



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**LE STRATEGIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E  
L'IMPORTANZA DELLA DIMENSIONE AZIENDALE NELLA LORO  
DETERMINAZIONE**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FIORENZA BELUSSI**

**LAUREANDO/A: FRANCESCA BOZZA**

**MATRICOLA N. 1138262**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contestualizzazione: l'internazionalizzazione e la dimensione aziendale.....</b>	<b>5</b>
1.1 L' ABC dell'internazionalizzazione.....	5
1.2 Le modalità di entrata nei mercati esteri.....	6
1.2.1 Le esportazioni dirette e indirette.....	6
1.2.2 Le alleanze strategiche.....	7
1.2.3 Gli Investimenti Diretti Esteri.....	9
1.3 Le imprese: gli attori dell'internazionalizzazione.....	10
1.3.1 Classificazione delle imprese.....	11
<b>2. Teorie e modelli dell'internazionalizzazione.....</b>	<b>13</b>
2.1 L' internazionalizzazione: percorso d'integrazione internazionale.....	13
2.2 La teoria di S. Hymer.....	15
2.3 La teoria del ciclo di vita del prodotto.....	16
2.4 Il paradigma eclettico.....	17
2.5 L'internazionalizzazione per stadi: il modello Uppsala.....	18
2.6 Le teorie di internazionalizzazione rapida ed immediata.....	20
2.6.1 Le imprese born global.....	21
<b>3. Il fenomeno dell'internazionalizzazione applicato alla realtà.....</b>	<b>22</b>
3.1 Il volto delle imprese europee internazionali.....	22
3.1.1 Analisi sulla destinazione dei flussi commerciali.....	24
3.2 Il caso aziendale del gruppo multinazionale Fischer.....	25
3.2.1 Composizione e storia del gruppo.....	25
3.3 Il percorso d'internazionalizzazione di Fischer Group.....	27
3.3.1 La distanza nelle diverse teorie dell'international business.....	27
3.3.2 Il primo ingresso tramite IDE e l'influenza della distanza geografica.....	28
3.3.3 L'influenza della distanza psichica.....	29
<b>Conclusioni .....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>33</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>35</b>

## **Introduzione**

A partire dagli anni Sessanta del secolo scorso è stato osservato un crescente interesse per le operazioni internazionali delle imprese. L'internazionalizzazione ha smesso di essere studiata dalla sola prospettiva macroeconomica, ossia sulla base dei benefici che il commercio internazionale apporta agli stati nel loro complesso. Le modalità e le strategie secondo le quali le singole imprese interagiscono con i mercati esteri sono all'epoca attuale di centrale importanza nel contesto dell'*international business* per due principali ragioni: l'aumento della competizione e dell'interdipendenza tra stati, frutto della globalizzazione dei mercati, ha portato le imprese ad una maggiore attenzione alle azioni dei concorrenti esteri; in aggiunta, la vendita e l'ingresso in mercati diversi da quello domestico hanno permesso di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni e si configurano oggi come mezzo di crescita e di miglioramento delle performance. I percorsi seguiti dalle imprese non possono essere tuttavia riassunti in un unico modello d'internazionalizzazione a causa dei differenti punti di forza e di debolezza spesso connessi alla loro dimensione. Le grandi multinazionali hanno aperto la strada alle teorie microeconomiche di internazionalizzazione configurandosi inizialmente come le uniche attrici di questo fenomeno, il progresso tecnologico ha tuttavia più recentemente permesso l'eliminazione dei maggiori impedimenti al coinvolgimento internazionale delle PMI. In questo elaborato verrà analizzato il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese con particolare riguardo all'influenza della dimensione aziendale nelle dinamiche da esso assunte. Nel primo capitolo verrà offerto un quadro di riferimento dei due macro-argomenti trattati: l'internazionalizzazione e la classificazione delle imprese, nel secondo capitolo si approfondiranno i principali contributi al tema dell'internazionalizzazione dal 1960 ad oggi sottolineando l'influenza che la dimensione aziendale ha comportato nella loro costruzione ed infine, nel terzo capitolo, i concetti teorici verranno applicati alla realtà fornendo in primo luogo un'analisi dell'attuale composizione delle imprese europee internazionali ed in secondo luogo un'applicazione effettiva della teoria al percorso di espansione internazionale del gruppo societario tedesco Fischer.

## **1. Contestualizzazione: l'internazionalizzazione e la dimensione aziendale**

### **1.1 L' ABC dell'internazionalizzazione**

Il termine internazionalizzazione indica qualsiasi attività atta all'interazione dell'impresa con uno o più mercati differenti da quello domestico. Per un'azienda che sta prendendo in considerazione di espandersi all'estero, tre elementi sono di fondamentale importanza: la scelta del mercato verso cui rivolgere la propria attenzione, le tempistiche di accesso e la scala di entrata.

La scelta del mercato induce a riflettere sulla varietà degli ambiti che l'internazionalizzazione abbraccia. Contestualizzata all'interno dei fenomeni economici, essa si rivela in realtà di natura composita. I benefici, costi e rischi associati all'espansione verso mercati esteri sono per l'appunto una funzione, oltreché del sistema economico, dell'ordinamento politico e giuridico di una nazione. A parità di altre condizioni, uno stato caratterizzato dalla presenza di istituzioni politiche democratiche, da un'efficace tutela dei diritti di proprietà e da un sistema economico orientato al libero mercato è chiaramente più attraente di uno stato scarsamente democratico, nel quale l'economia è pesantemente regolata, la corruzione è dilagante e lo stato di diritto non è rispettato (si veda Charles W. L. Hill, 2013). L'attrattività di un paese necessita di essere analizzata tenendo conto della situazione economica, sociale e giuridica corrente e altresì futura. Uno stato attualmente considerato di scarso interesse per le imprese potrebbe celare ottime potenzialità per gli anni avvenire. Le prospettive future di sviluppo economico e sociale vengono solitamente misurate da indici quali il tasso di crescita del PIL, l'indice di sviluppo umano e il reddito nazionale lordo pro capite aggiustato secondo la parità del potere di acquisto. Tali indici vengono ponderati alla dimensione del mercato in termini demografici.

L'attrattività di un paese non è il solo fattore da prendere in considerazione, poiché grande importanza dovrebbe essere assegnata anche al grado di compatibilità tra l'impresa che vuole avviare un processo d'internazionalizzazione e i paesi in cui intende entrare (G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, 2014, p. 243). La compatibilità influenza la scelta del mercato così come le tempistiche di entrata. Approfondiremo in seguito diversi modelli teorici d'internazionalizzazione e avremo modo di comprendere come, specialmente la "distanza psichica" così definita da J. Johanson e J. Vahlne, ossia la somma dei fattori che impediscono il flusso di informazioni da e verso il mercato, quali le differenze nell'educazione, nella lingua

e nella cultura (1977, p.24), contribuisca a determinare l'ordine di preferenza per le imprese nell'espansione verso nuovi mercati.

La scala di entrata è particolarmente rilevante per il corrispondente impegno strategico da essa generato. Quando un'impresa sceglie di entrare in un mercato su larga scala un elevato ammontare di risorse è richiesto, l'entità delle risorse investite si traduce in un forte impegno strategico. Come nel caso della compatibilità, la scala di entrata influenza anche le tempistiche d'ingresso: accedere al mercato di un paese su larga scala si traduce in un ingresso rapido caratterizzato dai vantaggi, e dagli eventuali svantaggi, tipici di una posizione di pioniere.

Introdotta le scelte primarie che una impresa deve compiere prima di internazionalizzarsi, fornire una panoramica delle diverse modalità attraverso il quale l'internazionalizzazione avviene nel concreto è essenziale per la comprensione delle successive riflessioni sviluppate in questo elaborato.

## **1.2 Le modalità di entrata nei mercati esteri**

I processi d'internazionalizzazione risalgono a un periodo storico assai anteriore a quello della rivoluzione industriale e si realizzano originariamente attraverso modalità in prevalenza mercantili. Il fenomeno dell'internazionalizzazione, nel tempo, ha accresciuto la sua varietà e la sua ingerenza nei cambiamenti economici e sociali globali. La prima, estendendo le opzioni di entrata e la seconda, assumendo un ruolo centrale nell'integrazione fra gli stati contribuendo ad alimentare il fenomeno della globalizzazione (V. Nanut e A. Tracogna, 2003). Le modalità di entrata attraverso le quali un'impresa può accedere ad un definito mercato estero, vengono normalmente ricondotte a tre alternative di base: esportazioni, alleanze strategiche e investimenti diretti esteri.

### **1.2.1 Le esportazioni dirette e indirette**

Le esportazioni si dividono principalmente in esportazioni di tipo diretto e indiretto e rappresentano la modalità di entrata più utilizzata laddove la produzione, lo sviluppo di competenze e di risorse umane siano concentrate nel paese d'origine. I Punti di forza delle esportazioni risiedono principalmente nella necessità di modesti investimenti ed un minor rischio rispetto alle altre modalità di entrata. L'attività di esportazione, inoltre, comporta un'espansione delle dimensioni del mercato servito dall'impresa permettendole di beneficiare di economie di scala. Le esportazioni, d'altra parte, possono perdere la loro convenienza nel caso di alti costi di trasporto o barriere al commercio.

Con l'esportazione indiretta l'impresa si avvale di un operatore indipendente per la vendita dei suoi prodotti nel paese di interesse, quali ad esempio *Export Management Companies*, *Export Trading Companies* o *Buyers*. Le operazioni commerciali non sono gestite direttamente dall'impresa produttrice, in questo modo i costi e i rischi riconducibili all'attività di esportazione sono trasferiti all'impresa d'intermediazione senza dover apportare numerosi cambiamenti al processo organizzativo e produttivo.

Nel caso dell'esportazione diretta l'impresa provvede a trasportare o spedire fuori dal territorio nazionale i beni ceduti al proprio cliente localizzato all'estero, impiegando mezzi propri o incaricando un terzo del trasporto. Il maggiore controllo di cui l'impresa gode garantisce una definizione autonoma delle politiche di vendita e di marketing. I vantaggi di questa forma rispetto alla modalità indiretta sono l'accorciamento del canale di vendita ed un conseguente margine di profitto superiore. L'esportazione di tipo diretto prevede il mantenimento della produzione nel paese d'origine e può essere effettuata attraverso l'instaurazione di reti di vendita per l'estero, la selezione di agenti di vendita o la vendita e-commerce.

### **1.2.2 Le alleanze strategiche**

Le alleanze strategiche consistono in accordi cooperativi tra potenziali ed attuali concorrenti. Un'azienda che instaura alleanze strategiche con imprese estere ha la possibilità di conseguire benefici altrimenti non ottenibili agendo singolarmente. Le alleanze strategiche facilitano l'entrata in paesi stranieri attraverso la condivisione dei costi fissi e dei rischi associati allo sviluppo di nuovi prodotti, progetti e/o processi. La collaborazione, inoltre, permette di sfruttare la complementarità delle risorse e competenze distintive dei partner e di stabilire standard tecnologici per l'industria che avvantaggeranno le imprese coinvolte. Il rovescio della medaglia si sostanzia principalmente nel rischio di consegnare nelle mani di potenziali ed attuali concorrenti nuove tecnologie sviluppate internamente e di permettere loro l'accesso ad ulteriori mercati (si veda Charles W. L. Hill, 2013). Le principali tipologie di alleanze strategiche sono il *franchising*, il *licensing* e la *joint venture*.

Attraverso il *franchising*, un'azienda definita *franchisor* vende ad una seconda azienda, il *franchisee*, il diritto di commercializzare beni e servizi provvisti del brand del *franchisor* e, assistito dal *franchisor* stesso, di implementare pratiche aziendali da quest'ultimo sviluppate. Il contratto di *franchising* apporta mutui benefici alle aziende coinvolte: il *franchisee* può sfruttare a suo favore la proprietà intangibile sviluppata da un altro soggetto e offrire così ai suoi clienti un prodotto o servizio la cui qualità e reputazione è garantita da un brand; il

*franchisor* ha l'opportunità di costruire una presenza globale velocemente, senza sostenere elevati rischi e costi. Gli eventuali punti di debolezza consistono nella difficoltà per l'impresa concedente il diritto, di coordinare strategie a livello internazionale e nell'accettazione per l'impresa acquirente, del controllo e dell'imposizione di regole da parte del *franchisor*.

Nei contratti di *licensing* un'impresa, il *licensor*, affitta una o più tipologie di proprietà intangibile, come ad esempio brevetti, invenzioni, marchi di fabbrica, diritti d'autore e/o processi ad una seconda impresa, il *licensee*, la quale potrà utilizzare tali conoscenze durante lo sviluppo e la vendita di prodotti nel mercato del paese ospitante.

Il *franchising* viene privilegiato nella maggioranza dei casi da imprese operanti nel settore dei servizi mentre il *licensing* da imprese manifatturiere. *Franchising* e *licensing* sono modalità di entrata che presentano numerose similarità, fatta eccezione per il livello d'ingerenza dell'impresa concedente i diritti sopraccitati. Il secondo si concretizza in un contratto meno vincolante per le imprese coinvolte: il *licensee* non sarà tenuto all'implementazione di pratiche predeterminate o al rispetto di regole come invece accade al *franchisee* (M. Kotabe e K. Helsen, 2009).

La *joint venture* consiste in un accordo di collaborazione in base al quale due o più imprese decidono di sfruttare congiuntamente il loro know-how, le loro sinergie o il loro capitale. Una *joint venture* può essere definita in base alla forma assunta dall'accordo, distinguendo tra *joint venture* societaria o contrattuale e in base alla modalità di suddivisione delle attività differenziando la *joint venture* di tipo orizzontale da quella di tipo verticale.

Nella *joint venture* societaria, come suggerito dal termine, l'accordo si concretizza nella costituzione di una nuova società, la *joint venture corporation*, la cui proprietà è congiuntamente detenuta dai partecipanti, i *co-ventures*, società indipendenti provenienti da diverse nazioni. I *co-ventures* sono responsabili per la parte di capitale da loro versata e spartiscono tra loro in base ad essa gli oneri e gli utili generati. Con la *joint venture* contrattuale due o più imprese si accordano per la realizzazione di un progetto comune al fine di generare profitti unendo competenze tecniche e capacità organizzative.

Le aziende protagoniste di una *joint venture* orizzontale realizzano prodotti simili ed hanno una struttura produttiva affine, solitamente scelgono di intraprendere una *joint venture* poiché la quantità o la dimensione dei beni da produrre eccede le loro capacità, mentre nel caso della *joint venture* verticale i *co-ventures* si concentrano nello svolgimento di fasi diverse dello stesso processo produttivo per la realizzazione di un prodotto comune (Borsa Italiana, 2011).



### 1.2.3 Gli Investimenti Diretti Esteri

Sono definiti investimenti diretti esteri gli investimenti internazionali effettuati da operatori in paesi diversi da quello d'origine. Gli IDE sono divisibili principalmente in due categorie: gli investimenti finalizzati all'acquisizione di partecipazioni durevoli in un'impresa estera e gli investimenti finalizzati alla costituzione di una filiale all'estero.

I primi, chiamati IDE *brownfield* si concretizzano in fusioni o acquisizioni internazionali, le partecipazioni acquisite possono essere di controllo, paritarie o minoritarie. Il limite minimo poiché un investimento rientri tra gli IDE è l'acquisto di una quota superiore al 10% di un'impresa estera. I secondi, sono qualificati come IDE *greenfield* e riguardano la costruzione di un nuovo stabilimento produttivo all'estero.

Un'ulteriore distinzione è tra IDE orizzontali e verticali. Gli IDE orizzontali hanno luogo nel caso in cui l'impresa localizzata all'estero riproduca il processo produttivo realizzato dalla casa madre. Riscontrabili in maniera prevalente tra stati sviluppati, rispondono principalmente alla necessità di localizzare la produzione vicino ad un'ampia base di clienti per l'impresa. Quando all'opposto, si verifica una frammentazione della catena di produzione e parte dei processi vengono svolti presso l'impresa estera l'IDE è definito verticale poiché in questo caso si è optato per un'integrazione a monte o a valle. Gli IDE verticali sono solitamente motivati da differenze tra paesi nei costi di produzione.

È fondamentale per le imprese interessate ad entrare in nuovi mercati attraverso gli investimenti diretti esteri tenere conto del trade-off tra prossimità e concentrazione. Gli IDE sono concentrati in settori dove i costi del commercio sono elevati poiché in tale circostanza si dimostrano più convenienti rispetto ad altre modalità di entrata quali per esempio le esportazioni. Gli IDE tuttavia, comportano una ripetizione dei processi produttivi in diverse aree e la conseguente necessità di gestire numerosi impianti a livello internazionale. Per questa ragione, accertata la possibilità di realizzare economie di scala attraverso la concentrazione delle attività, si osservano maggiori volumi di esportazioni rispetto agli IDE (P. Krugman, M. Obstfeld, M. Melitz, 2015). Per quanto riguarda invece la scelta tra IDE e la cessione di licenze, gli IDE saranno favoriti quanto più i vantaggi competitivi dell'impresa in esame consistono nel possesso di know-how specialistico e di altri asset intangibili. Tali risorse difficilmente riescono ad essere valorizzate in modo adeguato da soggetti diversi dall'impresa che le ha generate.

### **1.3 Le imprese: gli attori dell'internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione, favorita dal declino delle barriere al commercio e agli investimenti e dal cambiamento tecnologico avviato alla conclusione della Seconda guerra mondiale, rappresenta uno dei maggiori strumenti di traino della globalizzazione. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico ha definito la globalizzazione come "il termine ... generalmente usato per descrivere una crescente internazionalizzazione dei mercati dei beni e servizi, dei mezzi di produzione, dei sistemi finanziari, della competizione, delle aziende, della tecnologia e delle industrie" (United Nations, 2002, pag.170).

Le modalità di entrata nei mercati esteri appena approfondite vengono espletate principalmente da una tipologia di soggetti: le imprese, protagoniste indiscusse dei processi di internazionalizzazione. Come riportato dalle stime dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, dal 1950 la crescita degli scambi e degli investimenti internazionali è superiore alla crescita dell'economia globale nel suo complesso (OMC, 2018). Le imprese si trovano ad operare in un mondo sempre più integrato in cui è difficile non avvertire le pressioni mosse dalla competizione globale.

Le attività d'interazione con mercati diversi da quello di origine si riscontrano in imprese di qualsiasi dimensione: micro, piccole, medie e grandi ma la dimensione crea differenti barriere all'internazionalizzazione e comporta un diverso grado di difficoltà nell'aggrarle. La varietà dimensionale è da sempre un fattore distintivo per le imprese e deve essere considerata nell'analisi dei differenti modelli d'internazionalizzazione. Il quadro europeo sottolinea una forte presenza delle grandi imprese nel commercio internazionale. Il comportamento delle grandi imprese nel cercare opportunità redditizie in mercati differenti da quello domestico è solitamente proattivo, caratterizzato da una costante analisi dei mercati al fine di individuare l'area migliore in cui sfruttare conoscenze e competenze distintive. Le imprese di minori dimensioni, invece, prediligono maggiormente un approccio di tipo reattivo: l'internazionalizzazione è vista come una strategia da prendere in considerazione una volta riscontrata la saturità del mercato domestico e la conseguente necessità di trovare altre destinazioni alla produzione che altrimenti finirebbe per rappresentare un eccesso di capacità produttiva. Nonostante ciò è importante specificare che la maggior parte delle grandi aziende che dominano il panorama dell'economia globale emergente è nata come piccola impresa (Zoltan J. A. et al., 1996). Soprattutto a partire dagli anni Novanta, a seguito delle crescenti pressioni della globalizzazione, l'internazionalizzazione ha smesso di essere considerata un

fenomeno riservato esclusivamente alle grandi imprese. Le imprese di minori dimensioni hanno iniziato a rivestire un ruolo importante nella diffusione internazionale dell'innovazione e nuove tipologie di imprese sono emerse nel mercato internazionale quali le imprese *born global* e le *new venture* internazionali (E. Ughetto, 2015). Avremo modo di approfondire nei seguenti capitoli i differenti modelli d'internazionalizzazione e la loro relazione con la dimensione e la crescita delle imprese, a tal fine, il presente paragrafo fornirà il quadro di riferimento entro il quale viene condotta la ricerca presentando i parametri adottati a livello europeo per l'individuazione della micro, piccola, media e grande impresa.

### **1.3.1 Classificazione delle imprese**

I parametri utilizzati dall'Unione Europea per la classificazione delle imprese sono di tipo quantitativo, questa caratteristica permette di identificare oggettivamente la dimensione delle imprese senza che sia necessaria un'elevata conoscenza delle stesse e rende possibile la realizzazione di confronti. Le imprese vengono suddivise principalmente in quattro categorie:

**La microimpresa:** secondo l'Unione Europea sono micro le imprese con un numero di dipendenti inferiore a dieci e un fatturato o un volume totale di bilancio fino a due milioni di euro. Nell'immaginario comune le microimprese sono strutturate in modo estremamente semplicistico e assumono la forma d'impresa artigiana, in realtà anche tra le imprese di più piccola dimensione possono essere presenti aziende high tech o forme societarie complesse come le S.p.A. Il giorno d'oggi diverse microimprese sperimentano processi "d'internazionalizzazione rapida e immediata" così definita da S. Cavusgil e T. Knight (2014, pag.3). Grazie alla capacità d'ideare e vendere prodotti finiti di precisione e di qualità elevata, le microimprese possono riuscire a conquistare nicchie di mercato "su misura" a livello mondiale (A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci, 2018).

**La piccola impresa:** l'Eurostat definisce piccole le imprese con un numero di dipendenti fra i dieci e i quarantanove e con un fatturato o un volume totale di bilancio da due a dieci milioni di euro. Le piccole imprese sono in genere altamente specializzate e caratterizzate da elevata flessibilità, grazie alla capacità di assumere decisioni rapidamente senza farle transitare su numerosi livelli gerarchici. Nascono spesso per intuizione dell'imprenditore che è allo stesso tempo conferente del capitale e gestore dell'impresa. La volontà di mantenere il controllo dell'impresa a livello familiare porta spesso questa tipologia di imprese a disporre di risorse finanziarie limitate per investire in espansioni internazionali, tali barriere possono essere aggirate adottando strategie di crescita congiunta con multinazionali esistenti.

**La media impresa:** le imprese di medie dimensioni hanno un numero di dipendenti compreso fra cinquanta e 249 e un fatturato tra i dieci e i quarantatré milioni di euro. Le medie imprese presentano rispetto alle piccole imprese un team di vertice allargato, un nucleo familiare proprietario affiancato da una dirigenza manageriale, forti legami con il territorio, orientamento all'innovazione sia di prodotto che di processo e orientamento all'export (A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci, 2018). Il coordinamento delle medie imprese non è tuttavia semplice a causa della natura strutturalmente ibrida. La transizione alla media dimensione comporta minore flessibilità e una maggiore complessità nella gestione, allo stesso tempo, stabilire una forte presenza a livello internazionale senza godere a pieno dei vantaggi che la produzione su larga scala offre alle grandi imprese risulta complicato.

**La grande impresa:** l'Unione Europea definisce grandi le imprese con almeno 250 dipendenti, oltre cinquanta milioni di euro di fatturato o un volume totale di bilancio di oltre quarantatré milioni di euro. Le grandi imprese possono essere controllate da proprietari e manager con il mantenimento da parte di una o poche famiglie di un ruolo centrale nel governo dell'impresa, possono assumere la forma di *public company*, ossia aziende con proprietà diffusa in cui vige la massima separazione tra direzione e proprietà o organizzarsi sottoforma di imprese nella quale parte significativa delle azioni è gestita da istituzioni finanziarie e la conduzione dell'impresa è affidata a manager. Le grandi imprese operano frequentemente in più settori e mercati, sono perciò avvantaggiate dalla possibilità di diversificare il rischio e di sfruttare disponibilità finanziarie proprie. Hanno un elevato potere di condizionamento di soggetti esterni quali fornitori, consumatori e istituzioni pubbliche e, come vedremo nel caso aziendale di Fischer Group, assumono spesso la struttura di gruppo internazionale (A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci, 2018).

## **2. Teorie e modelli dell'internazionalizzazione**

### **2.1 L'internazionalizzazione: percorso d'integrazione internazionale**

Il primo capitolo ha descritto le singole modalità d'interazione con i mercati esteri, tuttavia è importante notare che l'attività d'internazionalizzazione non si riduce alla scelta di un unico mercato su cui fare ingresso con una determinata modalità di entrata. L'internazionalizzazione, più realisticamente, può essere rappresentata come un percorso d'integrazione dell'impresa nelle attività economiche internazionali (Mathews, 2006, pag. 16). Assodato che l'internazionalizzazione si sostanzia in un processo complesso, composto da una moltitudine di attività, nel corso degli anni diversi autori hanno sviluppato modelli nel tentativo di spiegare ragioni e dinamiche del fenomeno. Nel presente capitolo verranno analizzati i principali contributi alla teoria dell'internazionalizzazione a partire dagli anni Sessanta. Le teorie precedenti a questo periodo analizzavano l'internazionalizzazione esclusivamente dal punto di vista macroeconomico, spiegando i movimenti internazionali di capitali, beni e servizi in termini di saldi della bilancia dei pagamenti. I modelli principali della teoria neoclassica del commercio sono:

***Il modello del vantaggio assoluto di Adam Smith (1776):*** secondo il quale una nazione si specializza nella realizzazione ed esporta quei beni che è in grado di produrre in modo più efficiente rispetto a qualsiasi altra nazione.

***Il modello del vantaggio comparato di David Ricardo (1817):*** si basa sul teorema dei costi comparati e afferma che una nazione ha convenienza ad esportare quei prodotti che realizza ad un costo relativamente inferiore rispetto agli altri beni ed importare quei prodotti che, in termini relativi, produce meno efficientemente anche quando questo significa acquistarli da una nazione che in termini assoluti è meno efficiente.

***La teoria di E. Heckscher (1919) e B. Ohlin (1933):*** fornisce una diversa spiegazione al vantaggio comparato affermando che i paesi con una dotazione relativamente più ricca di capitale si specializzano nella produzione ed esportazione di prodotti ad alta intensità di tale fattore ed importano prodotti ad alta intensità di lavoro da paesi relativamente più dotati di un'abbondante manodopera. Lo stesso meccanismo avverrà in senso opposto per i paesi relativamente più dotati del fattore lavoro.

A causa delle assunzioni alquanto irrealistiche su cui le teorie neoclassiche sono fondate, quali per esempio l'assenza di costi di transazione, l'immobilità delle risorse tra le frontiere nazionali e la visione del mercato come meccanismo perfetto di scambio, esse non possono

rispondere alle domande inerenti alla dispersione geografica delle attività produttive e alla loro forma organizzativa. (P. Krugman, M. Obstfeld, M. Melitz, 2015)

Dal 1960, grazie alla teoria di Stephen Hymer, per la prima volta l'attenzione viene posta sulla singola impresa. Secondo S. Hymer gli investimenti diretti esteri non rappresentano semplici movimentazioni di capitale, bensì un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un paese all'altro e, come tali, sono riconducibili più propriamente ad attività d'impresa (Dematté C., Marafioti E., Perretti F., 2013, pag. 1-3). Successivamente diversi altri autori hanno dato vita a modelli teorici aventi come centro focale l'impresa. Una linea comune che emerge dai primi contributi di impostazione microeconomica, come quelli teorizzati da S. Hymer (1960), R. Vernon (1966) e J. H. Dunning (1976), è la costruzione delle teorie basandosi su un particolare tipo di impresa: la grande multinazionale. Secondo gli autori sopracitati le imprese coinvolte nelle attività d'internazionalizzazione posseggono vantaggi competitivi derivanti dallo sfruttamento di economie di scala nazionali ed internazionali che permettono loro di impegnarsi nei mercati esteri e di ottimizzare il ruolo nella competizione oligopolista grazie altresì alle scelte strategiche di localizzazione. Le imprese di minori dimensioni dunque, almeno in questi anni, trovano poco spazio all'interno delle teorie dell'*international business*, molto probabilmente come conseguenza del fatto che fino agli anni Settanta le grandi imprese erano praticamente le sole a ricorrere all'internazionalizzazione a causa della tipica mancanza nelle piccole imprese del potere di mercato, delle risorse e delle capacità solitamente detenute dalle imprese di maggiore dimensione.

Negli anni Settanta viene approfondito il tema dell'internazionalizzazione graduale grazie all'importante contributo della scuola svedese di Uppsala (1977). Successivamente l'internazionalizzazione graduale viene posta a confronto con percorsi d'internazionalizzazione strutturati in una maniera totalmente differente: l'internazionalizzazione rapida ed immediata, scelta in particolar modo da imprese di nuova costituzione e di piccola dimensione come per esempio le *international new venture* (B. Oviatt e P. Mc Dougall, 1994) e le imprese *born global* (Knight G. A. e Cavusgil S., 2004). Recentemente si assiste ad un interessamento sempre maggiore alle attività internazionali svolte da imprese diverse dalla tipica grande multinazionale come dimostra l'orientamento dei più attuali contributi sviluppati. Negli ultimi cinquant'anni i progressi in campo tecnologico hanno reso l'internazionalizzazione un'opzione più praticabile anche per le imprese di minori dimensioni. Nei successivi paragrafi si approfondiranno i modelli citati cercando di

sottolineare come la dimensione aziendale abbia influito nella formazione delle teorie nel tempo.

## **2.2 La teoria di S. Hymer**

La teoria di Stephen Hymer, sviluppata nel 1960, studia l'internazionalizzazione focalizzandosi sulla trasformazione della grande impresa monopolista a livello nazionale in multinazionale. La situazione economica dal quale ha origine il processo d'internazionalizzazione è caratterizzata da mercati nazionali segmentati dominati da imprese monopoliste. La posizione di monopolio è stata raggiunta attraverso processi quali fusioni e acquisizioni che sono risultati in un accrescimento delle quote di mercato (J. F. Hennart, 2001). Il processo di concentrazione, che consente di incrementare il profitto ottenibile, è tuttavia destinato ad arrestarsi allorquando in un determinato paese rimangono in gioco solamente poche grandi imprese. Giunti a questa situazione, poiché un'ulteriore crescita nel mercato domestico non è possibile, l'impresa sceglie di sfruttare l'elevato profitto derivante dal livello di monopolio nazionale raggiunto espandendosi all'esterno dei confini domestici. L'impresa può contare su vantaggi superiori rispetto ai concorrenti locali sviluppati attraverso il processo di crescita affrontato. Alcuni esempi sono l'innovatività di prodotto, il possesso di marchi, il know-how o la possibilità di sfruttare economie di scala. Secondo S. Hymer, le ragioni che spingono un'impresa ad internazionalizzarsi consistono proprio nella capacità della multinazionale di sovrastare nel paese estero gli svantaggi connessi alla condizione di impresa straniera come ad esempio il possesso di minori informazioni rispetto alle imprese locali o la scarsa conoscenza della lingua, della struttura economica, della cultura e del sistema politico ed istituzionale. Sulla base dei vantaggi competitivi posseduti, l'impresa opererà per le esportazioni o per la produzione nel paese target, la seconda alternativa è realizzabile tramite IDE oppure cedendo licenze a produttori locali. Le critiche mosse al contributo di S. Hymer, contestano il fallimento nel fornire una spiegazione sulla presenza di imprese multinazionali in mercati altamente competitivi e la mancata considerazione della possibilità che alcuni settori possano essere dominati da oligopoli internazionali piuttosto che nazionali. La presenza di oligopoli internazionali porterebbe l'impresa a confrontarsi con altre multinazionali, anch'esse in possesso di forti vantaggi competitivi, generando fenomeni di competizione a livello globale (Dematté C., Marafioti E., Perretti F., 2013).

## 2.3 La teoria del ciclo di vita del prodotto

La teoria del ciclo di vita del prodotto, sviluppata da Raymond Vernon nel 1966, collega le scelte localizzative dell'impresa alle diverse fasi caratterizzanti la vita di un prodotto: l'introduzione sul mercato, lo sviluppo e la maturità e alle caratteristiche dei diversi paesi in termini di costi della produzione. Il contributo di R. Vernon concentra la sua attenzione sui processi d'internazionalizzazione che hanno inizio negli Stati Uniti, secondo i suoi studi infatti, i mercati statunitensi all'epoca offrivano uniche opportunità per coloro in grado di riconoscerle.

Durante la fase d'introduzione del prodotto la localizzazione della produzione corrisponde al paese del mercato per il quale il prodotto è stato ideato, principalmente per tre ragioni: in primo luogo l'impresa sente la necessità di essere flessibile rispetto alla modifica dei fattori produttivi, in secondo luogo l'elasticità al prezzo è relativamente bassa e dunque in questa fase piccole differenze di costo hanno una scarsa rilevanza; infine a causa dell'alta incertezza, l'impresa necessita di una comunicazione efficiente con i suoi stakeholder.

Durante la fase dello sviluppo si afferma un certo grado di standardizzazione del prodotto, pur mantenendo diverse varianti dello stesso come conseguenza delle strategie di specializzazione. Vi è maggiore attenzione ai costi, la flessibilità richiesta nella produzione diminuisce e le economie di scala assumono rilevanza. La domanda del prodotto si riscontra non solo nel paese d'origine ma anche negli altri paesi, in particolar modo in quelli sviluppati, i quali presentano modelli di consumo simili al primo. Una volta che la somma tra il costo marginale di produzione e il costo del trasporto delle merci esportate eccede la previsione dei costi medi di produzione nel mercato d'importazione l'impresa sceglie di localizzare siti produttivi nei paesi sviluppati. I flussi internazionali iniziano ad avvenire altresì tra nazioni avanzate diverse dal paese d'origine e da queste al paese d'origine. Produttori locali danno avvio all'offerta del prodotto, avvantaggiati anche dal sostegno dei governi che intendono ridurre le importazioni dal paese dell'impresa innovatrice.

Durante la fase di standardizzazione la domanda del prodotto, diffusa ovunque, smette di crescere e si stabilizza o si avvia persino al declino. La tecnologia è perfettamente standardizzata e replicabile. In questa fase la pressione rispetto ai costi è molto elevata e perciò l'impresa innovatrice, attratta dai bassi costi della manodopera, sceglie di localizzare la produzione nei paesi meno sviluppati. Il paese d'origine diviene così al termine del ciclo di vita del prodotto importatore netto dello stesso (R. Vernon, 1966).



## 2.4 Il paradigma eclettico

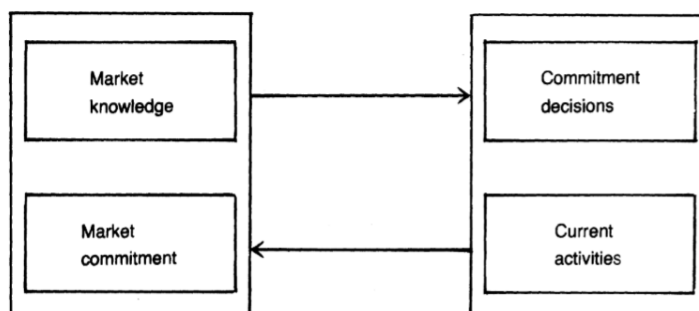
Il paradigma eclettico, avanzato nel 1976 da John Harry Dunning, intende fornire una visione rispetto alla “portata e alla geografia delle attività a valore aggiunto delle imprese multinazionali” (2001). La teoria è chiamata più comunemente modello OLI, per riassumere le tre tipologie di vantaggi che inducono l’impresa a scegliere un percorso d’internazionalizzazione, rispettivamente *ownership, location and internalization advantages*. Gli *O – advantages* consistono in differenziali nella produttività rispetto ad altre imprese legati ad asset spazialmente trasferibili e, nella maggior parte dei casi, intangibili. I risultati ottenuti grazie a tali asset sono indipendenti dalla localizzazione scelta dall’impresa poiché legati alla gestione delle competenze e risorse, ossia al modo in cui vengono organizzate e generate. Secondo J. H. Dunning, dunque, se la superiore produttività dell’impresa fosse totalmente legata a tali vantaggi la localizzazione in un paese diverso da quello d’origine permetterebbe la stessa efficienza mostrata nel paese di provenienza. Gli *L- advantages* sono invece differenziali nella produttività realizzati grazie a caratteristiche intrinseche di una certa località rispetto ad un’altra e per questo non spazialmente trasferibili. L’impresa fa uso di una particolare ed unica dotazione di risorse legata ad una specifica regione combinandola con le proprie peculiari capacità e competenze. Per poter beneficiare di entrambi i vantaggi sopraccitati l’impresa dovrà abbinare le diverse attività all’area più favorevole per il loro svolgimento continuando a realizzarle internamente (*I – advantages*). Se l’impresa optasse per modalità di entrata quali la concessione di licenze che comportano l’esternalizzazione di alcune attività a imprese straniere perderebbe la possibilità di sfruttare gli *O – advantages*. Vantaggi competitivi quali competenze specifiche e il know-how sono infatti difficili da trasferire tramite meccanismi di mercato a soggetti diversi da coloro che gli hanno sviluppati. Il vantaggio d’internazionalizzazione esplica dunque la formazione di imprese multinazionali come conseguenza dei fallimenti del mercato (J. Vahlne, J. Johanson, 2013, pag. 190). Le considerazioni appena approfondite, nel complesso, portano a concludere la teoria individuando gli investimenti diretti esteri come la modalità di entrata che più rispecchia un processo d’internazionalizzazione nel quale l’impresa intende beneficiare della totalità dei vantaggi di proprietà, localizzazione ed internalizzazione (C. W. L. Hill, 2013).

## 2.5 L'internazionalizzazione per stadi: il Modello Uppsala

Jan Johanson e Jan-erik Vahlne (1977) delineano il processo d'internazionalizzazione come il prodotto di una serie di decisioni incrementalmente grazie al quale l'impresa aumenta gradualmente il suo coinvolgimento a livello internazionale. In principio l'impresa non interagisce con i mercati, ossia non svolge in modo regolare e sistematico alcuna attività al di fuori del mercato domestico, l'interazione con i mercati esteri inizia con modalità di entrata caratterizzate da bassi livelli di rischio, quali l'esportazione indiretta, per poi passare all'instaurazione di sussidiarie di vendita ed in fine, eventualmente, alla localizzazione di siti produttivi nel paese considerato. L'incremento dell'impegno internazionale necessita di una profonda conoscenza riguardo i mercati esteri che può essere acquisita principalmente grazie all'espletamento di operazioni all'esterno dei confini nazionali. La difficoltà nell'ottenere informazioni e nel comprendere la cultura e la lingua aumentano l'incertezza nella presa delle decisioni. La scarsa conoscenza del mercato verso il quale l'impresa intende espandersi è uno dei motivi principali per il quale il processo d'internazionalizzazione avviene gradualmente: nel corso del tempo, l'impresa internazionale è esposta a nuovi problemi e opportunità e diventa più familiare con la lingua e la cultura del paese estero riducendo così il rischio che un maggiore impegno comporta.

Differentemente dal paradigma eclettico, il modello Uppsala non intende l'internazionalizzazione come una strategia di perfetta combinazione tra le risorse costituenti il vantaggio competitivo di un'impresa e i vantaggi specifici di localizzazione presenti in una determinata area per lo svolgimento di una particolare attività. Nella visione di J. Johanson e J. Vahlne l'impresa nel corso del tempo assume le decisioni necessarie ad adattare le attività alle richieste provenienti da un contesto in cambiamento. Non vi è dunque una competizione tra diverse aree per l'allocazione delle risorse.

### Immagine 2.1: Il modello Uppsala



Fonte: Jan Johanson e Jan-erik Vahlne, 1977

Il modello Uppsala è riassunto nell'immagine 2.1. Il riquadro a sinistra contiene gli aspetti relativi allo stato che l'impresa assume in un determinato momento mentre il riquadro di destra racchiude gli aspetti relativi ai cambiamenti che accadono all'interno dell'impresa. A seguito la descrizione dei diversi elementi costituenti il modello.

**Market Knowledge:** dal momento che le decisioni si basano sulle informazioni che l'azienda è riuscita a trarre riguardo al mercato, esse sono incluse tra gli elementi che descrivono lo stato attuale dal punto di vista del livello conoscitivo raggiunto. Per conoscenza J. Johanson e J. Vahlne intendono sia la consapevolezza delle minacce ed opportunità sia la completezza nella valutazione delle alternative possibili durante la presa di decisioni. A riguardo distinguiamo tra conoscenza oggettiva ed esperienziale e conoscenza generale e specifica rispetto al mercato di riferimento. La conoscenza oggettiva può essere facilmente trasmessa grazie all'insegnamento mentre la conoscenza esperienziale, come suggerito dalla parola, è acquisita attraverso l'esperienza personale di ogni singolo dipendente e non può essere insegnata ma solo assimilata nel tempo. La conoscenza esperienziale è difficile da maturare ed è cruciale per un'impresa che sta svolgendo un processo d'internazionalizzazione poiché entra in gioco nelle situazioni caratterizzate da minor certezza. La conoscenza generale riguarda le caratteristiche di una certa tipologia di consumatori indipendentemente dall'area geografica in cui sono localizzati mentre la conoscenza afferente ad uno specifico mercato si focalizza su una sottocategoria di tali consumatori basata sul mercato geografico di cui fanno parte.

**Market commitment:** l'impegno in un determinato mercato è espresso da due elementi base: la quantità di risorse utilizzate nel mercato, che può essere assimilata al livello degli investimenti effettuati, ed il grado di impegno determinato dal livello d'integrazione di tali risorse con le attività e dalla loro capacità di creare valore come conseguenza dell'integrazione stessa.

**Commitment decisions:** la scelta di impegnare maggiori risorse alle operazioni estere è spesso una conseguenza della comparsa di nuove opportunità o minacce. Decisioni comportanti un maggiore impegno nel mercato influenzano le operazioni svolte modificandole ed estendendole. Un maggiore impiego di risorse comporta conseguenze dal punto di vista economico aumentando la scala di produzione nel mercato estero, e la maggiore integrazione nel mercato comporta una riduzione del rischio.

**Current business activities:** le attività correnti sono fondamentali per maturare la conoscenza esperienziale insieme all'assunzione di personale qualificato e alle esortazioni che provengono da soggetti esterni all'impresa.

Si delinea così un modello dinamico e generale d'internazionalizzazione in cui il risultato di un ciclo di eventi e decisioni rappresenta l'input per le decisioni successive. Il modello vuole comunicare come la conoscenza ed il coinvolgimento in un determinato mercato influenzino le decisioni per l'incremento dell'utilizzo di risorse e il modo in cui le attività sono svolte. Al tempo stesso nuove decisioni di incremento dell'impegno in un certo mercato e le attività e performance attuali hanno un impatto nella conoscenza e nel grado di coinvolgimento nel mercato in esame.

## **2.6 Le teorie di internazionalizzazione rapida ed immediata**

Nelle teorie fino ad ora analizzate sono state osservate imprese che scelgono di avviare un processo d'internazionalizzazione dopo aver operato nel mercato domestico per diversi anni, si tratta perciò di imprese ben consolidate e, nella maggior parte dei casi, di grandi dimensioni. Il fenomeno dell'internazionalizzazione come processo rapido e avente inizio fin dai primi anni di esistenza di un'impresa è stato approfondito a partire dagli anni Novanta da diversi autori, i quali più importanti Benjamin Oviatt e Patricia McDougall, Gary Knight e Tamer Cavusgil. I primi sviluppano la definizione di *international new venture* nel 1994 ossia un'organizzazione imprenditoriale che, fin dalla costituzione, cerca di trarre un significativo vantaggio competitivo dall'utilizzo delle risorse e dalla vendita di prodotti in diversi paesi (pag. 49). I secondi approfondiscono il concetto delle imprese *born global*, ovvero nuove imprese che, da o poco dopo la loro costituzione, cercano di guadagnare una parte sostanziale dei loro ricavi dalla vendita di prodotti sui mercati internazionali (2014, pag. 3). I due concetti sono molto vicini e riconducono ad imprese di nuova costituzione o ad organizzazioni costituite tramite *joint venture* da multinazionali già esistenti. Considerata l'importanza che la teoria sulle imprese *born global* attribuisce alla giovane impresa di piccole dimensioni come unità d'analisi ci focalizzeremo maggiormente nel contributo di G. Knight e T. Cavusgil per la spiegazione del fenomeno.

### 2.6.1 Le imprese born global

Il concetto d'internazionalizzazione rapida ed immediata porta numerosi elementi di novità poiché si concentra in particolar modo in imprese giovani e solitamente di minori dimensioni, soggetti differenti dunque, rispetto alle grandi multinazionali analizzate nei primi modelli. Per le *born global*, il periodo che intercorre dalla costituzione della società nel mercato domestico all'avvio di operazioni internazionali è molto breve, solitamente inferiore ai tre anni.

La globalizzazione dei mercati, evento responsabile di un impulso verso l'uniformazione delle preferenze dei consumatori, ed il progresso tecnologico, fondamentale per la semplificazione delle attività di comunicazione e trasporto tra aree geograficamente distanti, hanno facilitato l'entrata nei mercati esteri alle imprese di qualsiasi dimensione, nonostante le maggiori a beneficiarne siano state proprio le PMI e le imprese di nuova costituzione. La mancanza di risorse finanziarie ed umane tipica di queste tipologie di imprese ha sempre rappresentato un ostacolo all'internazionalizzazione. Tale ostacolo è divenuto tuttavia meno limitante nella scelta di apertura verso l'esterno per le imprese che possiedono le potenzialità distintive delle *born global*. Le *born global* mostrano fin dal principio abilità nell'operare all'estero e ricercano tramite tali attività performance superiori ai concorrenti, si contraddistinguono per la capacità di sviluppare "competenze critiche e routine integrate" (pag. 126) e per il possesso di un "orientamento imprenditoriale internazionale" (pag. 129).

Nel commercio internazionale, le conoscenze sono indispensabili per guadagnare un vantaggio competitivo, in particolar modo se uniche, inimitabili e di difficile appropriazione. I prodotti realizzati con lo sfruttamento di tali conoscenze non sono interessati da un'intensa competizione nei prezzi dal momento che presentano caratteristiche singolari che li distinguono dai prodotti offerti da altre imprese dello stesso settore, inoltre l'appropriabilità dei profitti è protetta dalla difficile replicazione delle conoscenze che permettono la realizzazione degli stessi. Un ulteriore elemento che ha permesso alle *born global* di succedere nelle operazioni estere è l'elevata flessibilità che le contraddistingue rispetto alle imprese tipicamente studiate nei processi d'internazionalizzazione. Quest'ultime sono infatti spesso eccessivamente burocratizzate e hanno difficoltà a cambiare le loro abitudini consolidate durante gli anni trascorsi ad operare esclusivamente nel mercato domestico (G. Knight e T. Cavusgil, 2004).

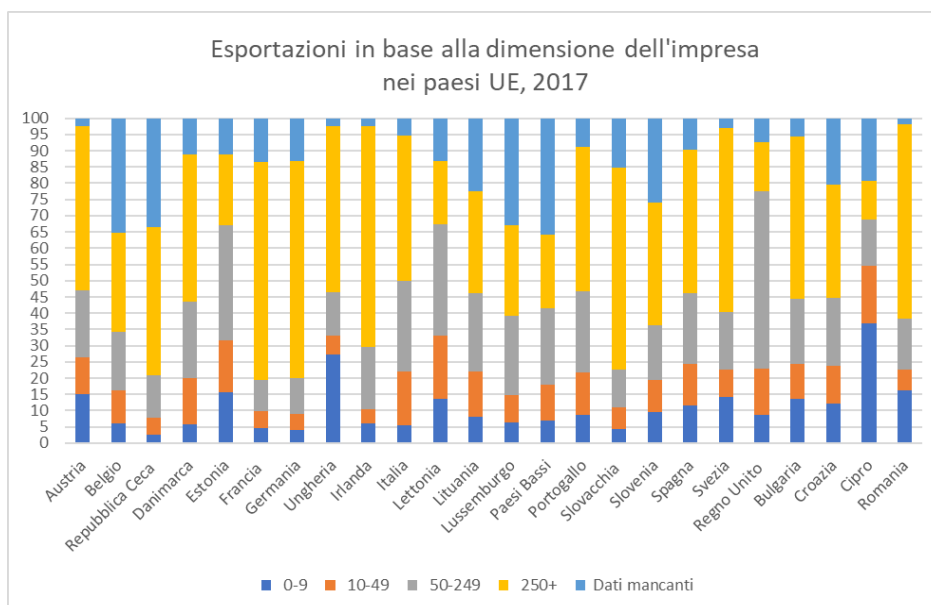
### 3. Il fenomeno dell'internazionalizzazione applicato alla realtà

#### 3.1 Il volto delle imprese europee internazionali

Le statistiche convenzionali riguardanti il commercio internazionale si concentrano in particolar modo sui flussi commerciali tra paesi, suddivisi per tipologia di beni e servizi. Tali dati rappresentano sicuramente un input importante per le analisi del commercio ma non mettono in evidenza le informazioni sugli attori, ossia sui tipi di imprese, effettivamente impegnati nel commercio transfrontaliero. Questo paragrafo e il seguente si propongono di offrire un quadro generale sul fenomeno dell'internazionalizzazione a livello europeo delineando un ritratto delle imprese coinvolte nelle attività d'interazione con l'estero. Esportazioni e importazioni saranno le modalità di entrata analizzate nello specifico poiché numerosi dati sono forniti dalle principali istituzioni europee e globali come Eurostat e OCSE sul suddetto fenomeno. Come affermato da D. Sullivan, inoltre, "le vendite estere di un'impresa sono un significativo indicatore di primo ordine rispetto al suo coinvolgimento nelle attività internazionali" (1994, p.331). Le vendite in mercati diversi da quello domestico riflettono l'abilità di un'impresa ad affermarsi a livello internazionale con migliori risultati rispetto ad altri indicatori d'internazionalizzazione.

A seguito della rielaborazione dei dati sul commercio per caratteristiche delle imprese aggiornati al 2017 dell'OCSE è possibile affermare che le grandi imprese europee continuano a rivestire un ruolo centrale nel commercio internazionale.

**Grafico 3.1<sup>1</sup>**



Fonte: rielaborazione propria - OCSE 2017, banca dati sulle caratteristiche delle imprese

<sup>1</sup> I dati del grafico 3.1 per i quali non è conosciuta la dimensione aziendale contano nella totalità per il 15,72% delle esportazioni.

Il grafico 3.1 riporta la composizione percentuale delle esportazioni nei diversi paesi membri dell'Unione Europea basata sulla dimensione aziendale in base al numero dei dipendenti, fatta eccezione per Grecia, Finlandia, Malta e Polonia per i quali i dati sono parzialmente o totalmente mancanti. Appare visibile la rilevanza delle grandi imprese che, rispetto alle altre categorie, rivestono la maggiore percentuale nel valore delle esportazioni in diciannove paesi su ventiquattro. In media più del 42,05% del valore delle esportazioni in ogni paese è prodotto da grandi imprese con una percentuale in Europa del 47.94% del valore totale delle esportazioni prodotto da imprese con più di 250 dipendenti (OCSE, 2017). La punta massima è presente in Irlanda dove il 68,15% delle esportazioni è prodotto esclusivamente da questa categoria di imprese. La percentuale minima è invece detenuta da Cipro in cui solo l'11,81% è prodotto da grandi imprese, tale percentuale non è sorprendente se si considera che a Cipro, così come a Malta e in Estonia, i tre quarti del valore aggiunto totale prodotto dalle imprese si deve al giro d'affari delle PMI (Infodata, 2018). Gli ultimi dati sono particolarmente importanti perché ci inducono a ricordare che, nonostante per il commercio internazionale le grandi imprese rivestano un ruolo rilevante, il tessuto economico europeo è in realtà dominato dalle piccole imprese.

**Tabella 3.1: Numero di imprese europee, occupazione e valore aggiunto, 2016**

	Micro	Small	Medium	SME	Large	Total
Number of enterprises						
In thousands	22,232	1,392	225	23,849	45	23,894
In % of total enterprise population	93.0 %	5.8 %	0.9 %	99.8 %	0.2 %	100.0 %
Number of persons employed						
In thousands	41,669	27,982	23,398	93,049	46,665	139,7141
In % of total employment	29.8 %	20.0 %	16.7 %	66.6 %	33.4 %	100.0 %
Value added						
In EUR Trillion	1,482	1,260	1,288	4,030	3,065	7,095
In % of total value added	20.9 %	17.8 %	18.2 %	56.8 %	43.2 %	100.0 %

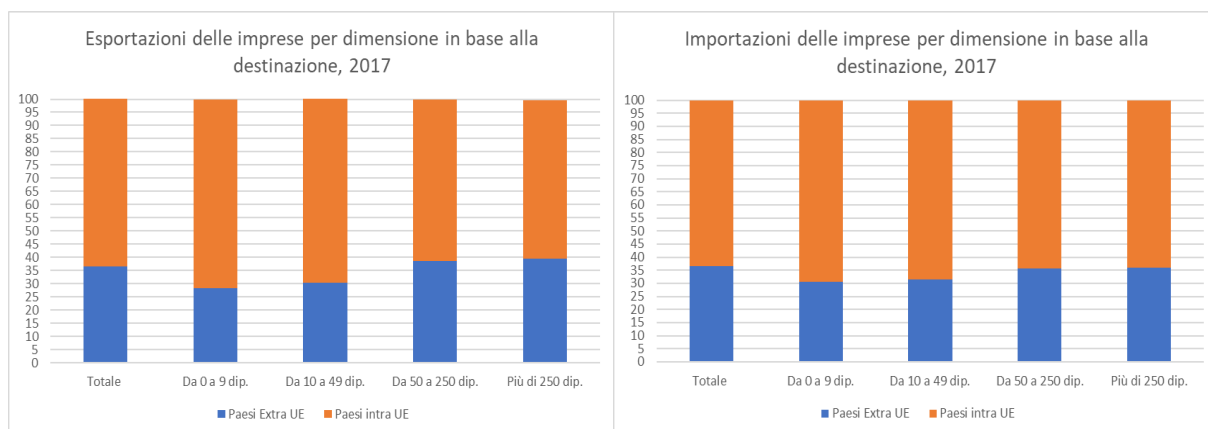
Fonte: P. Muller et al., Annual Report on european Smes 2016/2017

Nel 2016 le PMI europee hanno costituito il 99,8% della totalità delle imprese e tra queste il 93% sono aziende con meno di 10 dipendenti. Allo stesso tempo, hanno rappresentato il 66,6% dell'occupazione totale e il 56,8% del valore aggiunto lordo (Muller et al., 2017).

### 3.1.1 Analisi sulla destinazione dei flussi commerciali

L'analisi riguardo alla destinazione delle esportazioni e delle importazioni in base alla dimensione aziendale permette di catturare altri importanti aspetti sulle dinamiche dei flussi commerciali. I grafici 3.2 e 3.3 forniscono il dettaglio sulla quota di esportazioni e importazioni verso e da paesi membri dell'Unione Europea e paesi extra europei in base alla dimensione aziendale.

#### Grafici 3.2 e 3.3



Fonte: rielaborazione propria - OCSE 2017, banca dati sulle caratteristiche delle imprese

Come previsto, la percentuale nelle importazioni ed esportazioni da e verso paesi che non fanno parte dell'Unione Europea è inferiore rispetto alla percentuale da e verso paesi che ne fanno parte per le imprese di qualsiasi dimensione. Questo risultato era atteso per diverse ragioni: l'Unione Europea favorisce un elevato grado d'integrazione economica facilitando la libera circolazione di beni, servizi e fattori produttivi grazie alla riduzione delle barriere al commercio, inoltre le imprese devono affrontare un rischio minore nello svolgimento di operazioni estere con i paesi europei, i quali sono economicamente, politicamente e culturalmente più simili tra loro (C. W. L. Hill, 2013).

E' importante notare il rapporto di proporzionalità diretta tra la percentuale di esportazioni e la dimensione dell'impresa: le microimprese mediamente esportano con paesi esterni all'Unione Europea l'11,17% in meno rispetto alle grandi imprese ed importano in media dalla stessa tipologia di paesi il 15,89% in meno rispetto alle imprese con un numero di dipendenti superiore a 250 (OCSE, 2017). Il trend crescente all'aumentare di ogni categoria dimensionale nei flussi da e verso i paesi extra europei suggerisce la preferenza delle piccole imprese ad esportare e importare nei paesi geograficamente e psicologicamente più vicini alle stesse (A. Ojala, 2015).



### 3.2 Il caso aziendale del gruppo multinazionale Fischer

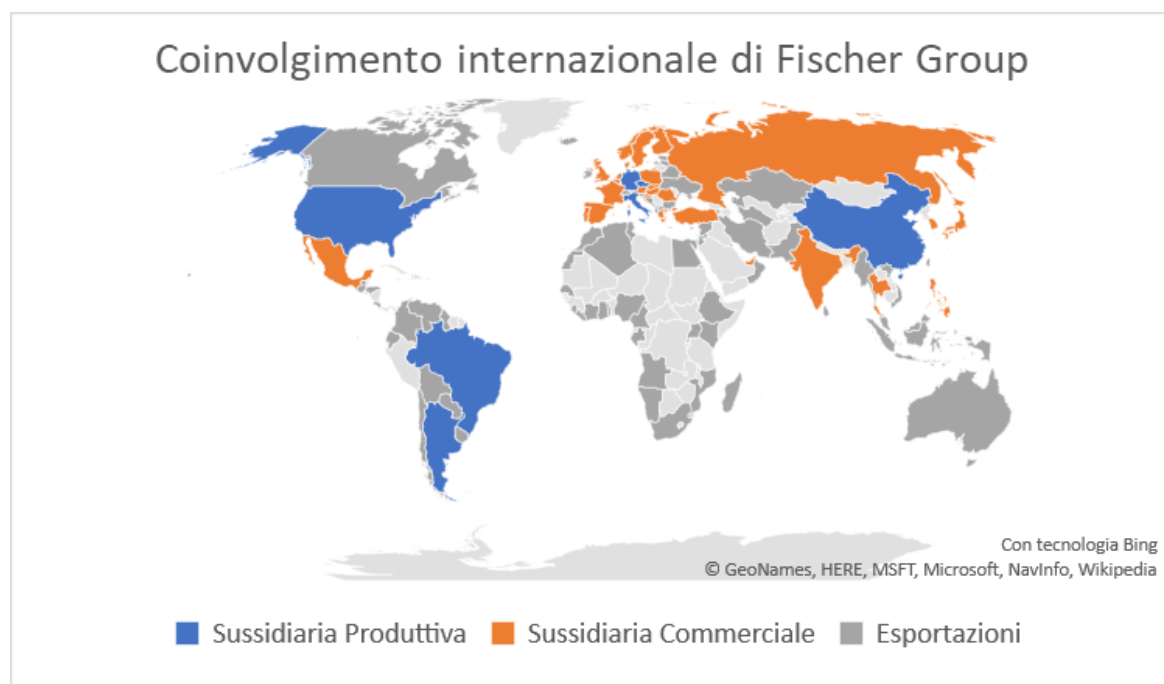
Fischer Holding GmbH & Co.KG è un gruppo societario tedesco con una storia alle spalle di 71 anni di attività caratterizzata dal perseguimento di un florido percorso di espansione internazionale. Il caso di Fischer Group si rivela particolarmente interessante per i numerosi punti di affinità che il suo percorso mostra con i modelli teorici descritti nel secondo capitolo. L'internazionalizzazione rappresenta per il gruppo uno dei driver fondamentali di crescita che ha permesso di raggiungere nel 2018 5200 dipendenti assunti in tutto il mondo e 864 milioni di euro di fatturato (Fischer Group, n.d.). In considerazione del fatto che il filo conduttore di questo elaborato è l'internazionalizzazione in relazione alla dimensione aziendale, dopo aver fornito un quadro generale sulla situazione europea, l'analisi del percorso di Fischer Group permette di evidenziare la componente dinamica di entrambi gli elementi: come approfondito precedentemente, la dimensione aziendale condiziona le scelte d'internazionalizzazione delle imprese così come l'internazionalizzazione, nel tempo, può modificare in misura maggiore o minore la dimensione aziendale, configurandosi come strategia di crescita (si veda K. Kyläheiko et al., 2011).

#### 3.2.1 Composizione e storia del gruppo

La fondazione di Fischer risale al 1948 quando Artur Fischer, inventore tedesco tra i più prolifici al mondo, avvia la sua officina a Waldachtal-Tumlingen, nei pressi della Foresta Nera, in Germania. I prodotti inizialmente offerti dalla compagnia riguardano il settore dei materiali edili, in specifico i sistemi di fissaggio. Nel 1958 Artur realizza la sua più famosa invenzione, l'S-plug, ossia il tassello in poliammide; grazie al quale il nome Fischer per gli addetti ai lavori diviene sinonimo di tassello (R. Calabrese, 2019). La prima specializzazione della società, l'attuale *fischer fixing systems*, rappresenta ancora oggi la divisione maggiore per fatturato. Nel 1965 Artur idea i prodotti *fischertechnik*, sistemi di costruzione flessibili e innovativi, costituenti la seconda divisione del gruppo. Nati come gioco per bambini interessati alle costruzioni, i prodotti *fischertechnik* sono oggi un oggetto di svago per i più piccoli, ma non solo: vengono utilizzati come strumento di simulazione di processi da ingegneri e come modalità di apprendimento da studenti di scuole superiori e università (*fischertechnik*, n.d.). Dal 1980 Klaus Fischer, figlio di Artur Fischer, assume la responsabilità generale del gruppo e ne acquisisce la maggioranza azionaria nel 1990. Grazie all'approccio del figlio, di natura più manageriale rispetto a quello del padre, il gruppo attraversa un ulteriore periodo di crescita raggiungendo nel 1996 un fatturato di 500 milioni di marchi. Nel 2001 viene fondata la terza divisione, *fischer automotive systems*, responsabile

della produzione e distribuzione di sistemi cinematici per interni auto, oggi seconda per fatturato solo a *fischer fixing systems*. Negli anni il gruppo ha sviluppato una propria politica di gestione della totalità dei processi, ispirata ai principi del miglioramento continuo e della lean Production: *Fischer Process System*, metodo di gestione efficiente orientato alla riduzione degli sprechi. *Fischer Consulting* dal 2004 costituisce una divisione indipendente all'interno del gruppo e fornisce supporto nell'implementazione del metodo FPS oltre che alle imprese interne, a soggetti esterni quali PMI, grandi attori internazionali ed agenzie. Nel 2017 viene aggiunta la quinta divisione al gruppo, *LNT Automation*, tramite la rilevazione di LNT Automation GmbH, azienda esperta nello sviluppo, produzione e consegna di sistemi elettronici. La crescita dimensionale dell'impresa non è stata tuttavia il risultato della sola diversificazione dei prodotti offerti ma è dipesa altresì da un percorso di espansione internazionale che approfondiremo nei successivi paragrafi. Tale percorso ha portato Fischer Group ad esportare in più di 100 stati e possedere 47 sussidiarie localizzate in 35 paesi (Fischer Group, n.d.).

#### Grafico 3.4



Fonte: rielaborazione propria dei dati presenti nell'intranet di Fischer Italia S.r.l. unipersonale, 2019

Il Grafico 3.4 mostra la totalità degli stati in cui è presente almeno una sussidiaria Fischer, gli stati colorati in arancio ospitano le sussidiarie commerciali mentre quelli colorati in blu le

sussidiarie produttive. Il grafico mostra inoltre i paesi nei quali Fischer Group esporta i propri prodotti (Fischer Italia S.r.l., n.d.).

### **3.3 Il percorso d'internazionalizzazione di Fischer Group**

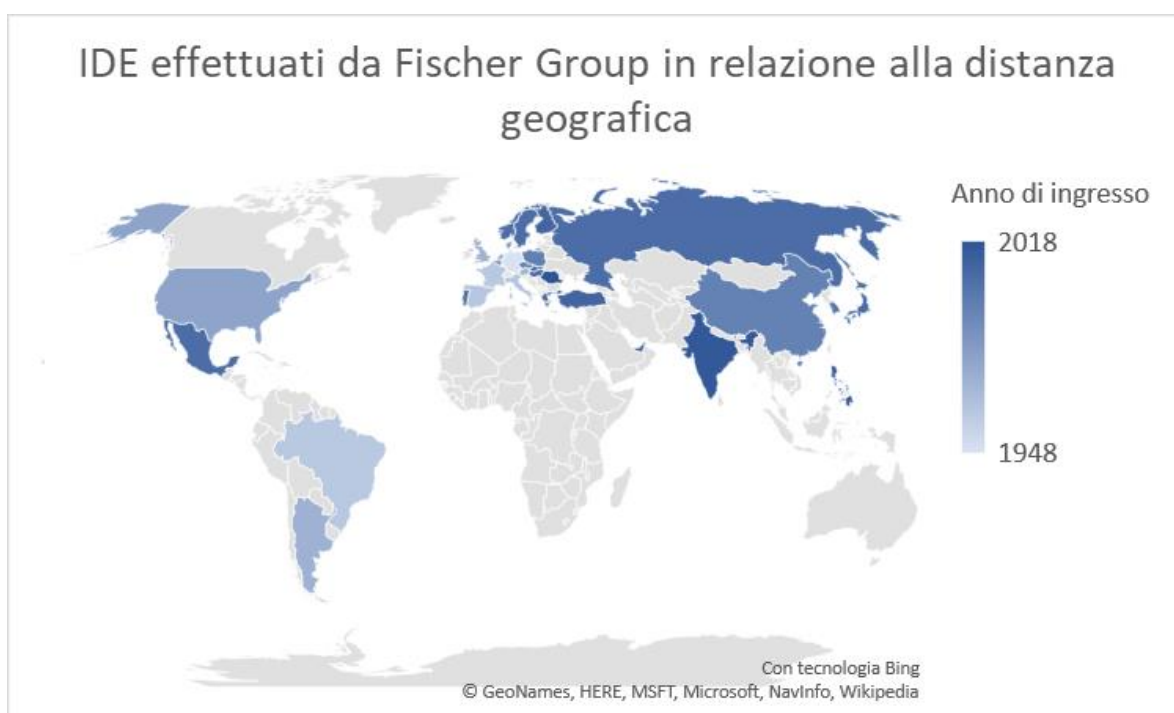
#### **3.3.1 La distanza nelle diverse teorie dell'international business**

Nella quasi totalità dei modelli teorici approfonditi nel capitolo precedente due temi ricorrenti sono stati l'influenza del grado di conoscenza di un determinato mercato estero e l'impatto della distanza tra paesi. I concetti di distanza e conoscenza sono tra loro strettamente correlati poiché una maggiore distanza è comunemente associata ad un aumento della difficoltà nella raccolta, analisi e interpretazione delle informazioni riguardanti i mercati esteri (T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst, S. Lange, 2014). La lontananza è considerata uno degli elementi principali in grado di spiegare le scelte delle imprese riguardanti le attività d'internazionalizzazione. Essa influenza le preferenze dell'impresa rispetto i mercati esteri con cui interagire e l'ordine che quest'ultima decide di perseguire durante il percorso d'espansione. La distanza non si limita tuttavia al solo divario geografico presente tra due nazioni o alla distanza culturale così come inquadrata da Hofstede nelle quattro dimensioni di distanza di potere, individualismo, mascolinità e avversione all'incertezza (si veda Charles W. L. Hill, 2013). Recentemente numerosi studi hanno tentato di fornire una definizione di distanza che includesse la totalità dei maggiori fattori di influenza nella percezione della stessa; giungendo così al concetto di distanza psichica, ossia la "somma dei fattori che influenzano il flusso e l'interpretazione delle informazioni verso e da un paese straniero" (L. Hakanson e B. Ambos, 2010, pag. 201). Gli elementi che secondo L. Hakanson e B. Ambos portano gli operatori internazionali ad avvertire uno stato come più o meno lontano in termini di distanza psichica, sono certamente la distanza geografica e culturale ma anche quella linguistica, politica, economica, governativa ed il grado di influenza di una nazione sul resto del mondo. Il presente paragrafo focalizzerà la sua analisi sull'espansione internazionale di Fischer Group per quanto concerne gli investimenti diretti esteri, e valuterà se il percorso d'internazionalizzazione affrontato sia stato effettivamente influenzato dalla distanza psichica.

### 3.3.2 Il primo ingresso tramite IDE e l'influenza della distanza geografica

Il grafico 3.5 mostra l'ordine cronologico di fondazione delle sussidiarie Fischer tenendo conto dell'anno in cui la prima sussidiaria è stata stabilita in un certo stato, fatta eccezione per Bulgheria, Croazia e Tailandia per i quali non è stato possibile recuperare tale informazione. Nel 1961 Fischer ha fondato per la prima volta due sussidiarie in paesi diversi da quello domestico: Brasile e Francia. Il fatto che siano trascorsi tredici anni dalla fondazione dell'impresa all'attuazione del primo IDE, nonostante non siano disponibili informazioni riguardo ai tempi di avvio delle esportazioni nei paesi esteri, porta ad avvalorare il contributo della teoria del ciclo di vita del prodotto e della scuola di Uppsala; secondo gli autori di tali teorie le imprese scelgono di svilupparsi nel mercato domestico prima di fare ingresso nei mercati esteri (J. Johanson e F. Wiedersheim-P, 1975, pag. 306). Nell'ipotesi Fischer Group abbia iniziato ad esportare dai primi anni di vita, come supposto dalle teorie d'internazionalizzazione rapida e immediata (G. Knight e T. Cavusgil, 2004), il dato riguardo agli IDE conferma se non altro la teoria di J. Johanson e J. Vahlne per quanto riguarda l'aumento graduale dell'impegno a livello internazionale (1977).

**Grafico 3.5**



Fonte: rielaborazione propria dei dati presenti nell' intranet di Fischer Italia S.r.l.  
unipersonale, 2019

Osservando il grafico 3.5 si nota in generale una certa corrispondenza tra la distanza geografica dei paesi nel quale Fischer Group ha fatto ingresso e l'ordine di entrata. Fatta

eccezione per pochi casi le nazioni confinanti con la Germania sono in genere state destinazione di IDE in precedenza rispetto a nazioni più distanti quali Russia, Cina, India o Messico (Fischer Italia S.r.l., n.d.). La distanza geografica rappresenta infatti ancora oggi una componente centrale della strategia globale delle imprese e produce effetti indipendenti dalla distanza culturale, istituzionale o di altro tipo che la letteratura ha più recentemente sottolineato (A. Zaheer e E. Hernandez, 2011, pag. 110).

### 3.3.3 L'influenza della distanza psichica

**Tabella 3.2: Presenza delle sussidiarie Fischer nel mondo, 2019**

Stato	Anno di ingresso	Numero di sussidiarie	Indice di distanza psichica
Germania	1948	5	0%
Brasile	1961	1	60%
Francia	1961	1	22%
Spagna	1962	1	25%
Italia	1963	2	25%
Argentina	1972	2	58%
Austria	1972	1	9%
Paesi Bassi	1972	1	13%
Regno Unito	1972	1	19%
Stati Uniti	1979	2	30%
Danimarca	1989	1	16%
Belgio	1990	1	15%
Repubblica Ceca	1994	3	Dati mancanti
Cina	1996	5	91%
Polonia	1997	1	37%
Singapore	2001	1	Dati mancanti
Corea del Sud	2002	1	86%
Messico	2006	1	58%
Russia	2006	1	57%
Emirati Arabi	2006	2	Dati mancanti
Ungheria	2006	1	Dati mancanti
Norvegia	2006	1	22%
Svezia	2006	1	20%
Portogallo	2007	1	Dati mancanti
Giappone	2007	1	78%
Slovacchia	2007	1	Dati mancanti
Grecia	2008	1	Dati mancanti
Turchia	2010	1	54%
Finlandia	2010	1	Dati mancanti
India	2016	1	79%
Filippine	2016	1	Dati mancanti
Romania	2018	1	Dati mancanti
Bulgaria	Dati mancanti	Dati mancanti	Dati mancanti
Croazia	Dati mancanti	Dati mancanti	Dati mancanti
Tailandia	Dati mancanti	Dati mancanti	Dati mancanti

Fonte: rielaborazione propria dei dati presenti nell' intranet di Fischer Italia S.r.l.

unipersonale, 2019

Passando ad un'analisi più completa riguardante la distanza psichica, nella tabella 3.2 sono elencati gli stati in cui sono presenti sussidiarie Fischer, l'anno in cui è stato effettuato il primo IDE nei diversi paesi, il numero di consociate stabilite nel tempo e l'indice di distanza psichica. L'indice è stato estratto da una ricerca compiuta da L. Hakanson e B. Ambos dal 2003 al 2008. La sua stima è data dalla media della distanza psichica percepita da un determinato paese ad un altro da 1414 rispondenti. I paesi oggetto di analisi sono i 25 aventi il Pil più elevato nell'anno 2001 e la misura varia da un minimo di zero a un massimo di cento. Il campione è formato da manager aventi una formazione accademica e un'esperienza lavorativa di almeno quattro anni.

Partendo dai primi anni di espansione, fatta eccezione per alcuni stati che mostrano una distanza psichica elevata ovvero Brasile e Argentina rispettivamente con una percentuale del 60 e 58, i paesi verso i quali Fischer Group si è rivolta fino al 1990 possiedono una distanza psichica percepita relativamente bassa, oscillante tra il 9% e il 30%. Queste percentuali suggeriscono ancora una volta una corrispondenza con le assunzioni della scuola di Uppsala. J. Johanson e F. Wiedersheim-P affermano invero che agli albori del percorso d'internazionalizzazione l'impresa tende ad interagire con paesi vicini o relativamente simili a causa della scarsa conoscenza dei paesi stranieri e della propensione ad evitare incertezze (1975). La ragione essenziale per il quale l'internazionalizzazione avviene gradualmente è la mancanza iniziale di conoscenze e risorse che vengono acquisite nel corso del tempo proprio tramite l'interazione con i mercati esteri. Dopo il 1990 Fischer è un gruppo oramai affermato che conta più di dieci sussidiarie in mercati diversi da quello domestico, si può supporre dunque che il gruppo abbia maturato una certa abilità d'interazione con i mercati esteri riducendo il rischio in cui l'impresa incorre attraverso l'effettuazione di IDE in paesi psicologicamente più lontani. L'estensione del coinvolgimento internazionale, inoltre, può essere stata stimolata dalla crescente necessità di controllare le vendite e dalla maggiore esposizione a offerte e richieste di estendere le operazioni. In corrispondenza alla spinta imprenditoriale di Klaus Fischer e date le precedenti premesse, nel 1996, l'impresa intraprende il primo IDE in Cina, avente un indice di distanza psichica percepita del 91%, superiore a tutti gli altri paesi. L'effettuazione di un'IDE in un paese significativamente distante non consiste in un evento isolato, negli anni successivi si nota un generale aumento nella distanza psichica percepita con i paesi scelti, con l'ingresso in Corea del sud, Messico e Russia (Fischer Italia S.r.l., n.d.). Negli anni più recenti un'interpretazione della strategia seguita da Fischer Group diviene più difficile a causa dei numerosi dati mancanti. L'assenza d'informazioni deriva dalla mancata inclusione di tali paesi nella ricerca di L. Hakanson e B.

Ambos poiché aventi un PIL inferiore rispetto a quello raggiunto dai primi 25 stati. Questa informazione può rivelarsi tuttavia utile poiché potrebbe sottolineare una tendenza a rivolgersi verso paesi meno sviluppati o di minori dimensioni ma potenzialmente interessanti. Sulla base dei dati posseduti è possibile affermare che tra i modelli esposti nel presente elaborato, quello che sembra descrivere più adeguatamente la strategia perseguita da Fischer Group corrisponde alla teoria d'internazionalizzazione graduale proposta dalla scuola svedese di Uppsala.

## Conclusioni

Con la presente relazione si è voluto approfondire il tema dell'internazionalizzazione, fornendone una visione di ampio respiro che permetta una riflessione sullo stretto legame tra il suddetto fenomeno e fattori che esulano da un contesto unicamente economico, quali l'ordinamento politico e giuridico di una nazione, il suo grado di democratizzazione o la lingua parlata dai suoi cittadini. Sono state introdotte le singole decisioni che devono essere assunte dalle imprese nel momento in cui scelgono di fare ingresso in un mercato estero e si è proseguito con il delineamento delle strategie che in modo più complesso e completo aiutano a comprendere i percorsi perseguiti dalle imprese durante l'espansione internazionale. L'analisi effettuata ha voluto inoltre mettere in luce le principali differenze dovute alla dimensione aziendale durante il processo d'internazionalizzazione. Si è giunti alla conclusione che le PMI europee stanno certamente accrescendo la loro importanza nel contesto internazionale, come dimostrato dal maggiore interesse rispetto al passato nella costruzione di modelli su di esse basati e dalla delineazione di una situazione europea nel quale le PMI sono arrivate a contare più del 36,34% del totale delle esportazioni<sup>2</sup> (OCSE, 2017). Si delinea tuttavia, nelle scelte delle imprese di minori dimensioni una certa persistenza ad orientamenti reattivi e maggiormente improntati alla prudenza rispetto alle grandi imprese. I concetti teorici della scuola svedese Uppsala sono stati in fine utilizzati come strumento d'interpretazione del percorso di crescita del gruppo multinazionale Fischer grazie al quale si è potuto apprezzare l'impatto della distanza psichica nelle scelte internazionali del gruppo.

---

<sup>2</sup> Tenendo conto della presenza di una percentuale del 15,72% delle esportazioni totali per il quale la dimensione dell'impresa non è conosciuta.



## **Bibliografia**

CAVUSGIL, S., T., KNIGHT, G., 2014. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Atlanta: Journal of International Business Studies. 46 (3).

CHARLES, W., L., HILL, 2013. International Business. Nona edizione. New York: McGraw-Hill Irwin.

DEMATTE', C., MARAFIOTI, E., PERRETTI, F., 2013. Strategie di internazionalizzazione. Terza edizione. Milano: Egea. 1 (1-3).

DUNNING, J., H., 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. International Journal of the Economics of Business. Vol. 8 (174-176).

HAKANSON, L., AMBOS, B., 2010. The antecedents of psychic distance. (s.l.): Journal of International Management. Vol. 16 (195-210).

HENNART, J., F., 2001. The Oxford Handbook of International Business. New York: Oxford University Press. Cap. 5.

HUTZSCHENREUTER, T., KLEINDIENST, I., LANGE, S., 2014. Added Psychic Distance Stimuli and MNE Performance: Performance Effects of Added Cultural, Governance, Geographic, and Economic Distance in MNEs' International Expansion. Germania: Journal of International Management. Vol. 20, (38-54).

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-P, F., 1975. The internationalization of the firm - four swedish cases. Journal of management studies. Vol. 12 (305-323).

JOHANSON, J., VAHLNE, J., 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., 2014. Strategia Aziendale. Prima edizione. Milano-Torino: Pearson. 8 (243).

KNIGHT, G., A., CAVUSGIL, S., T., 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Florida: Journal of International Business Studies.

KOTABE, M., HELSEN, K., 2009. The SAGE Handbook of International Marketing. Prima edizione. Londra: Sage Publications.

KRUGMAN, P., OBSTFELD, M., MELITZ, M., 2015. *Economia Internazionale*. Decima edizione. Milano-Torino: Pearson.

KYLÄHEIKO K., et al., 2011. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*.

MATHEWS, J., A., 2006. Dragon Multinational: New Players in 21st Century Globalization. *Asian Pacific Journal of Management*. vol. 23 (16).

MULLER, P., ET AL., 2017. Annual Report on European Smes 2016/2017. (s.l.): Karen Hope, European Commission. Pag.12.

NANUT, V., TRACOGNA, A., 2003. Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. *Sinergie*, 60.

OJALA, A., 2015. Geographic, cultural and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. Finland: Elsevier. 24 (825-827).

ORGANIZZAZIONE MONDIALE DEL COMMERCIO, 2018. *World Trade Statistical Review 2018*. Ginevra: (s.n.).

OVIATT, B., MCDOUGALL, P., 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. Pag. 49.

SULLIVAN D., J. INT. BUS. STUD., 1994. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. (s.l): Palgrave Macmillan UK. Pag. 331.

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2018. *Economia e management delle imprese*. Milano: Ulrico Hoepli.

UGHETTO, E., 2015. Growth of born globals: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

UNITED NATIONS, et al., 2002. *Manual on Statistics of international trade in services*. New York: United Nations Publications. Pag. 170.

VAHLNE, J., JOHANSON, J., 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*. Vol. 30 (190).

VERNON, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. (S.I.): The MIT press. Vol. 80 (190-2017).

ZAHEER, A., HERNANDEZ, E., 2011. The geographic scope of the mnc and its alliance portfolio: resolving the paradox of distance. Global Strategy Journal. Pag. 110.

ZOLTAN, J., A., et al., 1996. The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. Paesi Bassi: Kluwer Academic Publishers.

### **Sitografia**

BORSA ITALIANA, 2011. Joint Venture. Disponibile su Url: <https://www.borsaitaliana.it/homepage/homepage.htm> Data di accesso: 10/08/2019.

CALABRESE, R., 2019. Cosa c'è dentro un tassello fischer. Edilportale. Notizie. Disponibile su Url: [https://www.edilportale.com/news/2018/10/tecnologie/cosa-c-%C3%A8-dentro-un-tassello-fischer\\_66277\\_12.html](https://www.edilportale.com/news/2018/10/tecnologie/cosa-c-%C3%A8-dentro-un-tassello-fischer_66277_12.html) Data di accesso: 19/08/2019.

FISCHER ITALIA S.R.L UNIPERSONALE, (n.d.). Intranet aziendale: Our Subsidiaries. Data di elaborazione dei dati: 25/07/2019.

FISCHER GROUP, (n.d.). Facts & Figures. Disponibile su Url: <https://www.fischer.group/en/about-fischer/facts-figures> Data di accesso: 18/08/2019.

FISCHERTECHNIK, (n.d.). Disponibile su Url: <https://www.fischertechnik.de/en> Data di accesso: 20/08/2019.

INFODATA, 2018. Piccolo è ancora bello? Il tessuto imprenditoriale europeo in numeri. Il sole 24 ore, finanza. <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2018/11/28/piccole-medie-e-grandi-aziende-il-tessuto-imprenditoriale-europeo-in-numeri/> Data di accesso: 10/08/2019.

Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, (n.d.). Trade by enterprise characteristics data. OECD Better policies for better lives. <https://www.oecd.org/sdd/its/trade-by-enterprise-characteristics.htm> Data di accesso: 09/08/2019.