



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



DIPARTIMENTO JONICO IN SISTEMI
GIURIDICI ED ECONOMICI DEL MEDITERRANEO
SOCIETÀ, AMBIENTE, CULTURE
IONIAN DEPARTMENT OF LAW, ECONOMICS
AND ENVIRONMENT

ANNO VII ANNALI 2019 DEL DIPARTIMENTO JONICO ESTRATTO

GIUSEPPE COLELLA

Globalizzazione, innovazione e apertura ai nuovi mercati:
teorie e processi per l'internazionalizzazione delle imprese.

Una review



DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO

Riccardo Pagano

DIRETTORE DEGLI ANNALI

Nicola Triggiani

COMITATO DIRETTIVO

Nicola Triggiani, Paolo Pardolesi, Giuseppe Tassielli,
Danila Certosino, Laura Costantino, Nicola Fortunato,
Patrizia Montefusco, Angelica Riccardi, Maurizio Sozio

COMITATO SCIENTIFICO

Maria Teresa Paola Caputi Jambrenghi, Daniela Caterino, Domenico Garofalo,
Concetta Maria Nanna, Bruno Notarnicola, Riccardo Pagano, Paolo Pardolesi,
Giuseppe Tassielli, Nicola Triggiani, Antonio Felice Uricchio, Massimo Bilancia,
Annamaria Bonomo, Gabriele Dell'Atti, Michele Indellicato, Ivan Ingravallo,
Antonio Leandro, Giuseppe Losappio, Pamela Martino, Francesco Moliterni,
Fabrizio Panza, Umberto Salinas, Paolo Stefanì, Laura Tafaro, Umberto Violante

RESPONSABILE DI REDAZIONE

Patrizia Montefusco

Contatti:

Prof. Nicola Triggiani
Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici
del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture

Convento San Francesco
Via Duomo, 259 - 74123 Taranto, Italy
e-mail: annali.dipartimentojonico@uniba.it
telefono: + 39 099 372382 • fax: + 39 099 7340595

<https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/sistemi-giuridici-ed-economici/edizioni-digitali>

SAGGI

Giuseppe Colella

GLOBALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E APERTURA AI NUOVI MERCATI:
TEORIE E PROCESSI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE.
UNA *REVIEW**

ABSTRACT

Il presente contributo propone una revisione dei principali contributi teorici relativi ai processi di internazionalizzazione delle imprese. Con il superamento delle teorie classiche relative all'export ed agli investimenti diretti esteri, la nuova frontiera dell'internazionalizzazione si sta ispirando a nuovi criteri derivanti dalle logiche dell'innovazione strategica e dai modelli di impresa virtuale che ricercano vantaggi localizzativi e competenze distintive su scala globale attraverso l'economia della conoscenza. Questo sta consolidando il paradigma dell'Impresa 4.0 che trova nell'innovazione e nell'internazionalizzazione i suoi driver. Difatti, l'impresa 4.0 deve essere sia innovativa che internazionale, poiché queste due variabili rappresentano due leve strategiche strettamente collegate tra loro che le imprese moderne non possono ignorare

This paper proposes a literature review by main theoretical contributions relating to the internationalization processes of companies. The overcoming of classic theories related to exports and foreign direct investments, the new frontier of internationalization it found taking inspiration from new criteria deriving from the logic of strategic innovation and from virtual business models that seek location advantages and distinctive skills on a global scale through the knowledge economy. This is consolidating the paradigm of Enterprise 4.0 which finds its drivers in innovation and internationalization. In fact, the 4.0 company must be both innovative and international, since these two variables represent two closely linked strategic levers that modern companies cannot ignore.

PAROLE CHIAVE

Internazionalizzazione – globalizzazione – Internationalization – globalization – business strategies d'impresa

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Internazionalizzazione delle imprese: un quadro teorico. – 3. Globalizzazione, apertura ai nuovi mercati e strategie d'ingresso. – 4. Processi d'innovazione tra tecnologia e strategia: teorie a confronto. – 5. Verso nuovi paradigmi d'impresa. – 6. Considerazioni conclusive.

* Saggio sottoposto a referaggio secondo il sistema del doppio cieco.

1. Il fenomeno della globalizzazione trova le sue fondamenta negli ultimi decenni dell'800, in cui si sviluppava un sistema di interazioni e di interdipendenze fra stati, economie, istituzioni, individui ed imprese tale da provocare dei cambiamenti sociali notevoli. Difatti, l'avvento delle ICT – Information and Communication Technology – e la nascita del mercato virtuale delle telecomunicazioni hanno mutato l'economia internazionale innescando una rivoluzione nel settore industriale focalizzando la loro attenzione alla figura del consumatore. Sostanzialmente, il processo di convergenza dei modelli comportamentali e culturali che negli anni ha portato sempre più a far coincidere, anche se parzialmente, stimoli ed esigenze nei mercati globali ha influenzato le scelte ed i comportamenti strategici delle imprese, in particolar modo nella definizione di strategie atte al conseguimento di un solido vantaggio competitivo a livello internazionale. Detto questo, attraverso un'attenta revisione dei più rilevanti contributi della letteratura scientifico-manageriale, si cercherà di delineare il mutamento che le imprese hanno subito a livello strategico-organizzativo, in particolar modo focalizzandoci sugli strumenti che permettono di valutare un processo d'internazionalizzazione e sui paradigmi più moderni dettati dal dirompente progresso tecnologico.

Le decisioni aziendali relative alle strategie da adottare rappresentano un pilastro fondamentale per il buon andamento del business aziendale e per la sua intera organizzazione. Stando a quanto pocanzi affermato, ovvero porre la massima attenzione per il consumatore, la strategia aziendale si pone come obiettivo quello di creare valore sia per il consumatore che per l'azienda stessa in termini di conseguimento di un vantaggio competitivo capace di determinare una posizione di mercato migliore rispetto a quella dei propri concorrenti. Anche se la nascita delle teorie sulle strategie aziendali si rifà di concetti abbastanza lontani, l'attuale sistema impresa fortemente perturbato dall'ambiente eterno, nella definizione delle strategie, si poggia sulle teorie ed i modelli studiati più di recente ed offerti da Porter¹.

Le decisioni strategiche rivestono un ruolo dominante quando l'azienda decide di espandere la propria attività oltre i confini nazionali, mirando quindi al processo di internazionalizzazione; la letteratura scientifico-manageriale tratta i temi relativi ai processi d'internazionalizzazione aziendale attorno al 1960 delineando diverse accezioni anche se il contributo più considerevole in materia ci viene dato da Hymer² che lo considera come “un processo complesso ed organizzato che non si limita al mero trasferimento di capitali da un paese all'altro, ma anche di competenze organizzativo-

¹ M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980; M.E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985. M.E. Porter, *From competitive advantage to competitive strategy*, in *Harvard Business Review*, 1987, pp. 43-59.

² S.H. Hymer, *The international operation of National Firms: A Study of Direct investment*, Ph.D. dissertation, MIT 1960 Published by MIT Press in 1976.

produttive, tecnologiche e manageriali”. Ai contributi teorici di Hymer, si affiancano i modelli e le logiche più moderne derivanti dagli studi di Dunning e di Porter³. Dunning, attraverso il c.d. “paradigma eclettico” ci offre un modello di valutazione della strategia internazionale basato su tre specifiche variabili – (O) la proprietà, (Ownership), (L) la localizzazione (Location), (I) l’internalizzazione (Internalization) – che devono rappresentare per l’azienda altrettanti tre specifici vantaggi; Porter, invece, ci offre un modello più largo, c.d. “modello a diamante”, che si fonda sul ricorso all’analisi di quattro specifiche variabili – condizione dei fattori; condizioni della domanda; settori industriali correlati e di supporto; strategia, struttura e rivalità dell’impresa – distintive per ogni nazione che interagiscono, e si rafforzano, l’una con l’altra. In linea generale, l’azienda che decide di espandere il proprio business, è chiamata ad effettuare importanti scelte in merito alle modalità d’ingresso nei paesi esteri, l’esportazione o gli investimenti diretti esteri, effettuando prima una valutazione relativa al nuovo contesto di mercato e successivamente l’adozione della strategia aziendale nel paese estero. L’internazionalizzazione trova fondamento nel grande fenomeno della globalizzazione; globalizzazione e internazionalizzazione vedono come legante cardine della loro evoluzione il progresso tecnologico dettato dall’innovazione, fenomeno in costante sviluppo che riveste una funzione strategica per le aziende.

Anche l’innovazione trova importanti contributi all’interno della letteratura rendendosi protagonista di diverse teorie economiche. Tra le più importanti rientrano le teorie adottate dagli economisti Adam Smith e Marx il quale affermavano che “il progresso tecnologico includeva un’intera collettività di soggetti in cui il ruolo dell’economia svolgeva un ruolo fondamentale”. Sulla scia di Smith e Marx si affermano le teorie dominanti di Schumpeter, che proponeva un nuovo approccio all’innovazione differenziandola in base al campo di applicazione. Negli ultimi tempi, si stanno affermando nuovi paradigmi, sempre più dinamici, come il paradigma dell’open Innovation e dell’impresa virtuale. Questi paradigmi, ferma restando la massima attenzione posta al consumatore, hanno, e continuano a farlo, stravolto lo scenario economico internazionale ormai dominato della *network economy* e dalla *sharing economy*.

2. Il fenomeno relativo all’internazionalizzazione dell’attività d’impresa ha coinvolto nell’ultimo secolo diversi filoni della letteratura teorica⁴. Difatti, in letteratura, il concetto di “internazionalizzazione” è stato protagonista di diversi studi, interpretazioni e prospettive. Già dagli inizi degli anni’60 del ‘900, a seguito del superamento di alcune teorie derivanti dagli studi sul commercio internazionale e sugli

³ J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston, 1993; M.E. Porter, C. Montgomery, *Strategia: Il vantaggio competitivo secondo i ‘guru’ della Harvard Business School*, Il Sole 24ore Libri, 1993.

⁴ M. Bugamelli, P. Cipollone, L. Infante, *L’internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni Novanta*, in *Rivista italiana degli economisti*, 2000, (3), pp. 349-386.

investimenti diretti esteri scaturenti da studi relativi ai paradigmi sui vantaggi di tipo assoluto e di tipo comparato⁵, il processo d'internazionalizzazione divenne un vero e proprio tema di interesse per gli studiosi della scienza del management⁶.

Il massimo esponente in letteratura ad occuparsi di processi di internazionalizzazione delle imprese fu l'economista Stephen Hymer (1960) che, attraverso l'analisi del modello sulle barriere d'ingresso in un nuovo mercato estero già proposto da Joe Staten Bain (1956), elabora un modello focalizzato sulle imprese di diversa nazionalità in cui considerava attentamente gli aspetti normativi e lo status di azienda non nazionale, ma trascurava i costi-benefici derivanti dall'internazionalizzazione⁷. Più specificatamente, nel suo modello Hymer afferma che le aziende autoctone possiedono un vantaggio⁸, nella sua accezione più larga, rispetto alle aziende derivanti da paesi esteri in termini di informazioni di tipo economico, linguistico, normativo, sociale, culturale e tecnologico, tale da comportare alle nuove entranti un aumento dei costi fissi per l'abbattimento di tali barriere; tuttavia, tale aumento va sostenuto una sola volta per uno scopo specifico e ben definito. È sicuramente deducibile che secondo le teorie di Hymer, acquisiti e definiti questi fattori, l'impresa dovrà decidere come internazionalizzarsi, se attraverso l'esportazione, il licensing o se attraverso gli investimenti diretti esteri, e tale scelta sostanzialmente dovrà dipendere dal margine di profitto derivante dal confronto con i benefici che il mercato offre e i benefici derivanti da meccanismi interni all'impresa stessa⁹. Dunque, le teorie proposte da Hymer hanno gettato le fondamenta per lo studio di ulteriori teorie relative all'impresa multinazionale¹⁰, in cui nel corso del tempo si

⁵ Cfr. A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by RH Campbell and AS S-inner, Oxford University Press, New York, 1776; D. Ricardo, *On the principles of political economic and taxation*, Dent, London, 1817; R.E. Caves, *Trade and economic structure: Models and methods*, in *Harvard University Press*, 1960, (115); G. Gandolfo, *The "New" Theories of International Trade*, in *International Economics*, 1986, pp. 263-282.

⁶ F. Perretti, (a cura di) *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*; in *Strategie di Internazionalizzazione*, III ed., Egea, Milano, 2013.

⁷ S.H. Hymer, *The international operation*, cit.

⁸ J.S. Bain, 1956, nel suo studio definisce due tipologie di vantaggi che concorrono al processo di creazione di una strategia di internazionalizzazione efficace e al raggiungimento di un solido vantaggio competitivo internazionale, quali il *vantaggio di costo* ed il *vantaggio di differenziazione*. Il primo, considerando anche le teorie di Hymer, non comporta una perdita di proprietà dei diritti e delle risorse trasferite all'estero; difatti, vi è un maggior controllo delle proprie tecniche di produzione e vi è la presenza di economie reali che permettono il conseguimento di economie di scala. Il secondo, invece, possono ricondursi alle scelte di marketing, cioè al grado di *brand reputation* e *brand awareness* di un'impresa, alla proprietà ed al controllo dei punti vendita strategici o alla presenza di economie reali tali da poter effettuare investimenti in comunicazione e marketing su larga scala (Bain, 1956). Sul tema Cfr. J.S. Bain, *Barriers to new competition*, University Press, Cambridge, 1956.

⁹ S.H. Hymer, *The efficiency (contradictions) of multinational corporation*, in *American Economic Review*, 60(2), 1970, pp. 441-448

¹⁰ Sul tema dell'impresa multinazionale anche autorevoli autori della letteratura scientifica del panorama italiano hanno contribuito allo studio di tale fenomeno cfr. S. Sciarelli, *L'impresa multinazionale. Strategia di sviluppo e politiche di gestione*, Giannini, Napoli, 1973; E. Rullani, *Lo sviluppo multinazionale delle imprese industriali*, Etas Kompass, Milano, 1973; R. Grandinetti, E. Rullani,

assiste ad una continua rielaborazione e perfezionamento dei modelli già proposti. Difatti, negli anni successivi si svilupperanno numerose teorie¹¹, come la teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon (1966), la teoria dei costi di transazione di Buckley & Casson (1981) e lo studio del c.d. “paradigma eclettico” di Dunning (1977), in cui la prima derivante dalla scuola di Harvard e le ultime due derivanti dalla “Reading University”, in Inghilterra¹².

Secondo Vernon (1966), il processo di internazionalizzazione focalizza la sua attenzione sulle scelte in ambito localizzativo assunte dalle imprese relativamente al prodotto. Difatti, il modello considera tre fasi specifiche, ossia l'introduzione – che vede il lancio del prodotto sul mercato nel paese di origine in quanto vi sono gli elementi necessari per la crescita sul mercato in termini di reddito e manodopera specializzata – lo sviluppo – in cui il prodotto, ormai maturo sul mercato d'origine, è pronto per essere esportato, preferibilmente in paesi in cui il livello di reddito è simile a quello del paese d'origine, generando così un aumento della domanda che porta l'azienda a delocalizzarsi passando dall'esportazione diretta del prodotto alla produzione in loco nei paesi in cui si è affermata – ed infine, la maturità e declino – in cui si ha un prodotto ormai standardizzato che deve abbattere i costi derivanti dalla produzione e, qualora fosse possibile, delocalizzarla in paesi meno sviluppati in cui i costi risultano essere inferiori rispetto a quelli finora sostenuti¹³. Tale teoria, però, presentava dei limiti, riconosciuti dallo stesso Vernon, in quanto si focalizzava sull'internazionalizzazione del singolo prodotto e non considerava l'azienda nel suo complesso. Per sopperire a questi limiti, Buckley e Casson, partendo dagli approcci già studiati da Coase e da altri economisti¹⁴ in tema di processi di internazionalizzazione delle imprese, si focalizzarono sulla teoria dei costi di transazione che un'impresa tende a sostenere nel momento in cui vi è la scelta relativa alle modalità più convenienti per internazionalizzarsi, quindi se risulta conveniente farlo attraverso il mercato –

Impresa transnazionale ed economia globale, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996; M. Caroli, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

¹¹ R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1966; P.J. Buckley, M.C. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London, 1976; P.J. Buckley, M.C. Casson, *The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment*, in *The Economic Journal*, 1981, p. 91; P.J. Buckley, M. Casson, *The economic theory of the multinational enterprise*, in *Springer*, 1985; P.J. Buckley, *The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise*, in *Journal of international business studies*, 19(2), 1998, pp. 181-193; J.H. Dunning, *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, in *International Business Review*, 9, 2000, pp. 163-190

¹² F. Perretti, *L'internazionalizzazione*, cit.

¹³ R. Vernon, *International Investment*, cit.; D. Galdini, *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*, Giappichelli, Torino, 2009.

¹⁴ R.H. Coase, *The nature of the firm*, in *Economica*, 4(16), 1937, pp. 386-405; R.E. Caves, *International corporations: The industrial economics of foreign investment*, in *Economica*, 38(149), 1971, pp. 1-27; J.F. Hennart, *A theory of multinational enterprise*, University of Michigan, 1982; J.F. Hennart, *Can the “new forms of investment” substitute for the “old forms?” A transaction costs perspective*, in *Journal of International Business Studies*, 20(2), 1989, pp. 211-234.

considerando tutti i costi di transazione ad esso riconducibili, quali ricerca, negoziazione e controllo – oppure attraverso l’adozione degli investimenti esteri – estendendo l’attività economica all’estero attraverso forme di organizzazione interna¹⁵.

Seppur l’approccio proposto da Buckley e Casson voleva superare i limiti delle teorie di Vernon, il complesso vincolo di scelta derivante dalla teorie sui costi di transazione non permetteva alle imprese di attuare processi di internazionalizzazione realmente competitivi. In tale contesto, capace di superare i limiti derivanti dalle teorie sinora proposte, si individua la teoria dominante del c.d. “Paradigma Eclettico” di John Dunning¹⁶ in cui veniva identificando un vero e proprio modello di multinazionalizzazione dell’impresa attraverso il sistema degli investimenti diretti esteri¹⁷. Tale teoria può definirsi come un costrutto semplice, ma profondo, in cui si afferma che l’estensione geografica e la composizione industriale della produzione estera intrapresa dalle multinazionali è determinata dall’interazione di tre variabili tra esse interdipendenti¹⁸; pertanto, ponendo alla base della sua teoria la classificazione delle imprese internazionali¹⁹, individua le tre variabili nell’acronimo *OLI* – (*O*) la proprietà, (*Ownership*), (*L*) la localizzazione (*Location*), (*I*) l’internalizzazione (*Internalization*)²⁰. Secondo Dunning, dunque, queste tre variabili rappresentano per l’impresa tre distinti vantaggi e affinché questi possano essere raggiunti, nell’individuazione delle strategie il management deve rispondere rispettivamente alle domande *perché*, *dove* e *come* internazionalizzarsi giungendo alla conclusione che, attraverso la variabile (*O*) *Ownership* si devono compensare in qualche modo i costi aggiuntivi, tanto contemplati da Hymer, generandosi così un vantaggio di proprietà (*Ownership Advantage*), attraverso la variabile (*L*) *Location* si superano i limiti presenti nella teoria di Vernon sul ciclo di vita del prodotto internazionale generandosi così un vantaggio localizzativo (*Location Advantage*) e, infine, attraverso la variabile (*I*) *Internalization* si considerano quelle scelte tra mercato ed organizzazione interna che l’impresa doveva fare per internazionalizzarsi, riducendo, in primis, il vincolo di

¹⁵ P.J. Buckley, M.C. Casson, *The Future of the*, cit.; P.J. Buckley, M.C. Casson, *The Optimal*, cit.; D. Galdini, *L'internazionalizzazione*, cit.; F. Perretti, *L'internazionalizzazione*, cit.

¹⁶ J.H. Dunning, *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*, in *Journal of International Business Studies*, 11(1), 1980, pp. 9-31; J.H. Dunning, *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, London, 1981; J.H. Dunning, *Explaining international production*, London, Unwin Hyman, 1988; J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham, UK and Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company, 1998; J.H. Dunning, *The eclectic paradigm*, cit.

¹⁷ A.M. Rugman, *Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm*, in *Multinational Business Review*, 18(2), 2010, pp.1-12.

¹⁸ J.H. Dunning, *The eclectic paradigm*, cit.; J.H. Dunning, *The Eclectic (Oli) Paradigm of International Production*, in J.H. Dunning, S.M. Lundan, “*Multinational Enterprises and the Global Economy*”, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008.

¹⁹ F. Hennart, *A theory of multinational*, cit.; F. Hennart, *Can the new forms*, cit.; A.M. Rugman, *Inside the multinationals*, Croom Helm, London, 1981; A.M. Rugman, *Internalization and non-equity forms of international involvement*, Centre for International Business Studies, Dalhousie University, 1982; A.M. Rugman, A. Verbeke, *Foreign subsidiaries and multinational strategic management: an extension and correction of Porter's single diamond framework*, in *The Theory of Multinational Enterprises: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman*, 1, 233, 1996;

²⁰ J. H. Dunning, *Multinational enterprises*, cit.

scelta tra l'uno e l'altro e, in secondo luogo, ridurre al minimo i costi di transazione generandosi, così, un vantaggio di internalizzazione (*Internalization Advantage*)²¹. Le principali teorie sull'internazionalizzazione sono riassunte nella tabella 1.

Tabella 1: *Principali teorie sull'internazionalizzazione*

Autore	Teoria
Hymer, 1960	Elabora un modello teorico focalizzato sulle imprese di diversa nazionalità considerando soltanto gli aspetti normativi e lo status di azienda non nazionale, trascurando la dinamica dei costi-benefici derivanti dall'internazionalizzazione
Vernon, 1966	Elabora un modello teorico focalizzato sulle scelte in ambito localizzativo riferendosi solo al prodotto. Difatti, considera tre fasi specifiche ossia l'introduzione, lo sviluppo e, infine, la maturità e declino. I limiti a questa teoria riguardavano la non considerazione dell'azienda nel suo complesso, ma solo al singolo prodotto
Buckley & Casson, 1981	Elaborano una teoria focalizzata sui costi di transazione da sostenere nel momento in cui vi è la scelta relativa alle modalità più convenienti per internazionalizzarsi, ovvero se farlo attraverso il mercato oppure attraverso l'adozione degli investimenti esteri. I limiti a questa teoria si incontrano nel complesso vincolo di scelta derivante dalla teorie sui costi di transazione in che non permetteva alle imprese di attuare processi di internazionalizzazione realmente competitivi.
Porter, 1990	Elabora un modello teorico che considera alla base due pilastri, quali, il vantaggio competitivo delle imprese ed il vantaggio comparato delle nazioni, coniando la nozione di " <i>vantaggio competitivo delle nazioni</i> ". Tale modello si fonda sul ricorso all'analisi di sei specifiche variabili distintive per ogni nazione che interagiscono e si rafforzano l'una con l'altra, quali la condizione dei fattori, le condizioni della domanda, i settori industriali correlati e di supporto, la strategia, struttura e rivalità dell'impresa, il <i>caso</i> ed il <i>governo</i>
J.H. Dunning, 2000	Individua la teoria dominante del c.d. "Paradigma Eclettico" di John Dunning in cui veniva identificando un vero e proprio modello di multinazionalizzazione dell'impresa attraverso il sistema degli investimenti diretti esteri. La classificazione delle imprese internazionali si individuava secondo tre variabili nell'acronimo <i>OLI</i> – (<i>O</i>) la proprietà, (<i>Ownership</i>), (<i>L</i>) la localizzazione (<i>Location</i>), (<i>I</i>) l'internazionalizzazione (<i>Internalization</i>) che rappresentano per l'impresa tre distinti vantaggi. Sostanzialmente, i tre vantaggi proposti da Dunning consolidano il superamento dei limiti derivanti dalle teorie precedenti.

Tabella1: *Principali teorie sull'internazionalizzazione* – elaborazione dell'autore

Sostanzialmente, i tre vantaggi proposti da Dunning, oltre a consolidare il superamento dei limiti derivanti dalle teorie precedentemente esposte, evidenziano che, innanzitutto il possesso di un vantaggio di tipo *Ownership* consente all'impresa di avere una posizione di dominio sul mercato estero, assicurando alla stessa un vantaggio competitivo unico nei confronti della concorrenza ottenendo, inoltre, il controllo assoluto di particolari *assets*, siano essi tangibili o intangibili, trasferibili facilmente all'estero realizzandosi, così, una riduzione dei costi; in secondo luogo, il vantaggio di tipo *Location*, cioè derivante dalla localizzazione di determinate attività vantaggiose in

²¹ J.H. Dunning, *The eclectic paradigm*, cit.

un paese estero, consente all'impresa multinazionale di valutare nel miglior modo la possibilità di effettuare investimenti diretti esteri; in terzo luogo, infine, il vantaggio di tipo *Internalization*, consente all'azienda di valutare quanto conviene sfruttare il vantaggio di tipo Ownership associato al vantaggio di tipo Location e, quindi, consente di spiegare la modalità di internazionalizzazione scelta, sia essa effettuata attraverso l'esportazione, le licenze o attraverso gli investimenti diretti esteri.

Da questa disamina generale, dunque, si evince come le vicende relative ai processi d'internazionalizzazione delle imprese risultano essere tra le più analizzate nella letteratura economica e manageriale, che da un lato si orienta ad analizzare le motivazioni all'apertura verso nuovi mercati esteri, e dall'altro si impegna ad individuare le implicazioni strategiche che comportano la presenza di un'impresa in un contesto estero²².

3. Il fenomeno della globalizzazione ha rappresentato uno degli elementi cardine dello sviluppo del commercio internazionale che ha condotto conseguentemente all'internazionalizzazione dei mercati e delle imprese²³. In tal senso, il filone degli studi sulle teorie dell'internazionalizzazione riconduce tale fenomeno a non risultare essere di recente radicamento²⁴. Pertanto, considerando il processo di globalizzazione economica e sociale, possiamo affermare che esso porta a definire il c.d. processo di internazionalizzazione dei mercati e delle imprese e dell'organizzazione delle relative attività produttive e/o distributive, sempre più propense a localizzare alcune delle attività proprie della catena del valore in diverse aree geografiche²⁵, generando così un processo di delocalizzazione dell'impresa ed un'emigrazione di soggetti spinti dall'ambizione di valorizzare le proprie capacità.

In termini di internazionalizzazione delle imprese, agli inizi degli anni '80 si assiste ad una accelerata del fenomeno della globalizzazione che si caratterizza per l'ulteriore crescita del commercio internazionale, dei flussi migratori e degli investimenti diretti esteri, registrando numeri senza precedenti circa gli scambi mondiali e gli investimenti diretti esteri, in particolare in funzione del fatto che vi fu un'accelerazione incessante dell'innovazione tecnologica e dalla partecipazione, sempre più attiva, dei paesi in via di sviluppo o economie emergenti appartenenti alla BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica)²⁶. Inoltre, tale fenomeno rappresentò un fattore critico nella

²² G.M. D'Allura, *Traiettorie di crescita e internazionalizzazione*, in Aa.Vv. G.M. D'Allura, R. Faraci, *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

²³ E. Valdani, G. Bertoli, *Mercati internazionali e Marketing*, Egea, Milano, 2006; R. Grandinetti, E. Rullani, *Impresa transnazionale*, cit.

²⁴ P. Collier, D. Dollar, "Globalizzazione, crescita economica e povertà". Rapporto della Banca mondiale, Il Mulino, Bologna, 2003.

²⁵ A.M. Rugman, *The end of globalization: Why global strategy is a myth & how to profit from the realities of regional markets*, Amacom, 2001.

²⁶ P. Raimondi, *Il programma dei BRICS per la costruzione di un nuovo ordine mondiale*, in *Rivista di Studi Politici Internazionali*, 2016, pp. 25-46.

valutazione e nella ricerca della competitività globale, strettamente legata all'attività d'impresa²⁷.

Elementi chiave nel processo di internazionalizzazione a livello globale possono essere considerati quelli relativi alla concorrenza di settore che, a seguito della liberalizzazione del commercio internazionale in determinati settori, è stata fortemente influenzata a livello globale in quanto le imprese locali si sono ritrovate a competere non più con le imprese presenti sul proprio territorio, bensì con imprese internazionali pronte a penetrare quanti più mercati esteri. Pertanto, in tale contesto, un importante elemento da prendere in considerazione nell'analisi evolutiva di un settore, in termini di posizionamento all'estero, è il c.d. "potenziale di globalizzazione del settore", ossia un indicatore capace di far comprendere all'impresa quanto un settore possa internazionalizzarsi sino a raggiungere il massimo stadio di globalizzazione e che viene misurato considerando quattro variabili, quali *Market globalization driver* – ossia insieme di variabili legate al mercato – *Cost globalization driver* – insieme di variabili legate all'andamento dei costi – *Government globalization driver* – insieme di variabili legate alle politiche economico-amministrative di un paese – *Competitive globalization driver* – insieme di variabili legate al fattore della concorrenza²⁸. Nel complesso, queste variabili tendono a determinare una strategia globale, ma è importante sottolineare che per definire una strategia d'impresa a livello globale non è solo necessario delocalizzare le varie attività proprie della catena del valore, bensì è necessario che si generi una forte integrazione fra le stesse in modo da definire strategie globali coerenti atte a massimizzare i profitti passando da una visione *country* ad una visione *Worldwide business*²⁹.

Un'altra leva di rilevante importanza in termini di globalizzazione è determinata dall'apertura da parte delle imprese locali ai nuovi mercati. Già agli albori del fenomeno della globalizzazione le aziende hanno sostanzialmente ampliato i loro obiettivi verso la frontiera dell'espansione globale attraverso l'apertura ai mercati esteri. Al giorno d'oggi aprirsi ai nuovi mercati può configurarsi come una scelta sicuramente vantaggiosa, in termini di risorse, ma anche "obbligata"³⁰, considerati gli andamenti attuali dei mercati, in una prospettiva di lungo periodo. Sotto il profilo aziendalistico-manageriale, diversi autori³¹ hanno affermato che il fenomeno della globalizzazione e l'apertura ai nuovi mercati hanno indotto le imprese verso una totale

²⁷ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, II ed., McGraw-Hill, Milano, 2012.

²⁸ G.S. Yip, *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.

²⁹ A. Quagli, *Analisi gestionale dei porti turistici nella nautica da diporto. Il caso di Imperia*, in *Economia e Ricerche*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

³⁰ V. Nanut, A. Tracogna, *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, (60), 2011, pp. 11-34.

³¹ F. Belussi, A. Sammarra, S. Sedita, *Managing long distance and localized learning in the Emilia-Romagna life science cluster*, in *European Planning Studies*, 16 (5), 2008, pp. 665-692; E. Rullani, *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, in *Sinergie*, n. 69, 2006.

riorganizzazione degli assetti strategici ed organizzativi, nonché produttivi e distributivi, propri dell'azienda. Proprio sulla riorganizzazione dei propri assetti strategici, le imprese, aprendosi ai nuovi mercati, hanno stravolto il loro modo di pensare, in termini di produzione e distribuzione di un determinato bene e/o servizio modificando il proprio approccio competitivo per adeguarlo alle condizioni di mercato e alle preferenze degli acquirenti locali. In tale ottica si collocano tre specifici orientamenti strategici riconducibili all'apertura ai nuovi mercati, quali *pensa locale e agisci locale, pensa globale e agisci locale, pensa globale e agisci globale* che tendono ad affrontare le diversità fra i paesi in termini di condizioni di mercato e preferenze degli acquirenti³².

Le imprese, per potersi affacciare e penetrare nei mercati esteri, adottano strategie d'ingresso a livello internazionale. In tale contesto, il processo di convergenza dei modelli comportamentali e culturali che negli anni ha portato sempre più a far coincidere, anche se parzialmente, stimoli ed esigenze nei mercati globali tale che gli effetti del fenomeno della globalizzazione hanno teso ad influenzare le scelte ed i comportamenti strategici aziendali, in particolar modo nella definizione della più opportuna strategia atta al conseguimento di un solido vantaggio competitivo a livello internazionale. Inoltre, partendo dal presupposto che negli ultimi due decenni si è andato sempre più consolidando nelle imprese il fenomeno di servire nuovi mercati, quindi l'apertura a nuovi settori ed a nuovi segmenti, oltre il paese d'origine, possiamo affermare che le stesse ormai devono essere pronte a sviluppare strategie competitive d'ingresso, coerenti con il nuovo mercato, tali da raggiungere e mantenere un solido vantaggio competitivo e finalizzate a guidare l'impresa nella fase di penetrazione³³. Una strategia d'ingresso nei mercati esteri prevede, come nella strategia d'ingresso più generale, prevede una prima fase d'analisi dell'ambiente di riferimento, lo studio e la definizione del segmento del prodotto da offrire e le scelte di posizionamento e, in secondo luogo, prevede l'attuazione della strategia nel paese estero scelto, il tutto rispondendo alle domande Perché?/Dove?/Quando?/Come? internazionalizzarsi³⁴.

Tra le strategie attuabili nel panorama dell'internazionalizzazione imprenditoriale rientrano l'export e gli investimenti diretti esteri, d'ora in poi IDE. Le modalità d'ingresso che seguono la logica dell'Export rappresentano l'approccio relativamente più adottato da una azienda che decide di internazionalizzarsi e quindi penetrare in un mercato estero per la prima volta attraverso la vendita di beni prodotti nel mercato in cui ha origine. Risulta necessario sottolineare il "relativamente" in quanto avviare una strategia d'ingresso tramite un processo di esportazione non sempre rappresenta una

³² A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *The quest for competitive advantage: concepts and cases*, McGraw-Hill, New Delhi, 2009.

³³ G. Invernizzi, *Le strategie competitive*, McGraw-Hill Education, Milano, 2014.

³⁴ R. Resciniti, D. Fortuna, M. Matarazzo, *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: i percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, FrancoAngeli, Milano, 2012; G.M. D'Allura, *Traiettorie di crescita e internazionalizzazione*, cit.

decisione del tutto semplice da prendere poiché i costi aggiuntivi riferiti a tali attività possono essere contigui solamente ad una cerchia stretta di imprese³⁵. Nonostante questa “relatività”, l'export resta la modalità d'ingresso più comunemente utilizzata dalle imprese che vogliono internazionalizzarsi in quanto rientra tra le modalità che garantiscono una forte limitazione dei rischi, un limitato coinvolgimento di risorse ed una notevole flessibilità delle azioni da intraprendere³⁶. Quanto agli IDE, questi inglobano, oltre all'internazionalizzazione delle attività di *sales & marketing management*, le attività di internazionalizzazione relative alla *production management* e alla *R&D* e rappresentano la modalità di internazionalizzazione per eccellenza degli ultimi decenni classificandosi in base o alla modalità di entrata o in base alle attività realizzate dalle sedi dislocate³⁷. Secondo l'ASSONEBB³⁸, sono definiti IDE gli investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni "durevoli" – di controllo, paritarie o minoritarie – in un'impresa estera (Mergers & Acquisitions) oppure alla costituzione di una filiale all'estero – investimenti greenfield –, che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita. Un'ulteriore connotato da considerare, in materia di IDE, è rappresentato dalla capacità di un'impresa di influenzare significativamente le decisioni; difatti, si può affermare che significativa è quell'influenza che prevede, in capo all'azienda che investe, un potere di voto superiore al 10%, in sede assembleare, una scelta del tutto discrezionale operata dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico – OCSE – e tesa a fornire un parametro standard volto alla valutazione della rilevanza di un IDE³⁹. La localizzazione produttiva all'estero attraverso gli IDE può avvenire seguendo diverse ottiche ed in particolar modo si considerano tre tipologie specifiche, quali IDE per la costituzione ex novo o per la rigenerazione di un impianto già esistente, definiti come *greenfield* e *brownfield*⁴⁰, IDE riconducibili ad acquisizioni internazionali, come le operazioni di *M&A*⁴¹ e, infine, IDE riconducibili ad accordi strategici particolari, come le *Joint Venture*⁴².

³⁵ A.B. Bernard, J.B. Jensen, S.J. Redding, P.K. Schott, *Firms in International Trade*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2007, pp. 105-130.

³⁶ S. Young, J. Hamill, C. Wheeler, J.R. Davies, *International market entry and development: strategies and management*, Harvester, Wheatsheaf, 1989.

³⁷ P. Krugman, M. Obstfeld, M. Melitz, *Economia Internazionale 1, Teoria e politica del commercio internazionale*, ed. 10 (s.l.), Pearson, pp. 240-256.

³⁸ Associazione Nazionale Enciclopedia della Banca e della Borsa.

³⁹ A. Borin, R. Cristadoro, *Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, in *Questioni di Economia e Finanza. Banca d'Italia*, n. 243, 2014.

⁴⁰ D. Galdini, *L'internazionalizzazione*, cit.

⁴¹ P.A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002; D. Galdini, *L'internazionalizzazione*, cit.; E. Valdani, G. Bertoli, *Mercati internazionali*, cit.; R. Caiazza, *Cross-Border M&A. Determinanti e fattori critici di successo*, Giappichelli, Torino, 2011.

⁴² P.J. Buckley, M. Casson, *An economic model of international joint venture strategy*, in *Journal of international business studies*, 27(5), 1996, pp. 849-876; A. Riccardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano, 2004; F.R. Root, *Alcune tassonomie degli*

Sotto il punto di vista delle decisioni strategiche, per un'azienda che decide di aprirsi ai mercati esteri, risulta essere importante la scelta di modificare il proprio approccio competitivo per adeguarlo alle condizioni di mercato e alle preferenze degli acquirenti locali. In tale ottica si collocano tre specifici orientamenti strategici riconducibili all'apertura ai nuovi mercati, quali *pensa locale e agisci locale*, *pensa globale e agisci locale*, *pensa globale e agisci globale*, che tendono ad affrontare le diversità fra i paesi in termini di condizioni di mercato e preferenze degli acquirenti⁴³. Di seguito, nella tabella 2, si propone una sintesi di questi orientamenti.

Tabella 2: *orientamenti strategici per l'apertura ai nuovi mercati*

Apertura ai nuovi mercati		
Orientamento strategico		
Pensa locale e agisci locale	Pensa globale e agisci locale	Pensa globale e agisci globale
Definire e adottare una strategia strettamente localizzata e destinata ad ogni singolo mercato che si intende penetrare	Definire una strategia unica ma adottare una strategia localizzata in termini di adeguamento dei beni e/o servizi che si vogliono offrire in un determinato mercato	Definire e adottare una strategia standardizzata in tutti i mercati in cui l'azienda opera

Tabella2: Orientamenti strategici per l'apertura ai mercati esteri – elaborazione dell'autore adattata al modello offerto da A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, in *Strategia Aziendale: Formulazione ed Esecuzione*. McGraw-Hill, 2009.

In conclusione, possiamo affermare che il fenomeno della globalizzazione, l'apertura ai nuovi mercati, internet e lo sviluppo delle tecnologie digitali hanno, e continuano a farlo, modificato in modo dirompente l'arena competitiva. Le fasi storiche del fenomeno della globalizzazione, segnate da fasi di stagnazione, hanno registrato un crescendo esplosivo attraverso le innovazioni, tale che nell'ultimo ventennio, nonostante le crisi finanziarie e le fasi alterne di stagflazione, non hanno provocato particolari fasi stagnanti del fenomeno, anzi hanno contribuito allo sviluppo di una quarta fase del fenomeno della globalizzazione che può ricondursi ai primi anni del nuovo millennio con l'esplosione delle nuove tecnologie ITC, molto più sofisticate di quelle del passato, che hanno contribuito, a loro volta, alla nascita di nuovi modelli di business e contestualmente stanno sempre più consolidando un nuovo paradigma imprenditoriale dettato dalle innovazioni tecnologiche, quale il paradigma dell'impresa virtuale che permette alle imprese attuare un processo di espansione internazionale e di apertura ai nuovi mercati altamente flessibile, superando quasi definitivamente tutti i limiti delle teorie sull'internazionalizzazione sinora analizzate.

accordi internazionali di cooperazione, in F.J. Contractor, P. Lorange (a cura di), *La cooperazione tra imprese*, Etas Libri, Milano, 1990; D. Galdini, *L'internazionalizzazione*, cit.

⁴³ A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Strategia Aziendale: Formulazione ed Esecuzione*. McGraw-Hill, ed. it. a cura di Giovanni Battista Dagnino, Rosario Faraci, Milano, 2009,

4. Nel corso dell'ultimo ventennio, il concetto di innovazione tecnologica ha assunto sempre più rilevanza in termini di sviluppo economico e di progresso tecnologico. Nell'attuale contesto moderno in cui si mira sempre più alla globalizzazione, il continuo cambiamento tecnologico rappresenta uno dei pilastri portanti che influenzano positivamente la performance dell'impresa e la sua competitività internazionale. Le teorie classiche sull'innovazione ed il progresso tecnologico sono riconducibili alle teorie dell'economista Adam Smith⁴⁴ che associa il concetto di innovazione ai fattori relativi al cambiamento tecnologico, al cambiamento dell'economia ed al cambiamento del fattore lavoro. Smith nei suoi studi afferma che un lavoro più specializzato ed una solida esperienza comportano un aumento della produttività. Smith, dunque, non assegna un ruolo fondamentale all'interno dell'economia del concetto di progresso tecnologico, in quanto si focalizza sul fattore divisione lavoro, infatti, il primo studioso ad assegnare l'origine economica del progresso tecnologico fu l'economista Marx che affermava che il progresso tecnologico non interessava solo i singoli individui e le loro basi lavorative, bensì comprendeva un'intera collettività di soggetti in cui il ruolo dell'economia svolgeva un ruolo fondamentale⁴⁵.

In termini di innovazione, i tempi d'immissione sul mercato, nonché la commercializzazione di un prodotto o di un servizio innovativo e i rispettivi risultati del processo innovativo non sempre risultano essere brevi⁴⁶; anzi, si rende necessario un periodo in cui concentrare l'acquisizione di conoscenze che permettono di creare nuovi prodotti e processi volti al conseguimento di vantaggi competitivi, derivanti dalla riduzione dei costi di produzione e dalla maggiore qualità dei prodotti⁴⁷. Pertanto, in tal senso, si possono individuare tre momenti fondamentali che interessano il progresso tecnologico, quali l'invenzione, l'innovazione e la diffusione. In tale contesto, si introducono le teorie del padre dell'innovazione, ovvero le teorie di Schumpeter che rappresentano un importante contributo per la letteratura scientifica. Nei suoi studi sull'innovazione, Schumpeter pone tale concetto al centro del tema sullo sviluppo economico e considera l'innovazione tecnologica come una variabile esogena al sistema e di tipo discontinuo. Tra i primi teorici ad effettuare una sostanziale distinzione tra invenzione ed innovazione, egli definisce sistematicamente l'invenzione come un atto che contribuisce al progresso tecnologico, qualcosa di puramente scientifico, e l'innovazione come l'introduzione di nuovi processi produttivi o di nuovi

⁴⁴ A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Edited by RH Campbell and AS S-inner, Oxford University, New York, 1976.

⁴⁵ F. Malerba, *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma, 2000.

⁴⁶ T.S. Robertson, H. Gatignon, *Technology development mode: a transaction cost conceptualization*, in *Strategic Management Journal*, 19(6), 1998, pp. 515-531.

⁴⁷ G. Arcese, S. Flammini, O. Martucci, *Dall'Innovazione alla Startup – l'esperienza d'imprenditori italiani in Italia e in California*, McGraw-Hill, Milano, 2013.

beni nell'attività economica⁴⁸. Sostanzialmente, l'innovazione rappresenta in linea generale l'estensione e la concretizzazione, sotto il profilo economico, dell'invenzione in cui colui che inventa deve necessariamente trovare qualcuno che sia disposto a produrla, altrimenti questa resterà solo una "scoperta" nascosta e non disponibile a potenziali fruitori. Seppur definita come la concretizzazione sotto il profilo economico dell'invenzione, è importante precisare che trattandosi di un qualcosa di sostanzialmente nuovo, non sempre l'innovazione necessita di un'invenzione.

In definitiva, analizzando in linea generale le teorie sull'innovazione proposte da Schumpeter possiamo affermare, innanzitutto, che egli assegna una rilevante centralità alla figura dell'imprenditore, in quanto attraverso la creazione di nuove combinazioni produttive e distributive tende a rompere il temporaneo equilibrio creatosi sul mercato, godendo del vantaggio competitivo del *first mover*, che presto perderà, data l'influenza globale che tali nuove combinazioni sprigionano, ritornando così in una situazione di equilibrio ed attendendo la nuova rottura⁴⁹. Inoltre, l'innovazione tende ad assumere un ruolo predominante nel mutamento industriale configurandosi come quella forza che distrugge il vecchio contesto competitivo per crearne uno completamente nuovo generando il fenomeno della c.d. "distruzione creatrice", ovvero la creazione di un qualcosa di nuovo del tutto sconosciuto nella pratica presente⁵⁰. Ed è attraverso le sue teorie che Schumpeter rompe i vecchi paradigmi derivanti dalla scuola classica, in cui vi era una visione statica dell'innovazione e del progresso tecnologico, creando così un approccio moderno supportato da una visione dinamica del processo innovativo.

Nell'attuale contesto in cui le imprese operano, propenso all'apertura ai nuovi mercati ed in continua evoluzione, è necessario mettere in atto un processo continuo di acquisizione di innovazioni basato sulla conoscenza. In termini strategici, l'innovazione in un'impresa può riguardare il prodotto, il processo, le stesse attività di marketing o l'assetto organizzativo interno. Come per le strategie d'ingresso in nuovi mercati, anche per l'acquisizione delle innovazioni si può far riferimento a strumenti come gli accordi o le *joint venture*, ed in particolar modo a contratti di *R&D*. Difatti, lo sviluppo delle tecnologie ITC, telecomunicazioni ed automazione hanno spinto le aziende verso un aumento sostanziale della produttività abbattendo da un lato il costo della forza lavoro ed aumentato dall'altro i costi relativi agli impianti ed alle attività di *R&D*⁵¹, riconducibili ai quei settori appartenenti ad un'azienda pienamente dedicati allo studio delle innovazioni tecnologiche da utilizzare a favore del miglioramento dei propri prodotti, o crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione⁵². Dunque,

⁴⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Rizzoli-Etas, Milano, 2013.

⁴⁹ S. Denicolai, *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, Franco Angeli, Milano, 2010.

⁵⁰ J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo*, cit.

⁵¹ F. Malerba, *Economia dell'innovazione*, cit.; P. Regner, U. Zander, *Knowledge and Strategy Creation in Multinational Companies*, in *Management International Review*, 51, 2011, pp. 821-850; G. Arcese, S. Flammini, O. Martucci, *Dall'Innovazione*, cit.

⁵² E. Chiacchierini, *Tecnologia & produzione: innovazione*, Cedam, Milano, 2012.

l'invenzione affinché si tramuti in innovazione deve comportare un vantaggio economico altrimenti potrebbe risultare poco profittevole. In linea generale l'innovazione tecnologica gioca un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie in quanto rappresenta uno degli strumenti cardine atti al mantenimento di un solido vantaggio competitivo nel lungo periodo ed in particolare questa si poggia su quelle che sono le strategie di differenziazione in quanto garantiscono all'impresa un certo grado di inimitabilità ed un certo livello di *value proposition*.

5. In termini di gestione dell'innovazione tecnologica e definizione dell'innovazione strategica, considerando l'attuale scenario economico, in cui i sistemi impresa tendono a porre la propria attenzione verso i sistemi territoriali specializzati, acquisendo vantaggi competitivi, professionalità e competenze eccellenti presenti sul territorio stesso, stiamo assistendo ad un vero e proprio passaggio di paradigma. Difatti, considerati gli elevati costi che le aziende sostengono in *R&D* e considerando l'accorciamento del ciclo di vita della tecnologia e del prodotto, come già teorizzato da Chesbrough (2013) nella sua opera "*Open Innovation*" in cui afferma che le imprese ormai commercializzano la conoscenza, la gestione dell'innovazione si trova ad affrontare una irruente fase evolutiva, passando dal consolidato paradigma "*Closed Innovation*" all'attuale paradigma "*Open Innovation*", generando un superamento degli ostacoli derivanti dal vecchio paradigma⁵³. In questo scenario, tutti gli attori dell'innovazione, quali centri di ricerca, imprese, organizzazioni ed università, acquisiscono valenza strategica attraverso la capacità di operare in modo competitivo in un'ottica di *Open Innovation*, d'ora in poi "*OI*", integrando sistematicamente nei processi di innovazione competenze esterne rispetto alla propria organizzazione. Il paradigma dell'*OI* si fonda sostanzialmente sulla capacità delle imprese di sfruttare idee e tecnologie derivanti dall'ambiente esterno e di lasciare che le idee inutilizzate possano essere sfruttate da altre imprese. A differenza del paradigma "*Closed Innovation*", può realizzarsi attraverso l'utilizzo di fonti interne o esterne, che possono essere immesse nel processo di innovazione in qualsiasi momento e con vari mezzi; difatti, per tale ragione le imprese "commercializzano" le idee interne attraverso canali che non interessano il proprio business specifico, al fine di generare valore per l'organizzazione. A questa attività si integra un flusso contrapposto caratterizzato dallo sfruttamento interno di idee originate all'esterno dei laboratori di *R&D* aziendali. In linea generale, la differenza principale tra il paradigma *Closed Innovation* e paradigma *Open Innovation* è data dalla modalità con la quale le imprese individuano, tra le idee interne ed esterne, quelle con possibili sviluppi per il core business.

In tale contesto, considerando il loro dirompente avanzamento, per le imprese è

⁵³ G. Arcese, S. Flammini, *Open Innovation e tecnologia: il ruolo delle startup nel trasferimento Tecnologico*, Atti del XXVI Congresso Nazionale di Scienze Merceologiche Innovazione, Sostenibilità e Tutela dei Consumatori: L'Evoluzione delle Scienze Merceologiche per la Creazione di Valore e Competitività, 2014; S. Bresciani, *Le innovazioni dirompenti*, Giappichelli, Torino, 2016.

cresciuta la necessità di affacciarsi ad un nuovo paradigma, quale quello dell' "impresa virtuale", d'ora in poi "IV", tale da determinare un processo di deindustrializzazione in cui le aziende hanno rideterminato interamente i loro *assets*, configurandosi come aziende estremamente flessibili e reattive agli stimoli derivanti dal nuovo ed irruente ambiente competitivo⁵⁴. Il paradigma dell'IV, nel suo complesso framework e nonostante il suo radicarsi ed affermarsi sempre più velocemente, non gode di una definizione univoca e molti autori si sono espressi a riguardo. Tra le definizioni più rilevanti abbiamo quella di Steve Hill, (1997), che la definisce come «un gruppo identificabile di persone od organizzazioni il cui uso dell'ICT è sostanzialmente maggiore, riducendo così la necessità della loro presenza fisica per la trattazione degli affari o per lavori di collaborazione, al fine di realizzare obiettivi comuni» e di Maurizio Raffaini, 2001, che afferma che l'IV si configura come «un'alleanza strategica tra compagnie non in competizione - che usa principalmente l'ICT - per la realizzazione di un obiettivo specifico senza perdere l'autonomia - eccetto per le regole stabilite nel patto di costituzione dell'IV - e con lo scopo di evitare la formazione di una nuova entità giuridica».

Quando si parla di impresa virtuale, si volge lo sguardo ai più moderni modelli organizzativi, in particolar modo al modello reticolare e alla sua evoluzione in modello olonico virtuale. Con riferimento al modello reticolare, gli studiosi hanno espresso un'opinione abbastanza condivisa sulla sua definizione e si basa sostanzialmente su interazioni ed interscambi tra aziende capaci di creare processi e strutture col fine di assumere ed integrare congiuntamente decisioni di tipo organizzativo-manageriali⁵⁵. Il tradizionale modello reticolare, però, ha assistito ad una sua evoluzione tale da garantire, oltre che un maggior livello di creatività, rapidità e flessibilità del sistema, una maggiore sopravvivenza e convivenza con le continue perturbazioni dell'ambiente economico⁵⁶. Questa evoluzione è riconducibile al c.d. paradigma dell' "impresa olonico-virtuale". Tra i primi studiosi che introdussero il paradigma olonico-virtuale, Merli e Sacconi (1994), lo definirono come «un insieme di unità operative autonome che operano in modo integrato nell'ambito di un sistema a rete olonico». Nel sistema azienda olonico-virtuale, le aziende, in base alle opportunità di business che il mercato propone, tendono a configurarsi come parti della catena del valore più idonea a conseguire quella determinata opportunità. Definite, in linea generale, le caratteristiche di base dell'*azienda olonico-virtuale*, si riscontrano delle differenze rispetto ad altre forme organizzative, in particolar modo se si pensi ai requisiti necessari per il suo funzionamento e le sue modalità operative. Alla base, affinché il sistema funzioni

⁵⁴ E. Chiacchierini, *Tecnologia &*, cit.; A. Tracogna, *Outsourcing strategico e imprese "virtuali"*. *Vecchi e nuovi "terzismi" nel mercato globale*, in *Sinergie* n. 63, 2004.

⁵⁵ B. Di Bernardo, E. Rullani, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990; R. Provasi, *Il sistema evoluto delle reti d'impresa: le reti oloniche*, Pavia University Press, 2003.

M. Scicutella, *La gestione d'impresa*, Cacucci, Roma, 2011.

⁵⁶ R. Provasi, *Il sistema evoluto delle reti*, cit.

correttamente, è fondamentale che vi sia, in primo luogo, l'esistenza di un sistema a rete di tipo olonico, ed in secondo luogo, che vi siano le capacità di operare come azienda virtuale; l'esistenza del sistema garantisce in particolare la minimizzazione dei costi di transazione e dei tempi decisionali e permette, attraverso il sistema di infrastrutture, la nascita e lo sviluppo dell'azienda virtuale che produce valore per il mercato; la capacità, invece, garantisce le possibilità di avere organizzazioni che "fanno business" in modo guidato dal mercato e orientato al valore aggiunto reale⁵⁷. Dunque, il sistema olonico rappresenta un insieme evoluto composto da una moltitudine di aziende autonome che perseguono un obiettivo condiviso e che determinano una rete orizzontale di unità operative interdipendenti tali da creare una vera e propria catena di business⁵⁸.

Oggi, in termini di innovazione tecnologica e di innovazione strategica, un ruolo decisivo lo sta assumendo l'intelligenza artificiale, le tecnologie informatiche e tutto il comparto che interessa il paradigma dell'industria 4.0 che sta impattando significativamente sull'utilizzo dei dati, gli *analytics* e sulle relazioni uomo-macchina⁵⁹. Difatti, grazie al continuo sviluppo delle nuove piattaforme digitali ed al potenziamento del web, le aziende stanno avendo la possibilità di mettersi in contatto e di raggiungere un numero di utenti sempre più largo in tutto il mondo, abbattendo ogni barriera di distanza⁶⁰.

Dunque, se consideriamo l'attuale scenario economico globale si può constatare come da un'economia di tipo industriale vi è stata una traslazione verso un'economia di tipo immateriale, in cui le imprese, per adeguare i loro *assets* ai più sofisticati e moderni sistemi *ICT*, tendono a modificare i propri modelli strategici e strutturali traslando la propria dimensione strategica sulla creazione e l'impiego di risorse intangibili ed intellettuali, e, contestualmente approvvigionandosi di risorse complementari attraverso network – reti – di soggetti esterni⁶¹. Inoltre, il crescente sviluppo di questi network virtuali, propri del modello dell'IV, fa sì che vengano abbattute le barriere territoriali, generando un incessante interscambio di conoscenze tra imprese ed individui, attraverso un sistema di comunicazione interattivo, e rendendo il sistema sempre più aperto e dinamico⁶² (Rullani, 2003). Lo stesso Rullani (2003) afferma che attraverso un'estensione delle informazioni e delle conoscenze si possono ridurre i costi legati allo sviluppo ed all'applicazione delle conoscenze, generando un decisivo vantaggio derivante dalle reti virtuali. Dunque, il paradigma dell'IV ha

⁵⁷ G. Merli, A. Crippa, *Business on demand. Il prossimo paradigma. Come vincere nel nuovo scenario competitivo*, Il Sole 24 Ore, 2003.

⁵⁸ A. Ghi, *Tecnologia ed organizzazione del lavoro e della produzione*, in E. Chiacchierini, *Tecnologia & produzione: innovazione*, Cedam, Padova, 2012.

⁵⁹ L. Maci, *Che cos'è l'industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare*, in *Economy up*, 2019.

⁶⁰ A. Magone, T. Mazali, *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, Milano, 2016.

⁶¹ A. Tracogna, *Outsourcing strategico*, cit.

⁶² E. Rullani, *I distretti industriali al tempo dell'economia globale*, in *Impresa & Stato*, 2003.

segnato, e continua a segnare, un profondo cambiamento nella prassi tradizionale di fare impresa e nel definire la sua stessa natura. Difatti, la precedente letteratura teorica, che affermava l'integrazione proprietaria e definiva un modello organizzativo alla base gerarchico, come teorizzato da Ronald Coase, si sta convertendo a un modello, appunto virtuale, che pone alla base un insieme di attività «disperse tra più soggetti operanti spesso a grandi distanze geografiche che condividono l'appartenenza ad una stessa supply chain»⁶³. Quello dell'IV, assieme al paradigma dell'industria 4.0, dunque, sono in grado di competere, difendersi ed evolversi nell'economia post-fordista configurandosi come una struttura permeabile, che ha eliminato i confini fisici; questi paradigmi sono progettati al fine di ricercare, definire e modificare, con una certa continuità, le strategie più efficaci per integrare la propria catena del valore con quelle di clienti e fornitori⁶⁴.

6. Nel presente studio si è inteso evidenziare come i processi di internazionalizzazione e di integrazione dei mercati su scala internazionale ed il progresso tecnologico rappresentano i fenomeni che hanno determinato uno straordinario impatto sulle dinamiche economiche, sociali ed ambientali e sui processi competitivi aziendali. Traendo le conclusioni su quanto sinora analizzato, rivisti gli aspetti teorici ed i modelli analitici offerti dai “padri” della scienza del management, possiamo affermare che l'onda della globalizzazione spinge ad una velocità spropositata tale da condurre le aziende a adattarsi in maniera sempre più flessibile e dinamica alle perturbazioni derivanti dell'ambiente circostante.

Una prima riflessione derivante dalla revisione della letteratura riguarda il processo d'internazionalizzazione che le aziende sono tenute a mettere in atto in modo da consolidare e far crescere il loro vantaggio competitivo a livello globale. Difatti, la letteratura, oltre ad aver tardato ad esprimersi sino alla fine del secolo scorso, si può dire abbia assunto una visione “miope” del fenomeno. Pertanto, benché alcuni modelli proposti trovassero, come trovano ancora, una fondatezza assoluta nella valutazione delle decisioni aziendali in termini di definizione delle strategie d'internazionalizzazione, non tenevano conto di un fattore fondamentale alla base della nuova era della globalizzazione degli anni '90, come il cambiamento radicale dirompente che generava nuovi paradigmi nella produzione, nella commercializzazione e nello scambio delle conoscenze. In tal senso si tendeva a sottovalutare specifiche e diverse modalità di apertura ai nuovi mercati. Per le ragioni già menzionate, ad esempio, Rullani, in un suo contributo del 2006, aveva definito l'internazionalizzazione come un «processo invisibile, visto con gli occhi - teorie - del passato tali da oscurare le innovazioni che stavano cambiando sempre più rapidamente

⁶³ A. Tracogna, *Outsourcing strategico*, cit.

⁶⁴ E. Valdani, *Marketing Strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

le sue forme».

Con l'avvento del nuovo millennio, considerate le notevoli dimensioni di crescita della tecnologia informatica e delle comunicazioni, che hanno abbattuto radicalmente i muri della circolazione della conoscenza attraverso internet, si assiste allo sviluppo di nuovi paradigmi. A fare da padrone allo sviluppo di questi ultimi è il progresso tecnologico dettato dall'innovazione. Anche in tema di progresso e innovazione, attraverso la revisione della letteratura sono stati evidenziati concetti chiave legati al fenomeno della globalizzazione e dell'internazionalizzazione. Dunque, associando il progresso tecnologico al pensiero di Marx, questo ha rappresentato, sin dai primordi, un fondamento essenziale per il crescente sviluppo del fenomeno della globalizzazione in quanto poneva al centro una collettività di individui ed il ruolo dell'economia globale, cui si legavano le interazioni con le istituzioni e l'ambiente. La svolta, in termini di innovazione, però, si ha con le teorie di Schumpeter che si configurano come driver per lo sviluppo dei nuovi paradigmi innovativi, o definiti anche virtuali. Schumpeter con la sua teoria dei cinque approcci all'innovazione ha stravolto gli assetti strategico-organizzativi delle aziende sia a livello locale, ma soprattutto a livello internazionale. Infatti, con l'avvento delle nuove tecnologie si sono sviluppati numerosi modelli, a partire dal modello reticolare sino a giungere al paradigma dell'impresa virtuale segnata da un modello reticolare più sofisticato, definito olonico.

Dunque, i moderni paradigmi affondano le proprie radici nell'economia della conoscenza e delle relazioni virtuali. Oggi, la circolazione delle conoscenze registra uno spropositato aumento dettato dalle reti della scienza e della tecnologia. In particolar modo assume rilevante importanza il ruolo del web che ci offre la possibilità di percorrere luoghi e culture della conoscenza da grandi distanze. Questo nuovo approccio, legato all'economia della conoscenza ed alle relazioni virtuali in primo luogo, ha profondamente mutato le strategie adottate dalle aziende, in termini di produzione e commercializzazione di beni e servizi, ed in secondo luogo, ha favorito una maggiore flessibilità allo sviluppo dei processi d'internazionalizzazione per le aziende. L'internazionalizzazione della conoscenza, inoltre, ha cancellato i confini esistenti tra territori e imprese avviando una nuova fase della globalizzazione, più spinta rispetto al passato, che fa proprio il concetto di villaggio globale e di quarta rivoluzione industriale. Dunque, associando i concetti relativi all'impresa virtuale e all'internazionalizzazione della conoscenza possiamo giungere al paradigma che ha stravolto i modelli di business del passato, quale il paradigma dell'Impresa 4.0. I pilastri di tale paradigma si configurano nell'innovazione e nell'internazionalizzazione. Difatti, l'impresa 4.0 deve essere sia innovativa che internazionale, poiché queste due variabili rappresentano due leve strategiche strettamente collegate tra loro che le imprese moderne non possono ignorare.