



I MERCATI EMERGENTI E LA DISTANZA CULTURALE:
UNA RIVISITAZIONE DEI DRIVER DEL PROCESSO D'INTERNA-
ZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Francesco Scalamonti
University of Perugia
scala_f@libero.it

Article info

Date of receipt: 11/09/2019
Acceptance date: 07/04/2020

Keywords: Internationalization;
Emerging markets;
Cross-cultural distance

doi: 10.14596/pisb.361

Abstract

The theme of the internationalisation process of small and medium-sized enterprises (SMEs) has always aroused the interest of scholars and academics for its peculiarities. Often, some difficulties were encountered for SMEs in initiating internationalisation processes, especially if the target markets are characterised by a certain degree of liability of foreignness, which makes their approach more difficult, but at the same time can represent an important opportunity for the future development of the business. This work aims to place itself within this line of studies to try to offer an original theoretical starting point and contribute to the debate on the internationalisation strategy, highlighting the drivers that can influence the variety of the strategy of SMEs in emerging markets, according to their different stock of resources and the networking capabilities of the decision-makers.

The implications that lie ahead are twofold. In the first place, we want to bring to the attention of the specialised operators some strategies that can be followed and better matched to the current phase of globalisation, to penetrate those emerging markets characterised by intercultural distance. Secondly, the proposed conceptual framework aims to help analysts and researchers to better interpret the process of internationalisation of SMEs in empirical analyses.

1. Introduzione: perché una rivisitazione del framework teorico?

Le barriere spaziali e temporali sono cadute grazie ai progressi nell'automazione, nell'ICT e più in generale della *knowledge economy*. Luoghi una volta all'apparenza distanti non lo sono più grazie anche alla velocità con cui oggi viaggiano le informazioni.

L'ingresso nell'era della quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni connesse alla tecnologia digitale (Leamer e Storper, 2001; Levy e Murnane, 2004) hanno poi consentito risparmi enormi di risorse e reso più agevole la produzione, allora, frammentata e delocalizzata su scala globale (Feenstra, 1998; Grossman e Rossi-Hansberg, 2008; Los *et al.*, 2015).

Questa viene organizzata in siti capaci di sincronizzarsi, in cui la coordinazione e l'interconnessione tra le diverse unità produttive sono molto elevate, tale per cui, sempre più spesso compiti e mansioni sono svolti ad un livello internazionale (Krugman, 1998; Porter, 2003).

Dunque, le imprese che sanno riorganizzare i loro processi produttivi possono riuscire ad integrarsi nelle reti globali del valore e trarre così dei benefici dai differenziali di costo dei fattori produttivi o dalla ricerca di competenze migliori. Allora, un elemento discriminante che emerge dall'attuale fase della globalizzazione è proprio il know-how detenuto dalle imprese.

Il tema dell'internazionalizzazione che è stato più volte richiamato in letteratura (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988; Lall, 2002; Gereffi *et al.*, 2005; Johanson e Vahlne, 2009), invero, appare più problematico da inquadrare in riferimento alle piccole e medie imprese (De Chiara e Minguzzi, 2002; Caroli e Lipparini, 2002; Ruzzier *et al.*, 2006; Lu e Beamish, 2006; Jansson e Sandberg, 2008; Crick, 2009; Kuivalainen *et al.*, 2012; Zucchella e Servais, 2012), in cui, i processi decisionali individuali dell'imprenditore assumono configurazioni che difficilmente possono trovare collocazione nei framework teorici elaborati dall'ortodossia economica per le imprese sono di grandi dimensioni. La modalità di ingresso nei mercati esteri che rimane ancora un ambito da esplorare maggiormente (Laufs e Schwens, 2014).

Infatti, le PMI hanno la tendenza a mostrare una certa specificità nel loro processo di internazionalizzazione rispetto a quello delle grandi imprese (Bonaccorsi, 1992; Pitoni, 2013; Musso, 2013) che, pertanto, rende necessaria un'analisi più rispondente per la comprensione delle loro determinanti. Il livello d'internazionalizzazione delle PMI soprattutto se a conduzione familiare sarebbe gravato da una maggiore incertezza rispetto alle non familiari (Zahra, 2003).

In questo discussant paper si cercherà di colmare questo gap proponendo – per mezzo di una revisione della letteratura – una tassonomia che rivisita il framework delle strategie di internazionalizzazione con riferimento alle PMI cercando di analizzarle da un punto di vista alternativo re-

stando dal lato dell'offerta. Nel trattare le analisi sul processo d'internazionalizzazione delle PMI non si può, allora, non considerare la centralità che assume il ruolo dell'imprenditore, il quale, ha solitamente una tendenza a valorizzare solo alcune delle sue specifiche capacità (Guercini, 2005; Ferrero *et al.*, 2012; Francioni, 2016), o più in generale, non può non considerarsi il ruolo rivestito da uno sviluppo adeguato del capitale umano detenuto dall'impresa (Prete *et al.*, 2005; Pedrini e Dal Bianco, 2007; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Vignola e Marchi, 2012).

Il punto di vista alternativo che si vuole adottare permette di guardare ai percorsi d'internazionalizzazione delle PMI andando oltre le tradizionali rappresentazioni che ci forniscono i consueti driver per l'internazionalizzazione e aprire, dunque, ad un framework maggiormente incentrato sulla conoscenza (Lamb *et al.*, 2011) necessaria per intraprendere questo tipo di percorso di crescita per vie esterne.

In altri termini, esistono delle diversità nelle *internationalisation practices*, tali per cui, il processo d'internazionalizzazione evolve per salti incrementali, dunque, che lo rendono discontinuo ma che, comunque, dipendono pur sempre dall'esperienza accumulata dall'impresa sui mercati, anche in riferimento alla differente dotazione e natura in cui si articola la conoscenza (Paoli, 2009).

Questo per l'impresa comporta, allora, essere capace di detenere una certa abilità nell'accumulare conoscenza ed il sapersi adattare a contesti spesso culturalmente tra i più distanti.

Da tempo la letteratura riconosce che le imprese non sono isolate ma connesse per mezzo del *networking* relazionale intrattenute con gli altri attori di mercato, attraverso le quali acquisisce e implementa *know-how* e conoscenza. Le relazioni dalle imprese, sovente, si caratterizzano per la frequenza con cui si ripetono le interazioni, le interdipendenze o i processi di continuo adattamento. L'impresa e le controparti scambiano in modo ricorsivo risorse, stringono alleanze, condividono i fini, innovano e apprendono, in ultimo, divengono sempre più interconnesse (Ford *et al.*, 2003; Hakansson *et al.*, 2009; Tunisini e Bocconcelli, 2013).

In questo lavoro l'approccio teorico *network instated all'internationalization business* (Johanson e Mattson, 1988; Coviello e Munro, 1995) va a combinarsi in maniera sinergica con quello *resource-based*, che individua nella capacità delle imprese di dotarsi di risorse e competenze la fonte primaria della loro condotta strategica della capacità di sviluppo sui mercati internazionali al fine di acquisire delle competenze distintive di base, in grado di generare e sostenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, che sia il più a lungo durevole e difendibile (Hamel e Prahalad, 1990; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997; Lipparini, 2002). Per cui, è pur vero che nel cercare di interpretare il processo d'internazionalizzazione delle imprese possono essere adottate diverse prospettive di analisi, ma potrebbe essere

utile il considerare tutti questi punti di vista come tra di loro complementari piuttosto che alternativi (Bell *et al.*, 2003).

Al fine di rendere sistematico e analitico il discussant paper di seguito presentato, lo studio vuole fornire, in prima battuta, (i) un quadro teorico per mezzo di una revisione della letteratura che meglio possa prestarsi ad una lettura in chiave dinamica della strategia d'internazionalizzazione delle PMI, per poi, (ii) proporre una rivisitazione del framework teorico dei driver, infine, (iii) tracciare le considerazioni conclusive e le implicazioni.

2. Il processo d'internazionalizzazione delle imprese e la varietà della prospettiva di analisi

Le opportunità di business che si schiudono dai contesti globali impongono oggi alle imprese di ripensare all'ortodossia dei modelli d'internazionalizzazione tradizionali (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988; Gereffi *et al.*, 2005; Lall, 2002; Johanson e Vahlne, 2009). Da tempo, le PMI – e non solo – stanno rivedendo le loro strategie internazionali per consolidare la presenza nei mercati esteri e per far leva sulle nuove fonti del vantaggio competitivo (Masurel, 2001).

Dunque, è in questo senso che si avverte il bisogno a ripensare al processo d'internazionalizzazione per far sì che le PMI possano penetrare i mercati emergenti (Ferrucci *et al.*, 2018) come, ad esempio, quelli del continente africano dalle interessanti prospettive di crescita, ma che si caratterizzano pure per la presenza di ostacoli di ordine tecnico quali, la necessità di dotarsi di adeguate risorse e informazioni attendibili, difficoltà nello stringere accordi, alleanze e partnership, la mancanza di personale qualificato (Ferrucci e Paciullo, 2015).

Interessante è stato lo studio di Andersen *et al.* (1997) che individua quattro possibili percorsi all'internazionalizzazione delle PMI: (i) guidata da un cliente nazionale, (ii) attraverso l'integrazione nella *supply chain* di una grande impresa, (iii) per mezzo di accordi di collaborazione con altre PMI sia nazionali che internazionali, (iv) in maniera autonoma.

In altre parole, ripensando l'innesto nelle *global value chain* delle PMI, questo può avvenire lungo tre direttrici: (i) *delocalizzazione della rete di PMI subfornitrici*, in cui sono coinvolte le attività a più alto contenuto di lavoro e che si collocano negli stadi iniziali della filiera produttiva, (ii) *scomposizione e delocalizzazione della filiera produttiva*, le attività collocate a monte della filiera vengono delocalizzate presso le fonti della materia prima, quelle intermedie e più critiche rimangono nell'impresa, mentre, l'assemblaggio tende ad essere decentrato nei mercati geografici di destinazione, (iii) *l'internazionalizzazione dell'intera rete di PMI subfornitrici*, si tratta di agganciare le PMI ad una catena globale del valore mantenendo, allo stesso tempo,

relazioni di networking locale lungo tutta la filiera produttiva.

Dunque, se da un lato il *network* delle relazioni si è indebolito a causa della delocalizzazione delle PMI subfornitrici, che hanno contribuito a generare una nuova domanda di beni intermedi nelle aree di destinazione del decentramento, dall'altro, è proprio grazie alla stessa che le PMI possono intraprendere uno slancio internazionale per generare, a loro volta, una nuova domanda di beni intermedi a seguito della ri-specializzazione produttiva. È proprio a fronte di un ri-posizionamento lungo le catene globali del valore che l'attività delle PMI subfornitrici che fabbricano prodotti di alta qualità in serie corta – in piccoli lotti ed in tempi estremamente ristretti – non ha subito un ridimensionamento, contrariamente a quanto accade alle imprese le cui produzioni si collocano in una fascia qualitativa medio-bassa che sono state direttamente colpite dalle strategie di delocalizzazione dei produttori finali.

In definitiva, oggi alle PMI è richiesta una maggiore capacità di crescita dimensionale, soprattutto in termini qualitativi, ovvero, nella conoscenza e nella gestione – che è sempre più complessa – dei processi situati lungo la catena del valore a monte – come l'innovazione – e a valle – quali il marketing e la distribuzione. Mentre, alle imprese leader sono oggi richieste capacità e competenze per guidare il processo d'internazionalizzazione lungo quello che è stato definito come il “quarto capitalismo industriale” (Mariotti e Mutinelli, 2009; Varaldo *et al.*, 2009; Ferrucci e Guercini 2013).

2.1 Una breve revisione della letteratura

Gli studi a matrice economica (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988; Lall, 2002; Gereffi *et al.*, 2005) contribuiscono a spiegare le decisioni localizzative all'estero soprattutto delle grandi imprese attraverso dei propri insediamenti di tipo greenfield o brownfield quali alternative all'*export-oriented*. Ma l'internazionalizzazione è un processo più complesso, in cui interagiscono dimensioni diverse, legate alla specificità di certe caratteristiche delle PMI (Bonaccorsi, 1992; Zahra, 2003; Pitoni, 2013; Musso, 2013), come quelle personali e professionali dell'imprenditore (Guercini, 2005; Ferrero *et al.*, 2012; Francioni, 2016), o più in generale, del capitale umano e dei processi di apprendimento esperienziale (Prete *et al.*, 2005; Pedrini e Dal Bianco, 2007; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Vignola e Marchi, 2012) in grado, dunque, di supplire anche alle inefficienze organizzative ed alle difficoltà finanziarie di cui spesso le PMI possono soffrire (Manolova *et al.*, 2002).

Vernon (1966) sulla scia di Hymer (1960) analizzando il ciclo di vita del prodotto/settore mostra come l'impresa riesca ad ottenere dalle proprie produzioni dei differenziali di guadagno accedendo ai mercati esteri prima di decidere la dismissione o il rilancio di alcuni prodotti. Tale decisione dipende proprio dello stato di avanzamento tecnologico del prodotto ri-

spetto al paradigma tecno-economico dominate nel paese/mercato servito (Perez, 1983). Per cui, se c'è rispondenza adattiva tra la maturità tecnologica di un certo prodotto ed il mercato che viene servito, l'impresa avrà una convenienza economica a penetrare tale mercato ed estendere il proprio business oltre i confini nazionali (Vernon, 1983). Ma in questo approccio teorico, seppur contraddistinto da originalità – in cui entra in gioco la variabile tecnologica – appare ancora forte la deriva strutturalista e la contesa dell'aspetto dimensionale, per cui, mal si adatta a descrivere la condotta strategica e organizzativa delle PMI che, invece, non possono beneficiare dei vantaggi derivanti dalla scala dimensionale.

Il passo successivo è rappresentato dalla teoria degli stadi della scuola di Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) e dalla *learning by doing theory* da cui attinge (Lindblom, 1959). L'internazionalizzazione diviene un processo di accumulazione di conoscenza e di apprendimento relativo ai mercati esteri, alle modalità di entrata e alle attività di marketing, che progressivamente riducono la percezione della distanza culturale, dunque, del rischio percepito della *liability of foreignness* nell'operare nei mercati esteri e connessa proprio alle differenze di tipo economico, culturale, politico-sociale esistenti tra i differenti paesi (Zaheer, 1995). Nei diversi stadi, l'impresa tende ad adattarsi sempre meglio al contesto in cui decide di operare. In ognuno dei quattro stadi sequenziali: (i) nessuna attività internazionale, (ii) internazionalizzazione commerciale, (iii) creazione di una rete di vendita propria, (iv) internazionalizzazione produttiva; l'impresa ha accesso ad un insieme sempre maggiore di informazioni e solo il raggiungimento di una certa massa critica nell'apprendimento negli stadi inferiori consente all'impresa di passare agli stadi successivi. Studi più recenti hanno mostrato che le imprese non hanno la tendenza a seguire un modello per fasi sequenziali (Bonaccorsi, 1992; Benito e Grispud, 1992) o che addirittura nascono già globali (Gabrielsson e Manek Kirpalani, 2004). Queste imprese, infatti, sono in genere start-up dell'high-tech che praticano l'esportazione dei loro prodotti in regime di *capital-saving resource* come attività primaria e che, per l'appunto, nascono con lo scopo di servire i mercati di nicchia globali e che sono in grado di raggiungere fornitori e clienti in tutto il mondo sin dalla nascita.

Dunque, quello che fa la differenza è la distanza "psichica" (Vahlne e Nordstrom, 1992) percepita rispetto al mercato domestico che definisce il progressivo espandersi all'estero dell'impresa da mercati considerati come vicini a quelli più lontani.

Questa può essere definita come l'insieme di quei fattori di disturbo che perturbano le imprese che vogliono perseguire una strategia di penetrazione in un mercato straniero, oppure, come un insieme di *hidden cost* o di costi di transazione in cui incorre l'impresa lungo il suo processo d'internazionalizzazione. In altri termini, secondo la *stage theory* è l'esperienza

accumulata dall'operare nei mercati esteri ad essere il fattore chiave che influenza tempo e modalità di penetrazione nel contesto internazionale. In tal senso, l'internazionalizzazione è concepita come processo incrementale basato su di un apprendimento anch'esso crescente.

Gli studi successivi sulla creazione di *international business network* e sulle *born-global firm* hanno poi esteso questo approccio e hanno reso evidenti, rispetto al modello in origine teorizzato, che le traiettorie di crescita delle imprese sono maggiormente variegabili e differenziabili (Johanson e Mattson, 1988; Forsgren e Johanson, 1992; Rennie, 1993; McDougall *et al.*, 1994; Gabrielsson e Manek Kirpalani, 2004; Coviello, 2006; Zucchella e Scabini, 2007; Elango e Pattnaik, 2007; Presutti *et al.*, 2008; Johanson e Vahlne, 2009; Parker *et al.*, 2010).

In particolar modo, le imprese più piccole possono contare su di una relazionalità diffusa, più o meno intensa, con intermediari, clienti e fornitori esteri, nonché con partner e attori istituzionali dei paesi stranieri (Gilmore *et al.*, 2006; Evers e Knight, 2008). Una intensa ed efficace attività di *networking*, dunque, consente a queste imprese di superare i limiti derivanti dalle loro ridotte dimensioni o da una loro minore esperienza. Così riescono a cogliere le opportunità per lo sviluppo internazionale del loro business. Le reti in questione, possono assumere natura verticale o orizzontale (Ghauri *et al.*, 2003) ed incentivare la "coopetition", ossia una condotta strategica basata tanto sulla compresenza di cooperazione e concorrenza (Niccolini, 2008; Dagnino e Rocco, 2009).

Un'impresa che opera da diverso tempo sui mercati internazionali e che sa come relazionarsi con differenti attori economici ed istituzionali, sviluppa una naturale tendenza ad accrescere le capacità di affrontare e gestire gli eventi e le situazioni impreviste rispetto ad altre imprese, ma ha anche l'opportunità di cogliere nuovi spazi di business (Barkema e Vermeulen, 1998; Eriksson *et al.*, 2000; Eriksson e Chetty, 2003), ad esempio, maturando nuove esperienze che contribuiscono, in ultimo, ad accrescere e migliorare lo stock di conoscenza e la capacità di assorbimento (Cohen e Levinthal, 1990).

In ultimo, nell'analisi sui *driver* del processo d'internazionalizzazione delle imprese, non può non essere considerata la prospettiva degli studi che attingono alla *resource-based view* (Hamel e Prahalad, 1990; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997; Bloodgood *et al.*, 1996; Lipparini, 2002; Dhanaraj e Beamish, 2003). In quest'ottica, le conoscenze e le risorse detenute dall'impresa sono di tipo *firm-specific* (Wernerfelt, 1984) e sono alla base della condotta strategica e dello sviluppo del business.

La scelta d'internazionalizzazione, dunque, diviene una particolare modalità d'impiego e di valorizzazione della conoscenza e delle risorse detenute che vengono reinventate dall'impresa per operare in uno spazio della competizione più esteso. In tal senso, allora, assumono una rilevanza non trascurabile i processi decisionali e di selezione delle scelte adoperati dal

management e dall'imprenditore. In definitiva, esperienza, abilità e competenze sono alla base della stessa sopravvivenza dell'impresa nei mercati esteri e sono conseguenza dello sviluppo internazionale del business (Westhead *et al.*, 2001; Sapienza *et al.*, 2006).

2.2 Una variabile determinante: un cenno alla letteratura sulla *liability of foreignness*

Zaheer (2002) analizzando i costi strutturali dei network relazionali ed istituzionali nei paesi ospitanti mostra come, i primi, siano associati alla collocazione assunta dell'impresa all'interno del *network* locale e ai *linkage-effect* spigionatesi con importanti attori di mercato, mentre, i costi istituzionali incidono sulla legittimità dell'impresa straniera ad operare nel mercato, nonché, sulla sua capacità di apprendimento dal contesto locale.

Sulla stessa scia anche Sethi e Judge (2009), che mostrano come la penetrazione in una ASA all'estero includa tutti i costi connessi alla *cross-cultural distance* nelle operazioni transfrontaliere che coinvolgono le sussidiarie estere e di cui, allora, la *liability of foreignness* è solo una componente (Petersen e Pedersen, 2002; Eden e Miller, 2004). Comunque, in linea generale, la letteratura evidenzia che le PMI prediligono forme di presenza all'estero che sono *non equity-oriented* (Brouthers e Nakos, 2004).

Cuervo-Cazurra *et al.* (2007) mostrano come i costi per l'internazionalizzazione sono più elevati se le risorse che generano i vantaggi specifici dell'impresa non possono essere trasferiti all'estero. Ciò dipende dalle risorse specifiche già detenute dall'impresa che possono dare luogo poi a degli svantaggi nel paese ospitante, o al fatto che all'impresa mancano le risorse strategiche complementari di marketing necessarie per operare con successo nel nuovo mercato.

Elango (2009) sostiene che le imprese possono ridurre gli effetti della *liability of foreignness* attraverso un'efficace elaborazione delle informazioni acquisite sul mercato estero e quindi riuscire così ad infondere una maggiore sicurezza agli *stakeholder* locali. Dunque, la capacità di saper adeguatamente gestire questi due aspetti connessi alla presenza dell'impresa sui mercati esteri aumenta, in ultimo, la sua probabilità di sopravvivenza. Lo studio di Elango (2009) mostra che operare con una gamma ampia di prodotti, ottenere visibilità, incontrare i gusti locali e stringere alleanze con imprese locali per condividere risorse e *know-how* sono le strategie più efficaci per ridurre al minimo gli effetti della distanza culturale.

Barnard (2010) ha mostrato, invece, che a volte le capacità specifiche dell'impresa possono non essere appropriate o non abbastanza sviluppate per superare la distanza culturale di un dato mercato ostico prevedendo, allora, un necessario ricorso alla forza lavoro ed ai fornitori locali per garantire le competenze mancanti.

Yildiz e Fey (2012) riferendosi alle economie in transizione caratterizzate da un ambiente istituzionale volatile, incerto e mutevole, nell'analizzare la distanza culturale, sostengono che le imprese ospiti possono adottare pratiche gestionali rivolte all'omologazione istituzionale per cercare di perseguire i propri obiettivi senza il dover necessariamente rinunciare ai loro valori di fondo. Quindi, le imprese riescono ad evitare strategie di adattamento all'ambiente locale e avere maggiore probabilità di riuscire a trovare personale con valori assimilabili a quelli detenuti a causa dello stato transitorio di queste economie. Infatti, la trasformazione istituzionale in corso porta ad un livello più elevato la differenziazione dei valori culturali tra i diversi gruppi sociali in termini di istruzione, interessi e abitudini di consumo. In definitiva, Yildiz e Fey (2012) quando descrivono queste strategie alternative fanno riferimento principalmente alla grande impresa. Ciò non toglie che anche le imprese di più piccole dimensioni non possano adottare queste strategie, ma chiaramente è più difficile o persino impossibile se queste non dispongono di adeguate risorse o non sono trainate da un'impresa più grande. C'è poi anche il dover considerare il ruolo del governo ospitante che, ad esempio, ha maggiore probabilità di offrire incentivi alle grandi imprese che possono comportare un aumento significativo dei livelli occupazionali e contribuire a risollevare il paese con investimenti rilevanti, piuttosto che alle PMI, che da sole difficilmente potranno garantire gli stessi risultati.

Moeller *et al.* (2013), poi, sono andati oltre, distinguendo tra una *material* ed un'*immaterial liability of foreignness*, tanto per fattori interni che esterni all'impresa. Mentre l'incertezza esterna può essere rimandata alle teorie istituzionali (Di Maggio e Powell, 1983; Noth, 1990), l'approccio ai fattori interni dovrebbe essere inquadrato, invece, nella teoria della distanza culturale. Le imprese estere soffrono di un evidente gap rispetto alle locali e dovuti, in gran parte, alle differenze riscontrabili nella gestione dei dipendenti assunti localmente. I formatori aziendali, infatti, sono impegnati nel dover mediare tra la necessaria coerenza interna con le consolidate *routines* organizzative dell'impresa e la necessità di adattamento al contesto culturale locale (Bartlett e Ghoshal, 1989). Inoltre, il capitale umano potrebbe mostrare della reticenza a sottoporsi alle norme e alle pratiche aziendali, mettendo, in ultimo, in discussione la volontà decisionale del management (Kostova e Zaheer, 1999).

Anche se il concetto della distanza culturale è stato discusso a diversi livelli, gli studi non mostrano risultati unanimi ed in parte sono pure contrastanti. Dunque, non è possibile approcciare alla sottesa *liability of foreignness* con una teoria definitiva ed in grado di descrivere a pieno il fenomeno. Il mercato globale include, poi, una tale varietà contestuale, per cui, sarebbe impossibile definire il fenomeno con un unico framework senza incorrere nel rischio di perdere un livello significativo di dettagli. Gli studiosi,

quindi, si trovano di fronte a un compromesso quando devono approcciare a questo concetto.

La visione tradizionale della *liability of foreignness*, che indaga principalmente gli svantaggi che l'impresa deve affrontare rispetto ai concorrenti locali, non appare adatta a descrivere l'intera serie di costi di funzionamento in un contesto economico globalizzato. Ad esempio, Sethi e Guisinger (2002) giungono a ritenere che solo attraverso un adeguato processo di scansione, interpretazione, e analisi si possa superare la distanza culturale e che talvolta questa possa divenire persino un potenziatore del vantaggio competitivo nei confronti delle imprese locali se adeguatamente valorizzata dall'impresa estera. Le competenze di base sviluppate internamente, allora, sono sì il principale *driver* a disposizione dell'impresa, ma non l'unico. Anche i partenariati, le reti, e una localizzazione per accrescere le risorse complementari di marketing sembrano necessari per meglio approcciare il contesto economico globale.

Dunque, Sethi e Judge (2009) sostengono che non devono essere presi in considerazione solo i costi del fare business all'estero, ma anche i benefici, quindi, l'impatto – positivo o negativo – diviene un effetto combinato da molteplici *driver*. Nei paesi in via di sviluppo, allora, diversi studi (Pelinescu e Rădulescu, 2009; Kinoshita, 2011; Kurihara, 2012; Sridhar *et al.*, 2016; Yaqub, 2016) riconoscono la valenza di un approccio specifico per settore di tipo *picking the winners*.

3. Una rivisitazione del framework teorico dei driver del processo di internazionalizzazione delle PMI

Stante alle considerazioni sulla letteratura di cui sopra, la strategia delle PMI finalizzata all'ingresso nei mercati emergenti – che sono poi quelli contraddistinti da una maggiore complessità e caoticità sociale, politica, istituzionale, oltre che da fattori di natura macroeconomica che contribuiscono ad accentuarne la vulnerabilità strategica – dovrebbe consentire di rendere il più agevole possibile la penetrazione in questi mercati che possono, dunque, rappresentare un'importante opportunità di sviluppo del loro business.

La consapevolezza della presenza di regioni in rapido sviluppo anche se fortemente instabili ha indotto le imprese a riconsiderare la propensione al rischio. Questa non è più solo percepita come condizione negativa, ma in tutt'altra chiave di lettura, allora, ha pure una funzione locomotrice che spinge le imprese ad intraprendere nuove opportunità d'investimento in mercati caratterizzati da elevati potenziali di crescita.

In particolare, una decisione strategica che all'apparenza può sembrare controcorrente come, ad esempio, quella di investire in un contesto socio-

economico ad elevato rischio ed in un momento in cui gli altri competitor sembrano optare per il ritiro, potrebbe invero, rivelarsi molto vantaggiosa sia in termini di profittabilità attesa che di definizione del proprio business.

Quando le PMI si trovano a dover approcciare a questi mercati, spesso per ragioni strutturali e organizzative, possono mancare di risorse finanziarie, di competenze e capacità gestionali o di marketing, di esperienza sui mercati esteri, di padronanza della lingua straniera, di esperienza culturale, di informazioni sul mercato estero ed avere paura di tutti i rischi connessi.

In altre parole, queste imprese possono percepire una certa distanza psichica, in virtù delle loro qualità distintive che sono differenti rispetto a quelle della grande impresa, non solo da un punto di vista organizzativo ma anche decisionale, per cui, anche il loro approccio ai mercati internazionali risulterà divergente.

L'internazionalizzazione appare, dunque, una conseguenza di tutta una serie di decisioni incrementali di tipo *path-history dependency* e di attività di *networking*, che spesso si originano proprio da investimenti che denotano un certo grado di innovazione comportamentale del management o dell'imprenditore (Cedrola e Battaglia, 2011; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Vignola e Marchi, 2012; Francioni *et al.*, 2015).

In questa parte del lavoro, tenendo conto della prospettiva teorica multiforme e della *liability of foreignness*, si proverà a riformulare il quadro dei principali driver che spingono le PMI ad interfacciarsi in maniera difforme nei mercati caratterizzati da forte criticità e con qualche esempio tratto dalla letteratura sui mercati emergenti dell'Africa (Ferrucci e Paciullo, 2015).

In Ferrucci *et al.* (2018) la definizione di *networking* acquisisce una configurazione nuova per esprimere le relazioni innescabili dall'impresa con i clienti, i fornitori e le istituzioni, in funzione di tre tipi di rete attivabili: (i) *confined local network*, in cui le conoscenze di mercato acquisite dall'impresa attraverso una rete locale sono *market-specific*, per cui non possono essere replicate e hanno valenza solo in un dato mercato, (ii) *network with bridging*, in cui l'impresa sfrutta le relazioni che già detiene per ottenere l'accesso ai mercati target, (iii) *clone network*, quando l'impresa riesce a replicare con successo la rete di relazioni che supporta le operazioni di business pure in altri mercati. Le alternative di *networking* proposte in Ferrucci *et al.* (2018), in ultimo, appaiono rilevanti per il proseguo di questo studio.

3.1 *La market followership network strategy*

Questa condotta si verifica quando le imprese fornitrici di dimensioni ridotte che gravitano attorno ad un'impresa leader più grande, per un effetto *pull* – o di *bandwagon* – assecondano il suo processo d'internazionalizzazione ed ingresso nelle *global value chain* attraverso investimenti in autonomia o facendo rete.

Le imprese leader di un distretto potrebbero decidere di effettuare un investimento in un mercato ostico percepito come sufficientemente sicuro e stabilirvi una propria base operativa, per poi implementare una strategia d'internazionalizzazione verso realtà limitrofe e tessere network con clienti e fornitori del luogo.

Secondo Draper e Scholvin (2012) questo produrrebbe un effetto domino a beneficio della rete di fornitori, la quale sarà indotta ad approfittare del gateway offerto dall'impresa leader per travalicare i confini nazionali e proiettarsi anch'essa nei mercati esteri contenendo efficacemente i *sunk cost* e restando *lean and flat*. Ad esempio, Altman *et al.* (2005) forniscono delle prove empiriche al riguardo circa il settore creditizio, delle telecomunicazioni e della grande distribuzione in molte delle economie dell'Africa sub-sahariana.

In questo caso, la modalità di governance delle catene globali del valore (Kaplinsky e Morris, 2001; Humphrey e Schmitz, 2002; Gereffi *et al.*, 2011) possono sia agevolare che ostacolare il potenziamento internazionale delle imprese fornitrici.

Luiz e Stephan (2012) mostrano come le imprese di telecomunicazioni sudafricane sono riuscite ad espandersi in Africa sub-sahariana proprio grazie all'esperienza acquisita *on-filed* attraverso quelle di dimensione maggiore, che hanno rappresentato, prima, una piattaforma con cui comprendere l'ambiente competitivo africano e poi un volano all'internazionalizzazione. Inizialmente queste imprese si sono espanso nei mercati a loro più familiari come quelli confinanti e di lingua inglese, poi, acquisita una certa dimestichezza ed esperienza circa il modo di conduzione del business, si sono spostate verso quei mercati meno conosciuti come quelli di lingua francese.

Altre evidenze empiriche in questa direzione possono venire da Owhoso *et al.* (2002), che indagano la penetrazione nei mercati dell'Africa sub-sahariana delle grandi imprese americane, mostrano come queste possono ottenere un vantaggio strategico nell'essere *first-mover* nel penetrare questi mercati attraverso un investimento "a testa di ponte" posto in Sud Africa, dal quale poi poter dare vita a delle future penetrazioni verso i mercati limitrofi.

Dunque, è attraverso l'apprendimento organizzativo che le imprese riescono a conoscere i gusti, le preferenze e le abitudini dei loro potenziali consumatori. Tuttavia, le imprese che si sono aperte al mercato sudafricano hanno dovuto affrontare un ambiente competitivo caratterizzato da forte concorrenzialità e non proprio privo di incertezza politica e rischi per la sicurezza. L'analisi di Owhoso *et al.* (2002) suggerisce che solo le imprese più grandi e diversificate hanno la disponibilità dei mezzi finanziari e delle risorse manageriali per entrare nel mercato africano attraverso investimenti idiosincratici in capitale fisso.

Tra l'altro, dal punto di vista organizzativo le imprese che si stabiliscono in questi mercati gravati da forte instabilità, mostrano la tendenza ad

adottare come struttura organizzativa quella ad hoc, che permette di gestire molteplici linee di produzione, che favorisce il coordinamento tra i livelli gerarchici e che meglio si adatta ai cambiamenti improvvisi. Tale maggiore coordinamento consente, infatti, all'impresa leader di riuscire (i) a gestire le fasi più importanti del processo produttivo dei suoi subfornitori e al contempo, (ii) di semplificare l'organizzazione del network, mentre, alle imprese subfornitrici potrebbe consentire di (i) estendere più agevolmente la gamma dei prodotti e servizi offerti, (ii) accrescere il vantaggio competitivo derivante dalla loro flessibilità organizzativa.

3.2 *La market relations network strategy*

Questa ulteriore condotta si origina quando l'impresa riesce ad instaurare accordi formali e informali, partnership strategiche o di *co-marketing* facendo rete con gli interlocutori economici locali quali, clienti, fornitori e pure competitor.

L'analisi della letteratura suggerisce come le PMI possono fare affidamento sui network relazionali per superare i loro svantaggi dimensionali quando cercano una crescita per vie esterne e riuscire a superare così il loro eventuale isolamento.

La prospettiva della rete sostiene che l'internazionalizzazione avviene attraverso il *networking* (Johanson e Mattson, 1988) e che le imprese sono in grado di acquisire dal mercato globale conoscenza, risorse finanziarie, di marketing e manageriali. In altre parole, attraverso la collaborazione con partner nazionali ed esteri riescono ad ottenere dei vantaggi competitivi.

Una delle modalità più apprezzate sono le partnership attraverso joint venture, che dipendono fortemente dai livelli di fiducia tra i partner. Presentano dei vantaggi sia in termini di apprendimento organizzativo, di condivisione e di contenimento dei costi di transazione, sia, più in generale, dei rischi, permettendo, in ultimo, degli interscambi fondati su di un vantaggio da *cooperation*.

Parte della letteratura ha contribuito a ridurre il pessimismo sul potenziale di crescita delle PMI nei mercati emergenti in Africa (Pedersen *et al.*, 1994; McCommick, 1996; Rutashobya e Jaensson, 2004; Mtigwe, 2005).

Ad esempio, nella maggior parte dei paesi africani, la trasparenza nell'informativa contabile e nel bilancio delle imprese è molto scarsa, per cui, dati i ridotti presupposti di affidabilità informativa, nel penetrare questi mercati vi sarà anche il dover considerare un rischio variabile connesso ad una possibile incoerenza tra gli effettivi valori di mercato delle imprese ed i dati contabili dichiarati, oltre che, per questo motivo, essere gravati da uno scarso sviluppo del settore creditizio e finanziario a supporto delle operazioni di mercato (Owhoso *et al.*, 2002). Questi fattori, insieme all'incertezza circa il quadro politico e istituzionale dei paesi, contribuiscono a creare un'asimme-

tria informativa elevata tra i partner. Per evitare questi disordini è possibile ricorrere ad accordi informali e non (Rutashobya e Jaensson, 2004; Mtigwe, 2005). Allora, instaurare rapporti cooperativi attraverso joint venture nei mercati emergenti può essere preferibile rispetto ad operazioni di M&A in quanto possono ricevere anche egli incentivati dagli attori istituzionali.

Dunque, le partnership, la creazione di reti e cluster sono una modalità alternativa per molte PMI magari scarsamente dotate di risorse per far crescere il loro business oltre i confini nazionali ed affrontare così la sfida imposta dalla globalizzazione. Questo dipenderà molto dalle capacità di manager ed imprenditori di saper tessere delle adeguate reti relazionali riducendo, allora, al minimo i costi della *liability of foreignness*. Grazie all'apprendimento e all'esperienza acquisita dall'operare nei mercati esteri, l'impresa aumenterà lo stock di know-how detenuto che può essere utilizzato per l'internazionalizzazione, oppure, da poter valorizzare nel mercato domestico.

In generale, se l'esperienza sui mercati esteri è stata positiva e con buoni risultati potrà indurre un effetto benefico a livello di cultura d'impresa che poi inciderà sull'orientamento strategico di fondo, allora, con una propensione maggiore dell'impresa all'internazionalizzazione.

3.3 *L'institutional and government network strategy*

Quest'altra condotta strategica attiene ad una possibilità di internazionalizzazione delle imprese attraverso l'instaurazione di network al fine di promuovere eventi, come la partecipazione a manifestazioni fieristiche e consorzi, soprattutto, attraverso il ricorso a canali attivati, eventualmente da attori istituzionali per mezzo di accordi bilaterali, imprese e istituzioni locali allo scopo di rendere più agevole l'ingresso nei mercati esteri.

Diversi sono gli autori che hanno analizzato le interazioni ricorrenti tra attori istituzionali e tessuto imprenditoriale, circa il ruolo rivestito dalle politiche attive per l'internazionalizzazione dei territori e il modo in cui poi queste vengono formulate e attuate dai policy maker (Paoli, 1999; Bellini, 2000; Vaccà e Varaldo, 2000; Kohli, 2004).

Ad esempio, già Noble (1998) sosteneva l'importanza della creazione di consorzi allo scopo di promuovere l'internazionalizzazione, la ricerca e lo sviluppo, oltre che, per facilitare la creazione di imprese conferendo, allora, all'attore pubblico un ruolo di primo piano nella predisposizione delle policy del tipo *picking the winner*. Le imprese che volessero affacciarsi con propri investimenti sul mercato internazionale, non solo dovrebbero allinearsi al vantaggio comparato del paese, in modo tale che i costi dei fattori produttivi siano i più bassi possibili, ma dovrebbero anche poter sostenere i costi di transazione e quelli connessi alla *liability of foreignness* tra i più bassi possibili, dunque, proprio per mezzo dell'azione mediatrice e di buon coordinamento messa in campo, ad esempio, dagli attori istituzionali.

Tra gli altri attori istituzionali che possono avviare accordi, alleanze, partnership strategiche e avere un ruolo attivo di promozione e sviluppo sul piano internazionale ci sono poi le varie associazioni di categoria (Chetty e Blackenburg-Holm, 2000; Bertoli e Bertuzzi, 2002; Depperu et al., 2009), come quelle degli imprenditori che attraverso i consorzi incoraggiano le imprese alla partecipazione e all'organizzazione di eventi fieristici, alla creazione di centri di ricerca e formazione professionale, alla promozione di poli sinergici per lo sviluppo o di reti di imprese, oltre che, essere di aiuto all'identificazione di quei settori e mercati in cui sia conveniente per le imprese internazionalizzarsi (Francioni *et al.*, 2012).

Dunque, istituzioni dotate di una buona visione strategica possono essere fondamentali per promuovere nel lungo periodo l'innesto delle imprese lungo i sistemi di divisione internazionale del lavoro (Doner e Schneider, 2000) e per la formazione di eventuali cluster distrettuali territorialmente radicati, in cui poter accresce il know-how detenuto (Krugman, 1998; Porter, 2003; Zeng, 2015).

Le associazioni di imprese possono, ad esempio, progettare e monitorare programmi di formazione dei lavoratori e identificare quali competenze mancano alla forza lavoro per lo sviluppo delle forme di produzione distrettuali (Perez-Aleman, 2000; Guercini e Woodside, 2012).

I mercati emergenti in cui le istituzioni stanno assumendo un ruolo attivo nella definizione delle politiche industriali attraverso un policy-mix di iniziative con gli imprenditori possono risultare, allora, più attraenti alle imprese che decidono di approssicare i mercati internazionali (Cammatt, 2007).

Dunque, adeguate policy poste in essere da istituzioni strategicamente lungimiranti sono tanto più necessarie nell'era del quarto capitalismo imprenditoriale, in quanto la costante ricerca dell'innovazione e dell'internazionalizzazione per il miglioramento della produttività sembrano alla base dell'odierna competitività della media impresa industriale (Castellani e Zanfei, 2007; Kafouros *et al.*, 2008; Prashantham, 2008; O'Cass e Weera-wardaba, 2009; Cerrato e Depperu, 2010; Kylaheiko *et al.*, 2011).

3.4 *La core-competence and capability investment strategy*

Quest'ultima modalità attiene all'investimento in formazione e all'apprendimento di *skill* specifiche poi detenute da manager o particolari personalità dotate di una sensibilità *captive* che vanno a collocarsi nei mercati fungendo, allora, da riduttori dell'incertezza percepita.

In altre parole, la strategia d'internazionalizzazione delle PMI è fortemente influenzata dalle caratteristiche personali e dagli atteggiamenti assunti dagli imprenditori, che stanno alla base di processi decisionali innovativi (Preti *et al.*, 2005; Guercini, 2005; Pedrini e Dal Bianco, 2007; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Ferrero *et al.*, 2012; Vignola e Marchi, 2012; Francioni, 2016).

La capacità degli imprenditori di intraprendere comportamenti innovativi dipende non solo dall'ambiente competitivo, ma anche dalle caratteristiche e dai tratti della loro personalità costruita nel tempo attraverso la formazione, oltre che dall'estroversione, dall'apertura a nuove esperienze, dal rispetto delle diversità culturali e delle tradizioni (Frimousse *et al.*, 2012; Omri e Becuwe, 2014). L'imprenditore dovrebbe possedere un insolito mix di competenze e capacità personali, come intraprendenza e autostima, oltre ad una certa dose di aggressività, tanto da giustificare l'internazionalizzazione più come un appagamento personale (Prefontaine e Bourgault, 2002) o un momento di apprendimento e di fronteggiamento del rischio (Pedrini e Dal Bianco, 2007; Bortoluzzi e Balboni, 2011; Vignola e Marchi, 2012), piuttosto che essere dettata da logiche di profitto.

I processi decisionali nelle PMI sono in gran parte informali e altamente personalizzati, pertanto, l'imprenditore farà molto affidamento sulla sua capacità di supervisione effettuerà numerosi viaggi nei mercati esteri attivando forme originarie di apprendimento dal mercato (Sadler-Smith *et al.*, 2001).

D'altro canto, paradossalmente, le imprese dei mercati emergenti possono trasformare lo svantaggio derivante dall'operare in contesti caratterizzati da ambienti istituzionali deboli in un vantaggio competitivo quando queste investono in altri mercati aventi caratterizzazioni simili ed in cui le condizioni per una buona governance sono altrettanto ostiche (Cuervo-Cazurra e Genc, 2010; Luiz e Stephan, 2012). Allora, la formazione di elevate professionalità nei mercati sviluppati, poi detenute da individui di nazionalità estera, possono giocare un ruolo molto importante per lo sviluppo dei loro paesi. Potendo godere questi di una posizione particolarmente favorevole, possono fungere da *link*, ad esempio, nella stipula di accordi commerciali o nell'intrapresa di investimenti diretti per la costituzione di start-up o di fondi d'investimento, come lo sono stati i professionisti cinesi e indiani trapiantati nella Silicon Valley (Saxenian, 2006).

In riferimento ai mercati emergenti delle Africa, in maniera simile, sembra ragionevole ritenere che studenti africani formati nei paesi sviluppati possano fungere da risorsa preziosa in un'ottica di marketing territoriale ed essere, allora, degli *hub* che facilitano l'instaurazione di relazioni reciproche tra imprese e attori istituzionali (Mtigwe, 2005).

Ad esempio, il mantenere ed il valorizzare a questo modo nel continente africano il capitale umano dotato di un'alta formazione e dall'elevato profilo professionale potrebbe contribuire notevolmente a ridurre il problema della fuga dei cervelli, che invece l'Africa nel suo complesso sta da tempo affrontando (Mpinganjira, 2011).

Un altro esempio del loro impiego può essere quello di fungere da riduttori dell'incertezza percepita dalle PMI che vogliono internazionalizzarsi e che sono, allora, alla ricerca di professionalità specifiche con cui

intrattenere rapporti di collaborazione. Le imprese italiane in Algeria, ad esempio, sono consapevoli che un'adeguata formazione dei manager locali permetterà loro di superare le barriere culturali e di predisporre un ambiente di lavoro privo di equivoci. Mostrando rispetto delle diversità, possono riuscire ad instaurare dei buoni rapporti commerciali. La cultura algerina che è di derivazione islamica, sembra caratterizzarsi per un basso grado di orientamento dei lavoratori alla performance e da un basso grado di assertività delle prestazioni, per cui, vi sono una serie di forti implicazioni per i manager italiani, che devono, allora, ricercare il massimo del coinvolgimento possibile dai dirigenti locali al fine di superare queste avversità contestuali (Calza *et al.*, 2010).

In definitiva, questa strategia mira a conseguire una migliore *customer satisfaction* dei bisogni e comprensione del mercato target (Cavusgil e Godiwalla, 1982; Knight, 2000; Valdani e Bertoli, 2006; Bertoli, 2010).

4. Conclusioni e implicazioni

4.1 Considerazioni conclusive

I cambiamenti nell'economia mondiale, in particolare, a seguito: (i) del crescente potere delle multinazionali, (ii) dell'espansione del commercio estero e (iii) della divisione su scala internazionale del lavoro lungo le *global value chain*, hanno concorso, in definitiva, allo sviluppo di un complesso e interconnesso sistema socio-economico. Questo fa sì che, oggi, la globalizzazione vada considerata almeno lungo tre direttrici: economica, culturale e politica (Abecrombie *et al.*, 2000).

La principale caratteristica dell'attuale fase, allora, è la molteplicità di collegamenti e interconnessioni innescate dai paesi, ma più in generale dal tessuto imprenditoriale che opera nel sistema socio-economico mondiale che, paradossalmente, ha la tendenza a concentrare le produzioni sempre di più in *cluster* globalmente localizzabili (Krugman, 1998; Porter, 2003).

Dunque, "globalizzazione" e "localizzazione" sono due fenomeni complementari dalla comune matrice. Nel senso che ogni economia nazionale è parte integrante di un sistema economico e sociale che è maggiore della somma delle parti che lo compongono e che si regge su di una moltitudine di interconnessioni tra paesi (Dunning *et al.*, 2007).

Le imprese che riescono a beneficiare della localizzazione in particolari regioni o cluster, possono intrattenere importanti collegamenti con i loro fornitori e clienti, condividere informazioni, sprigionare esternalità positive o collaborare con centri di ricerca locali (Castellani *et al.*, 2013). Questi luoghi possono divenire degli *hub* globali di addensamento ed apprendimento della conoscenza (Markusen, 1996) o rappresentare dei particolari

learning markets scientifico-tecnologici o di marketing (Ferrucci, 2000).

L'accesso a tali regioni o cluster consente alle imprese che vi accendono di accrescere lo stock delle competenze distintive (Hamel e Prahalad, 1990) e di valorizzare al massimo le risorse specifiche di cui sono dotate, come avviene nelle SEZ o nelle città globali.

Le *Special Economic Zone* (SEZ) sono, allora, delle aree definite geograficamente, gestite ed amministrare come entità socio-economiche a se stanti allo scopo di promuovere gli investimenti esteri ed accrescere i livelli di occupazione nel settore manifatturiero (Zeng, 2015). In altri termini, promuovono il posizionamento del sistema industriale dei paesi lungo le *global value chain* e accrescono la sua attrattività e competitività nel mercato internazionale. Le imprese che vi si collocano all'interno possono beneficiare di un ambiente *duty-free* in cui è agevolato il *know-how* ed il *technology transfer*. Le città globali, invece, rappresentano un'opportunità per ridurre la *liability of foreignness* e limitare sia la complessità sia l'incertezza percepita nelle operazioni con l'estero, inoltre, hanno il vantaggio di offrire connettività internazionale alle imprese (Goerzen *et al.*, 2014; Santangelo, 2018). Le città globali offrono dei vantaggi da localizzazione ed attraggono investimenti di tipo *market-seeking*. Quelle di dimensioni maggiori poi attraggono pure più talenti e menti creative (Florida, 2005). Pur tuttavia, le città possono anche presentare problemi di eccessiva agglomerazione spaziale e in generale di congestione, che ne aumentano i costi di transazione e ne peggiorano la qualità della vita.

Dunque, l'accelerazione impressa negli ultimi trent'anni alla globalizzazione sta trasformando la conformazione socio-economica delle principali economie sviluppate ed emergenti, che ormai si apprestano, allora, ad entrare in una nuova fase della mondializzazione, i cui risvolti sul piano politico, culturale ed economico saranno variegati (Abecrombie *et al.*, 2000) e che sembrano ormai interessare in particolare le nuove economie emergenti come lo sono quelle dell'Africa (Ferrucci e Paciullo, 2015; Tassinari *et al.*, 2018). Pur tuttavia, i mercati emergenti, sovente, incorrono in taluni riscontrabili elementi di criticità (Singh e Jun, 1999; Bende-Nabende, 2002) quali, (i) una marcata instabilità del quadro politico e sociale, (ii) un mercato del lavoro non adeguatamente regolamentato o sprovvisto completamente di norme per la tutela dei lavoratori, (iii) delle difficoltà nella logistica dettate

da carenze spesso di natura infrastrutturale, (iv) le transazioni commerciali sono rese difficoltose dalla totale assenza di codici di condotta e di *best practices* difficilmente generalizzabili.

Allora, nel mercato così globalizzato, l'internazionalizzazione attivata dalle PMI necessita di un adeguato sistema di interlocutori istituzionali capaci di fungere da integratori di conoscenza, in grado di assicurare un'esauritiva ed adeguata rappresentatività diplomatica al sistema Italia, capaci di basare le proprie azioni su multilateralismo e su cooperazione, oltre che essere in grado di predisporre dei validi *captive front-desk* che siano di supporto alle imprese che si vogliono internazionalizzare.

Queste preoccupazioni, tanto che siano *soft* o *hard*, hanno come effetto quello di aumentare il rischio percepito dagli investitori, dunque, in ultimo aumentano i costi delle transazioni e della *liability of foreignness* delle operazioni di business. Infatti, potrebbe accadere che siano maggiori i costi, tanto effettivi che potenziali, rispetto ai benefici ricavati, ad esempio, dal voler solo ricercare manodopera a costi vantaggiosi nei mercati emergenti o in altri paesi dal basso reddito pro-capite. Inoltre, questi mercati emergenti sono caratterizzati anche dal sopravanzare di una nuova classe media che potrebbe consentire alle imprese di ritrovare alcune delle condizioni di consumo che hanno permesso lo sviluppo del business nei loro mercati domestici di riferimento (Florida, 2005; Varaldo et al., 2010; Antonelli e Viganò, 2012; Guercini e Runfola, 2016).

4.2 Implicazioni

L'implicazione di questo lavoro è duplice. In primo luogo, si pone un intento di tipo pratico e di portare a conoscenza del management e degli imprenditori che vogliono affacciarsi con le loro imprese nei mercati emergenti tutta una serie di possibili condotte strategiche percorribili nell'attuale scenario globalizzato ed in funzione di alcuni fattori connessi alla distanza interculturale che marcatamente caratterizzano questi mercati. Il che può significare praticamente per manager e imprenditori il poter predisporre di una sorta di bussola per prendere decisioni con un maggiore grado di responsabilità e consapevolezza. Allora, per affrontare i costi e i rischi connessi alla *liability of foreignness*, la percezione della distanza psichica prodotta dalla non conoscenza di contesti culturali differenti, si richiede una *market-experience learning* che non sempre le imprese più piccole riescono direttamente a conseguire.

In secondo luogo, vuole essere di sostegno alla comprensione dei framework teorici con cui analisti e ricercatori possono guardare al processo d'internazionalizzazione delle PMI nei mercati emergenti e di cui possono avvalersi anche per delle successive analisi empiriche.

Bibliografia

- Abecrombie, N., Hill, S., & Turner, B. (2000). Globalizations. Voice at *The Dictionary of Sociology*. London: Penguin.
- Altman, M., Van der Heijden, T., Mayer, M., & Lewis, G. (2005). *Employment-oriented Industry Studies: A Review of Trade in Services*. Working Paper Human Sciences Research Council, Employment Growth and Development Initiative, South Africa: Pretoria.
- Andersen, P.H., Christensen, P.R. & Blenker, P. (1997). Generic routes to subcontractors' internationalisation. In Björkman I., Forsgren M., (eds.), *The nature of the international firm*, Copenhagen: Business School Press.
- Antonelli, G. & Vigano, E. (2012). Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane. *Small Business*, 3, 31-47.
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26. DOI: 10.2307/256894
- Barnard, H. (2010). Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities: the value of market-based resources. *Journal of International Management*, 16(2), 165-76. DOI: 10.1016/j.intman.2010.03.007
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1990). *Management globale: la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*. Milano: Etas.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-62. DOI: 10.1023/a:1025629424041
- Bellini, N. (2000). *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*. Milano: Angeli.
- Bende-Nabende, A. (2002). Globalisation, FDI, regional integration and sustainable development, Ashgate: Aldershot.
- Benito, G.R., & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-76. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490275
- Bertoli, G. (2010). Passaggio in India per le imprese italiane: l'esperienza di Ferrero. In V. Marino (a cura di), *Casi di marketing Internazionale*. Torino: Giappichelli.
- Bertoli, G., & Bertuzzi, P. (2002). I consorzi export nei processi di internazionalizzazione delle imprese minori. In C. Guerini (Ed.), *Export Marketing*. Milano: Egea.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76. DOI: 10.1177/104225879602000405
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-35. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490280
- Bortoluzzi, G., & Balboni, B. (2011). Risorse, competenze e internazionalizzazione nelle PMI di subfornitura: un'analisi esplorativa nel comparto plasto-meccanico. *Small Business*, 1, 11-38.
- Brouthers, K.D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-47. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x
- Buckley, P.J., & Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London: Holmes&Meier.
- Calza, F., Aliane, N., & Cannavale, C. (2010). Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria: exploring assertiveness and performance orientation. *European Business Review*, 22, 246-72. DOI: 10.1108/09555341011023551
- Cammett, M. (2007) *Globalization and business politics in north Africa: a comparative perspective*, Cambridge: University Press.
- Caroli, M.G. & Lipparini A. (2002). Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale: il quadro di riferimento. In Caroli M.G., Lipparini A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Roma: Carocci.

- Castellani, D., Zanfei, A. (2007). Internationalisation, Innovation and productivity: how do firms differ in Italy?. *The World Economy*, 30(1), 156-76. DOI: 10.1111/j.1467-9701.2007.00875.x
- Castellani, D., Jimenez, A., & Zanfei, A. (2013). How remote are R&D labs? Distance factors and international innovative activities. *Journal of International Business Studies*, 44(7), pp. 649-675. DOI: 10.1057/jibs.2013.30
- Cavusgil, S.T., & Godiwalla, Y.M. (1982). Decision Making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*, 20(4), 47-54. DOI: 10.1108/eb001299
- Cedrola, E., & Battaglia, L. (2011). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione. *Sinergie*, 85, 71-92.
- Cerrato, D., & Depperu, D. (2010). Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche. *Small Business*, 3, 11-37.
- Chetty, S., & Blackenburg-Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93. DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00030-x
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. DOI: 10.2307/2393553
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400219
- Coviello, N., & Munro H., (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. DOI: 10.1108/03090569510095008
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-76. DOI: 10.1108/02651330910971986
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2010). Obligating, pressuring and supporting dimensions of the environment and the non-market advantages of developing-country multinational companies. *Journal of Management Studies*, 48(2), 441-55. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00964.x
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M.M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-25. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400295.
- Dagnino, G.B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy Theory, experiments and cases*. London: Routledge.
- De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success factors in SMEs internationalization process: an Italian investigation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 144-53. DOI: 10.1111/1540-627x.00046
- Depperu, D., Antoldi, F., & Cerrato, D. (2009). *The Strategic Management of Export Consortia: An Analysis of the Experience of UNIDO in Morocco, Peru, Tunisia and Uruguay*. Industrial Policy and Private Sector Development Branch. UNIDO Report. Available at: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Strategic_management_of_export_consortia.pdf (18 November 2018)
- Dhanaraj, C., Beamish, P.W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-61. DOI: 10.1111/1540-627x.00080
- Di Maggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. DOI: 10.2307/2095101.
- Doner, R.F., & Schneider, B.R. (2000). Business associations and economic development: why some associations contribute more than others. *Business and Politics*, 2(3), 261-88. DOI: 10.2202/1469-3569.1011
- Draper, P., & Scholvin, S. (2012). *The economic gateway to Africa? Geography, strategy and South Africa's regional economic relations*. Working Paper, Johannesburg: South African Institute for International Affairs.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372

- Dunning, J., Fujita, M., & Yakova, N. (2007). Some macro data on the regionalisation/globalisation debate, *Journal of International Business Studies*, 38(1), 177–99. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400241
- Eden, L., & Miller, S. (2004). Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In Hitt, M., & Cheng, J. (Eds.), *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance (Advances in International Management, 16)*, Bingley: Emerald Group.
- Elango, B. (2009). Minimizing effects of “liability of foreignness”: Response strategies of foreign firms in the United States. *Journal of World Business*, 44(1), 1–62. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.03.012.
- Elango, B., & Pattnaik, C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 541–55. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400280
- Eriksson, K., & Chetty, S. (2003). The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12(6), 673–95. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2003.07.001
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D.D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 26–44. DOI: 10.1080/00208825.2000.11656781
- Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544–62. DOI: 10.1108/02651330810904080
- Feenstra, R. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 31–50. DOI: 10.1257/jep.12.4.31
- Ferrero, G., Fortezza, F., & Savelli, S. (2012). Necessità di un nuovo approccio al mercato delle PI. Il contributo della letteratura di marketing, *Small Business*, 1, 7–19. DOI: 10.14596/pisb.191
- Ferrucci, L. (2000). *Strategie competitive e processi di crescita della impresa*, Milano: Angeli.
- Ferrucci, L., & Guercini, S. (2013). Le medie imprese tra continuità strategica e cambiamento nella crisi economica mondiale. *Mercati e Competitività*, 3(11), 24. DOI: 10.3280/mc2013-003002
- Ferrucci, L., & Paciullo, G. (a cura di) (2015). *Internazionalizzazione in Africa tra Imprese Istituzioni Pubbliche e Organizzazioni No Profit*. Milano: Angeli.
- Ferrucci, L., Gigliotti, M., & Runfola, A. (2018). Italian firms in emerging markets: relationships and networks for internationalization in Africa. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(5), 375–95. DOI: 10.1080/08276331.2017.1412611
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. London: Routledge.
- Ford, D., Hakansson, H., Gadde, L.E., Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*. Wiley: Chichester.
- Forsgren, M., & Johanson, J. (a cura di) (1992). *Management Networks in International Business*. Gordon and Breach
- Francioni, B. (2016). Il ruolo dell'imprenditore e delle relazioni nello sviluppo internazionale dei birrifici artigianali. *Small Business*, 1, 139–158. DOI: 10.14596/pisb.245
- Francioni, B., Musso, F., & Pagano, A. (2012). Il ruolo dei consorzi per la valorizzazione del Made in Italy nel mercato indiano. *Small Business*, 3, 99–123.
- Francioni, B., Musso, F. & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–49. DOI: 10.1108/MD03-2015-0094
- Frimousse, S., Swalhi, A., & Wahidi, M. (2012). The hybridization and internationalization of HRM in the Maghreb. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 257–70. DOI: 10.1108/13527601211219928
- Gabrielsson, M., & Manek Kirpalani V.H. (2004). Born Globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555–71. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.03.005
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T.J. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. DOI: 10.1080/09692290500049805

- Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., & Psilos, P. (2011). *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Working Paper, Center on Globalization Governance and Competitiveness, Durham: Duke University.
- Ghuri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using Business Networks to Solve Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms from Developing Countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-52. DOI: 10.1108/03090560310465125
- Gilmore, A., Carson, D., & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278-93. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.02.003
- Goerzen, A., Asmussen, C.G., & Nielsen, B.B. (2014). Global cities and multinational enterprise location strategy. *Journal of International Business Studies*, 44(5), 427-450. DOI: 10.1057/jibs.2013.11
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2008), *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*, in «American Economic Review» 98(5): 1978-97. DOI: 10.1257/aer.98.5.1978
- Guercini, S. (2005). Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa. *Mercati e Competitività*, 1, 143-64.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2016). How western marketers respond to the new middle class in emerging market cities: The case of Italian Fashion Marketers. *International Business Review*, 25 (3), 691–702. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2015.10.003
- Guercini, S. & Woodside, A.G. (2012). A strategic supply chain approach: consortium marketing in the Italian leatherwear industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 700-16. DOI: 10.1108/02634501211273814
- Hakansson, H., Ford, D., Gadde, L.E., Snehota, I., Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Chichester: Wiley.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hyerer, S.H. (1960). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. PhD thesis, published in 1976. Cambridge, MA: University Press.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?, *Regional Studies*, 36(9), 1017–27. DOI: 10.1080/0034340022000022198
- Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65–77. DOI: 10.1016/j.intman.2007.02.005
- Johanson, J., & Mattson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach. In Hood N. and Vahlne J.E., a cura di, *Strategies in global competition*, London: Croom-Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–31. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–22. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Kafourous, M., Buckley, P.J., Sharp, J.A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance, *Technovation*, 28(1-2), 63–74. DOI: 10.1016/j.technovation.2007.07.009
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Institute of Development Studies. Available at: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf> (18 November 2018).
- Kinoshita, Y. (2011). Sectoral Composition of Foreign Direct Investment and External Vulnerability in Eastern Europe. *IMF Working Papers*, 11(123), 1-29. DOI: 10.5089/9781455263400.001

- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. DOI: 10.1509/jimk.8.2.12.19620
- Kohli, A. (2004). *State-directed development*, Cambridge: University Press.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64. DOI: 10.2307/259037.
- Krugman, P.R. (1998). What's new about the new economic geography?. *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), 7-17. DOI: 10.1093/oxrep/14.2.7
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-65. DOI: 10.1108/02651331211260331
- Kurihara, Y. (2012). The deterministic elements of FDI to ASEAN countries: the relationship between FDI and macroeconomic variables. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2). DOI: 10.5539/jms.v2n2p11
- Kylaheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Tuppuraa, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International of Business Review*, 20(5), 508-20. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.09.004
- Lall, S. (2002). Linking FDI and technology development for capacity building and strategic competitiveness. *Transnational Corporations*, 11(3), 39-88.
- Lamb, P., Sandberg, J., & Liesch, P. W. (2011). Small firm internationalisation unveiled through phenomenograph. *Journal of International Business Studies*, 42, 672-93. DOI: 10.1057/jibs.2011.8
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-26. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.006
- Leamer, E.E. & Storper, M. (2001). The Economic Geography of the Internet Age. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 641-65. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.84909988
- Levy, F. & Murnane, R. (2004). *The new division of labor: how computers are creating the next job market*, Princeton: University Press.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of muddling through, *Public Administration Review*, 19(1), 79-88. DOI: 10.2307/973677
- Lipparini, A. (2002). Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione. In Caroli, M.G., Lipparini, A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Roma: Carocci.
- Los, B., Timmer, M., & De Vries, G. (2015). Global Value Chains: 'Factory World' is Emerging. In Amador, J., Di Mauro, F. (Eds.), *The Age of Global Value Chains: Maps and Policy Issues*, London: CEPR Press.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48. DOI: 10.1007/s10843-006-8000-7
- Luiz, J.M., & Stephan, H. (2012). The multinationalisation of South African telecommunications firms into Africa. *Telecommunications Policy*, 36(8), 621-35. DOI: 10.1016/j.telpol.2012.04.010
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L, & Greene, P. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31. DOI: 10.1177/0266242602201003
- Mariotti, S., & Mutinelli, M. (2009). L'evoluzione delle imprese multinazionali italiane e il ruolo del quarto capitalismo. *Economia e Politica Industriale*, 1. DOI: 10.3280/POLI2009-001008
- Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts", *Economic Geography*, 72(3), 293-313. DOI: 10.2307/144402
- Masurel, E. (2001). Export Behaviour of Service Sector. *International Small Business Journal*, 19(2), 80-84. DOI: 10.1177/0266242601192005

- McCormick, D. (1996). Small enterprise development: a network approach. In D. McCormick, P.O. Pedersen (Eds.), *Small enterprise: flexibility and networking in an African context*. Nairobi: Longman.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–87. DOI: 10.1016/0883-9026(94)90017-5
- Moeller, M., Harvey, M., Griffith, D., & Richey, G. (2013). The impact of country-of-origin on the acceptance of foreign subsidiaries in host countries: An examination of the “liability-of-foreignness”. *International Business Review*, 22(1), 89–99. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2012.02.006.
- Mpinganjira, M. (2011). Retaining Africa’s talent: the role of Africa’s higher education. *International Journal of Emerging Markets*, 6(2), 168–79. DOI: 10.1108/17468801111119515
- Mtigwe, B. (2005). The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context: a comparative approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(5), 358–77. DOI:10.1108/13552550510615006
- Musso, F. (2013). *Strategie e competitività internazionale delle piccole e medie imprese: un’analisi sul settore della meccanica*. Padova: Cedam.
- Niccolini, F. (2008). *Responsabilità Sociale e competenze organizzative distintive*. Pisa: ETS.
- Noble, G. (1998). *Collective action in east Asia: how ruling parties shape industrial policy*, Cornell: University Press.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: University Press.
- O’Cass, A., & Weerawaradeba, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325–48. DOI: 10.1108/03090560910989911
- Omri, W., & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: a study of Tunisian SMEs, *Journal International Entrepreneurship*, 12(1), 8–42. DOI: 10.1007/s10843-013-0119-8
- Owhoso, V., Gleason, K.C., Mathur, I., & Malgwi, C. (2002). Entering the last frontier: expansion by US multinationals to Africa, *International Business Review*, 11(4), 407–30. DOI: 10.1016/s0969-5931(02)00017-3
- Paoli, M. (1999). *Marketing d’area per l’attrazione di investimenti esogeni*, Milano: Guerini.
- Paoli, M. (2009). *La dinamica della conoscenza nei sistemi sociali*, Milano: Angeli.
- Parker, S.C., Storey, D.J., & Witteloostuijn, A. (2010). What happen to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economy*, 35(2), 203–26. DOI: 10.1007/s11187-009-9250-2
- Pedersen, P.O., Sverrisson, A. & Van Dijk, M.P. (1994). *Flexible specialization: the dynamics of small-scale industry in the south*, London: Intermediate Technology.
- Pedrini, M., & Dal Bianco, A. (2007). Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo nelle PMI lombarde. *Small Business*, 1, 109-131.
- Pelinescu, E., & Rădulescu, M. (2009). *The Impact of Foreign Direct Investment on the Economic Growth and Countries’ Export Potential*. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, 153–69.
- Perez, C. (1983). Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems. *Futures*, 15(5), pp. 357–75. DOI: 10.1016/0016-3287(83)90050-2
- Perez-Aleman, P. (2000). Learning, adjustment and economic development: transforming firms, the state and associations in Chile. *World Development*, 28(1), 41–55. DOI: 10.1016/s0305-750x(99)00113-8
- Petersen, B., & Welch, L.S. (2002). Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, 55(2), 157–62. DOI: 10.1016/s0148-2963(00)00151-x
- Pitoni, L. (2013). *L’internazionalizzazione della piccola e media impresa nel contesto globalizzato: Il caso del nucleo industriale di Rieti*. Roma: Aracne.

- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549–78. DOI: 10.1080/0034340032000108688
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal, *European Management Journal*, 26(6), 378–87. DOI: 10.1016/j.emj.2008.09.005
- Prefontaine, L., & Bourgault, M. (2002). Strategic analysis e export behaviour of SMEs: a comparison between the United States e Canada. *International Small Business Journal*, 20(2), 123–38. DOI: 10.1177/0266242602202001
- Presutti, M., Onetti, A., & Odorici, V. (2008). Serial entrepreneurship e born-global new ventures: a case study. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6, 255–78.
- Preti, P., Puricelli, M., & Taggiasco, G. (2005). Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita. In Corbetta G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano: Egea.
- Rennie, M.W. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- Rutashobya, L., & Jaensson, J.E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 159–72. DOI: 10.1108/03068290410515484
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-97. DOI: 10.1108/14626000610705705
- Sadler-Smith, E., Spicer, D.P., & Chaston, I. (2001). Learning orientations in smaller firms. *Long Range Planning*, 34(2), 139–58. DOI: 10.1016/s0024-6301(01)00020-6
- Santangelo, G.D. (2018). Multinational enterprises and global cities: a contribution to set the research agenda. *Competitiveness Review*, 28(3), 230-235. DOI: 10.1108/CR-03-2018-0024
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., & Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, *Academy of Management Journal*, 31(4), 914–33. DOI: 10.5465/amr.2006.22527465
- Saxenian, A. (2006). *The new argonauts: regional advantage in a global economy*. Cambridge: University Press.
- Sethi, D., & Guisinger, S. (2002). Liability of foreignness to competitive advantage. *Journal of International Management*, 8(3), 223–40. DOI: 10.1016/s1075-4253(02)00067-4
- Sethi, D., & Judge, W. (2009). Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad. *International Business Review*, 18(4), 404–16. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2009.02.006
- Singh, H., & Jun, K. W. (1999). Some New Evidence on Determinants of Foreign Direct Investment in Developing Countries. *Policy Research*, 1531, 1-44. doi:10.1596/1813-9450-1531
- Sridhar, L.S., Sumathy, M., Sudha, N., & Charles-Ambrose, A. (2016), Macroeconomic Variables, Firm Characteristics and Influence on Foreign Direct Investment: Evidence from India. *Journal of Economics and Finance*, 7(2), 81-7. DOI: 10.9790/5933-0702038187
- Tassinari, M., Angelino, A., & Barbieri, E. (2018), Industria emergente, opportunità imprenditoriali e scelte di politica industriale in Africa: Un'analisi sul caso Etiopia, *L'industria*, 39(1), 125-156. DOI: 10.1430/90441
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–33. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z
- Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2013). Medie imprese in sviluppo: gli assetti relazionali nei processi di integrazione post-acquisitiva. *Small Business*, 1, 9-32. DOI: 10.14596/pisb.130
- Vaccà, S., & Varaldo, R. (2000). *Globalizzazione e radicamento: gli investimenti esteri in Cina*. Milano: Angeli.
- Vahlne, J. E., & Nordstrom, K.A. (1992). *Is the globe shrinking: psychic distance e the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*. Working Paper, Laredo: International Trade and Finance Association's Annual Conference, 22-25 April.
- Valdani, E., & Bertoli, G. (2006). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.

- Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R., & Tunisini, A. (a cura di). (2009). *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano: Angeli.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade In the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. DOI: 10.2307/1880689
- Vernon, R. (1983). Organizational and institutional responses to international risk. In Herring R.J. (Eds.), *Managing international risk*, Cambridge: University Press.
- Vignola, M., & Marchi, G. (2012). La formazione del fabbisogno di servizi reali all'internazionalizzazione: un modello knowledge-based. *Small Business*, 1, 65-94.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80. DOI: 10.1002/smj.4250050207
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new e small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–58. DOI: 10.1016/s0883-9026(99)00063-4
- Yaqub, M., Ali, S., & Haq, I. (2016). Impact of Foreign Direct Investment and Exports on Economic Growth of Pakistan. *Developing Country Studies*, 6, 1, 78-86.
- Yildiz, H.E., & Fey, C.F. (2012). The liability of foreignness reconsidered: New insights from the alternative research context of transforming economies. *International Business Review*, 21(2), 269–80. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2011.03.002
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341–363. DOI: 10.2307/256683
- Zaheer, S. (2002). The liability of foreignness, redux: A commentary. *Journal of International Management*, 8(3), 351–58. DOI: 10.1016/s1075-4253(02)00070-4
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512. DOI: 10.1016/s0883-9026(03)00057-0
- Zeng, D. (2015). Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa. *Policy Research*, 7240, 1, 1-26. DOI: 10.1596/1813-9450-7240
- Zucchella, A., & Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices*, London: Palgrave MacMillan.
- Zucchella, A., & Servais, P. (2012). The internationalisation process of small- and mediumsized firms and the liability of complexity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 191-212. DOI: 10.1504/ijesb.2012.045204