di intermediario che funge da ponte culturale tra le parti. Il più comune intermediario in bustarelle è quello del Medio Oriente. Per le imprese occidentali, gli intermediari sono utili in molte maniere, superano le barriere linguistiche facilitano l'accesso ai centri di potere. Nel Medio Oriente i network delle famiglie potenti sono i depositari delle informazioni politiche finanziarie ed economiche. L'Occidente non ha un sistema equivalente con il quale paragonarlo. I mediatori quindi rappresentano un ponte con le famiglie potenti e danno un senso di fiducia tra lo straniero e le famiglie. Una delle scuse più comuni per evitare un pagamento illecito è quella di dire che nel proprio paese, si rischia la persecuzione se si effettua il pagamento. Un esempio rilevante è quello quando un ministro dell'Africa Occidentale durante una pausa di negoziazione poeticamente si riferisce a se stesso come il primo albero della foresta che ha bisogno di acqua, il diplomatico americano risponde amichevolmente che se lo avesse pagato, sarebbe andato in galera. A volte è possibile compiacere gli ufficiali del governo con progetti a favore della comunità al posto di tangenti. Costruire una scuola, una

strada o un centro sportivo per il quale il burocrate possa prendere credito, costituisce una via di negoziazione più a lungo termine. Infine, bisogna tenere in mente che in molte culture un regalo ed un pagamento sono una parte essenziale per la costruzione di una relazione tra due parti. Come De George ci ricorda,<sup>23</sup> le regole base morali non cambiano da paese a paese anche se alcune pratiche possono essere etiche in un paese e non in altro in differenti circostanze. La domanda “perché la corruzione è una pratica così diffusa nei paesi in via di sviluppo?” ha varie risposte. Alcuni dicono che il salario molto basso degli impiegati governativi sia parzialmente responsabile della diffusione di questa prassi, ma altri studi hanno rilevato che la corruzione è significativamente correlata ai salari pro capite. Ovviamente nei paesi in via di sviluppo i salari sono inferiori e i funzionari non possono resistere alla tentazione della corruzione. Un’altra spiegazione prende in considerazione le differenze culturali; quello che una cultura considera come una normale facilitazione di una transazione economica, un’altra potrebbe considerarla come corruzione. Molti problemi che hanno senso in una cultura, quando visti attraverso una diversa prospettiva culturale potrebbero apparire come inappropriate ed a volte anche come errati; il seguente aneddoto illustra le differenze culturali riguardante i problemi etici. Un cannibale ha una conversazione con un uomo occidentale educato e sofisticato. L’uomo occidentale gli chiede come si procura il cibo ed il cannibale risponde che quando c’è una scarsità di cibo, dichiara una guerra ai vicini e ne uccidono tanti quanti ne vogliono mangiare. Il cannibale chiede all’uomo occidentale come si procurasse il cibo menzionando il fatto che era venuto a conoscenza di una grande guerra pochi anni prima. Il cannibale chiede: “quante persone sono morte durante questa guerra?”. E l’uomo occidentale risponde: “milioni”. Il cannibale, molto sorpreso, chiede all’uomo occidentale se gli avessero mangiati tutti. L’uomo occidentale risponde che non ne hanno mangiato perché non mangiano uomini. Il cannibale, un po’ disgustato, chiede all’uomo occidentale il motivo per cui avessero ucciso tutte quelle persone. Se le tangenti fossero una regola comune a tutti, cesserebbero di essere corruzione. Le mance nelle Stati Uniti rappresentano un buon esempio. Negli Stati Uniti, le mance sono considerate una cosa positiva ed in alcune altre parti del mondo sono considerate una cosa offensiva. Le mance rappresentano una

---

<sup>23</sup> R.T. De George (1999). *Business Ethics*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

parte del salario in alcuni paesi. I teorici dell'internazionalizzazione affermano che è importante avere differenze culturali nelle imprese ma affermano anche che le differenze etiche non sono comprese completamente. Il lobbying è un altro esempio di azione che è sanzionata in un paese ma permessa in altri. Negli Stati Uniti, fare lobbying sul legislatore e le agenzie governative è una prassi legale accettata. Anche i paesi esteri sono coinvolti nel lobbying. Il Giappone ad esempio è uno dei paesi che spende più soldi per fare lobbying negli Stati Uniti. Perché i giapponesi spendono così tanti soldi in lobbying? Alcuni affermano che i giapponesi vogliono occupare gli avvocati più talentuosi del paese rendendogli non disponibili per casi contro il Giappone. Altri affermano che i giapponesi stanno costruendo un progetto a lungo termine per creare delle relazioni con Washington considerando che gli avvocati di oggi potrebbero essere gli ufficiali governativi di domani.

Quando si rappresenta il governo giapponese e la propria risorsa di guadagno è il Giappone, la propria prospettiva cambia. Molti paesi in via di sviluppo erano colonie dell'Occidente. Kolde<sup>24</sup> afferma che una debole identificazione con la propria patria, una confusa devozione e una mancanza di coesione interna sono attributi comuni nella maggior parte delle ex colonie. In questi paesi le tribù non erano integrate nella nazione sotto le regole di potere occidentale. Al fine di prevedere la formazione di coalizioni anti coloniali tra le tribù, venivano coltivati conflitti e rivalità tra le stesse tribù. Quando queste ex colonie hanno guadagnato la propria indipendenza, hanno risentito della mancanza di un sostanziale patriottismo. Il problema veniva alimentato dal fatto che il potere occidentale fosse stato trasmesso indirettamente attraverso i capi delle comunità. Questi capi nativi erano visti dalle popolazioni come agenti dell'autorità colonizzatrici. La loro tradizionale autorità e legittimità si era indebolita agli occhi delle persone locali ed al tempo dell'indipendenza, le risorse tradizionali dell'ordine sociale non detenevano il potere. Inoltre, il sistema legale occidentale era stato sovrapposto sulla struttura tribale. In queste società, le tecniche legali e le regole avevano rimpiazzato la semplice onestà e la responsabilità personale che, in molte delle società preindustriali erano servite come strumenti di ordine e controllo. Molte di queste regole non erano altro che una ri-etichettatura di vecchi prassi. Se ad

---

<sup>24</sup> E.-J. Kolde (1985). *Environment of international business*. Boston : PWS-Kent.

esempio le magie nere erano dichiarate come legittime nel sistema indigeno, la nuova legge le aveva dichiarate illecite. Regali ai capi, che i nativi consideravano non solamente un diritto di purificazione ma anche una santificazione, vennero dichiarati come corruzione dalle legge occidentali.

### **5.2.2 Il problema del libero mercato**

Le premesse di espansione del mercato internazionale sono che tutti i partecipanti nel mercato ne beneficino. Per incrementare gli scambi internazionali, bisogna rimuovere le barriere tariffarie e non tariffarie. Per iniziare questo processo, sono stati stabiliti accordi di mercato bilaterali e multilaterali. L'accordo multilaterale più importante prese luogo sotto gli auspici del WTO. Il libero mercato e il mercato aperto comportano delle conseguenze per le industrie locali. Le forze di competizione estera rendono non competitivi i mercati nazionali. Tutto ciò crea una perdita di posti di lavoro. Nel lungo termine, molti analisti credono che il risultato sia più efficiente e che crei più posti di lavoro mentre nel breve periodo segnerebbe il declino delle industrie locali. Grazie a questi accordi i governi non possono proteggere le imprese locali inefficienti contro le imprese estere più efficienti. Alcuni governi utilizzano misure meno ovvie come sussidi alle imprese locali. Queste misure limitano l'azione delle imprese estere. Inoltre, le misure di protezione dell'ambiente non sono uniformi in tutti i paesi del mondo. In paesi dove la legislazione è più restrittiva, le industrie sono forzate ad investire in capitali e macchinari per produrre in maniera più ecologica. Questo tipo di investimento si aggiunge ai costi di produzione e mette un business in una posizione di svantaggio competitivo rispetto a quelle imprese che provengono da paesi con delle legislazioni meno restrittive o non restrittive affatto. Per molti anni, le imprese americane ed europee protestavano per il fatto che il mercato giapponese fosse chiuso agli stranieri. Anche se non vi sono barriere visibili in Giappone, ci sono molti ostacoli invisibili. Si dice che le imprese americane non provino abbastanza e abbandonino troppo facilmente quando si trovano di fronte a degli ostacoli per approcciare il mercato giapponese. Un esempio è rappresentato dalle imprese di costruzione americane che dopo molti tentativi ed un apparente



successo iniziale hanno appreso che il mercato delle costruzioni giapponesi non può essere penetrato. Da un accordo tra gentiluomini, gli stranieri sono esclusi dall'industria della costruzione. Nella distribuzione, la storia è esattamente la stessa. Il mercato è strettamente controllato, tiene fuori la competizione straniera per molti prodotti e gonfia i prezzi al consumo. La legge è disegnata per proteggere centinaia di piccoli negozi e per prevenire la stabilizzazione di grandi catene di supermercati. I concorrenti stranieri affrontano una realtà molto difficile per penetrare il mercato a causa di un accordo esclusivo tra i grossisti e i piccoli distributori. In questo sistema di distribuzione, i prodotti cambiano molte mani prima di arrivare al consumatore finale. Ogni passaggio aggiunge un costo senza aggiungere nessun valore. C'è una divisione nel mondo dell'economia. Il mondo si divide in due campi: ricchi e poveri o Nord e Sud. Questi due gruppi non solo vivono differenti condizioni socio economiche ma hanno anche approcci ed orientamenti diversi ai problemi del mondo. I poveri, molti dei quali ex colonie di paesi industrializzati, basandosi sulla loro precedente esperienza, credono che il Nord cerchi di tenerli giù per sfruttarli. Durante l'Earth Summit, ad esempio, il Nord cercava di costruire un consenso ed un accordo per limitare la distruzione delle foreste tropicali, ridurre l'inquinamento e salvaguardare la natura. Il Sud interpretava l'incontro come un'opportunità per il Nord di accollarsi le responsabilità dei costi per la protezione dell'ambiente. Secondo questa interpretazione, il Nord, attraverso un'industrializzazione incontrollata aveva messo in pericolo il pianeta e avrebbe dovuto pagare per la pulizia dell'ambiente. Il Brasile, la Cina, l'India, la Malesia ed il Messico per esempio, interpretavano l'inquinamento come una conseguenza inevitabile alla quale i paesi industrializzati avrebbero dovuto contribuire. La tendenza dei paesi in via di sviluppo di perseguire una strategia di sviluppo economico meno costosa e la riluttanza dei paesi sviluppati nell'assistere nell'impiego di tecnologie più costose ma più amiche dell'ambiente avrà gravi conseguenze per il mondo. Ad esempio, consideriamo lo scenario dell'incremento dei possessori di macchine nei paesi in via di sviluppo. I demografi delle UN hanno stimato che la popolazione mondiale era di 5.7 miliardi del 1994 e che raddoppierà fino a diventare più di 10 miliardi nel 2050. Se estrapoliamo l'incremento del numero di macchine possedute dalle persone nei paesi sviluppati con il resto del mondo, l'incremento di inquinamento

di Federico Alberto Bettini

causato dalle macchine avrebbe sicuramente un effetto dannoso per il pianeta. Al giorno d'oggi, la UN sostiene dei programmi che sono finalizzati alla stabilizzazione della popolazione mondiale a 7,8 miliardi di persone entro il 2050.<sup>25</sup> Molti anni fa, Perlmutter aveva sostenuto che l'incremento del commercio internazionale sarebbe stato la migliore speranza di pace mondiale: bombardare clienti, fornitori ed impiegati non è nell'interesse di nessuno.<sup>26</sup> Bisognerebbe aggiungere anche che il peggiore nemico della pace è la povertà. Nessun commercio internazionale è possibile se vi è povertà. La povertà non può essere sradicata senza commercio sostenibile. Gli intellettuali di molti paesi in via di sviluppo credono che le MNCs siano parzialmente colpevoli della povertà. Tra il 1960 ed il 1968 ad esempio, il profitto pagato alle MNCs dai paesi sudamericani era pari al 6.7 miliardi di USD.<sup>27</sup> Il fatto che i paesi in via di sviluppo siano fortemente indipendenti dai paesi sviluppati viene definito con la parola spagnola "*dependencia*". La scuola di pensiero della *dependencia* descrive una figura del mondo nella quale le MNCs spostano il benessere ed i benefici dai poveri, i paesi in via di sviluppo, ai ricchi, i paesi sviluppati. Il processo di trasferimento del benessere è sostenuto da uno scambio disuguale nel quale le *commodities* che richiedono un alto valore di manifattura sono acquistate dai consumatori il quale lavoro è stato venduto a basso valore. In questo modo si costruiscono disuguaglianze globali fondate nei prezzi che paghiamo del mercato.<sup>28</sup> Consideriamo ad esempio gli abitanti della Nuova Guinea che producono caffè per il mercato mondiale. Dopo che i chicchi di caffè lasciano il villaggio, sono trasportati all'estero, passano attraverso molte mani, processi e finalmente, divengono il caffè che tutti noi conosciamo e compriamo nei supermercati. Gli abitanti del villaggio ricevono abbastanza denaro per sostenere il commercio locale nel quale ci sono prodotti come il Nescafé. Il prezzo pagato agli abitanti del villaggio per il loro caffè è 48 volte minore rispetto al prezzo al quale

---

<sup>25</sup> S. Chira (1994) *Women campaign for new plan to curb the world's population*. New York Times, PPA1, A12.

<sup>26</sup> H.V. Perlmutter (1969) *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia Journal of World Business, January-February, 9-18.

<sup>27</sup> A. Pinto and J. Knalkel (1973) *The centre-periphery system twenty years later*. Social and Economic Studies, 22, 34/89.

<sup>28</sup> P.J. Taylor (1992) *Understanding global inequalities: a world system approach*. Geography, 77,17.

pagherebbero una lattina di Nescafé.<sup>29</sup> In questa maniera la *dependencia* aumenta la distanza tra i ricchi ed i poveri. Frequentemente, per espandersi nei paesi in via di sviluppo, le MNCs stringono forti relazioni con i governi e le elite di questi paesi. Sfortunatamente, questi governi spesso non sono rappresentativi delle persone e non agiscono nel migliore interesse degli abitanti del paese. In particolare, i banchieri internazionali hanno acconsentito agli schemi suggeriti dai governi e dalle elite che guardavano solamente ai propri interessi. Molti credono che i problemi economici dei paesi in via di sviluppo siano strettamente correlati ai grandi debiti pubblici causati da queste relazioni. Alcuni suggeriscono un rapporto circolare tra movimenti di capitali, instabilità politica e pressione economica in questi paesi.<sup>30</sup> Questa teoria è supportata da alcuni autori come De George come si può notare dal seguente passo tratti dal suo testo *Competing with Integrity in International Business* (1993):

International Banks in less developed countries face a dilemma: the best prospect for large loans are the government and the countries' elite. But the government and the elite do not always use their loans for the good of the country; indeed they tend to use them for themselves and their own narrowly conceived interests. [...] Banks do not only lend money; they also receive money. Offering customers secret unnumbered accounts and evincing a willingness to accept deposits without question make banks accomplices to exploitation, crime and the flight of investment capital from less developed countries.

Queste relazioni perpetuano la dipendenza dei paesi in via di sviluppo dalle tecnologie e capitali dai paesi sviluppati. Il fenomeno della dipendenza è oggetto di molti dibattiti. Molti affermano che se si continua di questo passo, i paesi in via di sviluppo non raggiungeranno mai un livello di sviluppo economico paragonabile a quello degli Stati Uniti o dei paesi europei. Tuttavia, l'esperienza di alcuni paesi asiatici come Corea, Taiwan, Singapore e Malesia indicano diversamente. Anche se questi paesi non sono comparabili agli Stati Uniti ora, se continuano con lo stesso livello di crescita, potrebbero essere paragonati ai paesi sviluppati. Quello che bisogna comprendere è che i problemi delle nazioni povere non possono

---

<sup>29</sup> K. Fatehi (1994) *Capital flight from Latin America as a barometer of political instability*. *Journal of Business Research*, 30, 187-195.

<sup>30</sup> R.T. Nylor (1987). *Hot money and the politics of that*. New York: Linden Press.

di Federico Alberto Bettini

essere risolti con approcci che hanno funzionato per paesi ricchi. Rappresentano degli esempi validi gli sforzi fatti per ridurre il debito pubblico di alcuni paesi e la salvaguardi delle foreste tropicali.

## **6 Internazionalizzazione delle Piccole e medie imprese (PMI): il caso studio**

### **6.1 Introduzione**

Il caso studio è costruito su un progetto di un'impresa australiana di internazionalizzarsi in un Paese estero. L'idea di internazionalizzazione ha come soggetto un prodotto che si desidera importare in Australia, l'Ananas. L'impresa comprende che il mercato australiano offre delle opportunità concrete di importazione volendosi avvantaggiare dei minori costi di produzione al di fuori dell'Australia e della stagionalità del prodotto. In Australia sono presenti delle piantagioni di Ananas e sono situate al Nord per la maggioranza in una regione chiamata Queensland. Il caso studio vuole prendere in considerazione tutti i diversi prodotti ricavati dall'Ananas e comprendere le motivazioni generali per le quali un'azienda dovrebbe valutare l'opportunità di internazionalizzazione importando questi prodotti dall'estero ed in seconda istanza dare una prima valutazione su quale sia il Paese più indicato per l'importazione tenendo in considerazione le dimensioni, il carattere dell'azienda e le caratteristiche socio culturali dei vari Paesi implicati nel processo di internazionalizzazione.

Nel seguente caso studio verranno analizzati i vari attori del processo di internazionalizzazione che sono: il Paese di provenienza dell'impresa internazionalizzatrice, l'impresa internazionalizzatrice, il prodotto, il Paese che subisce l'internazionalizzazione. Gli attori del processo di internazionalizzazione verranno analizzati in un contesto globale e non come compartimenti stagni. L'internazionalizzazione è un processo il più delle volte emozionale ed è specifico per ogni azienda. In un caso di internazionalizzazione che ha come soggetto un prodotto derivato dall'agricoltura, l'azienda dovrà condurre degli studi sul prodotto e sulla filiera che spazino dall'aspetto tecnico a quello commerciale a

quello socio culturale dei diversi paesi di provenienza coinvolti nel processo di internazionalizzazione.

Questo paragrafo è la chiave di volta di questa tesi di dottorato, e cercherà di dare risposta alle domande: Le teorie sul processo di internazionalizzazione sono applicabili ad una PMI? Quanto queste teorie pensate sulle esperienze delle MNCs siano vicine ad reale processo di internazionalizzazione? Quale prodotto proveniente dalla coltura dell'ananas è più favorevole per questo processo? Quali sono le probabilità di successo della impresa soggetto del caso studio di avere successo in un processo di internazionalizzazione dei prodotti derivati dalla piantagione dell'ananas importati in Australia? Come la nostra PMI reagirà alle specificità del mercato?

Per dare risposta a queste domanda sono state condotte ricerche sul campo per una durata di due anni in Australia ed anche dei periodi in Thailandia durante la raccolta dell'ananas.

## ***6.2 il Paese di provenienza dell'impresa internazionalizzatrice: l'Australia***

### **6.2.1 Introduzione sull'economia australiana**

L'Australia è un paese competitivo a livello mondiale per quanto riguarda l'opportunità di fare impresa. Le istituzioni sono molto forti ed il livello di corruzione è molto basso, il mercato è flessibile ed efficiente, inoltre le politiche economiche del paese sono molto specifiche e offrono una solida piattaforma per le imprese e una stabilità politica. A seguito di una prima occhiata l'Australia sembra offrire i vantaggi di una NIC ed allo stesso tempo i vantaggi di un paese sviluppato.

Il famoso spirito competitivo australiano nello sport permette di avere nel paese una sana cultura di fare impresa, un ambiente amichevole ed un clima positivista nell'ambiente di lavoro. Queste ad altre ragioni che approfondiremo in seguito, permettono a circa 900 MNCs di avere i loro uffici regionali operanti in Australia.

di Federico Alberto Bettini

L’Australia è gestita con un sistema Federale, il potere è diviso tra il Governo Federale e Statale attraverso i sei stati ed i due territori Governamentali. Il Governo Federale ha poteri legislativi in specifiche aree: tasse, difesa, affari esteri e poste e telecomunicazioni. Inoltre il Governo Federale ritiene poteri legislativi riguardanti cose e fatti che avvengono all’interno dei confini Federali inclusa la polizia, gli ospedali, l’educazione, i trasporti pubblici. I Governi Statali ed I territori Federali promuovono le economie dei propri territori incoraggiando ad esempio gli investimenti provenienti dall’estero.



**Figura 9 Australia**

I sei Stati ed i Territori cosiddetti del Nord hanno istituito un ulteriore livello di governo chiamato locale che si occupa dei fabbisogni della comunità come i rifiuti e pianificazione territoriale.

**Stati**

New South Wales  
Queensland  
South Australia  
Tasmania  
Victoria

**Territori**

Australian Capital Territory  
Northern Territory

## WesternAustralia

### **Tabella 6 Stati e Territori dell’Australia**

Segue una piccola presentazione dei singoli Stati e Territori australiani.

#### *New South Wales*

Il New South Wales è lo Stato Australiano più esteso e con l’economia più dinamica, tanto da essere classificato come uno dei posti più competitivi e sofisticati dove fare impresa nell’area Asia - pacifica.

Sydney, la capitale dello Stato conta 4 milioni di abitanti ed è il centro finanziario di riferimento di tutta l’Australia. Il New South Wales (NSW) possiede la forza lavoro più qualificata e colta di tutto il paese, infrastrutture di livello mondiale e servizi altamente sofisticati, tutto ad un costo molto competitivo.

#### **6.2.1.1 Queensland**

Il Queensland (QLD) rappresenta la scelta di più di 550 compagnie mondiali. La stabilità e il ridotto rischio permettono di sviluppare un alto livello di confidenza imprenditoriale e risiede in una fascia oraria tra l’Europa e gli USA. Inoltre il QLD è molto conosciuto per il suo clima tropicale ed invidiabile stile di vita e negli ultimi anni è divenuto lo Stato australiano con la più forte crescita economica. In particolare il QLD vanta un’economia dinamica che supera la media nazionale; una forza lavoro competente e motivate ed un eccellente sistema di educazione; un Governo locale favorevole agli investimenti imprenditoriali attraverso un sistema di tassazione agevolato e sofisticate infrastrutture. Inoltre la posizione geografica del QLD (a nord dell’Australia) lo battezza come destinazione preferita per i commerci con l’Asia ed altre destinazioni internazionali. Molte compagnia sia nazionali che internazionali guardano al QLD come una meta dove riallocare le proprie sedi ed espandere i propri interessi economici. Alcune compagnie che hanno già scelto il QLD come meta per fare impresa sono: Ansaldo, Boeing, EADS, IBM, Rio Tinto, Alcan, Vale, Virgin Blue, Volvo, Xtrata.



### **6.2.1.2 South Australia**

Il South Australia e la sua Capitale Adelaide, offrono un eccezionale valore e vantaggi per tutti coloro che decidono di fare impresa entro i propri confini.

Il Governo, l'industria e la comunità operano tutti in armonia e cooperazione al fine di raggiungere gli obiettivi economici dello Stato.

Il South Australia (SA) vanta dei costi di gestione di impresa molto competitivi. Questo Stato è stato oggetto di una forte immigrazione da parte dell'Europa al termine della Seconda Guerra Mondiale. Il SA annovera delle strutture di telecomunicazioni e servizi di prima classe e trasporti. Il porto di Adelaide ad esempio ha il più alto livello percentuale di container scaricati al più basso costo di porto di tutta l'Australia. Adelaide vanta uno dei più alti standard di vita del mondo al più basso costo.

### **6.2.1.3 Tasmania**

La Tasmania è l'isola-Stato dell'Australia. La Tasmania offre molte opportunità per fare impresa. Uno dei vantaggi di questo Stato è il costo dell'energia che risulta essere molto competitivo come per il gas naturale e l'elettricità ricavata dalle centrali idroelettriche. I settori che rappresentano un'opportunità sono: costruzioni di navi, energia, industria mineraria, acquacoltura, cibo, turismo e biotecnologia.

### **6.2.1.4 Victoria**

Il Victoria (VIC) è una combinazione di Stato rappresentativo per l'arte, la ricerca, la tecnologia e le professioni. Il Victoria ha un'economia molto robusta che rappresenta il 25% del PIL nazionale. Il VIC continua ad accreditarsi numerosi investimenti in diversi settori come la biotecnologia, l'ICT, industria auto motiva, servizi finanziari, produzioni alimentari e servizi associati.

### **6.2.1.5 Western Australia**

Il Western Australia (WA) è la risorsa delle industrie, non solo per l'Australia ma per l'intera regione Asia Pacifico. Annovera più di 250 miniere e 35 siti di estrazione petrolifera superando i US\$25 miliardi di fatturato annuo e rappresentando il 40 % dell'estrazione mineraria australiana. Il WA è considerato ancora non esplorato per la sua gran parte e rappresenta un sito di grande interesse per i geologi di tutto il mondo. Se ad esempio si paragona il potenziale petrolifero del Texas (100,000 di barili di riserva) si può affermare che il WA ha un potenziale che supera il miliardo di barili addizionali. Senza considerare il settore petrolchimico e le riserve di gas che rappresentano un enorme potenziale per questo stato abitato da soli 2 milioni di abitanti ed una superficie di 2 milioni di km<sup>2</sup>.

### **6.2.1.6 Australian Capital Territory**

L'Australian Capital Territory (ACT) è considerato essere un eccellente posto dove fare impresa. Canberra è non solo la capitale statale ma anche la Capitale dell'intera Australia. La città di Canberra è collocata strategicamente ed è leader nei settori di IT e ricerca e sviluppo. Hanno sede in questa regione compagnie come EDS, Eletta Pacare, Unisse e Oracle.

### **6.2.1.7 Northern Territory**

L'economia del Northern Territory ha subito un boom grazie alle materie prime come olio, gas, miniere, turismo, difesa, e agribusiness (in particolare con l'export di bestiame). Darwin, la Capitale, è ben posizionata e giocherà un ruolo fondamentale nel futuro dell'Australia. Il recente completamento dei 3000 km delle sistema ferroviario transcontinentale da Adelaide a Darwin e dal molo di East Arm fino al porto di Darwin, hanno creato una nuova e facile via di commercio tra l'Asia e il Sud Est dell'Australia.

## **6.2.2 L'economia Agroalimentare australiana**

### **6.2.2.1 Agribusiness**

Il settore agricolo australiano gode di molti vantaggi naturali come i diversi tipi di suolo e diversi climi su tutto il vasto territorio che danno opportunità a diverse specie di piante di potersi sviluppare come ad esempio le coltivazioni estensive del Nord fino all'orticoltura intensiva del Sud. Confinare con l'equatore ed estendersi fino al polo sud significa poter produrre prodotti agricoli in contro stagione rispetto all'emisfero Nord del Mondo. La risorsa dell'acqua viene gestita con cura al fine di preservarla per il futuro economico del Paese. La vicinanza al mercato asiatico e l'assenza di molte malattie culturali, e gli accordi di commercio internazionale, permettono ai prodotti Australiani di accedere con facilità in tutto il mondo.

Gestendo in maniera sostenibile le risorse naturali, le compagnie australiane che lavorano in cooperazione con gli Istituti di ricerca per sviluppare nuovi prodotti, processi e tecnologie che possano essere applicabili alle condizioni climatiche australiane mantenendo l'Australia nei primati dell'innovazione agricola mondiale. Tra i vari Istituti di ricerca e sviluppo si possono elencare il Food Science Australia, il Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO) e tutta una serie di Cooperative Research Centres e Rural Research e Development Corporations.

Le nuove tecnologie genetiche, di coltivazione e di packaging sviluppate a livello locale assicurano all'Australia un futuro a lungo termine nel mercato agricolo mondiale. Tra i maggiori settori agroalimentari in cui l'Australia primeggia si può elencare l'acquacoltura, il vino, la carne, i prodotti caseari, i cereali e l'orticoltura. Il settore di mercato del benessere agroalimentare rappresenta una lucrativa prospettiva ed una grande opportunità di espansione come l'estrazione di preziosi ingredienti e nutrienti dalle colture agricole. Risulta di grande importanza anche il settore denominato "non-food" che definisce una nicchia di mercato alla quale fanno capo tutti gli usi non alimentari delle colture agricole.

Un altro settore molto importante per l’Australia è rappresentato dai cereali che attraverso il settore manifatturiero arrivano ai consumatori sotto forma di cereali da colazione, pasta e tutti gli altri prodotti a base di farine vegetali. Il fatturato 2002-03 per le colture cerealicole è stato di 4.1 miliardi di AUD ed l’occupazione legata a questo settore era di circa 10,300 unità. Il mercato australiano della colazione valeva circa 750 milioni di AUD all’anno. Le industrie manifatturiere di cereali e panificazioni nel 2002-03 avevano un fatturato di 2.5 miliardi all’anno per un consumo domestico di 2.2 milioni di AUD.

Il territorio australiano dimostra molti vantaggi nella coltivazione dei cereali e nell’ industria manifatturiera di cereali. L’Australia si trova in vicinanza del lucrativo mercato Asiatico ed essendo posizionata nell’emisfero sud, può vantarsi della contro stagionalità dei cereali rispetto all’emisfero sud. In aggiunta tutto ciò, l’Australia può vantare una ottima reputazione nella sicurezza alimentare vantando gli standard di un paese sviluppato.

### **6.2.2.2 Prodotti agricoli derivati dalle foreste**

L’Australia possiede 164 milioni di ettari di foreste, comprendendo approssimativamente 162.7 milioni di ettari di legno duro nativo e 1.7 milioni di piantagioni di legname coltivato. Le piantagioni sono divise in piantagioni da legno morbido che rappresentano il 57% ed il 43% di legno duro.<sup>31</sup> Uno degli obiettivi di questo settore è riuscire ad arrivare a soddisfare il 57% della necessità di legname attraverso le piantagioni coltivate.

Le foreste australiane e i prodotti derivati dall’industria forestiera costituiscono una gran parte dell’economia australiana. Il valore del settore primario relativo alle foreste si aggira attorno ai 1,7 miliardi di AUD nel 2005-06<sup>32</sup>. I prodotti derivati dalla manifattura delle foreste si aggira attorno ai 18 miliardi di AUD tra

---

<sup>31</sup> (DAFF A) Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, Australia- Our Natural Resources, 2007.

<sup>32</sup> (DAFF A) Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, Australia- Our Natural Resources, 2007.

di Federico Alberto Bettini

il 2003-04<sup>33</sup>. Nel 2005-06 circa 11.300 persone erano impiegate nel settore forestiero e altre 71.600 erano impiegate nelle lavorazioni del legno<sup>34</sup>. Il settore economico legato alle foreste ha attirato più di 6.5 miliardi di AUD di investimenti fin dai primi anni novanta includendo gli investimenti nei macchinari per la lavorazione del legno.

### **6.2.2.3 Acquacoltura**

L'acquacoltura è una delle attività a più alta crescita nel settore industriale australiano. Tra il 1996-97 ed il 2005-06 il peso dell'acquacoltura sul valore totale del settore della pesca australiano è passato dal 25 al 35%.

L'Australia ha guadagnato la reputazione di produttore di qualità e ha dimostrato una forte inclinazione alle pratiche sostenibili. Considerando che la disponibilità naturale di pesci nel mondo è in forte calo, il mercato dell'acquacoltura australiano potrebbe avere delle opportunità maggiori di acquisire quote di mercato. Nel 2005-06 la produzione di acquacoltura è salita del 16% (7.500 tonnellate) ed il valore totale è cresciuto del 18% (748 milioni di USD)<sup>35</sup>. La crescita in questo settore è stata guidata dall'abilità dell'Australia di creare nicchie di mercato nel prodotto ad alto valore nel mercato asiatico soprattutto quello giapponese. Più di quaranta specie sono prodotte commercialmente ed in termini di valori di produzione le specie più importanti sono i Salmonoidi (Salomoni e Trote) che rappresentano circa 232 milioni di AUD, Tonno con 156 milioni di AUD, perle ed ostriche con 122 milioni di AUD. Nel 2005-06 queste specie rappresentavano il 67% del valore lordo della produzione di acquacoltura australiana. Un'altra specie molto importante economicamente è quella del Burramundi che si è raddoppiata tra il 2000-01 ed il 2005-06 passando da 898 tonnellate a 2075 tonnellate.

---

<sup>33</sup> (DAFF B) Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, Australia's Forest's at a Glance, 2007.

<sup>34</sup> (ABARE) ABARE, Australian Forest and Wood Product Statistics, September and December quarters 2006.

<sup>35</sup> ABARE, Australian Fisheries Statistics, 2006

di Federico Alberto Bettini

L'acquacoltura sembra essere considerata come un'importante parte dell'economia australiana a tutti i livelli di Governo per il fatto che provvede all'impiego di abitanti delle zone rurali. Negli anni passati industria e Governo hanno lavorato assieme per raggiungere l'obiettivo dello sviluppo dell'Aquaculture Industry Action Agenda (AIAA). L'AIAA è un'iniziativa nazionale per aiutare l'industria dell'acquacoltura a capitalizzare i propri vantaggi competitivi e le proprie opportunità di crescita.

Tra i vantaggi competitivi in questa industria c'è il settore di ricerca e sviluppo condotto da diverse organizzazioni come Commonwealth Scientific and Industrial Organisation, the Fisheries Research and Development Corporation, and Cooperative Research Centres. Queste organizzazioni hanno portato allo sviluppo di tecnologie per il ricircolo dell'acqua, nelle tecniche di riproduzione e tecniche per l'utilizzo dell'acqua marina dell'entroterra per allevare specie marine.

Il Governo australiano ha finanziato anche dei Cooperative Research Centres (CRC's) che si focalizzano sulla ricerca e lo sviluppo del settore della pesca australiano. I CRC's sono basati su delle collaborazioni tra l'industria, il Governo ed una varietà di altre organizzazioni. La Grain Foods CRC ad esempio sta occupando di ricerche relative all'utilizzo del grano australiano come mangimi per i pesci; l'Aquafin CRC si sta occupando di ricerche basate sulla sostenibilità dell'acquacoltura del Salmone atlantico e del tonno dalle pinne blu; il Seafood CRC si occupa di ricerche che comprendono l'intero valore della filiera dal produttore al consumatore.

#### **6.2.2.4 Settore lattiero caseario**

Il settore lattiero caseario australiano è uno dei più importanti per quanto concerne l'export alimentare in termini di aggiunta di valore nei processi alla fine della filiera. Nel 2005-06 questo settore contava 3.3 miliardi di AUD. Le vendite EXW ammontavano a 9.5 miliardi di AUD e i prodotti lattiero caseari contavano 5.1 miliardi di AUD nelle vendite nei supermercati australiani. Il settore lattiero caseario australiano è uno dei più competitivi ed efficienti nel mondo. Nel 2005-06 c'erano 8.844 imprese lattiero casearie che producevano circa 10 miliardi di

di Federico Alberto Bettini

litri di latte all'anno da circa 2 milioni di mucche. Circa il 50% di tutto la produzione di latte veniva esportata. Il valore di prodotti esportati nello stesso periodo era di 2.7 miliardi di AUD classificandosi terza nel mondo con il 12% del prodotto lattiero caseari esportati.

L'industria lattiero casearia australiana ha un valore di 20 miliardi di AUD beni immobilizzati e le cooperative si occupano di trasformare il 55% del latte prodotto.

La competitività australiana continuerà a basarsi sulla propria abilità di raggiungere un'eccellente qualità su tutta la filiera. Questo verrà realizzato attraverso l'utilizzo di tecnologie avanzate, risorse naturali pulite ed un supporto finanziario all'industria.

#### **6.2.2.5 Settore manifatturiero alimentare**

L'innovazione è la chiave per divenire competitivi nel settore alimentare mondiale e rappresenta un'opportunità incomparabile per l'Australia per i processi che aggiungono valore ai prodotti lungo tutta la filiera. A partire dal 1980 il commercio internazionale di prodotti alimentari finiti si è incrementato rapidamente a paragone del commercio di materie prime agricole; al giorno d'oggi si può dire che cresce del doppio intermini di valore.

Attraverso lo sviluppo di nuovi processi di produzione, separazione ed impacchettamento, l'Australia risulta uno dei paesi più all'avanguardia nel settore alimentare. Combinando questa innovazione con una solida tradizione di qualità e controlli strettissimi, il paese rappresenta uno dei migliori luoghi dove investire nel settore alimentare. Le prime aziende a riconoscere questo valore sono state le MNCs come Nestle, Unilever, Associated British Foods, DSM, Danisco, Parmalat, Mars, McCains, Ferrero, Simplot e Hakubaku che hanno scelto l'Australia come sede di produzione e gestione dell'area Asia - pacifica.

Le industrie ed il Governo collaborano assieme per promuovere l'innovazione ed un valore aggiunto al fine di rendere l'Australia più competitiva nei confronti dei paesi dove il costo del lavoro è maggiore.

Anche in questo settore l'Australia vanta significative risorse impiegate nella ricerca e sviluppo come Food Science Australia (FSA), Dairy Cooperative

Research Centre, l'Australian Wine Research Institute (AWRI) e il Cooperative Research Centre for Sugar Innovation through Biotechnology.

Le compagnie che sono propense all'innovazione ed apportano un valore aggiunto ai prodotti alimentari australiani, sono facilitate dall'ottima reputazione del Paese nel settore dell'esportazione. Tra gli esempi di innovazione alimentare possiamo ricordare:

- Il settore lattiero caseario con le ricerche sull'estrazione e la purificazione di proteine, peptidi e colostrum dal latte;
- Il settore vitivinicolo con le innovazioni di processo e la "strategia 2020" ;
- Il settore saccarifero con lo sviluppo di nuovi prodotti dietetici ricavati dalla "bagasse<sup>36</sup>";
- Il settore delle carni attraverso il supporto del Meat and Livestock Australia.

#### **6.2.2.6 Imballaggi alimentari**

Gli imballaggi giocano un ruolo fondamentale nel mantenere la catena alimentare esente dai patogeni. Gli imballaggi mantengono la qualità del cibo intatta dopo la lavorazione permettendo di affrontare anche lunghe distanze prima di essere consumato. I disegni e la costruzione dei packaging inoltre influenzano anche la scadenza dei cibi. I materiali tradizionalmente impiegati nell'industria del packaging sono il vetro, il metallo, la carta, cartoni ed i vari tipi di plastica.

In relazione alle moderne esigenze ambientali ed ai fattori inquinanti che molti di questi materiali apportano all'ambiente, molte compagnie stanno elaborando tecniche come quella del riciclaggio o dei materiali biodegradabile per ridurre la pressione da parte dei Governi.

#### **6.2.2.7 Alimenti funzionali**

Il benessere e gli alimenti funzionali sono i cibi che procurano benefici alla salute e alimenti fortificati con ingredienti che apportano benessere alla salute.

---

<sup>36</sup> La bagasse è il residuo fibroso della canna da zucchero.



Il mercato di questa tipologia di cibi ha subito una fortissima crescita negli ultimi anni. Le imprese si stanno concentrando sempre più negli alimenti di tutti i giorni come frutta, succhi di frutta che portano un messaggio di naturale salubrità. Tra questi si possono ricordare tutte le bacche con il loro elevato contenuto in antiossidanti, avena, cereali in generale, mandorle, arachidi, erbe e spezie e succo di arancia che riducono i rischi di infarto, ecc<sup>37</sup>. Grazie all'enorme disponibilità di terra coltivabile, l'Australia si posiziona come uno dei migliori Paesi dove sperimentare i nuovi prodotti funzionali.

L'Australia è molto attiva nello sviluppo e la progettazione di nuove formule alimentari per ridurre l'obesità e migliorare l'attività cardiovascolare compresi gli alimenti probiotici, prebiotici, a basso valore glicemico, ad alto valore di fibre ed antiossidanti. Durante gli studi sono stati selezionati validi componenti dai prodotti lattiero caseari, dalle piante, gli animali e le risorse marine al fine di identificare le loro proprietà funzionali. Al fine di raggiungere questo obiettivo, l'Australia ha sviluppato tecnologie di fortificazione, estrazione e microincapsulamento degli ingredienti. Con tutte queste risorse ed investimenti l'Australia si è affermata come risorsa di alimenti funzionali nel mercato mondiale. Prodotti come cereali, lattiero caseari, frutta, vegetali, carne e pesce hanno un enorme potenziale di capitalizzazione nel loro intrinseco valore nel mercato dei cibi funzionali in aggiunta alle loro proprietà come alimenti in generale.

#### **6.2.2.8 Alimenti organici**

Il mercato mondiale dei prodotti organici è la categoria che registra il maggiore sviluppo con la domanda che supera di gran lunga in molti paesi sviluppati. Questo settore rappresenta una grande opportunità per l'Australia. I prodotti organici sono prodotti e coltivati in 120 Paesi dei quali l'Australia possiede la più vasta area certificate con oltre 12.3 milioni di ettari disponibili. La seconda più vasta è la Cina con 3.5 milioni di ettari di terra disponibile.

Fin dal 2000, l'industria australiana di prodotti organici si è raddoppiata in valore registrando oltre 400 milioni di AUD di vendite nei supermercati nel 2006.

---

<sup>37</sup> The Centre for Food & Health Studies, 2006, The Key Emerging Functional Food Trends and Technologies in the International Market

di Federico Alberto Bettini

Dal 2002 al 2006 il numero di aziende manifatturiere certificate di alimenti organici è aumentato del 19%; al momento ci sono oltre 2500 operatori organici in tutti i punti della filiera agroalimentare.

L'industria di prodotti alimentari organici comprende un range di prodotti differenti dalla carne all'orticoltura che in particolare hanno rispettivamente registrato una crescita del 25% e del 30% nel 2006<sup>38</sup>. La produzione orticola organica australiana comprende asparagi, fagioli, broccoli, carote, aglio, ginger, lattuga, cipolle, patate, zucca, zucchine ed erbe e spezie. La produzione frutticola organica comprende mele, avocado, banana, pompelmo, limoni, meloni, olive arance e papaya.

Il mercato per i prodotti detti intrinsecamente salutari ha un grosso potenziale ancora inesplorato.

### **6.2.2.9 Carni**

L'Australia è riconosciuta nel mercato mondiale come produttore di carne di altissima qualità. Le principali tipologie di carne prodotte sono manzo, pecora, suino e pollo. L'industria produce e lavora carne per il mercato nazionale e per l'export. Nel 2005-05 l'industria australiana della carne contribuiva per 11.8 miliardi di AUD alle imprese allevatrici che erano stimate avere un valore di 34.8 miliardi di AUD. L'Australia nel mondo è il secondo più grande esportatore di carne dopo il Brasile con un mercato affermato in oltre 100 paesi. Il mercato dell'export rappresenta più del 60% ed è rappresentato per la maggioranza da carne rossa. Sembra crescente negli ultimi anni la domanda per le altre tipologie di carne come il suino, la pecora, le bufale e altre carni esotiche. L'export di carne rossa equivale a 900,000 tonnellate con circa il 75% del volume rappresentato dalla carne di bovino e vitello nel 2005-06.

La carne è anche importante nell'industria della lavorazione degli alimenti, dividendosi in manzo e vitello (72%), ovino (15%) e il suino (13%). Nel 2005-06

---

<sup>38</sup> The Key Emerging Functional Food Trends and Technologies in the International Market, Julian Mellentin, The Centre for Food & Health Studies, 2006

la valutazione del mercato delle lavorazioni delle carni si aggirava sui 17.4 miliardi di AUD per un valore totale di filiera di 69.8 miliardi di AUD<sup>39</sup>.

L'industria di carne bovina australiana non soffre delle principali malattie inclusa la Encelofatia spongiforme (BSE), brucellosi, tubercolosi malattia del piede e della bocca (FMD). Gli allevamenti bovini sono situati in tutto il territorio ma la maggiore concentrazione la troviamo in Queensland, New South Wales e Victoria. Nel 2005 l'allevamento bovino ha raggiunto i 24.7 milioni. L'export di carne bovina australiana aveva un valore di 4.7 miliardi di AUD nel 2005. I prodotti derivati da carni di vacca e di vitello contribuivano ad un valore di 4.3 miliardi di AUD con 909000 mt di prodotto, il valore del bestiame vivo era pari a 337 miliardi di AUD per 573000 capi. I mercati più importanti sono il Giappone con 405000 mt, gli USA con 317000 mt e la Corea con 106000 mt.

L'industria ovina australiana è riconosciuta a livello internazionale come un'industria di alta qualità e libera da molte malattie come FMD e scrapia. L'Australia risulta il terzo più grande produttore al mondo di carne ovina dopo la Cina e l'EU. Nel 2005 l'industria ovina australiana contava 616000 mt comprendendo 375000 mt di agnello e 241000 di mintone. L'Australia è il paese leader nell'export dei montoni e degli agnelli dopo la Nuova Zelanda con 360000 mt contro 369000 mt.

L'industria dei suini e del pollame è concentrata nel New South Wales che è il maggiore produttore con il 29 %, seguito dal Queensland (26%), Victoria (21%), South Australia (13%) e Western Australia (9%) per un totale di 2.5 milioni di capi nel 2005. La produzione era di 390000 mt.

La carne da pollame (pollo, tacchino ed anatra) viene lavorata nelle industrie in prossimità delle città. Nel 2005 la produzione di pollame aveva raggiunto il record di 802000 mt, molte delle quali erano consumate a livello nazionale.

L'industria dei suini e del pollame è stata oggetto di molti investimenti negli ultimi anni. Molti produttori utilizzano macchinari automatici e moderne celle

---

<sup>39</sup> Da ABARE, Australian Commodities, 2006 e IBISWorld, Meat Processing, 2007.

di Federico Alberto Bettini

frigorifero. Queste avanzate tecnologie permettono la lavorazione di 900 uccelli per ora<sup>40</sup>.

Ci sono anche delle altre nicchie di mercato per le carni cosiddette esotiche come: capra, canguro, bufalo, emu, cammello, cocodrillo e cervo. Queste nicchie di mercato sono sviluppate in USA, Taiwan, Giappone e Corea.

La motivazione per cui l'industria della carne Australiana è priva di molte malattie è da attribuirsi allo stretto regime di quarantena applicato dall'AQIS (Australian Quarantine Inspection Service).

A seguito degli ultimi avvenimenti in fatto di malattie animali, il tema della tracciabilità è molto sentito. Per questo motivo è stato istituito il National Livestock Identification System che è stato testato con successo ormai da 2 anni.

Il Governo australiano supporta molto la ricerca nel settore dell'industria della carne attraverso il Cooperative Research Centres (CRCs).

Le ricerche principali sono al momento svolte nella tecnologia genetica avanzata, nei processi di produzione, nel packaging e sulla durata dei prodotti.

#### **6.2.2.10 Industria vitivinicola**

L'industria vitivinicola australiana è cresciuta esponenzialmente negli ultimi anni. Al giorno d'oggi, l'Australia è il quinto produttore di vino al mondo. La produzione per l'annata 2007 è stimata essere attorno agli 1.3 milioni di tonnellate.

La percentuale di espansione dei vitigni coltivati è rallentata dal 2000 a causa della discesa dei prezzi ed a causa delle siccità frequenti incidendo moltissimo sulla raccolta del 2006-07.

La produzione di vino totale per 2008-09 è stata di 1.9 milioni di mt ed è prevista aumentare gradualmente a 2 milioni di mt tra il 2011-12. Il crescente successo dell'Australia nel settore del vino è dato dalla grande cura per la qualità ed un piano di marketing molto accurato. L'industria inoltre si dedica all'innovazione di prodotto e processo e comprende l'opportunità di mercato associata con i vini di

---

<sup>40</sup> Da ABARE, Australian Commodities, 2006

altissima qualità. Un altro mercato emergente che va di pari passo con quello del vino è quello dell'olio d'oliva che sta riscuotendo un grande successo<sup>41</sup>.

### **6.2.2.11 Australia e FDI**

Ci sono molte ragioni che fanno dell'Australia un posto ideale per dirigere gli investimenti esteri. Le motivazioni di possono raggruppare come segue:

Negli ultimi 5 anni fino a Giugno 2007, il valore degli FDI in Australia è incrementato del 155% fino ad arrivare a 279 miliardi di USD<sup>42</sup>. Si constata un aumento del 29% solo nell'anno finanziario 2006-07<sup>43</sup>. Negli ultimi 10 anni l'Australia è stata il quinto Paese più grande a ricevere FDI nel contesto OECD<sup>44</sup>.

L'Australia è stata classificata come l'economia più resistente del mondo per 5 degli ultimi 6 anni<sup>45</sup>. The OECD prevede che la crescita dell'Australia sarà del 3.3% nel 2007 e 2008 di molto superiore alla crescita media delle OECD che si situa al 2.7%. L'Australia è stata classificata tra i primi 3 paesi nella regione Asia - pacifica per la sua competitività economica<sup>46</sup>.

Si prevede che le economie asiatiche contino per il 45% del PIL mondiale entro il 2015 (a parità di potere di acquisto), significativamente molto di più degli USA e dell'Europa messe assieme<sup>47</sup>. L'Australia si avvantaggia di uno strategico fuso orario, di un'affinità culturale con l'Asia ed il suo contesto e modo di intraprendere affari tipico occidentale funge da ponte perfetto tra queste culture molto differenti.

---

<sup>41</sup>Da ABARE, Australian Commodities, March Quarter 07.1, 2007.

<sup>42</sup> ABS 2007

<sup>43</sup> ABS 2007

<sup>44</sup> OECD 07

<sup>45</sup> IMDWCY 2007

<sup>46</sup> IMD WCY 2007

<sup>47</sup> Consensus Eco, IMF, Eco @ ANZ

di Federico Alberto Bettini

Le imprese inoltre si possono avvantaggiare del cosiddetto “*follow-the-sun operations*”<sup>4849</sup>.

Giappone e Cina sono i due più importanti partners commerciali dell’Australia. L’Australia ha un FTA (Free Trade Agreement) con gli USA, Singapore, Thailandiae Nuova Zelanda ed è in corso di negoziazione FTA con Cina, Giappone, Malesia, ASEAN e Cile.

Tra il 2002 ed il 2006 I servizi per l’export verso la Cina sono incrementati del 110%, verso l’India del 230% e verso la Corea del 60%<sup>50</sup>.

L’Australia possiede il più basso rischio di instabilità politica nella regione Asia - Pacifico ed il quarto più basso nel mondo<sup>51</sup>. Inoltre l’Australia e’ classificata terza per la comprensione da parte dei partiti politici della recente economia globale<sup>52</sup>.

Il sistema di giustizia australiano è stato classificato il secondo migliore dell’area Asia - Pacifico<sup>53</sup> e la sua legislazione sulla competitività è la quinta migliore nel mondo<sup>54</sup>.

L’Australia risulta essere il posto nel mondo dove avere la più veloce procedura di approvazione di una nuova compagnia, solamente 2 giorni a confronto con OECD che ha come media 15 giorni<sup>55</sup>. Delle 30 nazioni appartenenti all’OECD, l’Australia è stata identificata come avere il più basso numero di restrizioni sui

---

<sup>48</sup> Follow the sun is a type of global workflow in which tasks are passed around daily between work sites that are many time-zones apart. Such a workflow is set up in order to reduce project duration and increase responsiveness. Thus, the work is "following the sun" and never stops.

For example, at the end of the day, a software team in Silicon Valley will pass its work tasks to an Indian software team, which, at the end of its day, passes its work on back to Silicon Valley.

<sup>49</sup> Godinez, Victor (02 January 2007). "Sunshine 24/7: As EDS' work stops in one time zone, it picks up in another.". Dallas Morning News.

[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-31556186\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-31556186_ITM). Retrieved on 2008-10-31.

"Following the sun: case studies in global software development.". IBM Systems Journal. 01 October 2006. [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-29291892\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-29291892_ITM). Retrieved on 2008-10-31.

<sup>50</sup> ABS 2007

<sup>51</sup> WCY 2007

<sup>52</sup> WCY 2007

<sup>53</sup> WCY 2007

<sup>54</sup> WCY 2007

<sup>55</sup> World Bank 2007

di Federico Alberto Bettini

prodotti di mercato, ed il meno restrittivo impatto sulla regolazione dei comportamenti delle imprese<sup>56</sup>.

L'Australia si classifica seconda nel mondo per l'effettiva supervisione della gestione delle aziende attraverso il *corporate boards*<sup>57</sup>. L'Australia si classifica prima nella regione e terza al mondo nel gestire il valore degli investimenti efficientemente. L'Australia si classifica terza nel mondo per le pratiche etiche delle imprese<sup>58</sup>.

L'Australia è prima nell'area Asia - pacifica per la produttività dei lavoratori in agricoltura ed industria (a parità di potere d'acquisto)<sup>59</sup>. L'Australia è la terra della più multiculturale forza lavoro con cittadini provenienti da più di 200 Paesi. Circa 3 milioni di 20 milioni di cittadini australiani parlano un'altra lingua oltre all'inglese a casa<sup>60</sup>. Il numero di giorni lavorativi persi per 1000 lavoratori è sceso da 265 nel 1988 a 15 nel 2006, una riduzione del 94%<sup>61</sup>. In media tra tutti i settori industriali, oltre il 30% della forza lavoro australiana ha una qualificazione terziaria<sup>62</sup>.

In una recente ricerca in 128 città in 10 Paesi, l'Australia si è classificata la seconda Nazione più competitiva, con un costo di costo dell'8% sugli USA. I costi di impresa in Australia sono risultati inferiori a quelli della Germania, del Giappone, degli USA, dell'Inghilterra, Italia, Francia e Olanda<sup>63</sup>.

Il costo di un ufficio a Sydney è il 70% meno costoso di un ufficio a Londra a parità di *location*, il 70% meno caro di Tokyo, il 50% meno caro di Hong Kong ed il 65% meno caro di Mumbai<sup>64</sup>.

L'Australia è l'ottavo Paese per minore tassazione nell' OECD con una percentuale media di tasse del 31.2% a confronto con il 35.9% medio degli altri paesi della OECD. Il costo dell'elettricità per uso industriale (0.060 USD/kw) è

---

<sup>56</sup> OECD 2007

<sup>57</sup> WCY 2007

<sup>58</sup> WCY 2007

<sup>59</sup> WCY 2007

<sup>60</sup> ABS 2007

<sup>61</sup> ABS 2007

<sup>62</sup> ABS 2006

<sup>63</sup> KPMG 2006

<sup>64</sup> CB Richard Ellis, GMR, May 2007

di Federico Alberto Bettini

meno costoso in Australia che in Inghilterra, Singapore, Germania, Hong Kong e Giappone. Il costo delle chiamate telefoniche (0.64 per 3 minuti verso USA) è meno costoso in Australia che in Inghilterra, Singapore, Cina, Hong Kong e Giappone<sup>65</sup>.

Il Governo australiano sta implementando una strategia di 8.3 miliardi di AUD per strategie volte all'innovazione incluse delle deduzioni fiscali fino al 175%. Nel 2005-06 la spesa da parte delle aziende in ricerca e sviluppo si è incrementata per il settimo anno consecutivo raggiungendo il record di 10.1 miliardi di AUD e raddoppiando rispetto agli ultimi 5 anni<sup>66</sup>.

L'Australia è stata indicata essere la prima nazione a condurre esperimenti clinici rispetto ad Inghilterra, Germania, India, Giappone, Singapore<sup>67</sup>.

L'Australia si classifica quarta nel mondo per le infrastrutture informatiche e quinta nel mondo per la competitività e la produttività dell'industria informatica<sup>68</sup>.

L'Australia si classifica terza nell'area Asia Pacifica per l'ambiente legale in favore della ricerca scientifica<sup>69</sup>, si classifica quarta nel mondo per l'uso di internet (743 per 1000 persone)<sup>70</sup>

L'Australia ha un importante programma di sviluppo chiamato Cooperative Research Centre (CRC) che combina gli sforzi della ricerca nel settore pubblico e privato con più di 70 CRC attivi.

I servizi finanziari hanno registrato una crescita annuale del 4.8% tra il 1986 ed il 2006, misurati dal valore aggiunto lordo reale<sup>71</sup>.

Alla fine di Giugno 2007 l'Australia aveva il più grande asset di fondi di investimento del mondo con 1.1 migliaia di miliardi di USD<sup>72</sup>. Lo stock market australiano è il più grande della zona asiatica escludendo il Giappone, e si classifica ottavo nel mondo. La capitalizzazione del mercato australiano

---

<sup>65</sup> WCY 2007

<sup>66</sup> ABS 2007

<sup>67</sup> EIU Pharm Benchmarking Study Nov 2005

<sup>68</sup> EIU 2007

<sup>69</sup> WCY 2007

<sup>70</sup> WCY 2007

<sup>71</sup> ABS 2007

<sup>72</sup> ABS 2007



di Federico Alberto Bettini

corrisponde a 1.027 miliardi di USD, circa il triplo di quella di Hong Kong e cinque volte più grande di quella di Singapore<sup>73</sup>.

In termini di fatturato globale, il mercato di cambio australiano è il settimo più grande del mondo ed il Dollaro australiano è la sesta moneta più utilizzata negli scambi mondiali e gli scambi tra AUD/USD risulta il quarto scambio più utilizzato nelle transazioni economiche internazionali<sup>74</sup>.

L'Australia possiede più garanzie per i debiti internazionali di qualsiasi altro paese dell'area Asia- Pacifica con 475 miliardi di USD<sup>75</sup>.

La qualità della vita australiana si classifica prima nella zona Asia- Pacifica<sup>76</sup> e cinque capitali australiane si classificano nelle prime undici città più vivibili al mondo<sup>77</sup>. L'indice di sviluppo umano (HDI) è il terzo migliore al mondo dopo la Norvegia e l'Irlanda.

### **6.3 L'impresa del caso studio**

#### **6.3.1 Introduzione**

L'impresa del caso studio è una PMI (SME) australiana fondata nel 1977. E' un'impresa di medie dimensioni con circa 250 impiegati sparsi per l'Australia il quale core business è l'importazione di materie prime agricole ed alimentari. Il fatturato annuo è di circa 300 milioni di AUD. Per motivi legati alla *privacy* questa azienda non verrà nominata in questa tesi di Dottorato. Ho avuto l'opportunità di spendere un anno in questa azienda che mi ha permesso di effettuare le mie ricerche sul campo avendo accesso alle informazioni sui fornitori e permettendomi di spendere anche un periodo di studio ravvicinato del mercato in Thailandia. Nessuna delle informazioni relative a nomi e contatti di fornitori verrà pubblicata in questa tesi di Dottorato. Questa impresa per comodità di testo verrà nominata fittiziamente Pineapple Express Ltd. L'eccezionale esperienza nell'impresa australiana Pineapple Express Ltd effettuata dopo tre anni di studio

---

<sup>73</sup> S&P/Citigroup, Jul 2007

<sup>74</sup> BIS, Triennial Central Bank Survey in 2007

<sup>75</sup> BIS, Sep 07

<sup>76</sup> WCY 2007

<sup>77</sup> EIU 2005

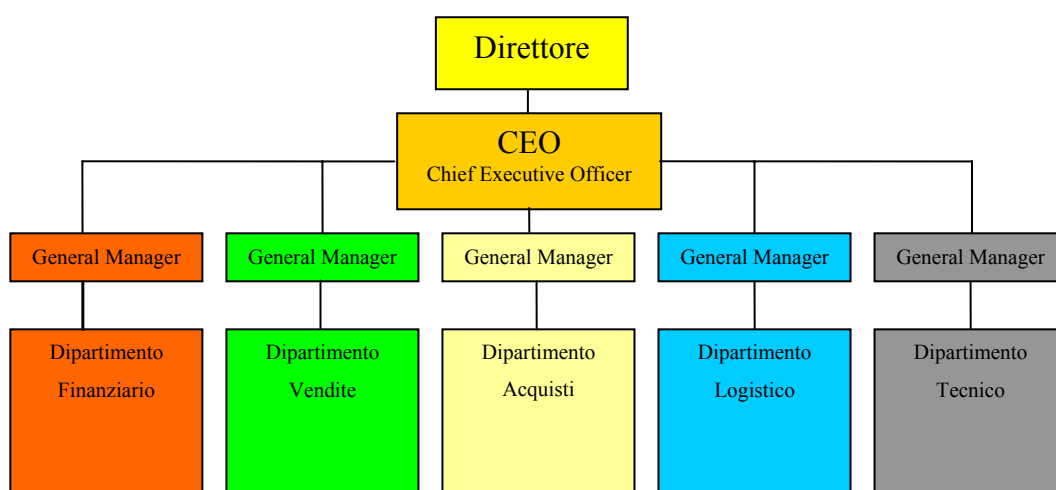
di Federico Alberto Bettini

teorico dei processi di internazionalizzazione mi ha aperto le porte di un nuovo mondo fatto di imprese motivate a dominare il mercato e persone di diversa nazionalità con diverse attitudini culturali. Come accennato nei primi capitoli, il processo di cross-cultural management è stato intenso e complesso ma allo stesso tempo pieno di esperienza di vita. L'emozione con la quale mi sono accostato alla attenta osservazione dei fenomeni dei processi di internazionalizzazione mi ha ricordato uno degli esami che ho svolto presso la Facoltà di Agraria di Bologna. L'esame di entomologia per la prima volta mi aveva permesso di accostare le informazioni apprese durante il corso alla vera e propria osservazione dei fenomeni degli esseri viventi. Con la stessa emozione con la quale un bambino si appresta ad osservare i fenomeni della vita, ho vissuto questa fantastica esperienza. Al termine di questo viaggio alla scoperta dell'internazionalizzazione mi sento molto più capace di comprendere a fondo le miriadi di processi che costituiscono ogni attimo di questo fenomeno globale.

### **6.3.2 La struttura aziendale di Pineapple Express Ltd ed il processo di valutazione dell'internazionalizzazione**

La PMI Pineapple Express Ltd è organizzata come segue:

#### **Organigramma Pineapple Express Ltd**



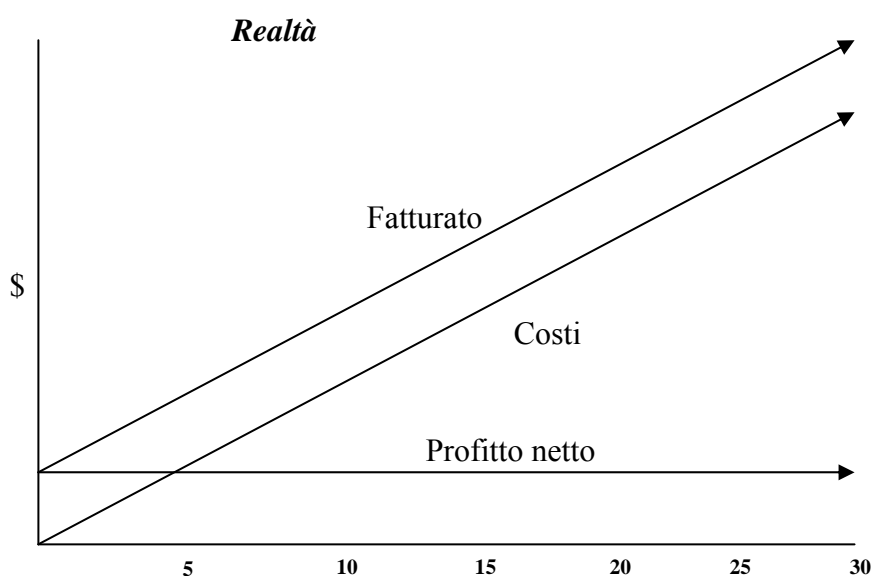
Come accennato nell'introduzione, Pineapple Express Ltd è stata fondata nel 1977 da una famiglia di immigrati provenienti dall'Italia durante il dopoguerra.

di Federico Alberto Bettini

L'impresa è in se per se già un processo di internazionalizzazione. L'impresa è ancora al 100% di proprietà familiare e produce un fatturato di circa 250 milioni di AUD annui. L'impresa è in costante crescita da ben 30 anni.

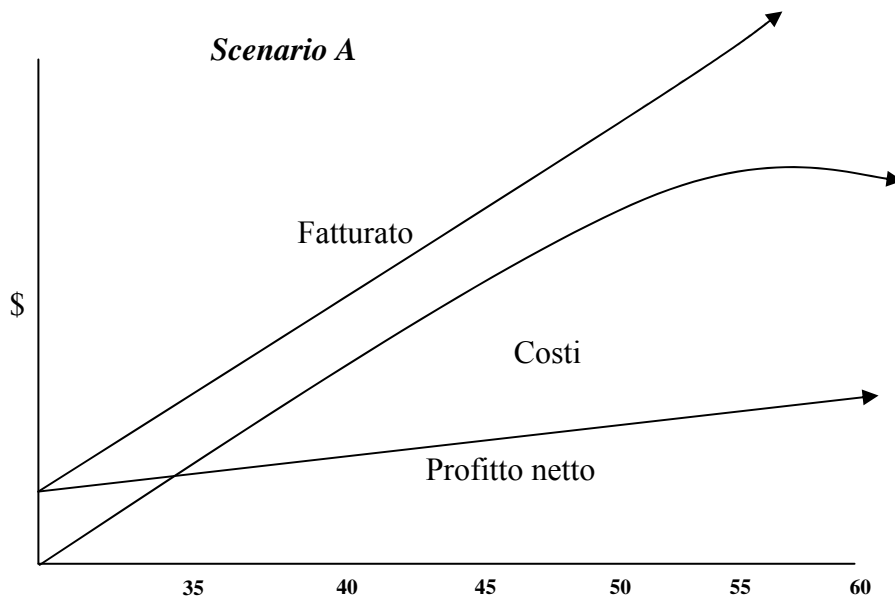
Il core business di Pineapple Express Ltd è l'importazione in Australia di materie prime alimentari anche denominati ingredienti alimentari destinati alle industrie manifatturiere. Questo settore in Australia è molto sviluppato dato che molte multinazionali hanno posizionato le loro produzioni per poi distribuire i propri prodotti in tutta l'Asia. Anche quindi se la popolazione australiana è di circa 20 milioni di abitanti, la produzione è per almeno 800 milioni di abitanti asiatici.

Negli ultimi 30 anni l'azienda è cresciuta costantemente e come si può notare dal grafico anche i profitti sono stati sempre positivi. Anche i costi sono continuati a crescere allo stesso passo del fatturato mettendo l'azienda in una situazione di avere una linea di profitto piatta come si può notare dal seguente grafico:

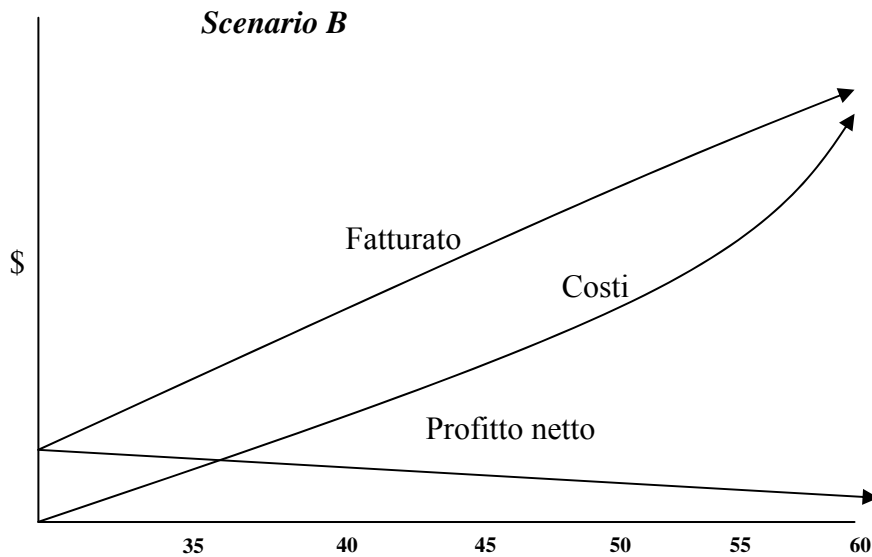


I dirigenti aziendali, a seguito di questa costante crescita sostenibile si sono cominciati a chiedere per quale motivo la linea dei costi e quella del fatturato restassero costantemente parallele e cosa si sarebbe potuto fare per mutare la situazione futura aziendale come da grafico dello Scenario A.

di Federico Alberto Bettini



Secondo il grafico di Scenario A la linea dei costi e quella del fatturato cominciano ad allontanarsi permettendo l'innalzamento della linea del profitto netto.



Durante queste valutazioni di pianificare la crescita, l'azienda si è trovata ad operare in un ambiente di mercato del tutto cambiato. La grande crisi economica della fine 2008 aveva cambiato completamente le carte in tavola. Le commodities alimentari erano diminuite enormemente di valore ed il flusso di scambio aveva fatto altrettanto. L'impresa quindi da dover giocare "in attacco" e favorire la

di Federico Alberto Bettini

crescita si è trovata a dover difendere la propria posizione ed in più pianificare la crescita. Lo spettro dello Scenario B dove la linea dei costi si avvicinava a quella del fatturato diveniva sempre più reale. La scelta quindi sembrava ovvia, bisognava difendere ed attaccare allo stesso momento. Il processo di internazionalizzazione come soggetto l'ananas dalla Thailandia era una delle strategie sulla quale Pineapple Express Ltd aveva scommesso. Per poter analizzare e valutare tutti i rischi coinvolti nel processo erano state destinate diverse risorse all'interno di diverse aree. Il Dipartimento Acquisti avrebbe dovuto essere a capo del processo di valutazione, il dipartimento Tecnico, Logistico, Finanziario e di Vendite avrebbero dovuto sostenere e partecipare al processo di valutazione. Bisogna sottolineare un'anomalia molto importante nel funzionamento di Pineapple Express Ltd. Normalmente le imprese cosiddette importatrici come la maggior parte delle imprese sono guidate dall'interesse e dalle informazioni di mercato provenienti dai venditori o agenti e non dal Dipartimento Acquisti. In Pineapple Express Ltd la struttura funziona all'inverso, il dipartimento acquisti con al suo interno i *Buyers* o compratori detiene la conoscenza del mercato internazionale che impone il prezzo al mercato nazionale. Quindi i compratori sono coloro che vivono ogni giorno il mercato e ne comprendono a pieno l'essenza. Un nuovo prodotto ed una nuova opportunità, quindi, doveva essere guidata dal compratore che ne avrebbe fatto una valutazione imprenditoriale finale con i dirigenti. Come si può notare il compratore svolgerà una valutazione di:

1. Il mercato agricolo mondiale del prodotto in oggetto
2. Il mercato agricolo nazionale (della Nazione oggetto ed in comparazione di una Nazione simile) del prodotto in oggetto
3. Una valutazione dei prodotti derivati dal prodotto agricolo
4. La lavorazione e la filiera completa di produzione
5. Contratti
6. Tassi di cambio delle monete coinvolte nello scambio
7. Logistica e trasporti
8. Rischi generali e specifici
9. Cross cultural management
10. Sostenibilità e CSR

di Federico Alberto Bettini

11. Costi generali e specifici
12. Valutazione del mercato nazionale australiano legato al prodotto oggetto del processo
13. Valutazione finale di successo o di insuccesso

Tutte queste valutazioni sono sempre presenti durante lo svolgimento del processo e modificheranno la direzione e l'andamento della valutazione del processo di internazionalizzazione volta per volta spianando la strada ad una valutazione finale. Il fatto che il processo di valutazione possa sfociare in un insuccesso od un successo non è sempre colpa della metodologia applicata. L'internazionalizzazione è fatta di milioni di variabili rappresentate in primo luogo dal carattere delle persone che vi sono associate. L'attribuzione delle giuste risorse umane risulta come un carattere fondamentale di successo nei processi di internazionalizzazione. L'apertura mentale e la duttilità delle menti coinvolte nel processo di internazionalizzazione decreta l'80% della riuscita del progetto.

## **6.4 Il prodotto ed il Paese oggetto dell'internazionalizzazione**

### **6.4.1 Introduzione**

Questo capitolo analizzerà le tecniche di produzione e lavorazione del prodotto oggetto dell'internazionalizzazione, nonché il Paese oggetto dell'internazionalizzazione ed un Paese di comparazione. L'analisi del Paese sarà strettamente legata alle considerazioni socio culturali ed attitudinali delle persone legate al mercato dell'ananas.

### **6.4.2 La storia dell'Ananas**

Il nome botanico dell'Ananas è *Ananas comosus* ed è un frutto nativo del Sud America. Prende il nome di *Pineapple* (in Inglese) per la sua somiglianza ad una pigna.

di Federico Alberto Bettini



Figura 10: Ananas

La parola è stata registrata per la prima volta nel 1398 ed era usata per descrivere gli organi riproduttivi delle conifere. Quando gli esploratori europei scoprirono questo frutto per la prima volta lo chiamarono Pineapple, parola registrata per la prima volta nel 1694. Il nome Ananas comosus invece venne registrato per la prima volta da André Thevenet nel 1055 e comosus significa letteralmente ciuffo e si riferisce alla parte superiore del frutto. Quindi in Spagnolo il frutto viene denominato Ananas o Piña. Una specie che cresce in Brasile viene denominata Abacaxi, in lingua Tamil (antico linguaggio Indiano) è chiamata Annachi Pazham, in Bengalese è invece chiamata Anarosh.

Sono stati probabilmente gli Indios Guarani che portarono l'ananas nei propri viaggi di mare come riserva di cibo e contro la sfortuna, questo ha permesso alla pianta di diffondersi dal Paraguay fino al Sud e centro America. Gli Indios Guarani la chiamavano nana che significa frutto eccellente.

Cristoforo Colombo è colui il quale ha il credito storico di aver trovato le ananas nell'Isola della Guadalupa nel 1493 anche se il frutto era da molto coltivato in Sud America.

Un altro esploratore, Magellano, avrebbe il credito di aver importato il frutto dal Brasile all'Inghilterra tra il 1519 ed il 1555. Presto si sarebbe diffuso anche in Asia e India.

di Federico Alberto Bettini

Il capitano James Cook in seguito avrebbe introdotto l'ananas nelle Hawaii nel 1770 circa. In ogni caso non sono registrate coltivazioni ad uso commerciale prima del 1880.

Oltre ad essere conosciuto come il frutto del Re, l'ananas è un vero frutto esotico ed è parte della famiglia dei Bromelaidi i quali frutti sono raramente commestibili. Nel 1903, James Drummond Dole cominciò l'inscatolamento dell'ananas permettendone l'accessibilità ai mercati di tutto il mondo.

Fin da quando l'ananas venne inscatolata per la prima volta e divenne una delle coltivazioni più importanti delle Hawaii, si è soliti associare il sapore di questo frutto all'Isola delle Hawaii.

Oggi le Hawaii producono il 10% della produzione mondiale di ananas. L'India ha continuato a sviluppare questo prodotto negli ultimi anni aggiudicandosi una posizione importante nel mercato mondiale. Altri Paesi che contribuiscono all'industria dell'ananas sono *Messico, Honduras, Repubblica Dominicana, Filippine, Tailandia, Costa Rica, Cina*.

Al giorno d'oggi l'ananas risulta uno dei prodotti maggiormente inscatolati dopo la polpa di mele e le pesche.

### **6.4.3 Il frutto dell'ananas**

Si prenderanno in considerazione in questo paragrafo le produzioni provenienti da due zone in particolare, la Tailandia e l'India.

Si deve sottolineare che l'ananas è un frutto disponibile tutto l'anno, raccolto due volte per stagione. Ci sono moltissime varietà di ananas che danno vita a dei frutti molto differenti. L'ananas è un'ottima risorsa di vitamina A, B e C e di minerali come il Calcio, Magnesio, Potassio e Ferro. Inoltre è risorsa di un enzima digestivo chiamato Bromelano.

Ad esempio in Tailandia si possono menzionare 4 varietà principali: Pattawia, Phuket, Pulae, Sri-Ratcha.



di Federico Alberto Bettini

La varietà Pattavia della quale si può vedere un particolare nella foto è dolce e leggermente acidula, di peso tra 1.5 e 1.8 kg e comunemente usata per l'industria dell'inscatolamento e per i concentrati di frutta. Questa varietà di frutta ha approssimativamente 12 Brix<sup>78</sup>. L'interno di questa varietà è di colore giallo limone.



**Figura 11 Ananas var. Pattavia**

La seconda varietà di Ananas è quella denominata Phuket, è una varietà caratterizzata da un dolce molto pungente e fragrante, un peso che va dai 1.3kg fino a 1.5 kg e viene usata per lo più per il consumo fresco e per la produzione di concentrato di ananas.

---

<sup>78</sup> Gradi Brix (simbolo °Bx) è una misura per il discioglimento della quantità di massa degli zuccheri e acqua di un liquido. Si misura con un saccarimetro che misura la gravità specifica di un liquido oppure con un refrattometro. A 25 °Bx una soluzione è 25% (w/w), con 25 g di zucchero. Oppure per metterla in una maniera diversa si può affermare che ce sono 25g di zucchero e 75 grammi di acqua in una soluzione.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 12 Ananas var. Phuket**

Questa varietà ha una consistenza croccante. Come si può notare il colore è di un giallo più intenso ed il livello Brix è di più di 15 gradi.

La terza varietà è denominata Pulae, che ha un sapore dolciastro simile al miele.



**Figura 13 Ananas var. Pulae**

Questa varietà viene utilizzata prevalentemente per il consumo fresco data la sua forma tozza che non la rende adatta all'inscatolamento a causa della resa di frutto netto.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 14 Ananas var. Pulae**

Questa varietà viene anche definita come perfetta. Il livello di brix è più di 15 gradi, quindi è un frutto molto dolce naturalmente.



**Figura 15 Interno Ananas var. Pulae**

L'ultima varietà prodotta commercialmente in Tailandia è denominata Sri-Racha ed ha un sapore dolce e leggermente acido, un peso che va dai 1.5kg fino ad 1.8 kg e viene utilizzata per il consumo fresco e per i concentrati di frutta.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 16 Ananas var. Sri-Racha**

Questa varietà ha un livello di Brix che va da 12 a 15 a seconda della maturazione. L'interno di questo frutto è un giallo intenso. Sono commercializzate anche delle varietà ibride di ananas in Thailandia.

La varietà Pattavia e Puket sono presenti principalmente nel sud della Thailandia nelle provincie Surat Thani e Hua Hin.

Una nuova varietà di ananas varietà Puket in miniatura è ora coltivata nel *The Royal Project experimental agricultural stations* nel Nord della Thailandia.



**Figura 17 Coltivazione di ananas**

Come già accennato l'ananas è anche coltivata in India ed ha trovato terreno fertile nell'affermazione di questo paese come uno dei principali produttori del mondo. La coltivazione commerciale dell'ananas in India è cominciata solo una cinquantina di anni fa'. E' stata coltivata in molte differenti tipologie climatiche

di Federico Alberto Bettini

ed a diverse altitudini. In ogni modo si è notato che questa piantagione è molto duttile ed adattabile alle diverse aree.

La varietà più commercializzata in India è la Giant Kew ed altre importanti varietà sono Queen, Kew, Mauritius, Charlotte, Rothchild, Jaldhup, Desi, Lakhat, etc.

Dal punto di vista qualitativo la varietà Queen è quella più usata per la preparazione di succhi, concentrati e polpa frantumata. La varietà Kew proviene dalla sperimentazione del gruppo Cayenne che è leader nelle varietà commerciali di ananas. Charlotte Rothchild è una varietà coltivata in Kerala e Goa ed ha la caratteristica di avere un sapore simile alle varietà Kew e Queen.

Le condizioni climatiche e pedologiche presenti in tutto il paese sono prevalentemente favorevoli alla coltivazione dell'ananas. E' stata coltivata nelle regioni dell'entroterra e costiere dell'India a diverse altitudini e con diverse piovosità. Negli ultimi anni è stato dimostrato che l'ananas può crescere in serra.

L'ananas è attualmente coltivata in India nelle regioni di Assam, Meghalaya, Tripura, Mizoram, West Bengal, Kerala, Karnataka e Goa in larga scala, ed anche in Gujarat, Maharashtra, Tamil Nadu, Andhra Pradesh, Orissa, Bihar e Uttar Pradesh in piccola scala.

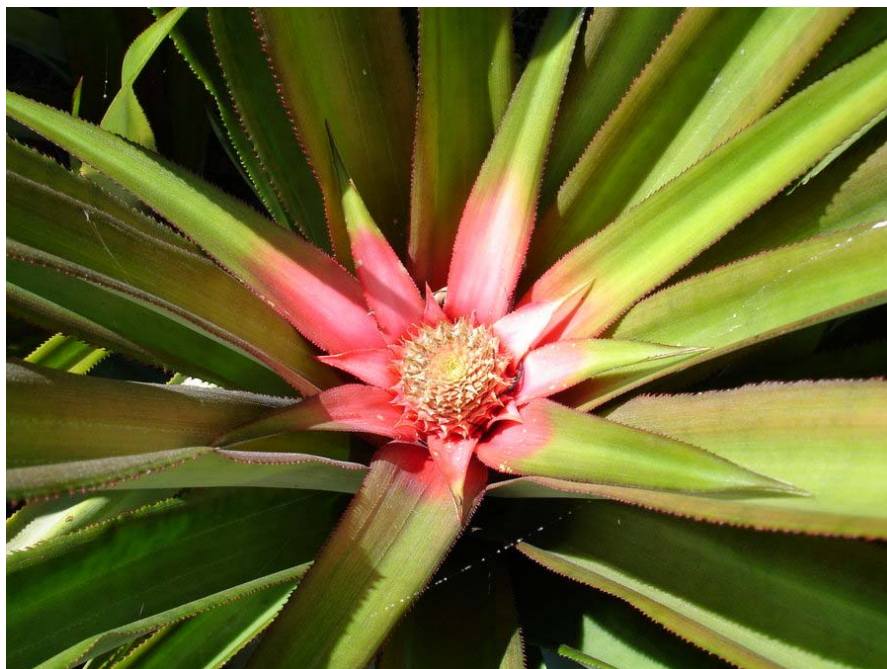


**Figura 18** Regioni indiane di coltivazione dell'ananas

di Federico Alberto Bettini

Le condizioni climatiche umide hanno favorito la coltivazione dell'ananas in particolare di una delle varietà più pregiate come la *Mauritius Pineapple* nella provincia di Kerala. Questa varietà è per lo più utilizzata per il consumo fresco e per l'export.

L'ananas è una pianta esotica umida e trova le sue condizioni ideali di sviluppo nelle pianure e nelle colline non oltre i 1550 m dal livello del mare. Non tollera né le temperature troppo elevate e né le temperature molto basse. Generalmente la fioritura dell'ananas va da Febbraio ad Aprile, il fiore è di colore blu o rosso e la raccolta del frutto avviene da Luglio a Settembre.



**Figura 19 Fiore di Ananas**

La pianta dell'ananas cresce in pressoché tutti i tipi di suoli a patto che non siano allagati. I suoli leggermente acidi con pH che va da 5.5 a 6.0 sono considerati perfetti per la coltivazione dell'ananas.

Le aree caratterizzate da abbondanti piogge sono ideali per la coltivazione dell'ananas, il livello di pioggia ottimale è 1500mm all'anno ma la coltivazione si adatta bene ad aree che hanno dai 500 mm ai 5500 mm di pioggia all'anno.

Il frutto cresce sia vicino alle zone costiere sia nell'entroterra a patto che il range di temperatura non ecceda meno di 15.5 gradi oppure più di 32.5 gradi C.

di Federico Alberto Bettini

La scelta del materiale di propagazione è cruciale, infatti la scelta di una varietà più o meno giusta date le condizioni pedoclimatiche della zona può determinare la resa del raccolto. Un fattore molto importante da tenere in considerazione è l'uniformità del materiale di propagazione che permetterà di trattare il campo allo stesso momento e di effettuare le operazioni di raccolta allo stesso momento.

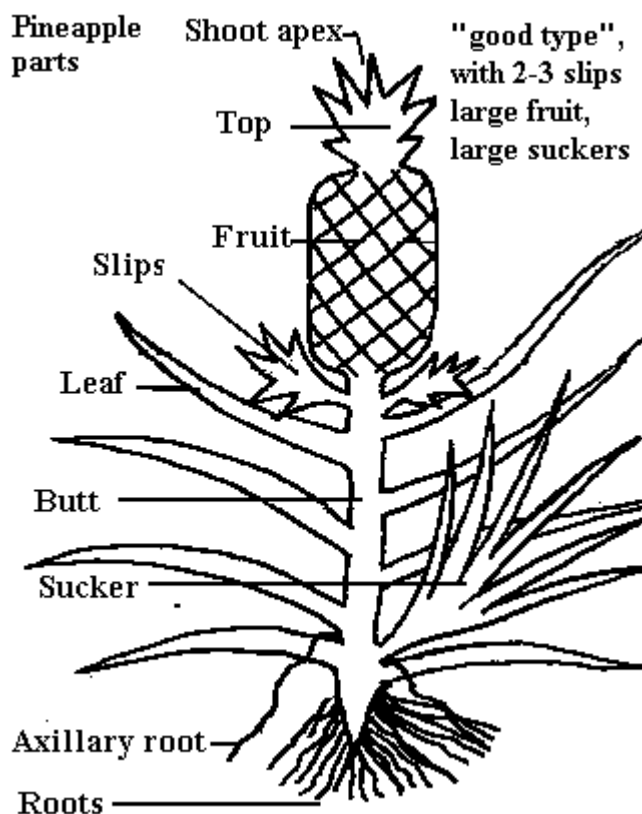


Figura 20 Parti della pianta di ananas (Elfick, 2004)

La propagazione dell'ananas avviene asessualmente con varie parti della pianta. Per scopi produttivi, le parti usate sono: la corona, i getti che hanno origine dalla base del frutto, i getti ascellari ed i polloni. Nei climi non prettamente tropicali, si preferisce utilizzare le corone e i getti che hanno origine alla base del frutto, mentre in zone più calde ed umide i getti ascellari ( Costa d'Avorio, Malesia, Thailandia). Il numero e le proporzioni dei getti che hanno origine alla base del frutto, dei getti ascellari e dei succhioni, presenti sulla pianta variano da clone a clone e dal clima. Speciali tecniche vengono usate per il rapido sviluppo di varietà particolari. La corona è oggi il principale materiale propagativo utilizzato, soprattutto nelle Hawaii. Questa al momento della raccolta viene

di Federico Alberto Bettini

asportate dal frutto attraverso una rotazione. La ferita prodotta viene fatta asciugare all'aria per una o due settimane o più comunemente immersa in fungicidi. La corona in seguito viene piantata subito dopo la raccolta. Esistono particolari procedure per far radicare una corona; è possibile piantarla intera ( metodo utilizzato a livello amatoriale, con bassa probabilità di riuscita ) oppure prelevando piccole porzioni di tessuto radicativo, visibile procurandosi una sezione di corona basale (il materiale si presenta in strutture circolari disposte lungo il perimetro della sezione trasversale). Visto che le corone sono di piccole dimensioni, è necessario un tempo maggiore per ottenere una pianta adulta. Un altro modo per moltiplicare la pianta di ananas consiste nel far radicare i getti che hanno origine dalla base del frutto. Utilizzando i getti che hanno origine dalla base del frutto il tempo necessario perché una pianta produca un frutto maturo è minore rispetto al metodo descritto precedentemente, essendo di dimensioni maggiori rispetto alle corone. Il numero di questi getti per pianta non è costante, ed in certi casi può essere nullo. Generalmente vengono strappati dalla pianta due o tre mesi dopo la raccolta del frutto. In caso non si vogliano utilizzare come materiale propagativo la loro eliminazione dalla pianta favorisce la formazione di succhioni basali e quindi la possibile formazione di un frutto secondario(ratton fruit).



**Figura 21 Propagazione della pianta di Ananas (Oirsa, 1999)**

Un altro tipo di materiale riproduttivo, sono i getti ascellari che rappresentano una forma intermedia tra i succhioni basali e i getti che hanno origine dalla base del frutto. Questi vengono prodotti in numero limitato dalle piante hawaiane, ma in zone equatoriali il loro numero è maggiore rispetto ai getti che hanno origine dalla base del frutto. Visto che non crescono sotto i frutti non hanno la tipica forma degli altri tipi di getti. La maggior parte degli ananas non contiene semi ma



di Federico Alberto Bettini

occasionalmente sono presenti. Gli ananas generalmente hanno bisogno per produrre semi, di una impollinazione incrociata tra due varietà diverse. Gli ananas essendo moltiplicati asessualmente, danno origine a dei cloni dalle caratteristiche genetiche identiche. Quando vengono prodotti, i semi sono marroni e duri e assomigliano a quelli di una mela<sup>79</sup>.

Durante l'esperienza sul campo in una azienda agricola Tailandese ho avuto modo di dialogare con dei contadini che conferivano il proprio prodotto direttamente ad un'industria manifatturiera di inscatolamento di ananas. Gli operatori mi hanno informato che secondo una legge governativa, le aziende che reperiscono il prodotto direttamente dagli agricoltori sono tenute a negoziare un prezzo di mercato equo al kg di prodotto fresco ed inoltre provvedere alla formazione agronomica dei contadini aiutandoli nella programmazione e nella gestione del piano culturale, dalla piantagione al diserbo all'acquisto dei materiali.



**Figura 22 Foto in Thailandia con i coltivatori di ananas e rappresentanti dell'azienda manifatturiera Tailandese**

---

<sup>79</sup> Metodi di propagazione dell'ananas da:  
<http://www.disi.unige.it/person/RibaudoM/didattica/stan/progetti/tropicali/Ananas+.html>

E' stato provato che è possibile propagare l'ananas anche dalle foglie. Da ogni corona sono tagliate 10-15 foglie e questa metodologia avrà bisogno di molto tempo per dare alla luce un fiore e poi un frutto. Questa tecnica viene utilizzata dove non è disponibile alcun altro materiale di propagazione.

La densità di piante per ettaro è di circa 43.500 e può essere raggiunta mantenendo una distanza di 30 cm tra pianta e pianta e 90 cm tra i filari. Il miglior momento per piantare è la stagione delle piogge. Si conoscono 4 quattro metodi di impianto: *in vogue*, viz. *flat-bed planting*, *furrow planting*, *contour planting and trench planting*.

Durante la coltivazione il terreno è sistemato a livello ed arato. In collina sarà necessario avere un adeguato terrazzamento. Per quanto concerne l'apporto di acqua, non è sempre necessario, l'ananas cresce in zone tropicali dove l'apporto di acqua naturale è abbondante; in ogni caso, se le piantagioni sono irrigate la misura dei frutti sarà maggiore. L'irrigazione può essere di aiuto inoltre per le piantagioni fuori stagione per l'industria di inscatolamento.

L'ananas è una coltura superficiale che richiede grossi apporti di Azoto e Potassio. Gli esperti menzionano un apporto di 12g di N e K<sub>2</sub>O per pianta. L'Azoto (N) dovrebbe essere somministrato in 6 dosi, la prima dopo 2 mesi dalla piantagione e l'ultima a 12 mesi dopo la piantagione. Il Potassio (K) dovrebbe essere somministrato dopo 6 mesi dalla piantagione.

Tra gli altri interventi agronomici più comuni ricordiamo i trattamenti chimici per alcuni funghi e batteri. Tra le malformazioni più comuni del frutto si ricorda la malformazione delle corone multiple che dà alla luce dei frutti dal sapore aspro che non possono essere utilizzati per l'inscatolamento. Generalmente ogni pianta genera 1 corona alla volta, questa anomalia porta alla generazione fino a 25 corone per pianta. Questa è una malformazione ereditaria, dovuta alla cattiva selezione del materiale di propagazione.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 23 Ananas malata**

Sempre durante l'esperienza sul campo ho avuto modo di intervistare gli agricoltori chiedendogli le motivazioni delle scelte agronomiche ed economiche che avevano effettuato. In particolare la seguente foto dimostra una piantagione di ananas a pieno campo che è impiantata per filari da 4 con un corridoio di interruzione ogni 4 filari. Come si può notare questo sesto di impianto non è fatto per la raccolta meccanizzata in quanto non c'è lo spazio fisico per il trattore, ma è fatto per la raccolta manuale. Il contadino infatti camminando nei corridoi raccoglie i frutti delle due file di sinistra e delle due file di destra ogni volta. Le frecce in giallo indicano i corridoi di passaggio.



di Federico Alberto Bettini

**Figura 24 Ananas a pieno campo durante il periodo di maturazione (Tailandia)**

Un altro particolare interessante della intervista ai coltivatori diretti è immortalato in questa foto di seguito. Il motivo per cui queste ristoppie sono appoggiate sulle ananas è per ripararle dall'estremo calore del sole che le porterebbe a maturazione prematura.



**Figura 25 Copertura di paglia contro le bruciature del sole (Tailandia)**

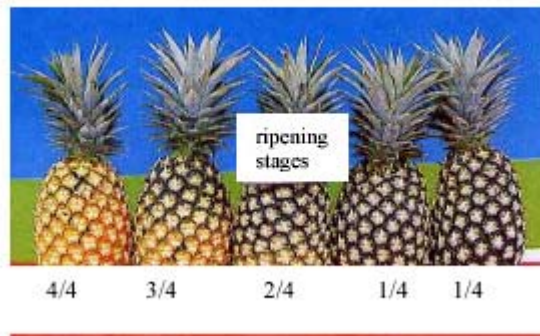
Il periodo tra la piantagione e la raccolta dell'ananas va dai 2 ai 2 anni e mezzo. Il periodo di raccolta ed il periodo di maturazione dipende dalle necessità di immagazzinamento o durata commerciale del prodotto.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 26 Raccolta meccanica dell'ananas (Oirsa, 1999).**

Il livello di colorazione dei cosiddetti occhi dimostra la maturità del prodotto.



**Figura 27 Fasi di maturazione dell'ananas (SARH,1994)**

Le fasi di maturazione del prodotto sono classificate come segue:

- i. CS1: Tutti gli occhi verdi, nessuna traccia di giallo;
- ii. CS2: dal 5 al 20% di occhi gialli;
- iii. CS3: dal 20 al 40% di occhi gialli;
- iv. CS4: dal 40 al 80% di occhi gialli;
- v. CS5: 90% di occhi gialli, dal 5 al 20% occhi marroni;
- vi. CS6: dal 20 al 100% di occhi marroni

La maggior parte dei frutti sono raccolti durante i mesi di Luglio-Agosto e una minore parte da Dicembre a Marzo. Se si regola la coltura di può raccogliere per 6 mesi all'anno.

Il contenuto di zucchero dovrebbe essere testato nel campo prima della raccolta per assicurarsi che lo zucchero si possa sviluppare adeguatamente.

Il minimo è il 10% ma potrebbe variare a seconda dei mercati. Il contenuto di zucchero non è sempre correlato allo stato di maturazione agronomica della frutta ed i fattori di produzione lo influenzeranno altrimenti. Per il mercato dell'export dove vengono usate delle navi bisognerebbe raccogliere allo stato di maturazione CS1 dove la frutta non dimostra alcun colore giallo e controllando anche il contenuto zuccherino (Brix). Per commerci export attraverso aereo cargo che sono generalmente evitati per i costi proibitivi, la raccolta dovrebbe avvenire a CS2 o CS3. Tutti frutti che sono raccolti ad uno stato avanzato di produzione sono più suscettibili ai danni da raccolta meccanica. Lo stato di maturazione dell'appezzamento potrebbe anche essere testato attraverso la valutazione del colore interno di alcuni campioni presi a caso. Con questo sistema si tagli il frutto orizzontalmente al punto in cui il diametro è più grande, il frutto dovrebbe dimostrare un limitato sviluppo di aree traslucide. Quando più della metà delle aree sono traslucide, la frutta ha superato la maturazione adeguata.

Sia nel caso di raccolta a mano le ananas sono raccolte in ceste che poi vengono lasciate all'ombra in attesa di essere raccolte per poi essere poggiate nei camion e trasportate alle industrie manifatturiere. All'arrivo delle industrie verranno controllate e se non oltrepassano il livello di rifiuto saranno parte del processo manifatturiero. All'arrivo dell'industria manifatturiera devono avere inoltre la corona e lo stelo tagliato. Infine i frutti vengono anche controllati che non siano danneggiati, sopra tagliati o sottotagliati, insetti parassiti e infezioni fungine.

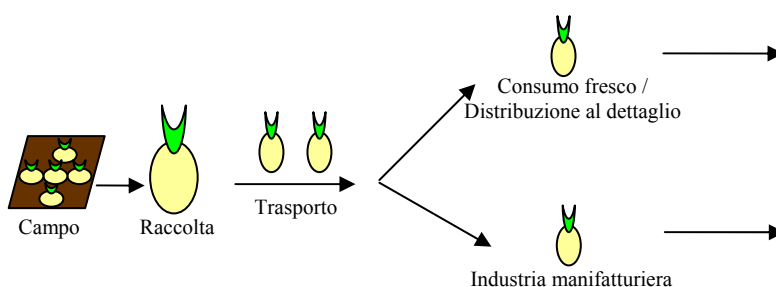


**Figura 28 Disinfezione delle ananas dopo la raccolta (SARH, 1994)**

di Federico Alberto Bettini

La vita economica di una piantagione di ananas dovrebbe durare circa 4 anni. Al termine di questo periodo di tempo la coltura dovrebbe essere ripiantata. C'è sempre un'ottima domanda di ananas nei mercati nazionali ed internazionali. L'ananas Indiana si Esporta in Nepal, Inghilterra, Spagna e molti altri paesi.

Il processo di lavorazione dell'ananas comincia già da quando appena prima di essere caricata sui camion per il trasporto, il frutto viene privato della parte superiore. I camion provvedono per il trasporto della frutta dal campo al primo destinatario che può essere un'impresa che gestisce e distribuisce i prodotti freschi, o i piccoli distributori stessi oppure un'azienda manifatturiera. Esattamente a questo punto della filiera si dividono le ananas che verranno consumate fresche da quelle che entreranno nella catena produttiva industriale come si può notare dal seguente schema:



**Figura 29 Filiera ananas**

Questo è un punto critico della valutazione da parte dell'azienda sulla scelta della tipologia di prodotto che vuole includere nel processo di internazionalizzazione. Durante l'esperienza aziendale sono state avanzate perplessità su quale tipologia di prodotto approfondire lo studio. Il fresco, per la sua natura molto più problematica da gestire riguardo alla durata del prodotto definita come *shelf life* ed ai rischi coinvolti nella filiera riguardanti le infestazioni da parte di insetti od attacchi da parte di batteri e muffe, è stato scartato dall'analisi di fattibilità e quindi si procederà sulla valutazione del processo di internazionalizzazione seguendo la filiera della lavorazione industriale.

di Federico Alberto Bettini

A seguito delle valutazioni effettuate dall'azienda quindi la nostra analisi di filiera comincerà da momento in cui i camion trasportano le ananas alle industrie.

Come si può notare dalla foto seguente, i camion arrivano alla zona di stoccaggio delle merci e restano in attesa del via libera da parte dell'azienda per valutare la qualità delle stock.



**Figura 30 Zona di stoccaggio merci (Tailandia)**



**Figura 31 Camion carico di frutti di ananas (Tailandia)**

I processi per l'ottenimento di fette e del succo comportano varie fasi e sub-processi.



di Federico Alberto Bettini

Le ananas mature e stagionate vengono lavate, pesate e pelate.



**Figura 32 Ponte elevatoio dei camion per lo scarico e valutazione qualitativa del prodotto (Tailandia)**

Vengono poi schiacciate per ottenere il succo. Per le fette, dopo la pelatura, delle fette regolari sono ottenute grazie all'affettatrice. Il succo viene poi messo in contenitori e bollito, ed alcuni conservanti vengono aggiunti. Il succo viene messo in contenitori di immagazzinamento per poi essere imbottigliato sotto vuoto. Le fette invece vengono immerse nello sciroppo di zucchero per circa 3 – 4 ore. Dopodiché vengono messe in lattine che sono poi sterilizzate. Durante il processo d'inscatolamento, lo sciroppo di zucchero viene aggiunto. Le lattine sono raffreddate velocemente e dopo la sigillatura e l'etichettatura, vengono immagazzinate. La resa è dell'80% circa.

Di seguito ci sono i diagrammi di produzione dei vari prodotti derivati dall'ananas:

di Federico Alberto Bettini

Ananas in scatola	Concentrato di Ananas	Polpa di Ananas
Frutto ↓	Frutto ↓	Frutto ↓
Selezione ↓	Rimozione della corona ↓	Selezione ↓
Lavaggio – Pesatura – Pelatura ↓	Pesatura ↓	Lavaggio ↓
Affettatura ↓	Pelatura ↓	Pelatura e selezione ↓
Barattoli / Lattine con sciroppo ↓	Lavaggio ↓	Pesatura ↓
Chiusura sotto vuoto ↓	Selezione ↓	Estrazione della polpa e spremitura ↓
Pastorizzazione e Sterilizzazione ↓	Taglio ↓	Sotto vuoto parziale ↓
Raffreddamento ↓	Estrazione del succo ↓	Pastorizzazione e Sterilizzazione ↓
Etichettatura e Immagazzinamento	Silos ↓	Riempimento ↓
	Per filtraggio ↓	Raffreddamento ↓
	Pastorizzazione e Sterilizzazione ↓	Etichettatura e Immagazzinamento
	Microfiltrazione ↓	
	Osmosi inversa ↓	
	Evaporazione ↓	
	Lattine ↓	
	Sigillatura ↓	
	Etichettatura ↓	
	Cartoni ↓	
	Chiusura e distribuzione	

Tabella 7 Diagrammi di produzione dell’Ananas

di Federico Alberto Bettini

<b>Fasi</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Selezione</b>	Dopo la raccolta, i frutti sono selezionati. Soltanto quelli freschi o maturi ma non marci possono essere utilizzati.
<b>Lavaggio</b>	Il frutto deve essere lavato con molta cura per evitare di danneggiarlo.
<b>Pelatura e selezione</b>	Questa fase avviene dopo la rimozione delle foglie e di eventuali pezzi di legno. La pelatura viene spesso fatta manualmente con dei coltelli. Talvolta, la pelle viene ammorbidita dal vapore per poi essere tolta da una macchina. Infine, i frutti sono nuovamente selezionati per rimuovere i pezzi neri, i residui di pelle...
<b>Estrazione della polpa</b>	Il frutto pelato può essere tagliato in vari modi a seconda della varietà. La forma verrà poi indicata sulla lattina stessa (fette, dadi, pezzi...). La polpa viene poi estratta dai frutti e mischiata con lo zucchero. Possono anche essere mischiati con l'acqua o con il succo di frutta.
<b>Riempimento in barattoli o lattine</b>	I pezzi vengono messi in barattoli o lattine e ricoperti da sciroppo.
<b>Messa sotto vuoto, pastorizzazione o sterilizzazione</b>	Dopo esser stati chiusi sotto vuoto, i barattoli o le lattine sono pastorizzate oppure sterilizzate.
<b>Raffreddamento</b>	Dopo la fase riscaldante, la frutta viene raffreddata fino ai 40°C per poi essere lasciata a temperatura ambiente
<b>Etichettatura, impacchettamento e immagazzinamento</b>	Dopo esser stata raffreddata, la frutta in lattina viene etichettata e immagazzinata. Per l'esportazione, le fette, la polpa o il succo possono essere impacchettati singolarmente o in grandi quantità per la vendita all'ingrosso, usando barattoli di vetro, lattine di alluminio oppure sacchetti di polietilene o polipropilene.



Figura 33 Lavaggio e selezione delle ananas

di Federico Alberto Bettini

Ecco di seguito alcune informazioni importanti per la valutazione dei prodotti dell'ananas:

### **Varietà**

Per le ananas in lattine, le varietà di ananas che possono essere utilizzate sono le *Queen* e le *Kew*.

### **Stili**

Vi sono diversi stili di ananas in scatola come ad esempio *Pizza cut* che è quello più usata per la pizza Hawaiana, molto diffusa all'estero.

**Fette / Spirali / Fette intere / Anelli:** I cilindri di ananas pelati e senza il cuore vengono tagliati in modo regolare in fette circolari.

**Fette rotte:** porzioni a forma di arco che possono essere irregolari per quanto riguarda la misura e/o la forma.

**Triangoli:** abbastanza regolari, sezioni a forma di spicchi tagliati dalla fette o da porzioni di fette, solitamente da 8 mm a 13 mm di spessore.

### **Ingredienti base**

Ananas con o senza liquido di riempimento o con dolcificanti disidratati nutritivi adeguati possono essere aggiunti gli ingredienti seguenti:

**Succo:** succo di ananas naturale o diluito.

**Sciroppo:** acqua o succo con dolcificanti nutritivi come saccarosio, zucchero, destrosio, sciroppo di glucosio disidratato; lo sciroppo viene classificato in base alla densità (sciroppo leggero, medio o pesante).

di Federico Alberto Bettini



**Figura 34** Concentrato di succo di ananas

**Definizione dei difetti: Macchiata** – zone o punti che si pongono in forte contrasto con il colore o la consistenza normale dell’ananas. Tali macchie sono solitamente rimosse prima dell’uso culinario. Consistono in occhi dell’ananas troppo profondi, pezzi di pelle, macchie marroni, parti ammaccate ed altre irregolarità.

**Definizione dei difetti: Rotta** - (considerato un difetto soltanto per le fette). Un elemento diviso in due parti distinte che se unite, costituiscono un elemento intero, viene considerato un difetto.

**Definizione dei difetti: Taglio eccessivo** - (considerato un difetto soltanto per le fette). Un elemento tagliato in modo che la forma normale dell’elemento è rovinata verrà considerato un elemento eccessivamente tagliato se la porzione tagliata e rimossa eccede il 5% della conformazione fisica apparente dell’elemento perfettamente completo e se tale taglio distrugge la forma normale circolare del bordo esterno o interno dell’elemento.

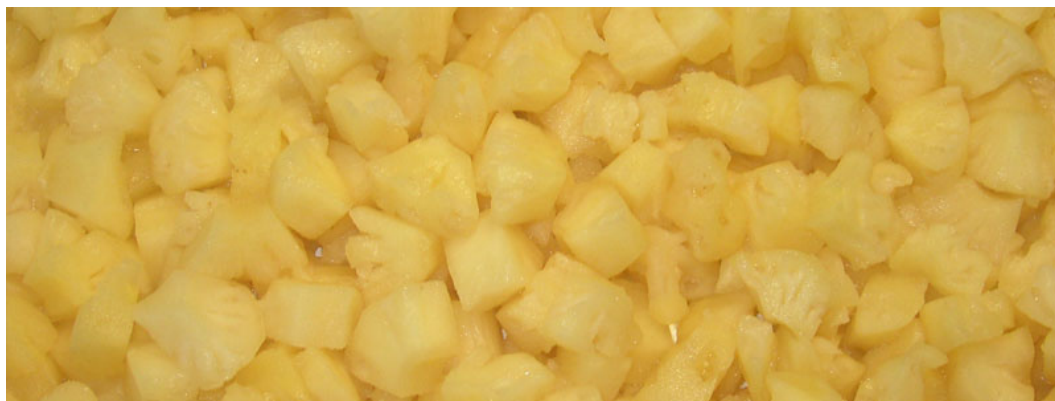
### **Sapore**

L’ananas in scatola deve avere un odore normale senza odori estranei. Gli ingredienti aggiunti all’ananas devono avere il sapore caratteristico dell’ananas combinata con tali sostanze.

di Federico Alberto Bettini

### **Colore**

Il colore del prodotto deve essere normale per la varietà scelta. Qualora altri ingredienti vengono aggiunti, non deve esservi nessun scolorimento per ogni singolo ingrediente usato.



**Figura 35** Triangoli di ananas in scatola

### **Consistenza**

L'ananas in scatola deve avere una consistenza generale buona, i pezzi devono essere abbastanza compatti e il prodotto deve essere poco poroso. Le ananas prosciugate possono contenere meno del 7% del peso di fibre. Questa percentuale viene determinata pesando le fibre estratte dall'ananas e paragonandole al frutto prosciugato destinato all'inscatolamento.

Di seguito ci sono le caratteristiche che fanno riferimento all'uniformità di misure e di forme. Questi requisiti variano a seconda dello stile del prodotto e della varietà di ananas scelta.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 36 Concentrato di ananas in buste asettiche**

### **Igiene**

Il prodotto dovrebbe essere preparato in conformità con il *Recommended International Code of Practice - General Principles of Food Hygiene*.

I vari metodi di campionatura e di test devono dimostrare che il prodotto:

- non contiene quantità di microorganismi che possano presentare un rischio per la salute;
- non contiene nessun parassiti che possano presentare un rischio per la salute; e
- non contiene nessuna sostanza proveniente da microorganismi in quantità che possano presentare un rischio per la salute.



**Figura 37 Anelli di ananas in scatola in lattina A10**

di Federico Alberto Bettini

### Riempimento dei contenitori

Il contenitore deve essere riempito in modo che il frutto ed il prodotto (liquido di riempimento incluso) occupino almeno il 90% del volume del contenitore.

#### 6.4.4 Fare affari in Thailandia: valutazione socio-culturale



**Nome ufficiale:** Kingdom of Thailand

**Popolazione:** 65,068,149

**Linguaggio ufficiale:** Tai

**Moneta:** Baht

**Capitale:** Bangkok

**PIL:** a parità di potere d'acquisto \$596.5 miliardi (2006, stima)<sup>80</sup>

**PIL Pro Capita:** a parità di potere d'acquisto \$9,200 (2006, stima)<sup>81</sup>

La Thailandia è conosciuta come la terra del sorriso, il Paese è ricco di bellezze naturali, il clima è tropicale e le persone sono molto ospitali. La Thailandia precedentemente era chiamata Siam ed è l'unico Paese Sud-Asiatico a non essere stato dominato dagli europei. Le persone Tailandesi sono molto orgogliose di questa cosa e ciò si riflette nella loro cultura. Il fatto che comunque tutti i paesi adiacenti fossero delle colonie ha permesso alla cultura thailandese di essere comunque influenzata dall'esterno come è molto evidente in Bangkok. I thailandesi hanno un buon senso umoristico e sono molto accoglienti. La religione predominante è il Buddismo. Per fare affari con persone thailandesi bisogna comprendere i valori basilari della loro cultura:

<sup>80</sup> World Bank 2005

<sup>81</sup> World Bank 2005



di Federico Alberto Bettini

- La famiglia, che è una delle cose più importanti, le famiglie thailandesi vivono per generazioni nelle stese case per generazioni con l'uomo più anziano come capo della casa. La struttura gerarchica della famiglia rispecchia l'organizzazione della società. Ad esempio i consigli da parte dei più anziani devono essere seguiti senza esitazione anche se questa tradizione si va perdendo con la modernizzazione.
- L'essere indiretti è valutata una delle caratteristiche della cultura thailandese. Durante la comunicazione la maggior parte delle informazioni sono bugie volte a sottolineare dei messaggi non verbali. Per non perdere la faccia, le persone thailandesi generalmente evitano il confronto e le critiche dirette, e se delle critiche devono essere fatte, vengono fatte in maniera non verbale.
- L'ospitalità è l'essenza della natura delle persone thailandesi, in tutti i contesti sociali, anche quello professionale. Le persone thailandesi accolgono i propri ospiti nelle loro case e offrono loro tutto ciò che potrebbero avere disponibile.

La Thailandia è una Monarchia dopo la rivoluzione non sanguinaria del 1932 venne divisa in 4 distinte regioni: Laos, Burma, Cambogia e Malesia. Bangkok con una popolazione di oltre 10 milioni di abitanti è la città più importante nel paese sia economicamente che politicamente. In Thailandia si contano oltre 75 gruppi etno linguistici. L'economia thailandese dipende molto dalle esportazioni ed è in continua crescita. Anche se tradizionalmente la Thailandia intrattiene affari nei mercati degli USA, Europa e Giappone, negli ultimi tempi anche il mercato interno è diventato molto importante. Per portare a termine un affare con successo in Thailandia bisogna tenere in considerazione molte informazioni:

- Gli orari di lavoro vanno dalle 8 a.m. alle 5 pm oppure dalle 9 a.m. alle 6 p.m. con una pausa pranzo dalle 12 p.m. alle 1 p.m.
- E' considerato accettabile arrivare un po' in ritardo ad un incontro ed avvertire che si è in ritardo è molto apprezzato.
- Aprile e la prima parte di Maggio sono i periodi di vacanza e durante questi periodi bisognerebbe evitare di organizzare viaggi di lavoro dato che la maggior parte del personale è in vacanza.

di Federico Alberto Bettini

- La lingua Inglese è comunemente usata per affari, specialmente in grandi imprese in Bangkok. L'Inglese è accettato anche nei contratti di affari. In ogni caso è sempre meglio utilizzare un inglese molto semplice e se la lingua è un problema dovrebbe utilizzarsi un traduttore.
- Le imprese thailandesi riflettono una società nella quale la gerarchia ed il rispetto per le persone più anziane è molto importante. Comprendere lo status sociale delle persone e la struttura verticale delle imprese è una delle chiavi per avere successo nelle negoziazioni con i thailandesi.
- Tradizionalmente le donne erano sottorappresentate nelle imprese e specialmente in posizioni manageriali. Negli ultimi anni c'è stato un forte cambiamento e le donne hanno ottenuto eguali diritti agli uomini. Al giorno d'oggi si può contare che più della metà delle persone laureate all'Università sono donne.
- Il fatto di creare buone relazioni è una parte importante di fare affari in Thailandia soprattutto durante il processo di negoziazione. I thailandesi danno grande importanza al fatto di piacere o meno la persona con cui fanno affari.
- Gli inviti per attività sociali da parte di persone thailandesi dovrebbe sempre essere accettato e generalmente le persone thailandesi desiderano conoscersi le une con le altre prima di fare affari insieme.
- La conversazione informale prima e dopo gli incontri di affari è molto importante per le persone thailandesi per comprendere il livello di educazione o lo stato sociale della controparte e costruire un rapporto familiare.
- In genere le persone thailandesi non prendono decisioni da soli ma spesso consultano altre persone. L'impazienza è visto come un segno di debolezza.
- La forma più tradizionale di saluto è il "wai" che si effettua con le mani giunte. Solitamente i più giovani devono offrire il saluto ai più anziani. Più le mani sono elevate e maggiore è il rispetto che si dimostra a qualcuno.
- In Thailandia generalmente si usa il nome accompagnato da un titolo onorifico come "Khun" che si usa per uomini e donne.

di Federico Alberto Bettini

- I biglietti da visita devono essere di ottima qualità e vengono offerti prima ai più anziani. I biglietti da visita inoltre devono assolutamente essere presi e ricevuti con la mano destra.
- Bisogna indossare camicia, vestito e cravatta durante le riunioni di lavoro, le donne devono comunque avere un vestito formale.
- Si possono fare complimenti generali ai colleghi thailandesi ma non bisogna fare complimenti troppo specifici su cose in particolare altrimenti si potrebbero sentire obbligati a donare l'oggetto in questione.
- Quando si è invitati a casa di un thailandese bisogna togliersi le scarpe.
- Bisogna evitare di pianificare incontri all'inizio ed alla fine della giornata a causa del traffico.
- Non prendersi gioco del Re o della Regina, è considerato un'offesa ed è anche illegale.
- Non toccare la testa dei colleghi thailandesi, è considerata sacra dalla religione Buddista<sup>82</sup>.

## **6.5 Il mercato**

Secondo i dati rilasciati dalla *Tai Food Processor Association* attraverso una delle più conosciute fonti di informazione nell'agroalimentare "Foodnews", il 2008 ha regalato alla Thailandia fiorenti risultati nell'export delle ananas in scatola.

---

<sup>82</sup> Source: CIA World Factbook 2007, Maja Warnstam, MA. Intercultural Communication

di Federico Alberto Bettini

<b>Export ananas in scatola dalla Thailandia (t)</b>				
<b>Paese</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
USA	135680	139910	134843	144783
Germania	33929	58561	55768	56175
Olanda	35788	34763	32125	31644
Russia	37349	42743	32166	28423
Spagna	9362	15211	17555	24552
Giappone	31542	27484	23862	22672
Francia	12479	20674	14212	19708
Polonia	13463	20320	15631	18698
Inghilterra	16817	23967	18041	18001
Ucraina	4334	11515	13580	15626
Canada	23289	19291	15503	14791
Italia	9973	13612	13903	13202
Estonia	3847	4970	6156	12702
UAE	6558	8442	8677	12229
Australia	8966	10076	10742	10737
Arabia Saudita	12031	8910	10550	10476
Iran	2760	5168	5813	10458
Messico	3951	16268	15697	10625
Finlandia	5930	7376	7468	8167
Svezia	6035	7019	8165	7329
Altre	101004	123882	107617	127870
<b>TOT</b>	<b>515087</b>	<b>620162</b>	<b>568047</b>	<b>618508</b>

**Figura 38 Export Ananas dalla Thailandia<sup>83</sup>**

La precedente figura evidenzia un dato fondamentale per la valutazione del progetto di internazionalizzazione avviato da parte di Pineapple Express Ltd.

<sup>83</sup> Da GTIS

di Federico Alberto Bettini

La *Tai Food Processor Association* ha affermato che la pioggia ha salvato la stagione estiva 2008. Infatti dopo una leggera caduta nelle esportazioni nel 2007, nel corso del 2008 la Thailandia ha recuperato creando un export totale di 618510 t di ananas in scatola. Il valore totale dell'export è stato stimato essere 570,9 milioni di USD, un incremento del 29% e il prezzo medio per unità si è incrementato fino a diventare il 16% in più ovvero 923 USD/t. Il cliente più importante risulta essere gli USA con ben 144783 t nel 2008. Un forte incremento è inoltre registrato in Paesi come la Spagna (+40%), la Francia (+39%) e la Polonia (+20%). Anche il Medio oriente si comincia a posizionare come un mercato crescente passando da meno di 9000 t negli ultimi 2 anni a 12230 t nel 2008.

I dati relativi all'Australia dimostrano una solida opportunità di mercato con 10737 t di materiale importato nel 2008. Questo dato è abbastanza sorprendente considerato che è in vigore una misura di Anti- Dumping da parte dell'Australia verso la Thailandia, le Filippine e la Cina. Considerando che ogni lattina ha il peso di circa 3.5 kg e che in un container da 20 piedi posso inserire fino a 5832 lattine, questo valore d'export è di circa 520 container da 20 piedi all'anno.

## **6.6 I costi**

La valutazione dei costi è sempre un esercizio molto soggettivo per ogni azienda. Come esempio verrà utilizzato il sistema di costo della PMI Pineapple Express Ltd. Il sistema di costo verrà riassunto in una scheda di costo che viene utilizzata normalmente dall'impresa.

### **6.6.1 I costi generali**

Segue il format della scheda di costi generali utilizzata da Pineapple Express Ltd. Al termine di questo paragrafo, verrà riproposta la stessa scheda di costo con le informazioni sul prodotto scelto come esempio:

di Federico Alberto Bettini

<b>Scheda di costo</b>			
<b>Prodotto:</b>	Valore della fattura:	FOB	
<b>Quantità:</b>	Trasporto entroterra:		
<b>Arrivo del container:</b>			
<b>Tipo di container:</b>	Trasporto su nave:		
<b>Moneta di acquisto:</b>	Valore dazi:		
<b>Prezzo per kg/unità:</b>	Assicurazione:		
<b>Tasso di cambio del giorno:</b>	Banca:		
<b>Tasso di cambio al ricevimento del prodotto:</b>	BSR:		
<b>Condizioni di acquisto:</b>	FCL scarico:		
<b>Condizioni di pagamento:</b>	Plastica per pallet:		
<b>Condizioni di vendita:</b>	Local cart:		
<b>Luogo di destinazione:</b>	Quarantena:		
<b>Nome del cliente:</b>	IFIP:		
<b>Dazi:</b>	Agenzia:		
<b>Configurazione dei pallet:</b>	Interessi:		
	Costo del materiale:		
	Costi generali:		
	Margine:		
	Prezzo di vendita		

### 6.6.2 Il tasso di cambio

di Federico Alberto Bettini

La maggior parte delle transazioni economiche sono nel mercato mondiale sono effettuate in Dollari USA il quale simbolo è USD. La motivazione per cui il Dollari USA si sia affermato nella maggior parte delle transazioni economiche mondiali è perché è una delle monete più stabili e fa riferimento all'economia Americana che fino ad oggi è stata il fulcro dell'economia mondiale. Tutte le più grandi *commodities*<sup>84</sup> sono scambiate in USD o il proprio valore è convertito in USD. Fino ad un decennio fa, ogni paese doveva mantenere come garanzia della propria moneta un certo ammontare di oro nelle proprie riserve. Da qui si ricorda il famoso *Fort Knox*<sup>85</sup> degli USA.

Nel processo di internazionalizzazione il tasso di cambio è una valutazione molto importante perché decreterà in parte il costo del bene che si acquista all'estero.

Di seguito si può osservare il tasso di cambio tra il Dollaro australiano AUD ed lo USD. Il seguente grafico dimostra esattamente quello che la crisi del mercato mondiale ha comportato per i tassi di cambio. Tra ottobre e novembre del 2009 il tasso di cambio è passato da 0.85 a 0.60. Questa enorme variazione ha portato i costi di tutti i beni importati ad aumentare del 25% in un solo mese.

---

<sup>84</sup> *Commodity* è un termine inglese entrato oramai nel gergo commerciale ed economico per la mancanza di un equivalente italiano, e deriva dal francese *commodité*, che in italiano si può tradurre, col significato di ottenibile comodamente, col termine pratico. Indica materie prime o altri beni assolutamente standardizzati, tali da potere essere prodotti ovunque con standard qualitativi equivalenti e commercializzati senza che sia necessario l'apporto di ulteriore valore aggiunto. Una commodity deve essere facilmente stoccabile e conservabile nel tempo, cioè non perdere le caratteristiche originarie.

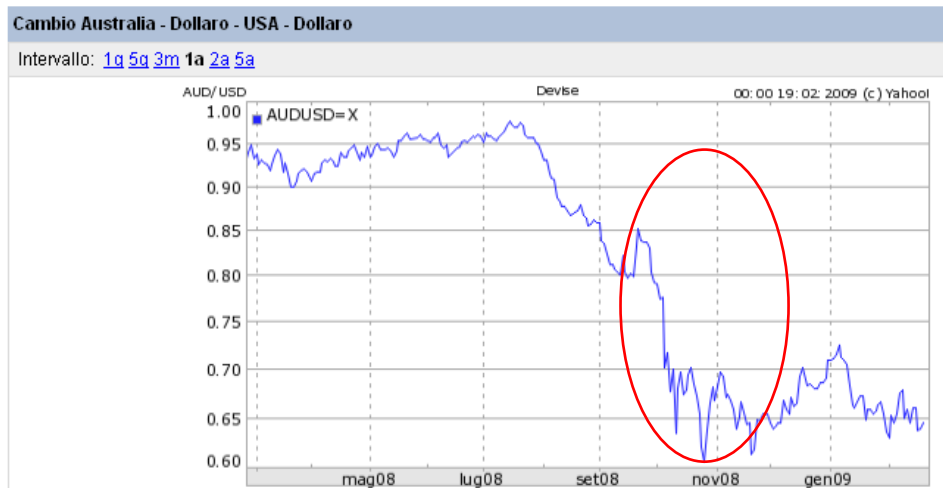
L'elevata standardizzazione che caratterizza una commodity ne consente l'agevole negoziazione sui mercati internazionali. Le commodity possono costituire un'attività sottostante per vari tipi di strumenti derivati, in particolare per i future.

Nonostante vengano commercialmente chiamate "commodity" quelle merci che il mercato richiede in ogni caso, poiché sono legate alla sopravvivenza di una popolazione, come i fertilizzanti ed i prodotti agricoli, o permettono il funzionamento dell'economia di una nazione, come l'energia o più spesso le fonti energetiche, il legname ed i metalli in genere; possono considerarsi tali anche gli acciai ed i microprocessori.

Il prezzo di una commodity viene fissato in apposite Borse Merci.

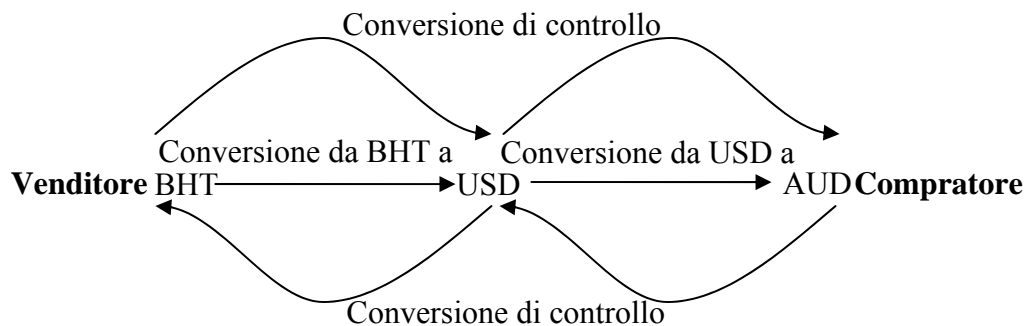
<sup>85</sup> Fort Knox è una riserva militare nello Stato del Kentucky (USA), 40 km a sud-ovest di Louisville, alla sinistra del fiume Ohio. Il clima di tipo continentale è piuttosto mite con piogge periodiche e abbondanti. È considerato un centro importante perché vi si trova il deposito delle riserve auree degli Stati Uniti.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 39** Grafico di cambio tra AUD e USD

Durante una transazione internazionale in USD de e verso un Paese nel quale lo USD non è la moneta ufficiale, bisogna tenere in considerazione 3 tassi di cambio. L'apprezzamento del prezzo da parte del compratore e venditore comprende una conversione di moneta. Come si può vedere dal seguente schema in principio compratore e venditore ragionano su una sola conversione ovvero quella tra la propria moneta ed lo USD. Per comprendere meglio bisogna fare un esempio pratico utilizzando come prodotto l'ananas in scatola (pizza cut) dalla Thailandia in lattine A10<sup>86</sup>.



Il costo proposto dal venditore è di 2.06 USD per lattina. Per ottenere questo prezzo, il venditore ha calcolato i suoi costi e profitti in THB e poi li ha convertiti in USD che rappresenta la moneta in cui la transazione si svolge. Quindi per il

<sup>86</sup> Lattine A10 di Ananas, peso secco 2.05 kg, Peso netto 3.05



di Federico Alberto Bettini

venditore 73.13 BHT<sup>87</sup> è il prezzo che include costi e profitti che tradotto in USD diviene 2.06.

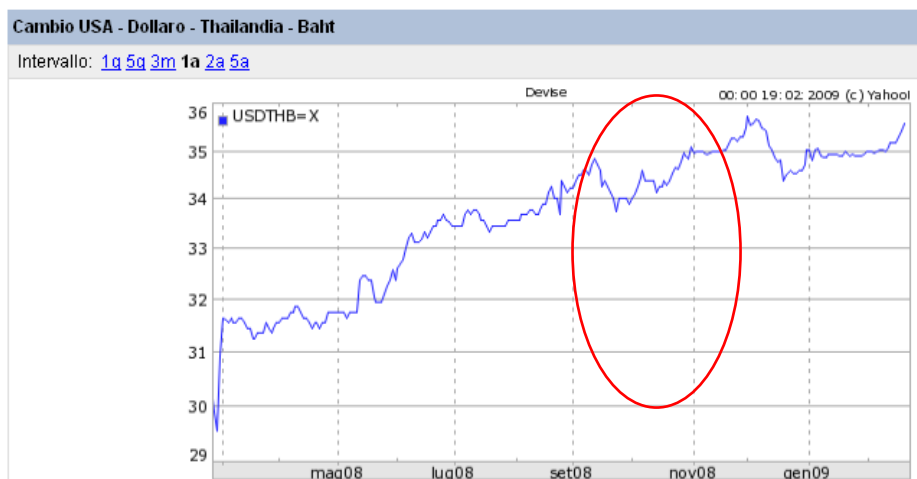


Figura 40 Conversione tra USD e THB

Il compratore che in questo caso è la nostra impresa oggetto di studio, Pineapple Express Ltd, dovrà convertire il prezzo di 2.06 USD in AUD. Il cambio del giorno è 0.6456, quindi il prezzo di ogni lattina di ananas FOB<sup>88</sup> BKK<sup>89</sup> sarà di 3.19 AUD. Sia il venditore che il compratore molto spesso effettuano una conversione al contrario fino alla moneta del venditore per poter comprendere nel tempo se il venditore ed il compratore hanno aumentato o diminuito i prezzi all'origine nella propria stessa moneta. Ad esempio se riproponiamo lo stesso esercizio mantenendo lo stesso prezzo in USD FOB BKK portandolo al mese di Luglio avremmo che il prezzo FOB BKK in BHT è uguale a 69.01, il prezzo in AUD è di 2.14<sup>90</sup>. Quindi paragonando il primo prezzo ed il secondo del venditore Tailandese nei 2 diversi momenti dell'anno, oggi il venditore ha incrementato il suo guadagno del 5.5%<sup>91</sup> pur proponendo lo stesso prezzo FOB BKK di 8 mesi fa'. La nostra azienda invece sta pagando il 33% in più rispetto 8 mesi fa'. In totale se consideriamo tutte e due le variazioni percentuali, il costo reale del bene è aumentato del 38.5% e tutto ciò è dato solo dalla variazione del tasso di cambio. Solo un'ultima valutazione sulla figura dei tassi di cambio. Durante il mese di

<sup>87</sup> Tasso di cambio USD vs BHT= 35.5

<sup>88</sup> FOB Free on Board

<sup>89</sup> Porto di Bangkok

<sup>90</sup> Tasso di cambio AUD vs USD = 0.96

<sup>91</sup> Tasso di cambio USD vs BKK = 33.5

di Federico Alberto Bettini

ottobre 2009 la grande crisi economica ha portato il crollo di molte monete, come si può notare nel grafico del tasso di cambio tra AUD e USD. Se si guarda lo stesso periodo nel grafico del tasso di cambio tra USD e THB si nota che non c'è nessuna sensibile variazione. Ci si aspetterebbe che la moneta di una NICs crollasse sotto il peso della crisi economica. La Thailandia infatti rappresenta un'eccezione nel suo genere. A seguito di una grande crisi del settore bancario avvenuta circa 10 anni fa', il governo aveva regolarizzato il settore bancario non permettendo alle Banche di prendere dei soldi in prestito all'estero. Tutto ciò ha permesso alla Thailandia di rimanere indenne alla crisi delle Banche americane dalle quali molti paesi dipendevano.

### **6.6.3 I trasporti**

I trasporti è una parte fondamentale per comprendere se sia possibile o meno avere una valutazione positiva del processo di internazionalizzazione. La grande crisi economica avvenuta in Ottobre 2008 ha capovolto lo scenario mondiale dei trasporti. Le grandi compagnie di trasporti marittimi negli ultimi 5 anni avevano investito in navi molto più grandi per sostenere la crescita di un mercato mondiale in continuo avanzamento. Questo enorme investimento effettuato dalle compagnie di trasporto marittimo avrebbe dovuto abbattere i costi e aumentare la loro quota di mercato. La maggior parte di queste immense navi era stata resa operativa tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009. La crisi dei mercati finanziari rovescia le carte in tavola in pochi mesi e lo scenario che si affaccia al porto di Singapore a Febbraio 2009 è scolpito nella seguente fotografia.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 41 Porto di Singapore, Feb 2009**

Se si avevano dei dubbi che il mondo si fosse fermato, ecco la prova!! Migliaia di navi da trasporto ancorate senza merci da commerciare attraverso il mondo. La stessa situazione si può notare ad esempio dando uno sguardo ai porti di Istanbul. La seguente figura invece dimostra la densità di navi ferme a Singapore e traccia le possibili rotte. I triangoli in giallo e rosso rappresentano le navi parcheggiate e quelli in verde le navi in movimento.



di Federico Alberto Bettini

Una delle più grandi componenti del costo in una transazione internazionale è ad uno dei suoi minimi storici dopo la Seconda Guerra Mondiale. Durante Settembre 2008 per muovere un container da 20 piedi da Bangkok (BKK) a Melbourne via Singapore si aveva bisogno di 1400 USD. A Febbraio 2009 la stessa tratta costava 810 USD, una diminuzione del 42% del prezzo del servizio. Si osserva lo stesso fenomeno per tutte le maggiori tratte mondiali.

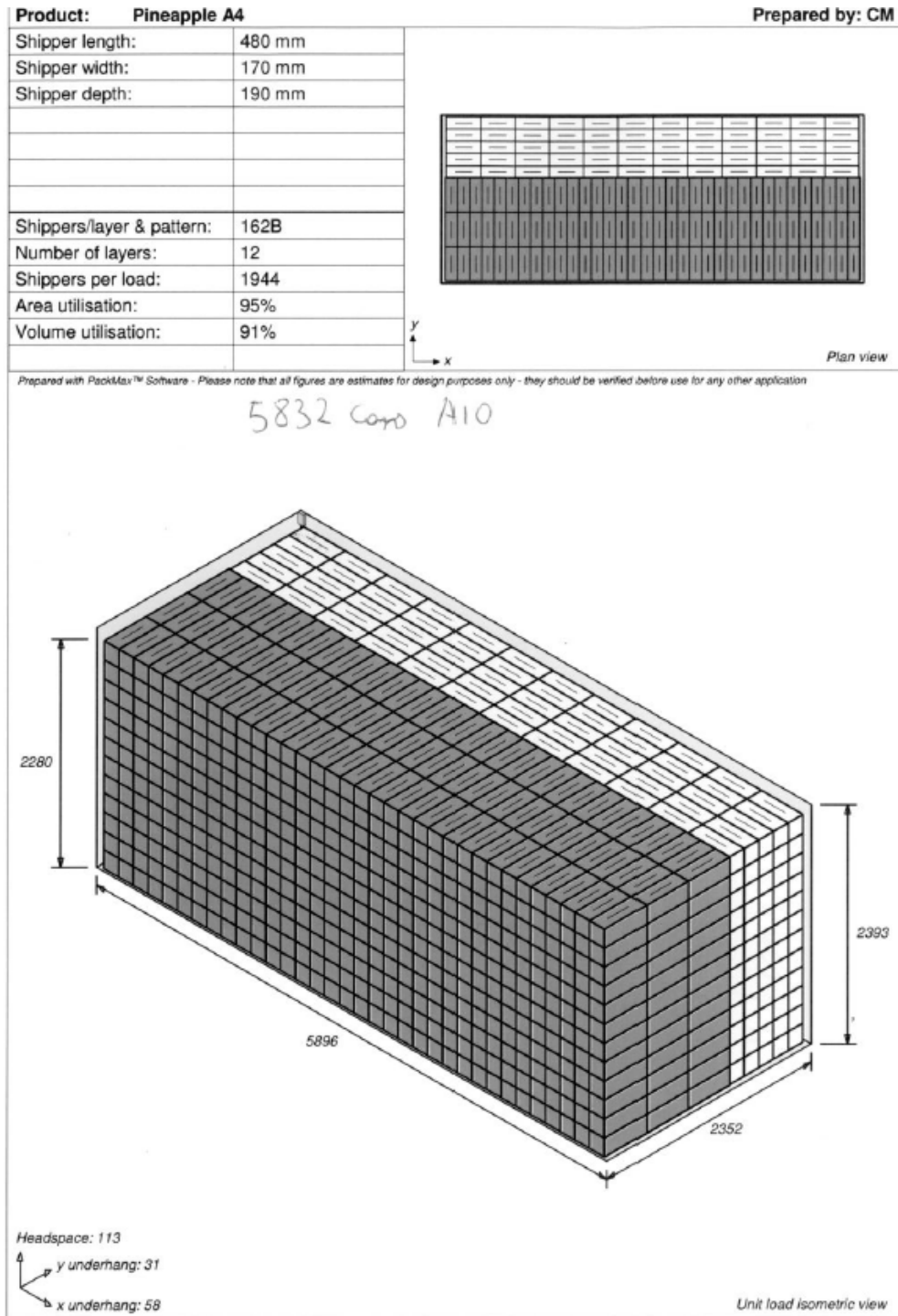
Questa situazione sicuramente aggiunge dei punti positivi al progetto di internazionalizzazione dell'ananas dalla Thailandia da parte di Pineapple Express Ltd.

#### **6.6.4 La logistica**

L'esercizio di logistica più importante è quello di comprendere quale sia la migliore configurazione di container per utilizzare lo spazio il più possibile.

Ci sono dei programmi in vendita che operano da ottimizzatore volumetrico e forniscono il seguente risultato, come dalla seguente figura:

di Federico Alberto Bettini



Il risultato è quello di 5832 lattine A10 di ananas in un container da 20 piedi.  
 Il calcolo è effettuato è al 91% del volume di utilizzo.

### 6.6.5 L'anti-dumping per l'Ananas sciropata

di Federico Alberto Bettini

Durante la valutazione di un processo di internazionalizzazione bisogna ricercare ed analizzare le condizioni di mercato del prodotto in oggetto. Per quanto riguarda l'ananas ad esempio, in Australia esiste una misura di dazi "anti dumping". Le misure di questo genere sono generalmente legate ad un prodotto in particolare ed a delle origini particolari che con i loro prezzi mettono in difficoltà le economie locali. Infatti per poter difendere le compagnie chiamate Golden Circle e PFD che risiedono nello stato del Queensland, il Governo australiano ha iniziato una procedura di anti-dumping dal 2001 per le ananas in scatola provenienti da Tailandia, Cina e Filippine. Anche con queste misure di anti-dumping la compagnia Golden Circle non è stata capace di essere competitiva nel mercato a detta del suo CEO, John Cook<sup>92</sup>.

Una delle cose davvero sorprendenti è che la compagnia Golden Circle che ha richiesto le misure governative di anti-dumping non riesce a soddisfare la quantità di ananas richiesta dal mercato locale e quindi è costretta ad acquistare il prodotto dall'estero.

L'anti-dumping per l'ananas in Australia è specifico per ogni importatore. A seconda del fatto che siano stati o meno coinvolti nell'investigazione nel 2001 avranno soglie di anti-dumping differenti. Questa misura è calcolata sulla base del prezzo in USD FOB di 1 kg di peso netto. Se ad esempio il livello di anti-dumping per un dato fornitore è di USD 0.62 x kg netto FOB, se la nostra impresa compra a USD 0.60, dovremo compensare lo il Governo australiano di USD 0.02 x kg.

In questo tipo di contesto è fondamentale trovare il giusto fornitore dal più conveniente paese di origine per essere il più competitivi possibili senza andare al di sotto della soglia di anti-dumping.

### 6.6.6 Valutazione finale di costo

<b>Scheda di costo</b>			
<b>Prodotto:</b> Ananas in lattine A10	Valore della fattura: USD 12013,92	FOB AUD 18913,60	/ Kg AUD 3,2431

<sup>92</sup> <http://www.abc.net.au/rural/qld/content/2006/s1765860.htm>

di Federico Alberto Bettini

<b>Quantità:</b> 5832 lattine	Trasporto entroterra: 0		
<b>Arrivo del container:</b> <b>30/05/09</b>			
<b>Tipo di container:</b> 20'	Trasporto su nave: USD 810	1275,19	0,2187
<b>Moneta di acquisto:</b> USD	Valore dazi: 0	80	0.0138
<b>Prezzo per kg/unità:</b> 2.06	Assicurazione: 80.76	Magazzino: 291,43	
<b>Tasso di cambio del giorno:</b> 0.6443	Banca: 56,74	Manutenzione: 72,00	
<b>Tasso di cambio al ricevimento del prodotto:</b> 0.6352	BSR: 450,00		
<b>Condizioni di acquisto:</b> FOB	FCL scarico: 560,00		
<b>Condizioni di pagamento:</b> 30 BLD	Plastica per pallet: 38,00		
<b>Condizioni di vendita:</b> STK	Local cart: 252,00		
<b>Luogo di destinazione:</b> Melbourne	Quarantena: 123,50		
<b>Nome del cliente:</b> Pizza Hut	IFIP: 80,00		
<b>Dazi:</b> Non meno di USD 0.60 peso netto	Agenzia: 125,00		
<b>Configurazione dei pallet:</b> 5 x 8	Interessi: 3.918%	877,56	
	Costo del materiale:	23275,78	3,99
	Costi generali: 7%	1629,30	4,27
	Margine:		
	<b>Prezzo di vendita</b>	<b>23275,78</b>	<b>AUD 3,99</b>



## **Conclusioni**

### **6.7 Introduzione**

Questo lavoro è il risultato di un percorso formativo durato quattro anni sotto la supervisione di differenti Professori in diverse parti del mondo. In particolare i primi due anni di lavoro sono stati svolti presso l'Alma Mater Studiorum di Bologna, Facoltà di Agraria dalla quale provengo, il terzo anno presso la Monash University di Melbourne, Australia, ed il quarto in Australia ed in Thailandia presso diverse aziende e produttori di ananas. Il viaggio intrapreso ben quattro anni fa ha portato al compimento di un lavoro unico nella sua originalità e contenuto. Lo studio approfondito della letteratura dei processi di internazionalizzazione, lo studio delle nuove filosofie di approccio e di processo alla moderna internazionalizzazione ed infine l'esperienza sul campo mi hanno permesso di comprendere a fondo uno dei processi economici più studiati degli ultimi venti anni, il processo di internazionalizzazione.

### **6.8 Valutazione finale**

Il caso studio è parte dell'espressione dei risultati di questo lavoro. La guida della teoria ha portato a compimento la valutazione del processo di internazionalizzazione da parte della nostra azienda modello, Pineapple Express Ltd. La teoria ha permesso di analizzare ogni aspetto dell'internazionalizzazione: le modalità, le difficoltà presunte e provate, gli intraprocessi, le responsabilità sociale (CSR), il prodotto, le barriere di mercato, la cultura, gli aspetti della cooperazione legati al prodotto e alla società, i costi, le barriere di mercato, le specificità dell'azienda produttrice, del paese produttore, del paese internazionalizzante e tutto ciò che rientra nella vita normale aziendale e nel ciclo di vita di un prodotto.

Misurare i risultati di un'azienda è solitamente un processo molto semplice che consta nella valutazione economica fatta nel budget. Al contrario il moderno

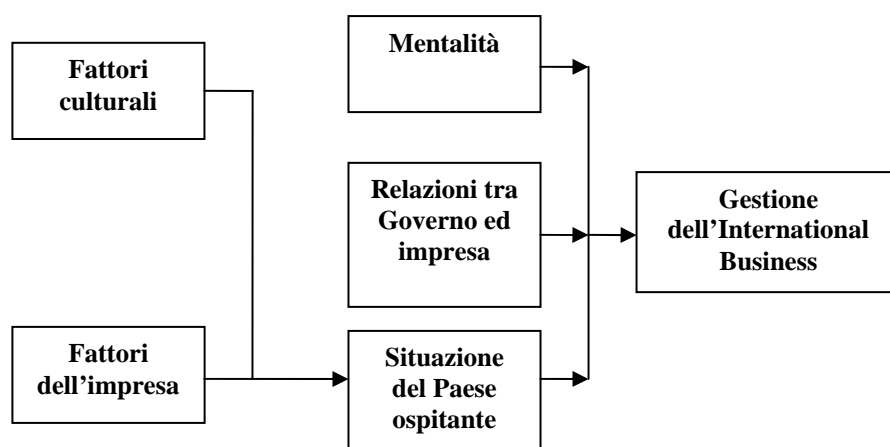
di Federico Alberto Bettini

processo di internazionalizzazione prende in considerazione anche il risultato sociale dell'atto di internazionalizzare da parte di un'azienda.

Come si può notare dall'indice di questa tesi, il processo di internazionalizzazione viene analizzato a 360 gradi. La teoria dei maggiori studiosi di questa area viene paragonata alla pratica aziendale ed agli accorgimenti che si devono prendere per la preparazione di un processo così complesso.

La principale motivazione per cui si paragona la letteratura, le nuove teorie e filosofie di approccio all'internazionalizzazione ed un caso pratico è che si vuole dimostrare che l'internazionalizzazione non è solo un processo economico bensì un processo socio-economico. L'aspetto cooperativo di questo processo non emerge immediatamente. Solamente un approccio di tipo sostenibile all'internazionalizzazione può spostare questo processo al confine delle aree sociali ed economiche.

Come infatti menzionato in precedenza, l'approccio ad un mercato internazionale è molto simile e nello stesso tempo molto differente dall'approccio di un mercato domestico. Differisce principalmente per il contesto culturale in cui si agisce. Le differenze di approccio incrementano i rischi ed i costi delle operazioni. Uno dei fattori più importanti per la riuscita in questo settore è la mentalità dei managers e nella loro attitudine, nella loro multiculturalità, nella gestione della visione e dell'approccio, nell'analizzare e comprendere il contesto del paese ospitante, nelle relazioni con il Governo ospitante se si tratta di un processo su larga scala.



**Figura 43** - Maggiori elementi che influenzano le operazioni dell'International Business

Ognuno di questi fattori contribuisce sensibilmente alla riuscita del progetto di internazionalizzazione. E' evidente da questo lavoro come la struttura aziendale fosse la chiave della riuscita di questo processo sia nel passato che al giorno d'oggi.

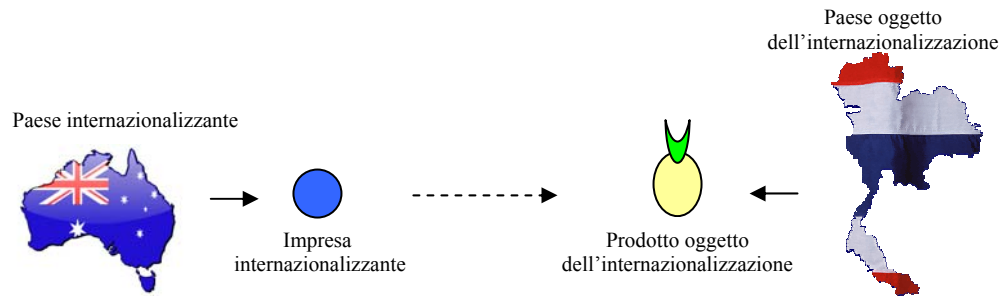
Emerge che durante i processi di internazionalizzazione avvenuti in passato, le aziende protagoniste erano le MNCs. Solo questo tipo di aziende erano capaci di sostenere l'investimento di capitali ed il rischio di un progetto così articolato. Le MNCs hanno testato per prime l'amaro dell'insuccesso dato dall'inesperienza e dalla mancanza di un approccio sostenibile al processo di internazionalizzazione. Questo tipo di risultato è costato alle MNCs con l'impopolarità dei loro marchi demonizzati da coloro che hanno evidenziato solo gli aspetti negativi di questo processo all'opinione pubblica. La struttura mastodontica delle MNCs ha reso sempre più lontani i managers dell'internazionalizzazione dalla realtà del paese oggetto dell'internazionalizzazione. Lo sfruttamento economico delle risorse e del paese è stato un fattore predominante ed ha distratto le MNCs dall'approccio dualistico e sinergico che è proprio di un'impresa di successo. Da essere un processo di simbiosi è divenuto un processo di parassitismo economico dove le aziende ed i Governi coinvolti generavano benefici a scapito degli abitanti e dei lavoratori. La struttura delle MNCs permette un flusso di informazioni a compartimenti stagni, dove i livelli sono solo in contatto con i livelli confinanti e l'informazione viene filtrata e manipolata ad ogni livello.

E' stato osservato anche che l'internazionalizzazione è un processo che innova il mercato nazionale ed internazionale. In quanto tale l'internazionalizzazione dovrebbe creare a livello politico delle nuove coalizioni rivoluzionando il precedente assetto politico. Per supportare questa tesi il processo di internazionalizzazione deve essere così imponente da poter influenzare l'economia del Paese. I paesi ospitanti che molto spesso sono identificati come NICs sono alle prese con molti problemi che vanno dall'aspetto economico fino a quello sociale e della sicurezza nazionale. Un esempio lampante è quello del discorso del premier indiano Dr. Manmohan Singh il 15 Agosto 2008 che venne drammaticamente sottolineato dagli attacchi terroristici circa 5 mesi più tardi da parte di ribelli pakistani oppure sotto diversa luce il disastro ecologico della

di Federico Alberto Bettini

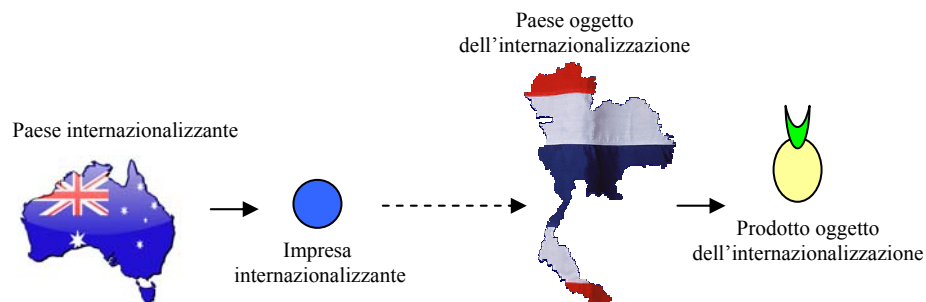
centrale a Bophal in India per il quale milioni di persone stanno ancora pagando le conseguenze.

Il processo di internazionalizzazione è principalmente composto dall'impresa internazionalizzante, il paese di provenienza dell'impresa internazionalizzante, il paese internazionalizzato ed il prodotto oggetto dell'internazionalizzazione.



**Figura 44 Schema di internazionalizzazione**

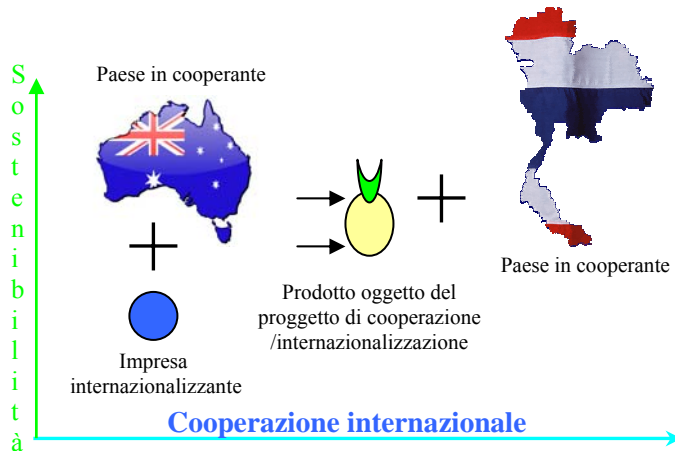
Il più delle volte il prodotto è il fulcro del processo. Questo avviene quando l'idea imprenditoriale nasce dal prodotto ed il processo di internazionalizzazione è il mezzo per portare a termine il progetto. Altre volte il paese oggetto dell'internazionalizzazione costituisce in se per sé una idea imprenditoriale ad esempio per dei motivi economici di minore costo della manodopera o di aiuti da parte dei Governi sotto forma di fondi per la cooperazione.



**Figura 45 Scema di internazionalizzazione**

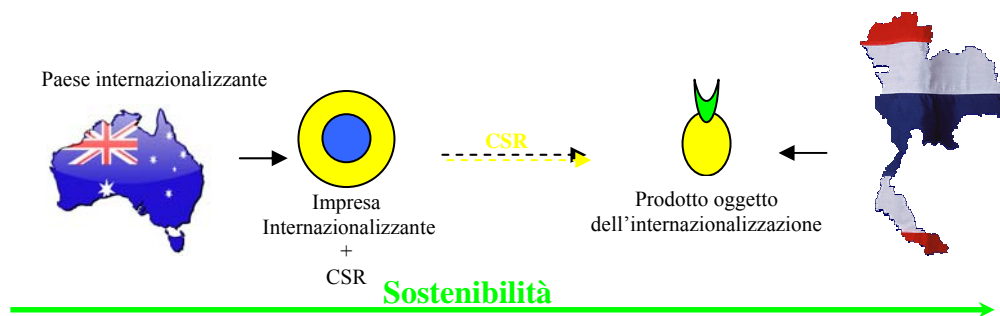
Quindi si può affermare che l'internazionalizzazione può essere progettata come un processo sostenibile nel contesto dei progetti di cooperazione economica tra i diversi paesi.

di Federico Alberto Bettini



**Figura 46 Internazionalizzazione nel contesto del progetto di cooperazione**

Per poter rendere il processo di internazionalizzazione sostenibile anche al di fuori del contesto dei progetti di cooperazione tra i governi, l'impresa deve affiancare al concetto di internazionalizzazione quello di CSR ed un attento *cross-cultural management*.

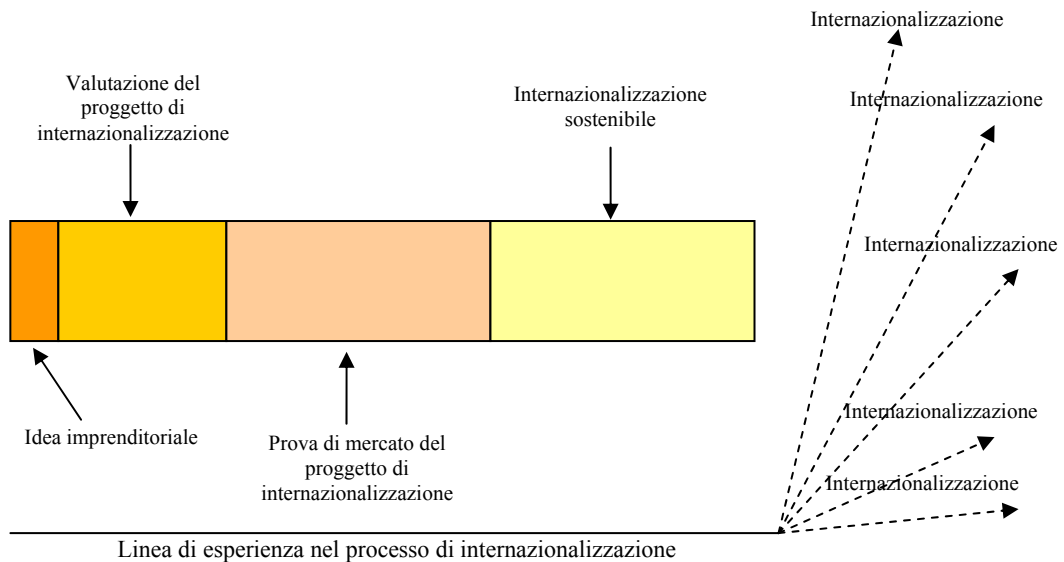


**Figura 47 Internazionalizzazione sostenibile**

Questo è un concetto moderno di internazionalizzazione, la CSR rende il processo sostenibile e funge da progetto di cooperazione promosso dalle aziende private. Il concetto di CSR è stato utilizzato inizialmente dalle MNCs in risposta alle critiche sociali avanzate dall'opinione pubblica riguardo i metodi di sfruttamento delle risorse dei paesi in via di sviluppo, mentre ora diviene un concetto portante nel concetto di internazionalizzazione sostenibile al fine di stabilire una “*win to win situation*” che permetterebbe un rapporto duraturo fra l'impresa internazionalizzante e le imprese del paese internazionalizzato.

## 6.9 Valutazione del processo di internazionalizzazione

Per quanto riguarda il processo di internazionalizzazione vero e proprio questa tesi prende in considerazione solo una delle fasi che compongono questo processo. In particolare, come si può notare dal seguente schema, la nostra PMI Pineapple Express, ha affrontato solamente le prime due fasi di questo processo



imprenditoriale. La maniera in cui queste fasi verranno affrontate prescinderà la riuscita a lungo termine di questo processo imprenditoriale. Come è stato accennato in precedenza uno dei fattori molto importanti sarà quello della scelta delle persone coinvolte nella valutazione del processo di internazionalizzazione, La valutazione del progetto di internazionalizzazione è una fase cruciale nella quale l'impresa comprende le ragioni per le quali il processo di internazionalizzazione sul dato prodotto e paese sia valido o meno. Questa fase precede la prova di mercato e deve considerare tutti i rischi possibile della messa in pratica del progetto. Se seguiamo il nostro caso studio, l'impresa Pineapple Express Ltd ha svolto la propria valutazione seguendo le seguenti fasi:

### **FASE 1:** Chi siamo, da dove veniamo e quanti siamo e dove andiamo?

Questa fase comprende l'analisi dell'azienda, delle proprie capacità, del contesto culturale dell'azienda e del Paese di provenienza. In questa fase è stata descritta quindi l'azienda ed il Paese di provenienza.

### **FASE 2:** Il paese oggetto dell'internazionalizzazione

Questa fase comprende tutto ciò che concerne l'analisi del paese, dal punto di vista geografico e soprattutto culturale. Il paese oggetto dell'internazionalizzazione scelto dalla nostra impresa caso studio era la Thailandia. In questa fase si è compreso come approcciarsi alla cultura Tailandese e come fosse un'ottima scelta avere a che fare con questa cultura che risulta generalmente onesta e molto capace di fare affari con le altre culture.

### **FASE 3:** Il prodotto oggetto dell'internazionalizzazione

Questa fase comprende la comprensione compresa del prodotto, della filiera agroalimentare nella sua interezza. Il prodotto oggetto dell'internazionalizzazione scelto dalla nostra impresa caso studio era l'ananas. In questa fase sono stati studiati anche tutti i sottoprodotti di questo frutto e grande importanza è stata data all'aspetto qualitativo e tecnico. Al termine di questa fase si è compreso che l'ananas in scatola sarebbe stato il prodotto più indicato da importare data la sua stabilità.

### **FASE 4:** Il mercato

Questa fase comprende la valutazione del mercato oggetto dell'internazionalizzazione che in questo caso sarebbe l'ananas in scatola in Thailandia ed in Australia. Questa fase si intrinseca molto con la fase successiva. Si è compreso durante questa fase che il mercato dell'ananas in scatola in Australia è dominato dal 70% di prodotto importato dalla Thailandia ed un restante 30 % proveniente da Cina, Indonesia e Filippine.

### **FASE 5:** Risk assesment

In questa fase sono stati considerati i rischi potenziali di questo progetto. Questa fase si ripropone durante tutte le precedenti fasi di analisi. Una delle informazioni più utili è stata quella sull'anti-dumping. Oltre ai dati specifici dei livelli di antidumping delle varie imprese straniere, emerge che questo strumento non è efficiente come si possa pensare. L'antidumping è uno strumento di protezionismo per la difesa delle imprese locali che in questo caso sono Golden circle e PFD. L'antidumping come accennato in precedenza si misura in prezzo

di Federico Alberto Bettini

FOB in USD. Il fatto che sia espresso in una moneta straniera rende le cose molto più complicate e a volte non funziona come si vorrebbe che funzionasse. Ad esempio a Giugno 08 il tasso di cambio tra AUD e USD era di circa 0.85. Quindi un'impresa Tailandese la quale aveva un antidumping applicato di 0.60 USD FOB BKK avrebbe venduto il suo prodotto a 0.70 AUD FOB BKK<sup>93</sup>. A Febbraio 2009 la stessa azienda con lo stesso antidumping ed un tasso di cambio tra USD e AUD di 0.63 avrebbe venduto il suo prodotto (0.60 USD FOB BKK) per 0.95 AUD. Il primo scenario rende le imprese locali molto meno competitive. Forse questo è uno scenario al quale il Governo australiano non aveva pensato nel momento in cui stava progettando delle misure di protezionismo per le imprese produttrici di ananas.

Nella valutazione dei rischi e dei costi ovviamente rientra il tasso di cambio, la logistica, la distribuzione, la stagionalità del prodotto agricolo e i rischi finanziari.

Per concludere, il processo di internazionalizzazione deve cercare prendere in considerazione tutti gli aspetti possibili al fine di ridurre al minimo i rischi. E' risultato da questo lavoro che la sostenibilità di questo processo è un fattore chiave che permette un equo scambio e delle relazioni a lungo termine tra le imprese. Abbiamo trovato un'espressione di sostenibilità anche quando si è constatata l'intenzione da parte del Governo Tailandese di attuare dei progetti di educazione nei confronti degli agricoltori al fine di legarli alla filiera alimentare rendendoli parte attiva e non parte passiva.

In ultimo la nostra impresa caso studio, Pineapple Express Ltd, utilizzerà questa analisi preliminare per poter valutare l'opportunità di proseguire nel processo di internazionalizzazione e fisicamente provare ad acquistare le ananas in scatola da vendere nel mercato australiano.

---

<sup>93</sup> USD 0.65/0.85 = AUD 0.70



## **7 Bibliografia**

Abbott, A. (2001) *Time matters: on Theory and Method*. Chicago: University of Chicago Press.

Abell, P. (2001), 'Causality and Low-Frequency Complex Events: The Role of Comparative Narratives', *Sociological Methods and Research* 30(1): 57-80

Agrawal, S. and Ramaswamy, N.S. (1992) 'Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors', *Journal of International Business Studies* 23(1): 1-27.

Alba, J. W. and Hutchinson, J. W. (2000) 'Knowledge Calibration: What Consumers Know and What They Think They Know' *Journal of Consumer Research*, September, 123-156

Aldrich, H. (1999) *Organizations Evolving*. Sage Aldrich, H., and Martinez, M.A (2001) 'Many Are Called But Few Are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 41-56

Aldrich, H. and Zimmer, C. (1986) 'Entrepreneurship Through Social Networks', in D.L. Sexton and R.W. Smilor (eds.) *The Art of Science of Entrepreneurship*, Balinger: Cambridge, Massachusetts, pp. 2-23.

Aldrich, H. (1990) 'Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates', *Entrepreneurship Theory and Practice* (Spring): 7-24.

Aldrich, H.E. (1992) 'Methods in Our Madness?', in D.L. Sexton., J.D. Kasarda (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, PWS-Kent: Boston.

di Federico Alberto Bettini

Aldrich, H.E., and Ruef, M (2006), *Organizations Evolving*, 2nd edition, Sage Publications  
Albaum, G. and R.A. Peterson. (1984) 'Empirical Research in International Marketing: 1976-1982', *Journal of International Business Studies* 15 (Spring/Summer): 161-173

Alkhafaji, Abbas F. (1995), *Competitive and Global management, principles and strategies*, St. Lucie Press, USA

Alvarez, S.A., and Busenitz, L.W. (2001) 'The Entrepreneurship of Resource-Based Theory', *Journal of Management* 27: 755-775

Alvarez, S. A (2005), *Theories of Entrepreneurship: Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Action*, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Now Publishers: Hanover USA

Ambler, T., and Styles, C.W (2000) *The SILK Road to International Marketing: PASSION and Profit in International Business*, Financial Times/Prentice Hall, London.

Amit, R., Brander, J. and Zott, C. (1998) 'Why Do Venture Capital Firms Exist? Theory and Canadian Evidence', *Journal of Business Venturing* 13, 441-466.

Amit, R., E. Mueller. and Cockburn, I. (1995) 'Opportunity Costs and Entrepreneurial Activity', *Journal of Business Venturing* 10:95-106.

Ancona, D.G., Goodman, P.S., Lawrence, B.S., and Tushman, M.L. (2001) 'Time: A New Research Lens', *Academy of Management Review* 26(4): 645-663

Andersen, O. (1993) 'On the Internationalization Process of the Firm: A Critical Analysis', *Journal of International Business Studies* 24: 209-231.

Andersen, O. (1997) 'Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks', *Management International Review*, Special Issue 1 37: 27-42.

di Federico Alberto Bettini

Anderson, E. and Gatignon, H. (1986) 'Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions', *Journal of International Business Studies* 17: 1-26.

Ansoff, H.I (1979), *Strategic Management*, MacMillan, London

Appleyard, D. R. (2006) Alfred J. Field Jr., Steven L. Cobb. *International Economics*. Boston: McGraw-Hill.

Arenius, P (2005) 'The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration', *Journal of International Entrepreneurship* 3: 115-131

Arthur, W.B., Durlauf, S. and Lane, D. A. eds. (1997) *The Economy as an Evolving Complex System II*, Addison-Wesley Publishing, Redwood City, CA. 534-564

Arthur, W.B. (1990) 'Positive Feedback in the Economy', *Scientific American*, February: 92-99

Arrow, K. J., and Hahn, F. H. (1971). *General Competitive Analysis*, San Francisco: Holden-Day.

Arrow K. J. and G. Debreu (1954). "The Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy" *Econometrica*, vol. XXII, 265-90

Austrade (2002), *Knowing and Growing the Exporter Community*, a report from the Australian Trade Commission

Autio, E., Sapienza, H. and Almeida, J. (2000) 'Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth', *Academy of Management Journal* 43 (5): 909-1014

di Federico Alberto Bettini

Axelrod, R. (2003) 'Advancing the Art of Simulation in the Social Sciences', *Japanese Journal for Management Information System* 12(3): 1—19, Special Issue on Agent-Based Modeling

Axelsson, B. and Easton, G. (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge: London, pp. 219-234.

Axelsson, B., and Johanson (1992) 'Foreign Market Entry: The Textbook vs. The Network View', in B. Axelsson., and G. Easton (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge: London, pp. 219-234.

Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* Boston: Harvard Business School Press.

Bain, J.S. (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard University Press: Cambridge, MA

Baker, T., Miner, A.S., and Eesley, D.T. (2003) 'Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process', *Research Policy* 32: 255-276

Baker, T., and Nelson, R.E. (2005) 'Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage', *Administrative Science Quarterly* 50: 329-366

Bandura, A (1977) *Social Learning Theory*, Prentice Hall, London

Barkema, H.G. and F. Vermeulen. (1998) 'International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective', *Academy of Management Journal* 41 (1): 7-26.

Barlett, C.A., and Ghoshal, S. (1991). 'Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research', *Strategic Management Journal* 12: 5-16

Barlett, C.A., and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: A Transnational Solution*, Harvard Business School: Boston, Massachusetts

Barnett, W.P. and Burgelman, R.A. (1996) 'Evolutionary Perspective on Strategy', *Strategic Management Journal* 17: 5-19.

Barney, J.B. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management* 17 (1): 99-120.

Barrett, N. J. and Wilkinson, I. F. (1987) *In Search of Excellence in Exporting: An Analysis of the 1986 Australian Export Award Winners*, Australian Trade Commission

Baumol, W.J. (1993) *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, MIT Press: Cambridge, Massachusetts.

Beinhocker, E.D (2006). *Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Harvard Business School Press: Boston Massachusetts.

Bell, J. (1995) 'The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories', *European Journal of Marketing* 29(8): 60-75.

Bell, J., McNaughton, R., and Young, S. (2001) 'Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon', *Journal of International Management* 7: 173-189

Benito, G.R.G. and Welch, L.S. (1997) 'De-Internationalization', *Management International Review* 2 (Special Issue): 7-25

Benito, G.R.G. and Welch, L.S. (1994) 'Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode', *Journal of International Marketing* 2 (2): 7-27

Bennis, W.G., and O'Toole, J. (2005) 'How Business Schools Lost Their Way', *Harvard Business Review*, May: 96-104

Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977) 'The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms', *Journal of International Business Studies* 8 (1): 93-98.

Birley, S (1985) 'The Role of Networks in the Entrepreneurial Process', *Journal of Business Venturing* (1): 107-117

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (1996) 'The Internationalization of New High Potential US Ventures: Antecedents and Outcomes', *Entrepreneurship Theory & Practice* 20(4): 61-76.

Bonaccorsi, A. (1992) 'On the Relationship between Firm Size and Export Intensity', *Journal of International Business Studies* 4(4): 605-635.

Bożyk P (2006) *"Newly Industrialized Countries"*, *Globalization and the Transformation of Foreign Economic Policy*. Ashgate Publishing, Ltd, 164. ISBN 0-75-464638-6.

Bradley, G. W. (1976) 'Self Serving Biases in the Attribution Process: A Re-examination of the Fact or Fiction Question' *Journal of Personality and Social Psychology* 36:1, 56-71

Brokaw, L. (1990) 'Foreign Affairs', Inc. November: 92-104

Brooke, M.Z. (1985) *Selling Management Services Contracts in International Business*, Holt, Rinehart and Winston: London.

Brouthers, K.D., and Brouthers, L.E., and Werner, S. (1996) 'Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational

di Federico Alberto Bettini

Advantages on the Choice of Entry Modes in the Computer Software Industry', *International Business Review* 5(4):377-394

Brown, J.L., and Duguid, P. (2000) *The Social Life of Information* Cambridge: Mass, Harvard Business School Press

Brush, C.G. (1992) *Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age*. Unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Buchanan, J.M., and Vanberg, V.J. (1991) 'The Market as a Creative Process', *Economics and Philosophy* 7: 167-186

Buckley, P.J. and Casson, M. (1976) *The Future of Multinational Enterprise*, MacMillan: London

Buckley, P.J. (1999), 'In Memory of Raymond Vernon', *Journal of International Business Studies* 30(3): iv

Burgel, O., and Murray, G.C. (2000) 'The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries', *Journal of International Marketing* 8(2): 33-62

Burgelman, R.A. (1996), "A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal* 17: 193-214

Burt, R. (1992) *Structural Holes*, Harvard University Press: Cambridge, MA

Busenitz, L.W., and Barney, J.B. (1997) 'Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making', *Journal of Business Venturing* 12: 9-30

di Federico Alberto Bettini

Business Week (2004a), 'Hidden Champions: The Little Known European Companies that are Conquering the World', Asian Edition, January 26:54-63

BusinessWeek (2004b), Europe's Hot Growth Companies: Small Dynamic Businesses are Now The Job Engines of the Region, European Edition, October 25: 50-58

Burt, R (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Buttriss, G.J., and Wilkinson, I.F. (2006) 'Using Narrative Sequence Methods to Advance International Entrepreneurship Theory', *Journal of International Entrepreneurship* 4(4): 157-174

Buttriss, G.J. and I.F. Wilkinson, P. Andersson and L-G Mattsson (2005) 'Mapping mechanisms of internationalization', *IMP Asia Conference*, December 2005 Phuket, Thailand

Campbell, D.T (1988), *Methodology and Epistemology for Social Science*, Samuel Overman (Ed). University of Chicago Press

Campbell, D.T (2003), *Foreword*. In Case Study Research: Design and Methods 3rd, Robert Yin, Sage Publications

Cantwell, J. (1989) *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell: Oxford.

Cantwell, J., and Narula, R. (2003) 'Revisiting the Eclectic Paradigm: New Developments and Current Issues'. In Cantwell, J and Narula, R (eds.), *International Business and the Eclectic Paradigm: Developing the OLI Framework*, Routledge: London

Caplan, B. (1999) 'The Austrian Search for Realistic Foundations', *Southern Economic Journal* 65(4): 823-838.



Casson, M. (1982) *The Entrepreneur*, Barnes and Noble: Totowa, NJ.

Casson, M. (1979) *Alternatives to the Multinational Enterprise*, Macmillan: London

Cavusgil, S.T. (1980) 'On the Internationalization Process of Firms', *European Research* 8: 273-281.

Cavusgil, S.T. (1984) 'Differences Among Exporters Based on Their Degree of Internationalization', *Journal of International Business Studies* 18(2): 195-208

Cavusgil, S.T., Zou, S. and Naidu, G.M. (1993) 'Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation', *Journal of International Business Studies* 24(3): 479- 506

Chandra, Y., Styles, C., and Wilkinson, I. (2005) 'The Discovery of International Entrepreneurial Opportunities: Insights from Knowledge-Based Industries', *Second AGSE International Entrepreneurship and Innovation Research Exchange*, Melbourne

Chen, Homin and Tain-Jy Chen (1998) 'Network linkages and location choice in foreign direct investment', *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 445-467

Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation*, Boston: Harvard Business School Press

Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2004) 'A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born Global Approach', *Journal of International Marketing* 12(1): 57-81

Chetty, S., and Agndal, H (2007) 'Social Capital and its Influence on Changes in Internationalization Mode among Small and Medium-Sized Enterprises', *Journal of International Marketing* 15(1): 1-29

Child, J. (1972) 'Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice', *Sociology* 6(1): 1-22.

Choi, Y.R. and Shepherd, D.A. (2004) 'Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities', *Journal of Management* 30(3): 377-395.

Christensen, C. (2000) *The Innovators Dilemma*, New York: Harper Business

CIA World Factbook

Coase, R.H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica* 4 (November): 386-405.

Cohen, W.D. and Levinthal, D. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.

Cohen, W. and Levin, R. (1989) 'Empirical Studies of Innovation and Market Structure', in R. Schmalensee and R. Willig (eds.) *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier: New York, Vol II: 1060-1107.

Contractor, F.J. (1981) 'The Role of Licensing in International Strategy', *Columbia Journal of World Business* 16 (Winter): 73-83.

Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985) 'The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance', *Journal of International Business Studies* 16(1): 37-55.

Coviello, N.E. and Martin, K.A-M. (1999) 'Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Perspective', *Journal of International Marketing* 7(4): 42-66.

di Federico Alberto Bettini

Coviello, N.E. and McAuley, A. (1999) 'Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research', *Management International Review* 39(3): 223-256.

Coviello, N.E., and Munro, H (1997) 'Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms', *International Business Review* 6(4): 361-386

Coviello, N.E., and Jones, M.V (2004) 'Methodological Issues in International Entrepreneurship Research', *Journal of Business Venturing*: 485-508

Coviello, N.E (2006) 'The Network Dynamics of International New Ventures', *Journal of International Business Studies* 37: 713-731

Crick, D (2002), 'The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two UK Trade Sectors', *Journal of Small Business Management*, 40 (1): 66-77

Crick, D. (2003) 'The International Entrepreneurial Decision of UK SMEs to Discontinue Overseas Activities: A Research Note Reporting Practices Within the Clothing Industry Eighteen Months On', *Journal of International Entrepreneurship* 1: 405-413

Crick, D. (2004) 'UK SMEs' Decision to Discontinue Exporting: An Exploratory Investigation into Practices Within the Clothing Industry', *Journal of Business Venturing* 19: 561-587

Crick, D., and Spence, M. (2005) 'The Internationalization of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies', *International Business Review* 14: 167-185

Cyert, R.M., and March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.

di Federico Alberto Bettini

Czinkota, M.R. (1994) 'A National Assistance Policy for New and Growing Business', *Journal of International Marketing* 2(1): 91-101.

Czinkota, M. (1982) *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger: New York.

Darwin, C. (1859). *On The Origin of Species by Means of Natural Selection*. London: John Murray

Darwin, C (1990). *The Correspondence of Charles Darwin*. Vol 6: 1856-1857. Cambridge: Cambridge University Press.

Davis, J.P., Eisenhardt, K.M., and Bingham, C.B. (2007), 'Developing Theory through Simulation Methods', *Academy of Management Review* 32(2): 480-499

Davidsson, P. (2004) *Researching Entrepreneurship*, Springer: Boston

Dew, N., Sarasvathy, S.D., and Venkataraman, S. (2004) 'The Economic Implications of Exaptation', *Journal of Evolutionary Economics* 14: 69-84

Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis*. Routledge: London

Dichtl, E., Koeglmayr, H-G., and Mueller, S. (1990) 'International Orientation as a Precondition for Export Success', *Journal of International Business Studies* (first quarter): 23-40

Dimitratos, P., and Jones, M.V. (2005) 'Future Directions for International Entrepreneurship Research', *International Business Review* 14: 119-128

Dimov, D. (2007) 'From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match', *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 561-583

di Federico Alberto Bettini

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row: New York.

Drucker, P.F. (1998) 'The Discipline of Innovation', *Harvard Business Review* Nov/Dec: 149- 157

Duncan, R.B. (1972) 'Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty', *Administrative Science Quarterly* 17: 313-327.

Dunning, J.H. (1977) 'Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach', in B. Ohlin, P.O.

Hesselborn, and P.J. Wijkman (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan: London.

Dunning, J.H. (1980) 'Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests', *Journal of International Business Studies* (Spring/Summer): 9-31.

Dunning, J.H., Cantwell, J., and Corley, T.A.B. (1986) The Theory of International Production: Some Historical Antecedents. In Hertner, P., and Jones, G (eds.) *Multinationals: Theory and History*, Gower: London

Dunning, J.H. (1988a) 'The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions', *Journal of International Business Studies* 19: 1-31.

Dunning, J.H. (1988b) 'Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach', *Explaining International Production*, Unwin Hyman: London

Dunning, J.H. (1993) *Multinational Enterprise in the Global Economy*. Addison-Wesley: Wokingham, England.

Dunning, J.H., and Rugman, A.M. (1985) 'In Honor of Stephen Hymer: The First Quarter Century of the Theory of Foreign Direct Investment', *American Economic Review* 75(2): 228- 232

Dunning, J.H. (1998) 'Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?', *Journal of International Business Studies* 29(1): 45-66

Dunning, J.H. (2001) 'The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future', *International Journal of the Economics of Business* 8(2): 173-190

Dunning, J.H. (2002) 'Relational Assets, Networks, and International Business Activity'. In Contractor, F.J., and Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies and Alliances*, p. 569-593. Elsevier: Oxford

Dutta, D.K., and Crossan, M.M. (2005) 'The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework', *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 425-449

Eckhardt, J.T. and Shane, S.A. (2003) 'Opportunities and Entrepreneurship', *Journal of Management* 29(3): 333-349.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Making Strategic Decisions in High Velocity Environments", *Academy of Management Journal* 32(3): 543-576

Elfring, T., and Hulsink, W. (2003) 'Networks in Entrepreneurship: The Case of High- Technology Firms', *Small Business Economics* 21:409-422.

Ellis, P. (2000) 'Social Ties and Foreign Market Entry', *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No.3, pp.443-69.

Ellis, P. and Pecotich, A. (2001) 'Social Factors Influencing Export Initiation in SMEs', *Journal of Marketing Research* 38: 119-130.

Emirbayer, M. (1997), 'Manifesto for a Relational Sociology', *American Journal of Sociology* 103(2): 281-317

Erdener, C., and Shapiro, D.M. (2005) 'The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm', *Management and Organization Review* 1(3): 411-436

Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1993) 'Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Approach', *Journal of Marketing* 57: 19-38.

Ericsson, K.A., and Simon, H.A. (1993), *Protocol Analysis: Verbal Reports as Data*, Cambridge, MA; The MIT Press

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., and Sharma, D.D. (1997) 'Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process', *Journal of International Business Studies* 28(2): 337- 361

Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgård, and D.D. Sharma (2000a) 'Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process', *International Studies of Management and Organization* 30(1), 26–44.

Eriksson, K., A. Majkgård, and D.D. Sharma (2000b) 'Path Dependence in the Internationalization Process', *Management International Review* 40(4), 307–328.

Fernhaber, S.A., Mc Dougall, P.P., and Oviatt, B.M (2007) "Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization", *Entrepreneurship Theory & Practice*: 517-542

di Federico Alberto Bettini

Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press  
Fillis, I. (2001) 'Small Firm Internationalization: An Integrative Survey and Future Research Directions', *Management Decisions* 39(9): 767-783.

Ford, D. I. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach* 3rd ed. Thomson Learning: London.

Forsgren, M. (1989) *Managing the Internationalization Process*, Routledge: New York.

Forsgren, M., and Johanson, J. (1975) *Internationell Foretagsekonomi*, Norstedts, Stockholm

Freeman, L.C. (1979) 'Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification', *Social Networks* 1: 215-239.

Freeman, S., Edwards, R., and Schroder, B. (2006) 'How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization', *Journal of International Marketing* 14(3): 33-63

Friedkin, N. (1981) 'The Development of Structure in Random Networks: An Analysis of the Effects of Increasing Network Density on Five Measures of Structure', *Social Networks* 3:41-52.

Gaddis, J.L. (2002) *The Landscape of History: How Historians Map the Past* Oxford

Gaglio, C.M., and Katz, J.A. (2001) 'The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness', *Small Business Economics* 16 (2): 95-111

Gartner, W.B. (1990) 'What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?', *Journal of Business Venturing* 5(1): 15-28.



Gartner, W.B. (1988) 'Who is the Entrepreneur? is the Wrong Question', *American Journal of Small Business* 12: 11-32.

Gartner, W.B., Carter, N.M., and Hills, G.E. (2003) 'The Language of Opportunity'. In C. Steyaert and D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*: 103-124. London: Edward Elgar.

Gartner, W.B. (2001) 'Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 27-39

Gigerenzer, G., Todd, P.M., and the ABC Research Group (1999), *Simple Heuristics That Makes Us Smart*, New York, Oxford University Press

Gigerenzer, G., and Selten, R (2001), *Rethinking Rationality*: In Gigerenzer, G., and Selten, R (eds), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press

Gigerenzer, G., and Goldstein (1996) 'Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality', *Psychological Review* 103: 650-669

Gillingham, D.W., and Loucks, K.E. (1982) 'Forming New Entrepreneurial Ventures Through the Use of Venture Group Sessions', *Journal of Small Business Management*, October: 5-12.

Goel, S., and Karri, R (2006) 'Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust', *Entrepreneurship Theory and Practice*: 477-493

Goldman Sachs Paper No.134 Relevant Emerging Markets

Goldstein, D.G., and Gigerenzer, G (1999), *The Recognition Heuristic: How Ignorance Makes Us Smart*. In Gigerenzer, G., Todd, H.M., and the ABC Research Group: *Simple Heuristics That Makes Us Smart*, pp.37-58. New York: Oxford University Press

Granovetter, M.S. (1973) 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.

Gulati, R. (1999) 'Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation', *Strategic Management Journal* 20: 397-420

Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A. (2000) 'Strategic Networks', *Strategic Management Journal* 21: 203-215

Guillén M F (2003) "*Multinationals, Ideology, and Organized Labor*", *The Limits of Convergence*. Princeton University Press, 126 (Table 5.1). ISBN 0-69-111633-4.

Gupta, U. (1989) 'Small Firms Aren't Waiting to Grow up to Go Global', *The Wall Street Journal*, B2, December 5.

Hagel Jr., J., Brown J.S. (2005) 'Productive friction: how difficult business partnerships can accelerate innovation' *Harvard Business Review* 83 (2): 82-91,148

Hadjikhani, A., Ghauri, P., and Johanson, J. (2005) 'Opportunity Development in Business Networks'. In Ghauri, P., Hadjikhani, A., and Johanson, J. (Eds.) *Managing Opportunity Development in Business Networks*, Palgrave MacMillan: New York

Hamill, J. (1997) 'The Internet and International Marketing', *International Marketing Review* 14(5): 300-323.

Hargadon, A.B (2003). *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Harvard Business School Press

di Federico Alberto Bettini

Harris, S., and Wheeler, C (2005), 'Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins, and Strategies', *International Business Review* 14: 187-207

Hayek, F.A. (1945) 'The Use of Knowledge in Society', *American Economic Review* 35 (4): 519- 530.

Heckscher, E., and Ohlin, B. (1933) *Interregional and International Trade*, Harvard University Press: Cambridge, MA

Herron, L., and Sapienza, H.J. (1992) 'The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities', *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(1): 49 – 55

Hill, C (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace* 6th ed.. McGraw-Hill, 168. ISBN 978-0-07-310255-9.

Hill, C. W.L. (2007) *International Business: Competing In The Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill.

Hills, G.E., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1997) 'Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs', *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1997

Hite, J.M., and Hesterly, W.S (2001) 'The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm', *Strategic Management Journal* 22(3): 275-286

Hirsch, S. (1976) 'An International Trade and Investment Theory of the Firm', *Oxford Economic Papers* 28: 258-269

Holcombe, R.G. (2003) 'The Origins of Entrepreneurial Opportunities', *The Review of Austrian Economics* 16(1): 25-43.

di Federico Alberto Bettini

Holzmuller, H. H. and Kasper, H. (1990) 'The Decision Maker and Export Activity: A Cross National Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers', *Management International Review* 30(3): 217-230.

Honig, B. (2004), 'Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning', *Academy of Management Learning and Education* 3(3): 258-273

Hymer, S.H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press: Cambridge, MA

IMF World Economic Outlook Database, April 2008. GDP-PPP figures of selected NIC countries for 2007 and 2008.

IMF World Economic Outlook Database, April 2008. Nominal GDP per capita figures of selected NIC countries for 2007 and 2008.

IMF World Economic Outlook Database, April 2008. GDP-PPP per capita figures of selected NIC countries for 2007 and 2008.

Inkpen, A., and Choudhury, N. (1995) 'The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence', *Strategic Management Journal* 16: 313-323

Itaki, M. (1991) 'A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise', *Journal of International Business Studies* 22(3): 445-461

Johanson, J. and Mattsson, L-G. (1988) 'Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach', in N. Hood and J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm: New York, pp. 287-314.

di Federico Alberto Bettini

Johanson, J. and Mattsson, L-G. (1992) 'Network Positions and Strategic Action: An Analytical Framework', in B. Axelsson and G. Easton (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge: London. Pp. 205-217.

Johanson, J., and Mattsson, L-G. (1994) 'The Markets-as-Networks Tradition in Sweden', in G. Laurent, G. Lilien and B. Prass (eds.) *Research Traditions in Marketing*, Boston, Kluwer, 321- 342.

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2006) 'Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model', *Management International Review* 46(2); 165-178

Johanson, J., and Vahlne, J.E. (2003) 'Building a Model of Firm Internationalization'. In Blomstermo, A and Sharma, D.D. (eds), *Learning in the Internationalization Process of Firms*, Edward Elgar: Cheltenham, UK

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990) 'The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review* 7(4): 11-24.

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (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. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) 'The Internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies', *The Journal of Management Studies* 12 (3): 305-322.

Jolly, V.K., Alahuhta, M., and Jeannet, J-P (1992) 'Challenging The Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally', *Journal of Strategic Change* 1: 71-82

Jones, G. (1996) *The Evolution of International Business*, Routledge, London

di Federico Alberto Bettini

Jones, G., and Khanna, T (2006) 'Bringing History (back) into International Business', *Journal of International Business Studies*: 1-16

Jones, M. (1999) 'The Internationalization of Small High-Technology Firms', *Journal of International Marketing* 7 (4):15-41.

Jones, M.V. and Coviello, N.E. (2005) 'Internationalization: Conceptualizing An Entrepreneurial Process of Behaviour in Time', *Journal of International Business Studies* 36 (3), 284-303

Kaish, S., and Gilad, B (1991) 'Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness', *Journal of Business Venturing* 6: 45-61

Kahneman, D., and Tversky, A (1979) 'Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk', *Econometrica* (47): 263-291.

Kahneman, D (2002) '*Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice*', Noble Prize Lecture

Khandwalla, P. (1977) *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich: New York.

Kim, W.C., and Hwang, P. (1992) 'Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice', *Journal of International Business Studies* 23(1): 29-53

Kirpalani, V., and MacIntosh, N. (1980) 'International Marketing Effectiveness of Technology- Oriented Small Firms', *Journal of International Business Studies* 11: 81-90

Kirzner, I. (1997) 'Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach', *Journal of Economic Literature* 35: 60-85.

di Federico Alberto Bettini

Kirzner, I (1994), Entrepreneurship. Peter J. Boettke (Ed). *The Elgar Companion to Austrian Economics*. Edward Elgar, England.

Knight, G. and Cavusgil, S.T. (1996) 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory', *Advances in International Marketing*, JAI Press.

Knight, G. (2000) 'Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization', *Journal of International Marketing* 8 (2): 12-32.

Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2004) 'Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm', *Journal of International Business Studies* 35: 124-141.

Laland, K.N (2001), 'Imitation, Social Learning and Preparedness as Mechanisms of Bounded Rationality', in Gigerenzer, G., and Selten, R (eds), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press

Lane, P.J., and Lubatkin, M (1998) 'Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning', *Strategic Management Journal* 19: 461-477

Langley, A. (1999) 'Strategies for Theorizing from Process Data', *Academy of Management Review* 24: 691-710

Larson, A., and Starr, J.A (1993) 'A Network Model of Organization Formation', *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(2): 5-15

Larson, A. (1991) 'Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance Structure of Exchange Relationships', *Administrative Science Quarterly* 37: 76-104

di Federico Alberto Bettini

Lavie, D (2006) 'The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resources-Based View', *Academy of Management Review* 31(3): 638-659

Layton, R.A., and Dunphy, D.C. (1970), *Export Attitudes, Management Practices and Marketing Skills*, Australian Export Development Council

Lee, W.Y., and Brasch, J.J. (1978) 'The Adoption of Export as an Innovation Strategy', *Journal of International Business Studies* 9(1): 85-93

Leonard-Barton, D. (1994) *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Leonard-Barton, D. (1990), 'A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of A Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites', *Organization Science* 1(3): 248-266

Leonidou, L.C. (1995) 'Export Barriers: Non-Exporters' Perception', *International Marketing Review* 12 (1): 4-25.

Lerner, J. (2000) *Venture Capital and Private Equity: A Casebook*, John Wiley & Sons: New York.

Levitt, Theodore (1986) *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press

Lindblom, C. (1959), *The Science of Muddling Through*, *Public Administration Review* 19(2): 79-88

Loane, S., and Bell, J (2006) 'Rapid Internationalization among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach', *International Marketing Review* 5: 467-485



di Federico Alberto Bettini

Loane, S. (2006) 'The Role of the Internet in the Internationalization of Small and Medium Sized Companies', *Journal of International Entrepreneurship* 3: 263-277

Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996) 'Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance', *Academy of Management Review* 21 (1): 135-172.

Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (2001) 'Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle', *Journal of Business Venturing* 16: 429-451.

Madsen, T.K. and Servais, P. (1997) 'The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process', *International Business Review* 6(6): 561-583.

Mahoney, J., and Rueschemeyer, D (2003), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*, Cambridge University Press: Cambridge

Malhotra, N.K., Agarwal, J. and Ulgado, F.M. (2003) 'Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions', *Journal of International Marketing* 11(4): 1-31.

Mankiw N. Gregory (4th Edition 2007). *Principles of Economics*. ISBN 0-32-422472-9.

March, J. G. and Sutton, R.I. (1997) 'Organizational Performance as a Dependent Variable', *Organizational Science* 8 (6) 698-706.

Martin, P.Y., and Turner, B.A. (1986) 'Grounded Theory and Organizational Research', *Journal of Applied Behavioural Science* 22(2): 141-157

Marshall, A (1920). *Principles of Economics*. 8th ed. London: MacMillan

Martin, Xavier, Swaminthan, Anand, and Mitchell Will (1998) 'Organizational Evolution in the Interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion Strategy', *Administrative Science Quarterly* 43 (September) 566-601

Matthyssens, P., and Pauwels, P (2000), 'Uncovering International Market-Exit Processes: A Comparative Case Study', *Psychology and Marketing*, 17 (8): 697 – 719

Mathews, J.A., and Zander, I. (2007) 'The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalization', *Journal of International Business Studies* 38: 387-403

McAuley, A. (1999) 'Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector', *Journal of International Marketing* 7 (4): 67-82.

McDougall, P.P. (1989) 'International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure', *Journal of Business Venturing* 4: 387-399

McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994) 'Explaining the Formation of International Business Ventures: The Limits of Theories from International Business Research', *Journal of Business Venturing* 9(6): 469-487.

McDougall, P.P., Oviatt, B.M., and Shrader, R.C. (2003) 'A Comparison of International and Domestic New Ventures', *Journal of International Entrepreneurship* 1: 59-82

McKelvey, Bill (2004) 'Toward a complexity science of entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, 19, 313-341

McKinsey & Co (1993) *Emerging Exporters: Australia's High Value Added Manufacturing Exporters*. Australian Manufacturing Council: Melbourne

Merriam, S.B. (1998) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, Jossey- Bass: San Fransisco, CA

Mintzberg, H., and Waters, J.A. (1982), 'Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm', *Academy of Management Journal* 25(3): 465-499

Mintzberg, H., and Waters, J.A (1985), 'Of Strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal* 6: 257-272

Moen, O and Servais, P. (2002) 'Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of SMEs', *Journal of International Marketing* 10 (3): 49-72.

Morgan, R.E. and Katsikeas, C.S. (1997) 'Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity', *International Business Review* 6 (5): 477-499.

Nelson, R.R., and Romer, P.M. Science, Economic Growth and Public Policy. in B. Smith and C. Barfield (eds.), *Technology, R&D, and the Economy*, Brookings Institution and American Enterprise Institute, 1996 Reprinted in Challenge March-April 1996, 9-19

Nesbitt, R. (2003) *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently and Why*. New York: The Free Press

Nummela, N., Loane, S., and Bell, J. (2006) 'Change in SME Internationalization: An Irish Perspective', *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4): 562-583

OECD (1999) *Science and Technology Scorecard, Benchmarking Knowledge-Based Economies*, OECD Paris

di Federico Alberto Bettini

Oesterle, M.-J. (1997) 'Time-Span Until Internationalization: Foreign Market Entry as a Built-In Mechanism of Innovations', *Management International Review* 37(2): 125-149

Ottesen, G.G., and Gronhaug, K. (2006) 'Pursuing Opportunities: Why So Many Fail and So Few Succeed', *European Journal of Marketing* 40(1/2): 100-112

Oviatt, B.M. and McDougal, P.P. (1994) 'Toward a Theory of International New Ventures', *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45-64.

Oviatt, B.M., and McDougall, P.P. (1995) 'Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage', *Academy of Management Executive* 9(2): 30-44

Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997) 'Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures', *Management International Review*, 37(2): 85-99.

Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005) 'Retrospective: The Internationalization of Entrepreneurship', *Journal of International Business Studies* 36: 2-8.

Oviatt, B.M., and McDougall, P.P. (2005) 'Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization', *Entrepreneurship Theory and Practice*, September: 537-553

Pauwels, P. and Mathyssens, P. (2003) 'Strategic Flexibility in Export Expansion: Growing Through Withdrawal', *International Marketing Review* 21(4/5): 496-510.

Pauwels, P. and Mathyssens, P. (1999) 'A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal', *Journal of International Marketing* 7(3): 10-37

di Federico Alberto Bettini

Pauwels, P. and Mathysens, P. (2000) 'Uncovering International Market-Exit Processes: A Comparative Case Study', *Psychology and Marketing* 17(8): 697-719

Pauwels, P. and Mathysens, P. (2004) 'The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business'. In Marschan-Piekkari, R., and Welch, C (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar: Cheltenham UK

Peng, M. (2001) 'The Resource-Based View and International Business', *Journal of Management* 27: 803-829

Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, First Edition, Basil Blackwell: London.

Pentland, B.T. (1999) 'Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation', *Academy of Management Review* 24(4): 711-724

Petersen, B. and Welch, L.S. (2002) 'Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization', *Journal of Business Research* 55: 157-162.

Pettigrew, A. (1990) 'Longitudinal field research on Change: Theory and Practice', *Organization Science* 1: 267-292

Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row: New York.

Piercy, N.F., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (1998) 'Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Countries', *Journal of World Business* 33(4): 378-397.

Pierson, P. (2004) *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press: Princeton Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K.,

di Federico Alberto Bettini

and Holmes, M.E. (2000) *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*. New York: Oxford University Press

Porter, M.E (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York

Porter, M.E. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press: Boston

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press: New York.

Randall, J.H. (1960) *Aristotle*. Columbia University Press: New York

Ross, D. (1949) *Aristotle*. Methuen: London

Read, S., and Sarasvathy, S.D (2005) 'Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise', *Journal of Private Equity* 9(1): 45-62

Reid, S. (1981) 'The Decision Maker and Export Entry and Expansion', *Journal of International Business Studies* Fall: 101-112.

Reid, S. (1983) 'Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice', *International Marketing Review* 1 (2): 44-56.

Rennie, M. (1993) 'Born Global', *McKinsey Quarterly* (4): 45-52

Reynolds, P., and Miller, B. (1992) 'New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for Research', *Journal of Business Venturing* 7: 405-417

Rialp, A. and Rialp, J. (2001) 'Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research', in C.N. Axinn

di Federico Alberto Bettini

and P. Matthyssens (eds.) Reassessing The Internationalization of the Firm, *Advances in International Marketing* 11: 49-78.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., and Vaillant, Y (2005), "The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research", *Journal of International Entrepreneurship* 3: 133-171

Ricardo, D. (1817) 'Principles of Political Economy', In Saffra, P (1951), *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Volume 1, Cambridge University Press: New York

Roberts, E. (1991) *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press: New York.

Robert, C.P. (2005), *The Bayesian Choice*, Springer Texts in Statistics, New York

Rogers, E.M (1962) *Diffusion of Innovations*, The Free Press: New York

Rosenzweig, P. and Singh, J. (1991) 'Organizational Environments and the Multinational Enterprise', *Academy of Management Review* 16(2): 340-361.

Roy, S., Sivakumar, K., and Wilkinson, I. F. (2004) 'Innovation Generation in Supply Chain Relationships – A Conceptual Model and Research Propositions', *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 61

Ross, L. (1977) *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process*, in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* New York: Academic Press.

Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press: New York

di Federico Alberto Bettini

Samuelson, P. (1948) 'International Trade and Equalization of Factor Prices', *Economic Journal* 58

Sarasvathy, S.D. (1998a), 'How Do Firms Come to Be? Towards a Theory of the Pre Firm', *Doctoral Dissertation*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Sarasvathy, S.D. (1998b) 'Perceiving and Managing Business Risks: Differences Between Entrepreneurs and Bankers', *Journal of Economic Behaviour and Organization* 33: 207-225

Sarasvathy, S.D. (2001a), 'Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency', *Academy of Management Review* 26(2): 243-263

Sarasvathy, S.D. (2001b), 'Entrepreneurship as Economics with Imagination', *Society for Business Ethics*: 1-18

Sarasvathy, S.D. (2003) 'Entrepreneurship as a Science of the Artificial', *Journal of Economic Psychology* 24: 203-220

Sarasvathy, S.D. (2004) 'Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 519-531

Sarasvathy, S.D., and Dew, N (2005a) 'New Market Creation through Transformation', *Journal of Evolutionary Economics* 15(3): 533-565

Sarasvathy, S.D. (2005b) 'Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Expertise', *Journal of Private Equity* 9(1): 45-62

Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts



di Federico Alberto Bettini

Schoemaker, P.J.H (2002), *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*, Free Press, New York

Schumpeter, J.A. (1934) *Change and the Entrepreneur*, Harvard University Press: Cambridge, MA.

Schumpeter, J. (1934) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Row: New York.

Scott, A.J. (1996) 'Regional Motors of the Global Economy', *Futures* 28(5): 391-411

Shane, S. (2000) 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science* 11: 448-469.

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000) 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *Academy of Management Review* 25 (1): 217-226.

Shane, S (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, New Horizons in Entrepreneurship, Edward Elgar, Cheltenham UK

Sharma, D.D. (1984) 'Management Contract and International Marketing in Industrial Goods', in E. Kaynak (ed.), *International Marketing Management*, Praeger: New York.

Sharma, D.D. and Johanson, J. (1987) 'Technical Consultancy in Internationalization', *International Marketing Review* 4(4): 20-30

Shaver, K.G. and Scott, L.R. (1991) 'Person, Process, and Choice: The Psychology of New Venture Creation', *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(2): 23-42.

di Federico Alberto Bettini

Simon, H. A (1982), *The Sciences of the Artificial*, 5th ed, MIT Press, Cambridge MA  
Simon, H. A (1979), *Models of Thought*, Yale University Press, New Haven

Simon, H.A (1997), *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th ed, The Free Press, New York

Simmonds, K. and Smith, H. (1968) 'The First Export Order: A Marketing Innovation', *British Journal of Marketing* 2 (2): 93-100.

Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C., and Mitchell, T.R. (1988) 'Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms', *Journal of Business Venturing* 3: 223-232

Smith, A (1776) *The Wealth of Nations*, Modern Library: New York (reprinted version)  
Spence, M., and Crick, D. (2006) 'A Comparative Investigation into the Internationalization of Canadian and UK High-Tech SMEs', *International Marketing Review* 23(5): 524-548

Stanovich, K.E., and West, R.F (2000) 'Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?', *Behavioral and Brain Sciences* 23: 645-726

Sterman, J.D. (2000) *System Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Irwin McGraw-Hill: Boston

Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990) 'A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management', *Strategic Management Journal* 11: 17-27.

Stevenson, H., and Harmeling, S (1990) 'Entrepreneurial Management's Need for More "Chaotic" Theory', *Journal of Business Venturing* 5: 1-14

Styles, C., and Seymour, R. (2006), 'Opportunities for Marketing Researchers in International Entrepreneurship', *International Marketing Review*, 23(2): 126-145

Styles, C., and Gray, S. (2006), 'Advancing Research in International Entrepreneurship', *International Marketing Review* 23(5): Guest Editorial

Taleb, N.N. (2001), *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in the Markets and in Life*, Texere Publishing, UK

Tatoglu, E., and Glaister, K.W. (1998) 'Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey',

*Thunderbird International Business Review* 40(3): 279-314 Teece, D. (1986) 'Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy', *Research Policy*, 15: 286-465.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Tesfatsion, L. (2005) 'Agent-based Computational Economics: A Constructive Approach to Economic Theory', in L. Tesfatsion and K. L. Judd (eds.), *Handbook of Computational Economics, Volume 2: Agent-Based Computational Economics*, North-Holland

Thornton, P.H. (1999) 'The Sociology of Entrepreneurship', *Annual Review of Sociology* 25: 19-46.

Todd, P.M (2001) 'Fast and Frugal Heuristics for Environmentally Bounded Minds', In. Gigerenzer, G., and Selten, R (eds). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts

Tosi, H., Aldag, R. and Storey, R. (1973) 'On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale', *Administrative Science Quarterly* 18:27-36.

Tse, D.K., Pan, Y., and Au, K.Y. (1997) 'How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience', *Journal of International Business Studies* 28(4): 779-805

Turnbull, P.W. (1987) 'A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process', In S. Reid and P. Rosson (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger: New York. pp. 21-40.

Turnbull, P.W., and Valla, J-P. (1986) *Strategies in International Industrial Marketing*, London, Croom Helm

Tushman, M. and Anderson, P. (1986) 'Technological Discontinuities and Organizational Environments', *Administrative Science Quarterly* 31: 439-465.

Tversky, A., and Kahneman, D. (1981) 'The Framing of Decisions and the Psychology of Choice', *Science* Vol. 211: 453-458

Tversky, A., and Kahneman, D. (1974) 'Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases', *Science* Vol. 185: 1124-1131

Ucbasaran, D., Westhead, P., and Wright, M. (2001) 'The Focus of Entrepreneurial Research: Context, Process and Issues', *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(4): 57-80

Van de Ven, A.H. and Engleman, R.M. (2004) 'Event and Outcome Driven Explanations of Entrepreneurship', *Journal of Business Venturing* 19: 343-358.

Van de Ven., A.H., and Poole, M.S. (2005), 'Alternative Approaches for Studying Organizational Change', *Organization Studies* 26(9): 1377-1404

Vernon, R. (1966) 'International Investment and International Trade in the Product Cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80: 190-207.

Von Hippel, E. (1994) 'Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation,' *Management Science*, 40 (April) (4): 429-39

Von Hippel, E (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press: Cambridge

Venkataraman, S. (1997) 'The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective', in J. Katz and R. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol 3: 119-138. JAI Press: Greenwich, CT.

Welch, C. and Wilkinson, I.F. (2004) 'The political embeddedness of international business networks', *International Marketing Review*, 21 (2): 216 – 231.

Welch, L., Wiedersheim-Paul, F (1980) 'Internationalization: A Marketing Failure?', *Journal of Management Studies*: 333-345

Welch, L.S. and Luostarinen, R. (1993) 'Inward – Outward Connections in Internationalization', *Journal of International Marketing* 9 (1): 44-56.

Welch, L.S. and Luostarinen, R. (1988) 'Internationalization: Evolution of a Concept', *Journal of General Management* 34: 34-57.

Welch, L.S. (1990) 'Internationalization by Australian Franchisors', *Asia Pacific Journal of Management* 7(2): 101-121.

Welch, L.S. and Pacifico, A. (1990) 'Management Contracts: A Role in Internationalization?', *International Marketing Review* 7(4): 64-74.

Welch, L.S, Welch, D., Young, L. and Wilkinson, I.F. (1996) 'Export Grouping Relationships and Networks: Evidence from an Australian Scheme', *International Journal of Research in Marketing* 13, 463-477

Welch, L.S, Welch, D., Young, L. and Wilkinson, I.F. (1998) 'The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues' *Journal of International Marketing*, 6 (4), 66-82

Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I.F., and Young, L. (2000) 'An Export Grouping Scheme' *Journal of Euro Marketing* 9 (2): 59

Wells, L.T. (1968) 'A Product Life Cycle for International Trade', *Journal of Marketing* 32:1-6  
Wiedersheim-Paul, F., Welch, L., and Olson, H.C. (1978) 'Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization', *Journal of International Business Studies* 9: 47-58

Wernerfelt, B. (1984) 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal* 5 (2): 171-180.

Werner, S., Brouthers, L.E. and Brouthers, K.D. (1986) 'International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure', *Journal of International Business Studies* 27(3): 571-587.

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005) 'Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach', *Journal of Business Venturing* 20: 71-91.

Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press: New York.

Williamson, O. (1979) 'Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations', *Journal of Law and Economics* 22: 233-261.

Wilkinson, I.F. (forthcoming) 'The Evolvability of Business and the Role of Antitrust', *Antitrust Bulletin*

di Federico Alberto Bettini

Wilkinson, I.F., Mattsson, L-G., and Easton, G. (2000) 'International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective', *Journal of World Business* Fall

Wilkinson, I.F., Young, L., and Freytag, P. (2005) 'Business Mating: Who Chooses Whom and Gets Chosen?', *Industrial Marketing Management*, pp. 669-680

Wilkinson, I.F., and Young, L. (2005) 'Toward a Normative Theory of Normative Marketing Theory', *Journal of Marketing Theory* December, in press

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., and Sarasvathy, S.D. (2006) 'What to do Next? The Case for Non-Predictive Strategy', *Strategic Management Journal* 27: 981-998

Yang, Z., Wang, X., and Su, C. (2006) 'A Review of Research Methodologies in International Business', *International Business Review* 15: 601-617

Yiu, D.W., Lau, C.M., and Bruton, G.D. (2007) 'International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship', *Journal of International Business Studies* 38: 519-540

Zafarullah, M., Ali, M., and Young, S. (1998) 'The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries – Exploratory Research from Pakistan', *Journal of Global Marketing* 11(3): 21-40

Zahra, S.A., Ireland, R.D., and Hitt, M.A. (2000) 'International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technology Learning, and Performance', *Academy of Management Journal* 43 (5): 925-960.

di Federico Alberto Bettini

Zahra, S.A. and George, G. (2002) 'Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension', *Academy of Management Review* 27(2):185-303.

Zahra, S.A. (2005) 'A Theory of International New Ventures: A Decade of Research', *Journal of International Business Studies* 36: 20-28.

20

### **Bibliography**

Anand, J. and B. Kogut (1997), "Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, 3<sup>rd</sup> quarter, 445-466.

Anderson, E. and A. Coughlan (1987), "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 51,1, 71-82.



di Federico Alberto Bettini

Arrainza, C. and A. Lafuente (1984), "Inversiones directas, en el exterior, de la empresa industrial española" *Información Comercial Española*, diciembre, 85-97.

Bajo O. and C. López-Pueyo (1996), "La inversión extranjera directa en la industria manufacturera española, 1986-1993", *Papeles de Economía Española*, 66, 176- 189.

Bajo O. and S. Sosvilla (1992), "Un análisis empírico de los determinantes macroeconómicos de la inversión extranjera directa en España, 1961-1989", *Moneda y Crédito*, 194, 107-136.

Bajo, O. (1991), "Determinantes macroeconómicos y sectoriales de la inversión extranjera directa en España", *Información Comercial Española*, 696/697, 53-74.

Bassouamina, J. M. (1999), "Les determinants de la presence bancaire etrangere en france", *Revue-d'Economie-Financiere*, 55, 99-111.

Batalla, J. and M. T. Costa (2001), "Pautas de localización de la inversión extranjera directa", *IV Encuentro de Economía Aplicada*, Reus (Tarragona).

Belderbos, R. and L. Sleuwagen (1996), "Japanese firms and the decision to invest abroad: business groups and regional core networks", *Review of Economics and Statistics*, 78, 214-220.

Blomstrom, M. and R. Lipsey (1991), "Firm size and foreign operations of multinationals", *Scandinavian Journal of Economics*, 93 (1), 101-107.

Braunerhjelm, P. and R. Svensson (1996), "Host country characteristics and agglomeration in foreign direct investment", *Applied Economics*, 28, 833-840.

Brouthers, K. (2002), “Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance”, *Journal of International Business Studies*, 33,2,203-221. 21

Buckley, P.J. and M. Casson (1976), *The future of the multinational firm*, London: MacMillan, 2<sup>a</sup> ed., 1991.

Buiges, P. and A. Jacquemin (1992), “Inversión extranjera directa y exportaciones en el Mercado Común: aspectos teóricos, empíricos y de política económica”, *Moneda y Crédito*, 194, 59-106.

Campa, J.M. and M.F. Guillén (1996), “Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas”, *Papeles de Economía Española*, 66, 235-247.

Cazorla, L. (1997), “La inversión directa de la PYME industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes”, *información Comercial Española*, 761, 49-66.

Cheng, L. and Y. Kwan (2000), “What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience”, *Journal of International Economics*, 51, 379-400.

Contractor, F. (1990), “Ownership patterns of US joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in the 1980s: evidence from the benchmark surveys”, *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, 55-73.

Coughlin, C., Terza, J. and V. Arromdee (1991), “State characteristics and the location of foreign direct investment within the United States”, *Review of Economics and Statistics*, 73, 675-683.

Culem, C. (1988), “The locational determinants of direct investments among

industrialized countries”, *European Economic Review*, 32, 885-904.

Díaz de Sarralde, S. and A. Martínez (1996), “Factores explicativos de la inversión extranjera directa en España (1970-1992)”, *Hacienda Pública Española* 136, 19- 34.

Driffield, N. and M. Munday (2000), “Industrial performance, agglomeration, and foreign manufacturing investment in the UK”, *Journal of International Business Studies*, 31,1, 21-37.

Dunning, J. H. (1977), “Trade, location of economic activity and the multinational firm: A search for an eclectic approach”, en Ohlin, B.; Hesselborn, P.O. i P.M. Wijkman (eds.), *The international allocation of economic activity*. London: MacMillan. 22

Dunning, J. H. (1979), “Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory”, *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41, 269-295.

Dunning, J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*. Workingham: Addison-Wesley.

Durán, J. J. (1998), *Multinacionales españolas*. Madrid. Pirámide.

Durán, J.J. (1987), “Decisiones de inversión directa en el exterior de la empresa española, 1979-1985”, *Información Comercial Española*, 643, 73-86.

Felipe, J. and P. Fernández (1991), “Un modelo de la balanza de capitales española”, V Reunión ASEPELT-España.

Fernández , C. M. and M. Casado (1994), “La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas”, *Información Comercial Española*, 726,77-97.

di Federico Alberto Bettini

Fontrodona, J. and J.M. Hernández (2001), *Les multinacionals industrials catalanes. 2001*. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Indústria. Barcelona.

García Blandón, J. (1996), "La decisión de establecer sucursal bancaria en el exterior: análisis empírico del caso español", *Investigaciones Económicas*, vol XX (2), 281-288.

García de la Cruz, J. M., (1992), *Empresas multinacionales y economía española. Factores de localización de las empresas multinacionales en España y sus efectos potenciales sobre la especialización internacional de la economía española*, Doctoral thesis. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Grosse, R. and L. Trevino (1996), "Foreign direct investment in the United States: an analysis by country of origin", *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, 139-156.

Grubaugh, S. (1987), "Determinants of direct foreign investment", *Review of economics and statistics*, 69 (1), 149-152.

Gutiérrez, A. and L. J. Heras (2000), "La proyección exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización", *Información Comercial Española*, 788, 7-20.

Hennart, J. F.(1982), *A theory of the multinational firm*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publication. 23

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd edition*. London. Sage Publication.

Horst, T. (1972), "Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: an empirical study", *Review of economics and statistics*, 54, 258-266.

Hymer, S.H. (1976), *The international operations of national firms: A study of foreign investment*. (Doctoral thesis, submitted in 1960 and posthumously published). Cambridge: MIT Press.

IDESCAT, *Estadística, producció i comptes de la indústria*, several years.

INE (2000), *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas*, several years. *Institutional Investor*, several years.

Jeon, Y. (1992), "The determinants of Korean foreign direct investment in manufacturing industries", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 128, 3, 527-542.

Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul (1975), "The internationalization of the firm: four swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12,3, 305-322.

Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), "The internationalizations process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8,1,23-32.

Johanson, J. and J. E. Vahlne (1990), "The mechanism of internalisation", *International Marketing Review*, 7,4, 11-24.

Juhl, P. (1979), "On the sectoral patterns of west german manufacturing investment in less developed countries: the impact of firm size, factor intensities, and protection", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 115, 3, 508-519.

Kim, W. and E. Lyn (1987), "Foreign direct investment theories, entry barriers, and reverse investments in US manufacturing industries", *Journal of International Business Studies*, summer, 53-66.

di Federico Alberto Bettini

Kindleberger, Ch. (1969), *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.

Koechlin, T. (1992), "The determinants of the location of USA direct foreign investment", *Review of Applied Economics*, 6, 2, 203-216.

Kogut, B. and S. Chang (1991), "Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States", *Review of Economics and Statistics*, 73, 401- 413.24

Kravis, I. and R. Lipsey (1982), "The location of overseas production and production for export by US multinationals firms", *Journal of International Economics*, 12, 201-223.

Kuemmerle, W. (1999), "The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, 30,1 1-24.

Kumar, N. (1990), "Intangible assets, internalisation and foreign production: direct investments and licensing in Indian manufacturing", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 126, 325-345.

Lall, S. (1980), "Monopolistic advantages and foreign involvement by US Manufacturing industries", *Oxford Economic Papers*, 32, 102-122.

Li, J. and S. Guisinger (1992), "The globalization of service multinationals in the "triad" regions: Japan, Western Europe, and North America", *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, 675-695.

Liu, X., Song, H., Wei, Y. and P. Romilly (1997), "Country characteristics and foreign direct investment in China: a panel data analysis", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 133 (2), 313-330.

di Federico Alberto Bettini

López, C. (1997), “Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior. 1988-1994”, *Economía Industrial*, 318, 141-150.

Louri, H., Papanastassiou, M. and J. Lantouris (2000), “FDI in the EU periphery: a multinomial logit analysis of greek firm strategies”, *Regional Studies*, vol.34,5, 419-427.

Martín, C. and F. J. Velázquez (1996), “Factores determinantes de la inversión directa en los países de la OCDE: una especial referencia a España”, *Papeles de Economía Española*, 66, 209-219.

Maté, J. M. (1996a), “La inversión directa española en el exterior”, *Papeles de Economía Española*, 66, 220-234.

Maté, J. M. (1996b), “Factores determinantes del comportamiento diferencial de las empresas industriales españolas que invierten en el extranjero”, *Documento de Trabajo 129*. Fundación Fondo para la Investigación Económica and Social. Confederación Española de Cajas de Ahorros.

Molero, J. (1998), “Patterns of internationalization of Spanish innovatory firms”, *Research Policy*, 27, 541-558. 25

Pfaffermayer, M. (1996), “Foreign outward direct investment and exports in Austrian manufacturing: substitutes or complements?”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol 132 (3), 501-522.

Pistoressi, B. (2000), “Investimenti diretti esteri e fattori di localizzazione: l’America Latina e il Sud Est asiatico”, *Revista di Politica Economica*, 90,2, 27-44.

Pugel, T., Kragas, E. and Y. Kimura (1996), “Further evidence on Japanese direct Investment in US manufacturing”, *Review of Economics and Statistics*, 78, 208-

213.

Rabanal, P. (2001), "Economies of scale, trade barriers and foreign direct investment in Spain", *Investigaciones Económicas*, vol XXV (1), 31-61.

Ratnayake, R. (1993), "Factors affecting inter-industry variation of foreign ownership of manufacturing industry", *Applied Economics*, 25, 653-659.

Root, F. and A. Ahmed (1979), "Empirical determinants of manufacturing direct foreign investment in developing countries", *Economic Development and Cultural Change*, 9, 81-93.

Scarpelanda, A. and R. Balough (1983), "Determinants of US direct investment in the EEC", *European Economic Review*, 21 381-390.

Schneider, F. and B. Frey (1985), "Economic and political determinants of foreign direct investment", *World Development*, vol. 13, 2, 161-175.

Sleuwagen, L (1985), "Monopolistic advantages and the international operations of firms: disaggregated evidence from US-based multinationals", *Journal of International Business Studies*, otoño, 125-135.

Terpstra, V. and C. Yu (1988), "Determinants of foreign investment of US advertising agencies", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, 1, 33-46.

UNESCO, *Statistical Yearbook*, several years.

Veugelers, R. (1986), "Locational determinants and ranking of host countries: an empirical assessment", *Kyklos*, 44, 3, 363-382.

Waugh D (3rd edition 2000). "Manufacturing industries (chapter 19), World development (chapter 22)", *Geography, An Integrated Approach*. Nelson Thornes Ltd., 563, 576-579, 633, and 640. ISBN 0-17-444706-X.



di Federico Alberto Bettini

Website of the Spanish *Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía*, [www.mcx.es/polco](http://www.mcx.es/polco)

Website of the Spanish *Instituto Nacional de Estadística*, [www.ine.es](http://www.ine.es)

Website of the *Institut d'Estadística de Catalunya*, [www.idescat.es](http://www.idescat.es)

Wheeler, D. and A. Mody (1992), "International investment location decisions. The case of US firms", *Journal of International Economics*, 33, 57-76.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies*, New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

World Bank, *World Development Indicators, CD-ROM*.

Yang, J., Groenewold, N. and M. Tcha (2000), "The determinants of foreign direct investment in Australia", *Economic Record*, vol. 76, 232, 45-54.

Yu, C. (1990), "The experience effect and foreign direct investment", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 126, 561-580.