

# **La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica**

Antonio Majocchi

Sommario: 1. L'internazionalizzazione delle imprese italiane - 2. L'internazionalizzazione attraverso accordi - 3. La metodologia della ricerca - 4. Risultati - 5. Conclusioni

## **Abstract**

The paper shows the results of an empirical analysis regarding a sample of international agreements developed by Italian firms in the 2000-2008 period. The analysis is based on a database of 1068 agreements drawn from a database compiled by the author through an exhaustive perusal of Italian and international newspaper. The international agreements considered in the analysis are all those agreements that required some form of partnership between an Italian firms and a foreign partner ranging from equity agreements based on the creation of a new legal entity (joint-ventures) to all the other forms of agreement that do not are characterised by some kind of equity investment and that are defined in the present paper as alliances. The analysis shows that Italian firms have been quite active in their international expansion in recent years and that the motivations behind these strategies are quite diversified and not limited to defensive reasons. The paper shows that Italian firms have been a more active players in the international arena then previously thought when the analysis was just limited to their international presence through direct investments.

## **1. L'internazionalizzazione delle imprese italiane**

L'analisi relativa alle determinanti e alle conseguenze del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane costituisce oggi uno dei più rilevanti temi di discussione, non solo nel ristretto ambito accademico, ma anche nel più ampio quadro del dibattito relativo alle scelte di politica industriale ed economica del paese. Se si assume il punto di vista dell'analisi strategica, come si intende fare nel presente contributo, allora l'internazionalizzazione costituisce un punto di

riferimento fondamentale per valutare il grado di competitività internazionale del sistema industriale italiano e delle sue imprese. In realtà, la presenza internazionale ha costituito storicamente, fin dal secondo dopoguerra, un indicatore del successo delle imprese italiane. Durante il boom economico degli anni '60 fino a circa la metà degli anni '90, ovvero negli anni immediatamente successivi alla crisi valutaria del '92, le migliori imprese italiane, singolarmente prese o in *network*, si sono sempre caratterizzate per un'elevata capacità di penetrazione dei mercati utilizzando in prevalenza il canale dell'export. E' a partire proprio dalla metà degli anni '90, con l'affermarsi del fenomeno della globalizzazione, che l'internazionalizzazione assume, anche dimensionalmente, nuovi significativi connotati. Tra le varie forme è fuori di dubbio che la forma più analizzata in letteratura e anche più discussa, sia nel dibattito corrente che in quello accademico, è rappresentata dall'internazionalizzazione realizzata attraverso la creazione di filiali estere quindi con l'impiego di capitali e il trasferimento di conoscenze manageriali. Queste filiali possono assumere la forma di entità di nuova costituzione, i cosiddetti investimenti *greenfield*, o possono realizzarsi attraverso l'acquisizione di imprese all'estero. In questo caso si parla di *Mergers & Acquisitions*.

Per dare anche solo un'idea dell'ampiezza del fenomeno basta citare i dati delle Nazioni Unite. Secondo l'UNCTAD (2009, p. 18) mentre il Pil mondiale è cresciuto di 5 volte nel periodo 1982-2009 il valore dell'export è cresciuto, nello stesso periodo, di oltre 8 volte. Ancor più significativa tuttavia è stata la crescita degli investimenti diretti esteri che sono aumentati di ben oltre 29 volte. Questo semplice dato offre un'indicazione abbastanza chiara di come il fenomeno della crescita all'estero attraverso investimenti sia diventata oramai una strategia diffusa che non riguarda più solo determinati settori o grandi imprese ma la totalità del sistema produttivo mondiale.

Va rilevato, tuttavia, che se le imprese italiane si sono sempre distinte per la loro capacità di crescita attraverso la forma commerciale (export) più limitata, anche se in crescita, è stata invece l'espansione delle imprese italiane quando questa viene misurata attraverso l'indicatore costituito dagli investimenti diretti esteri che misura gli investimenti *greenfields* e le *merger and acquisition*. Un recente rapporto dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE, 2009) mostra ad esempio come le imprese italiane abbiano incrementato significativamente la loro presenza all'estero in tutti i comparti produttivi. La tabella che segue elenca il numero di imprese estere partecipate da imprese italiane nel periodo 2002-2008 ed evidenzia come la presenza italiana all'estero attraverso le partecipazioni sia oggi in aumento in pressoché tutti i comparti produttivi.

**Tabella 1: Imprese estere partecipate da imprese italiane per comparto produttivo**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Industria estrattiva	180	178	184	158	151	152	156
Industria manifatturiera	4.216	4.310	4.428	4.598	4.656	4.797	4.944
Alimentari, bevande e tabacco	513	470	469	443	442	436	425
Tessili e maglieria	286	303	304	336	340	346	351
Abbigliamento	267	273	275	279	282	283	280
Pelletteria e calzature	170	177	184	188	189	191	196
Legno e prodotti in legno	111	114	115	113	116	122	125
Carta, stampa e editoria	271	277	276	285	286	292	307
Derivati del petrolio	20	21	21	20	19	20	21
Prodotti chimici e farmaceutici,	262	277	288	311	324	333	356
Articoli in gomma e materie plastiche	269	275	291	300	312	324	341
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	281	299	304	337	353	367	379
Metalli e prodotti derivati	455	467	489	506	511	533	556
Macchine e apparecchi meccanici	555	566	599	632	640	674	691
Macchine elettriche e ottiche	410	423	435	462	442	468	491
Autoveicoli	183	193	194	193	192	196	202
Altri mezzi di trasporto	22	21	25	27	30	31	33
Mobili e altre industrie	141	154	159	166	178	181	190
Energia, gas e acqua	227	242	252	252	250	268	672
Costruzioni	591	637	666	674	678	683	701
Commercio all'ingrosso	7.852	8.035	8.275	8.563	8.812	9.104	9.395
Logistica e trasporti	830	855	880	916	951	1.045	1.087
Telecomunicaz. e informatic	430	439	449	429	404	414	484
Altri servizi professionali	776	790	800	831	836	861	918
<b>Totale</b>	<b>15.102</b>	<b>15.486</b>	<b>15.934</b>	<b>16.421</b>	<b>16.738</b>	<b>17.324</b>	<b>18.357</b>

Fonte: ICE, 2009

Tuttavia, se si effettua un paragone internazionale, l'immagine che emerge è differente. In base agli ultimi dati disponibili (Unctad, 2009) per esempio l'entità degli investimenti all'estero delle imprese italiane risulta essere di molto inferiore a quello realizzati, non solo da imprese che provengono da economie paragonabili a quella italiana come Francia, Germania o Regno Unito, ma anche da imprese che provengono da economie di minori dimensioni come la Svizzera, la Spagna o i Paesi Bassi. Se si analizza la classifica delle prime 80 imprese al mondo per dimensione delle attività estere (Unctad, 2008) emerge come nella classifica vi siano esclusivamente due imprese italiane ovvero l'Eni al ventiquattresimo posto e la Fiat al trentottesimo a fronte delle undici imprese francesi presenti o delle tre spagnole. Le motivazioni alla base di questa minor capacità di penetrazione diretta dei mercati esteri delle imprese italiane sono state analizzate in numerosi lavori teorici ed empirici (Onida, 2004; Caselli 1994). Tutti gli studi sono comunque concordi nell'individuare nelle ridotte dimensioni d'impresa, tipica del sistema produttivo del nostro paese, la causa principale che spiega la minor propensione delle imprese italiane rispetto alle omologhe concorrenti europee. Le ridotte dimensioni di impresa costituiscono un limite all'internazionalizzazione delle imprese (Traù, 1999) da almeno due punti di vista: quello finanziario e quello delle risorse manageriali. Il limite finanziario è costituito dalla minor capacità delle piccole e medie imprese di ricorrere al mercato dei capitali per finanziare gli investimenti internazionali a causa delle minori potenzialità di *leverage* connesse con le dimensioni aziendali. Il limite costituito dalla scarsità di risorse manageriali secondo la classica definizione della Penrose (1973) è costituito invece dalla mancanza di competenze manageriali specifiche da dedicare all'internazionalizzazione e dalla conseguente scarsità di conoscenze e di esperienze da utilizzare nei processi di internazionalizzazione.

Tuttavia, numerosi studi (Zucchella, Maccarini, 1999) mettono in luce come le imprese italiane si caratterizzino per quella peculiare capacità manageriale costituita dalla vocazione all'imprenditorialità internazionale definita come la capacità di sfruttare le potenzialità di mercato che si aprono sui mercati internazionali (Majocchi, Zucchella, 2008)<sup>1</sup>.

Da questo punto di vista le forme intermedie di internazionalizzazione, essendo per definizione meno *capital intensive* rispetto agli investimenti diretti ma richiedendo massicce dosi di competenze imprenditoriali e di gestione manageriale, si configurano come una modalità di internazionalizzazione che le imprese italiane, per le loro caratteristiche, dovrebbero essere in grado di sfruttare in maniera efficace. Il presente lavoro ha inteso analizzare proprio questo lato meno conosciuto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane al fine di verificare se effettivamente il gap che si riscontra nei confronti internazionali sull'entità dei processi di internazionalizzazione fosse limitato agli investimenti esteri o anche alle modalità meno capital intensive.

---

<sup>1</sup>Oviatt e McDougall definiscono l'imprenditorialità internazionale come quella "*combination of innovative, proactive, and risk seeking behaviour that crosses national borders and is intended to create value in organizations*" (Oviatt, McDougall, 2000, p. 903).

## 2. L'internazionalizzazione attraverso accordi

Il quadro che emerge da una prima analisi dell'internazionalizzazione delle imprese italiane è dunque complesso con un lato ancora sostanzialmente positivo - quello realizzato attraverso le esportazioni - e un aspetto, quello dell'internazionalizzazione produttiva, che sembra mostrare elementi di debolezza nel confronto con i principali competitori internazionali. Tuttavia, come sottolineato nel precedente paragrafo, le modalità di internazionalizzazione sono molto articolate e spaziano dalla modalità più semplice costituita dall'esportazione fino a quella più complessa e che richiede il maggior grado di coinvolgimento e di controllo costituita dagli investimenti diretti esteri (Benevolo, 2003, p. 188). Fra questi estremi vi è una vasta gamma di forme di internazionalizzazione intermedie che le imprese possono utilizzare. Queste forme, molto variegata vengono comunemente definite alleanze e sono generalmente identificate in termini differenziali ovvero come l'insieme di tutte quelle modalità di entrata che differiscono sia dalle forme di mercato che dalle fusioni e acquisizioni che dalla creazione di filiali (Majocchi, 1997). Contractor e Lorange, ad esempio, definiscono le alleanze come: "*any interfirm cooperation that falls between the extremes of discrete, short-term contracts and the complete merger of two or more organizations*" (Contractor, Lorange, 2002 p. 486). Lo spettro di forme intermedie comprende dunque un numero molto ampio di modalità che spaziano da forme di accordi internazionali che non richiedono uso di capitali fino a forme di distribuzione particolari come i contratti di licenza, al franchising internazionale per giungere alle forme che richiedono l'impegno di capitali come ad esempio le *joint venture*. Le *joint venture* in particolare costituiscono una forma di internazionalizzazione che richiede l'esistenza di una partnership e che si caratterizza per la costituzione di un'impresa indipendente a partecipazione condivisa tra più imprese. Data la complessità e l'articolazione delle forme di cooperazione tra imprese le modalità di classificazione proposte in letteratura (Das, Teng, 1998; Gulati, Singh, 1998) sono numerose. Nel presente articolo facciamo riferimento alla classificazione proposta da Contractor e Lorange (2002) i quali distinguono le modalità di entrata in base a due fattori (Yoshino, Rangan, 1995) ovvero la presenza o meno di un partner e l'impiego o meno di capitale. In base al primo criterio le modalità di entrata sono distinte in 3 ampie categorie: l'esportazione e gli investimenti diretti (agli estremi del range) che non implicano forme di partnership e le alleanze che comprendono varie forme e che spaziano dalle collaborazioni tecnologiche fino al franchising e alle *joint venture*. Il secondo criterio utilizzato è quello che distingue le forme non *equity* (dall'export fino al franchising) dalle forme *equity* che comprendono tipicamente le *joint venture* e gli investimenti diretti esteri. All'interno di questa classificazione le diverse forme di entrata sono poi ordinate in base alla durata temporale della transazione partendo da quelle di mercato e quindi a breve termini per giungere alle forme a più lungo periodo di tipo gerarchico. La composizione e classificazione delle modalità di entrata che emerge da questa ripartizione è riportata, con gli opportuni adattamenti, nella figura che segue.

**Figura 1. Classificazione delle forme di collaborazione fra imprese**

Criteria	Le differenti tipologie di accordi					
Stand-alone vs partnership	Export	Alleanze			Invest. diretti esteri	
Modalità di entrata	Contratti di mercato	Partnership e trasferimenti di tecnologia	Licensing	Alleanze strategiche, Franchising	Equity Joint venture	Merger & Acquisition or greenfield
Equity vs non-equity	Export	Accordi			Con impiego di capitali	

Fonte: nostro adattamento da Contractor, Lorange (2002, p. 5).

Questa classificazione basata su criteri facilmente identificabili ha il pregio di essere chiara e di permettere un'ulteriore suddivisione che comprende tutte le tipologie di collaborazioni tra imprese. In questa classificazione rientrano dunque forme classiche come il franchising ma anche forme meno codificate come gli accordi di assistenza tecnica, training e start-up che sono solitamente di breve durata e in cui un'impresa fornisce la tecnologia necessaria e il training all'impresa partner.

Nella figura 1 viene riportato in grigio l'area degli accordi che costituiscono l'oggetto della nostra analisi e che copre tutte le modalità di entrata ad esclusione delle forme che si trovano agli estremi del range: export e investimenti diretti esteri. Questa area grigia si compone nella nostra analisi di due aree alternative: gli accordi, che comprendono tutte le forme di alleanze senza impiego di capitali e le *joint venture* che invece implicano il conferimento di capitali.

Lo studio di queste modalità di internazionalizzazione è rilevante in quanto queste forme hanno assunto nel tempo una importanza crescente in quanto si sono progressivamente configurate come un modello alternativo rispetto alla tradizionale tecnica degli IDE. Gli accordi e le *joint venture* sono stati inizialmente interpretati come forme di *second best* ovvero come scelte di internazionalizzazione dovute all'impossibilità a procedere a forme di internazionalizzazione via investimenti diretti esteri ma successivamente studi più approfonditi del fenomeno (Harrigan, 1988) hanno messo in luce come gli accordi e le *joint venture* siano forme efficienti e alternative di internazionalizzazione. In particolare, la letteratura (Mayerhofer, 2002, 2004) ha evidenziato come alla base della creazione di alleanze e delle *joint venture* vi siano spesso, anche se non esclusivamente, motivazioni positive e non scelte di

ripiego rispetto a percorsi ottimali alternativi. Gli accordi e le *joint venture* permettono di conseguire obiettivi di riduzione del rischio; di rapido perseguimento di economie di scala; di scambio efficiente di tecnologie; di sviluppo di conoscenza relativa ai mercati internazionali fino ai casi di accordi e *joint venture* volti esclusivamente al superamento di barriere governative.

Come mostrato in numerosi studi (Mutinelli e Piscitello, 1998), le alleanze sono cresciute molto rapidamente a livello mondiale in numerosi settori a partire dalla fine degli anni '70. Va tuttavia rilevato come le analisi empiriche siano ancora estremamente limitate e per lo più circoscritte all'analisi di *case studies* e di database di limitate dimensioni di fonte primaria. Questa scarsità di studi empirici trova la sua giustificazione nella difficoltà di reperimento dei dati. Infatti, mentre le esportazioni e gli investimenti diretti esteri possono contare, per la loro misurazione e per la loro analisi, su una massa di dati significativa e di buona qualità, in ragione del fatto che entrambi i fenomeni sono registrati in contabilità nazionale e in quanto le transazioni finanziarie correlate sono spesso incanalate attraverso il canale bancario, lo stesso non si può invece sostenere per quanto riguarda le alleanze che sfuggono alla rilevazione di entrambi i canali. Ne consegue che a livello globale ma, ancor più significativamente a livello italiano, vi è una scarsità di dati sul fenomeno. Non è un caso che, proprio con riferimento al fenomeno all'esperienza delle imprese italiane delle forme intermedie, l'ultimo rapporto ICE (2009, p. 469) sull'internazionalizzazione delle imprese italiane così si esprima: "*l'aspetto degli "hybrids"...* è infatti non solo sterminato, ma anche assai poco esplorato in una prospettiva descrittiva, e comunque pressoché del tutto ignorato dalla statistica ufficiale. E' proprio in questa prospettiva che, per cercare di colmare un gap conoscitivo rilevante nell'ambito di un progetto di ricerca svolto dal Dipartimento di ricerche aziendali dell'Università di Pavia è stato avviato un processo di rilevazione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane realizzate attraverso forme ibride. In particolare, utilizzando la distinzione proposta da Contractor and Lorange (2002) la ricerca si è concentrata esclusivamente su quelle forme di accordi che gli autori definiscono alleanze e che presuppongono la presenza di un partner. All'interno di questo insieme di modalità di entrata in un mercato estero si è quindi provveduto a distinguere tra le forme di alleanza che non richiedono impiego di capitali, definiti nel testo accordi, e le *joint venture* che invece presuppongono il conferimento di capitale azionario.

### 3. Metodologia della ricerca

Il primo problema che si è presentato per costruire un database degli accordi internazionali realizzati dalle imprese italiane è stato di identificare una fonte informativa affidabile. Il problema non è limitato al contesto italiano ma è comune a tutte le ricerche sul tema svolte in differenti contesti. In mancanza di una raccolta di dati ufficiale la gran parte degli studi si è affidata all'analisi dettagliata

delle notizie relative agli accordi e alle *joint venture* apparse sulla stampa specializzata. Nel caso specifico si è deciso di basare la ricerca facendo riferimento agli articoli apparsi principalmente, ma non esclusivamente, sul quotidiano economico *Il Sole 24 ore*, utilizzando come fonte la banca dati online Lexis Nexis. Questa banca dati raccoglie infatti i testi completi di numerosissimi giornali e riviste anche economiche tra cui il *New York Times*, *Le Monde*, *Il Financial Times*, *La Stampa* e *Il Sole 24 ore*. La ricerca è stata effettuata sul periodo 2000-2008 e si è basata sull'utilizzo di parole chiave che hanno permesso di selezionare gli articoli relativi alle imprese italiane. Poiché per molte alleanze le notizie di stampa non erano sufficienti ai fini di un'analisi completa degli accordi realizzati si è ulteriormente proceduto con una ricerca di informazioni complementari facendo ricorso a fonti primarie quali i bilanci aziendali, i siti internet delle aziende oltre che ai comunicati stampa emessi quando disponibili. Il periodo oggetto della ricerca - che è ancora in corso - riguarda l'arco di tempo compreso fra il 2000 e l'inizio del 2008. Il numero delle osservazioni raccolte è stato inizialmente superiore alle 1500 unità, partendo dalla lettura di oltre di 2000 articoli. Il lavoro di pulitura del database ha portato infine a individuare 1068 casi di alleanze strategiche realizzate tra un'impresa italiana e un partner estero.

Una volta individuato l'elenco di imprese italiane che nel periodo considerato hanno realizzato un'alleanza strategica si è proceduto per ciascun caso a individuare una serie di variabili che ne definissero le caratteristiche. Le variabili che sono state individuate sono state le seguenti:

- Ragione sociale dell'impresa italiana
- Ragione sociale dell'impresa estera
- Nazionalità del partner estero
- Anno di riferimento
- Ragione sociale dell'eventuale nuova azienda frutto della *joint venture*
- Numero di dipendenti dell'azienda italiana
- Fatturato dell'azienda italiana
- Settore
- Numero di imprese coinvolte nell'accordo
- Obiettivo dichiarato dell'accordo
- Funzioni aziendali coinvolte nell'accordo

Data l'ampiezza del database e delle variabili considerate per 3 variabili è risultato opportuno procedere a delle aggregazioni tra i valori assunti dalle variabili stesse. In particolare, si è proceduto ad aggregare la variabile settore industriale, quella geografica e infine la variabile dimensionale legata al numero di dipendenti dell'impresa italiana promotrice dell'accordo. Utilizzando la classificazione di Pavitt (1984) i settori manifatturieri sono stati classificati in quattro categorie: i settori tradizionali (es: tessile; calzature; settori alimentari e bevande; carta e stampa); quelli *scale-intensive* (settore automobilistico, lavorazione dei metalli), quelli definiti "*specialized suppliers*" (es: macchine agricole e industriali macchine per ufficio strumenti ottici, di precisione e medici) e quelli a forte intensità di ricerca scientifica come ad esempio la chimica o il



settore farmaceutico. A questi settori sono stati poi aggiunti il comparto primario, il settore energetico, del gas e acqua, il settore del commercio sia all'ingrosso che al dettaglio e una categoria residuale di servizi prevalentemente, ma non esclusivamente, composta da imprese finanziarie e assicurative. Allo stesso modo sono state raggruppate anche le aree di provenienza dei partner (Europa occidentale, Europa centro-orientale; Russia, USA e Canada, America latina, Giappone, Cina, India, Altri paesi dell'Asia, resto del Mondo) e le imprese in base alle dimensioni (piccole, medie e grandi).

Nonostante l'elevato numero di accordi che l'indagine ha permesso di classificare va rilevato come il numero rimanga comunque limitato se paragonato al numero di imprese partecipate riportato in tabella 1. Le ragioni sono di due ordini di motivi. Il primo è che la nostra indagine, in mancanza di dati riferiti a periodi precedenti, copre unicamente l'ultimo decennio e quindi necessariamente non può tener conto di tutti gli accordi - prevedibilmente numerosi - effettuati da imprese italiane nel periodo precedente all'anno 2000. In secondo luogo, la nostra metodologia di raccolta dati soffre di un limite, a nostro avviso insuperabile allo stato attuale dei fatti, ma di cui bisogna tener conto, dato dall'effetto distorsivo della fonte utilizzata. Facendo riferimento esclusivamente a accordi riportati dalla stampa specializzata il campione necessariamente sovrarappresenta gli accordi che riguardano imprese di media e grande dimensione e conseguentemente tende a sottostimare invece quei casi in cui i protagonisti del processo di internazionalizzazione sono le imprese medio-piccole. Tale limite va tenuto ben presente quando si indaga un sistema industriale come quello italiano prevalentemente caratterizzato da imprese di minori dimensioni.

#### 4. Risultati

La ricerca ha portato alla costituzione di un database di alleanze realizzate dalle imprese italiane composto di 1068 casi di cui 577 costituiti da *joint venture* e 491 da accordi. La dimensione del campione va considerata significativa se valutata in ottica comparativa. A mero titolo di confronto si può rilevare infatti che Mayrhofer (2004) analizzando un campione di imprese francesi e tedesche con riferimento agli anni '90 aveva elaborato un campione di 1977 casi per la Germania e di 2655 per la Francia. Il campione comprendeva però anche casi di *merger&acquisition* che costituivano circa il 50% delle osservazioni. Ne consegue che le dimensioni del campione anche per economie più grandi di quella italiana erano assolutamente paragonabili. Questo dato è significativo in quanto sembra confermare che, mentre il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane via investimenti diretti sembra essere meno rilevante rispetto alle dimensioni del fenomeno in altri paesi, lo stesso non vale per quanto riguarda gli accordi e le *joint venture*. In base a questi dati le imprese italiane sembrerebbero

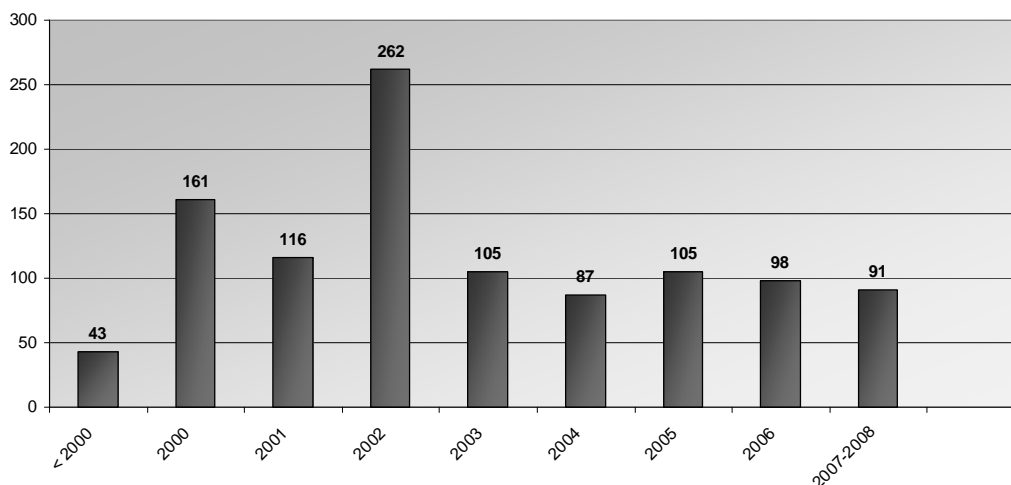
quindi compensare la loro minor presenza estera via acquisizioni e investimenti *greenfield* con una maggior propensione alla realizzazione di alleanze.

Le *joint venture* in particolare sembrano costituire il mezzo di crescita internazionale preferito coprendo circa il 58% del nostro campione.

Inoltre, la distorsione prima richiamata a favore delle imprese di maggiori dimensione, dovuta all'utilizzo di fonti secondarie, sembra essere confermata dai dati. Nel campione infatti le imprese italiane con oltre 500 dipendenti coprono il 79% del campione, mentre le medie imprese rappresentano il 18% delle osservazioni e le piccole imprese con meno di 50 dipendenti raggiungono solo il 3% dei casi analizzati.

La figura che segue illustra l'andamento delle alleanze nel corso del periodo analizzato. I 1068 accordi risultano distribuiti uniformemente nel corso del decennio con la notevole eccezione dell'anno 2002 in cui il flusso di nuovi accordi raggiunge le 262 unità. Questo dato è significativo soprattutto se interpretato alla luce della flessione degli investimenti esteri che, proprio nel 2002, si è verificata a seguito del rallentamento dell'economia mondiale che ha seguito l'attentato delle torri gemelle di New York. Questa evoluzione è spiegabile, alla luce delle conclusioni cui è giunta la letteratura aziendale, in base a due ordini di considerazioni. In primo luogo *joint venture* e alleanze sono considerate tipicamente come modalità di entrata alternative agli investimenti diretti. In quest'ottica il picco di accordi realizzato nel 2002 sembra interpretabile come un tentativo di garantire la presenza internazionale delle imprese pur in un contrasto non favorevole senza tuttavia ricorrere né a M&A né a investimenti *greenfield*. In secondo luogo, il picco del 2002 sembra riconducibile a una logica di riduzione dei rischi che tipicamente viene attribuita alle modalità di crescita tramite alleanze (Hennart 1991). Infatti, gli anni seguenti all'attentato alle torri gemelle sono stati caratterizzati da un'elevata e crescente percezione dei rischi da parte delle imprese dovute a un contesto macroeconomico e politico particolarmente volatile. In questo contesto le imprese italiane sembrano aver utilizzato con maggior frequenza lo strumento delle alleanze. Questa scelta è in linea con quelle interpretazioni che vedono questa modalità di entrata come uno strumento per la riduzione dei rischi sopportati dalle imprese. Numerosi studi infatti hanno messo in luce (Hagedoorn, 1993) come le alleanze siano uno strumento attraverso il quale le imprese tendono a ridurre i rischi connessi con il processo di crescita internazionale. Questo non solo perché tipicamente le alleanze comportano un minor grado di investimento e quindi anche di costi fissi ma anche in quanto la presenza di un partner permette una condivisione dei rischi connessi alla mancata conoscenza del mercato, alla volatilità dei ritorni su scala internazionale o, nel caso di collaborazioni nel campo della ricerca, alla aleatorietà dei progetti di ricerca applicata.

Figura 2. Distribuzione temporale del campione



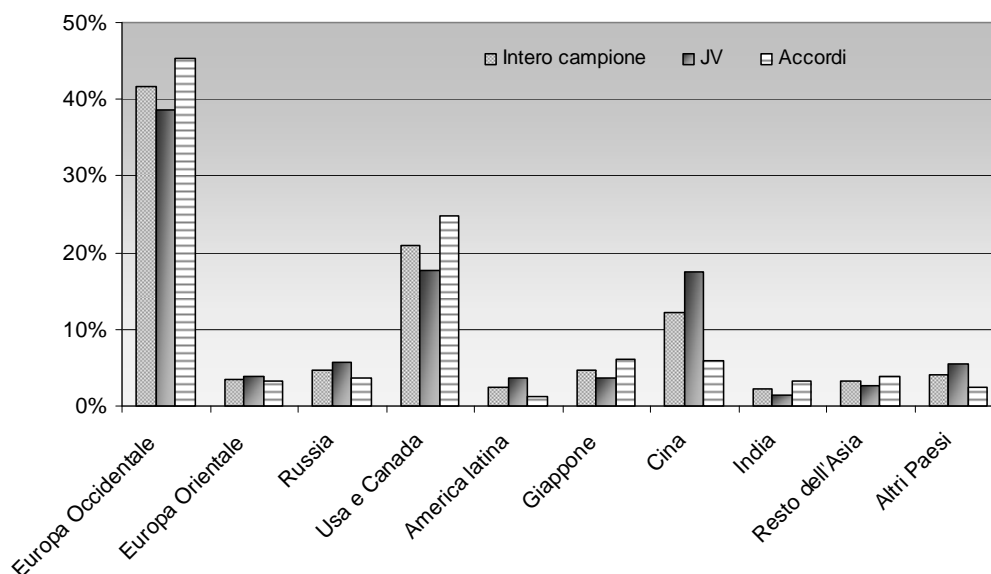
Fonte: nostra elaborazione

La figura 3 riporta invece la distribuzione geografica degli accordi in base alla regione di provenienza del partner scelto dalla impresa italiana. A livello di campione la localizzazione degli accordi avviene nella maggioranza dei casi, nell'Europa Occidentale (42%) seguita da Stati Uniti e Canada (20,9%) e dalla Cina per il 12%. Gli altri paesi hanno un'influenza relativamente contenuta e pari al 4,9% per il Giappone, il 4,5% per la Russia, il 3,6% per l'Europa orientale e centrale, il 3,4% per il Resto dell'Asia, 3,4% e il 2,5 % per l'America Latina.

Tuttavia, isolando i due tipi di alleanza, si rileva come la distribuzione geografica cambi a seconda che la forma dell'alleanza sia una *joint venture* piuttosto che un accordo. In particolare, il grafico mostra come le alleanze siano notevolmente più presenti, rispetto alle *joint venture*, negli Stati Uniti e nel Canada (25%), mentre il loro ruolo è meno rilevante in Cina dove, al contrario, emerge una chiara preferenza per la forma delle *joint venture*. Questo dato conferma ancora una volta come la localizzazione dell'alleanze sia un fattore che impatta sulle scelte della modalità di entrata. Le ragioni sono in alcuni casi di natura amministrativa e legislativa. Nel caso della Cina ad esempio questo è sicuramente vero in quanto esistono diversi vincoli amministrativi e legislativi che impongono all'aziende estere di formare con un partner locale una *joint venture* autonoma per poter operare nel territorio cinese. In questo caso diventa dunque difficile distinguere se la preferenza per la forma *joint venture* sia dovuta a vincoli esterni o a preferenze dell'impresa che promuove l'accordo. Nel caso delle alleanze realizzate con imprese statunitensi invece emerge una preferenza da parte delle imprese italiane per le forme di tipo *non-equity*. In questo caso, data l'assenza di vincoli sul mercato americano, la preferenza esprime chiaramente un indirizzo strategico delle imprese italiane. In particolare, se si incrociano i dati relativi agli obiettivi dell'accordo e quelli relativi alla destinazione geografica emerge come oltre il 30% degli accordi

realizzati da imprese italiane con imprese americane abbia come obiettivo quello di sviluppare complementarietà tecnologiche. Anche in questo caso i nostri dati confermano quindi, anche nel contesto italiano, le conclusioni di numerosi studi (Hagedoorn, 1993) che identificano nelle modalità di entrata *non-equity* lo strumento ottimale per sviluppare forme di collaborazione tecnologica. Va sottolineato come tutti i precedenti lavori (Madhok e Tallman 1998), siano concordi nel sottolineare come le alleanze di matrice tecnologica presuppongano che entrambi i partner siano portatori di competenze complementari. L'elevato numero di *partnership* di questo genere realizzato da imprese italiane testimonia quindi come le imprese siano tuttora portatrici di un patrimonio tecnologico e di conoscenze considerevole che permette lo scambio e lo sviluppo di conoscenze su scala internazionale.

**Figura 3. La distribuzione geografica**

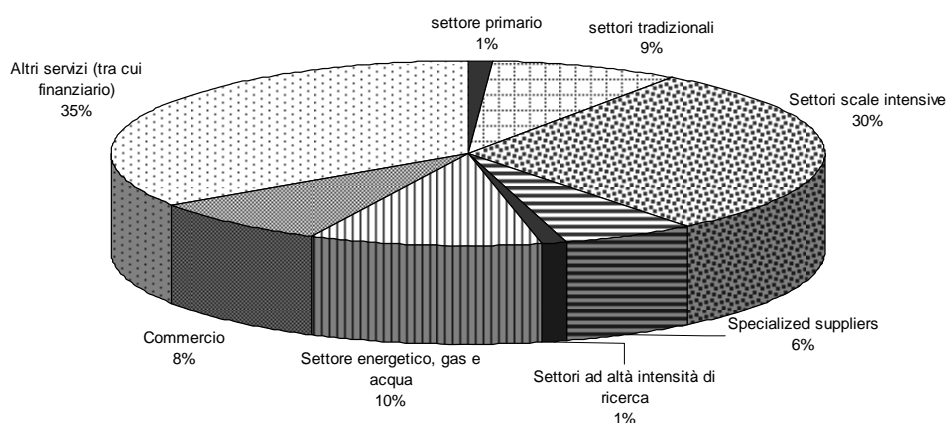


Fonte: nostra elaborazione

Ulteriori interessanti conferme emergono dall'analisi dei settori di appartenenza delle imprese coinvolte. Considerando la distribuzione settoriale il settore più rilevante, con ben il 35% delle osservazioni, risulta essere quello degli "altri servizi" in cui un ruolo rilevante è giocato dalle imprese finanziarie e assicurative, seguito dal settore Scale-intensive che copre il 30% del campione seguito dai settori tradizionali con il 9%. La rilevanza del settore dei servizi in generale e delle imprese finanziarie in particolare conferma, anche a livello italiano, un trend evidente a livello mondiale che vede le imprese di servizi in una posizione di leadership e di crescente importanza nei processi di

internazionalizzazione (Benevolo, 2003). Secondo i dati delle Nazioni unite (UNCTAD, 1991) infatti mentre le imprese di servizio coprivano circa il 40% dei flussi di investimenti diretti esteri negli anni '80 oggi secondo i dati UNCTAD (2010) al settore dei servizi è attribuibile oltre il 60% degli investimenti esteri. Questo trend emerge anche analizzando i dati relativi le alleanze delle imprese italiane laddove al settore dei servizi in senso lato (altri servizi, commercio e settore energetica, gas e acqua) sono attribuibili oltre il 50% delle partnership.

**Figura 4. La distribuzione settoriale**



Fonte: nostra elaborazione

Con riferimento al settore manifatturiero invece i nostri dati mettono in luce la debolezza delle imprese manifatturiere italiane con riferimento ai settori a più alta intensità di ricerca. Questo settore copre infatti solo 1% del campione mentre il settore "scale intensive" e quelli tradizionali in cui più forte è la presenza italiana sui mercati mondiali coprono congiuntamente il 39% del campione. Va rilevato come il numero limitato di accordi nei settori ad alta intensità di ricerca sia un indicatore di una debolezza strutturale del nostro sistema imprenditoriale in questi settori ad alta crescita e ad alto valore aggiunto. Pur in assenza di dati ufficiali a livello internazionale su cui fare un confronto tutti gli studi in materia (Letterie *et al.*, 2008; Roijackers, Hagedoorn 2006; Majocchi, 2009) mostrano infatti come le alleanze siano uno strumento privilegiato per la crescita internazionale delle imprese a più alto tasso di ricerca e sviluppo proprio in ragione del ruolo cruciale svolto dai beni intangibili nel promuovere la competitività delle imprese in questi settori. Contrariamente a quanto avviene con tutte le altre variabili analizzate l'analisi settoriale non mostra significative differenze a seconda che si considerino le alleanze piuttosto che le *joint venture*. Da questo punto di vista i risultati ottenuti si differenziano da quelli di precedenti analisi (Brouthers, Brouthers 2003) che

invece tendono a dimostrare come le modalità di entrata siano significativamente influenzate dal settore di appartenenza delle imprese coinvolte. Una, possibile, spiegazione di questo apparente paradosso risiede nelle caratteristiche delle imprese italiane. Numerosi studi (Castellani, 2002) hanno infatti messo in luce come frequentemente le imprese italiane abbiano sviluppato politiche altamente innovative anche in settori tipicamente ritenuti tradizionali. Nella misura in cui questa ipotesi fosse verificata ne consegue che, nel caso delle imprese italiane, la distinzione settoriale avrebbe minor importanza di quanto non abbia in altri contesti industriali. Questo perché le imprese italiane – o meglio un selezione di queste e più in particolare quelle attive sui mercati internazionali – avrebbero sviluppato caratteristiche tipiche dei settori più tecnologicamente avanzati pur operando in contesti competitivi tipicamente definiti tradizionali. Questa tipologia d'impresa avrebbe infatti sviluppato prodotti e servizi ad alta intensità di conoscenza o la cui competitività è legata all'esistenza di beni intangibili (come ad esempio marchi e brevetti) e quindi fortemente innovativi e competitivi sui mercati internazionali. Va rilevato che se questa conclusione fosse confermata anche le conclusioni negative relative alla scarsità di alleanze nel settore ad alta intensità di ricerca andrebbero sicuramente rivisitate. L'ipotesi è sicuramente degna di ulteriori approfondimenti ma, dato lo stato ancora iniziale della nostra ricerca, purtroppo questa tesi non è stata approfondita se non con riferimento alla tipologia di attività aziendale che prioritariamente è stata coinvolta nell'accordo. Utilizzando la classica distinzione delle attività aziendali tra attività primarie e di supporto della catena del valore secondo la classificazione introdotta da Porter – emerge infatti che oltre il 30% delle alleanze riguardano in primo luogo attività ad alto valore aggiunto quali la formazione del personale o la ricerca e lo sviluppo. Questa percentuale è paragonabile alla percentuale di accordi che invece hanno coinvolto la funzione produttiva e quella commerciale, mentre il rimanente 10% degli accordi sono legati alla logistica d'impresa. Questa ripartizione del campione segnala come effettivamente lo strumento dell'alleanza sia stato utilizzato da una buona percentuale delle imprese italiane nell'ambito di processi di trasferimento di conoscenze sia in entrata che in uscita.

Questa conclusione sembra essere corroborata dai dati che emergono dall'analisi delle motivazioni alla base delle alleanze. Come richiamato precedentemente questa analisi si basa su una classificazione delle motivazioni che spingono le imprese a realizzare accordi e accettata in letteratura (Harrigan, 1988; Contractor, Lorange, 2002). In base a questa classificazione le motivazioni che spingono alla creazione di accordi e *joint venture* sono riconducibili alle seguenti categorie:

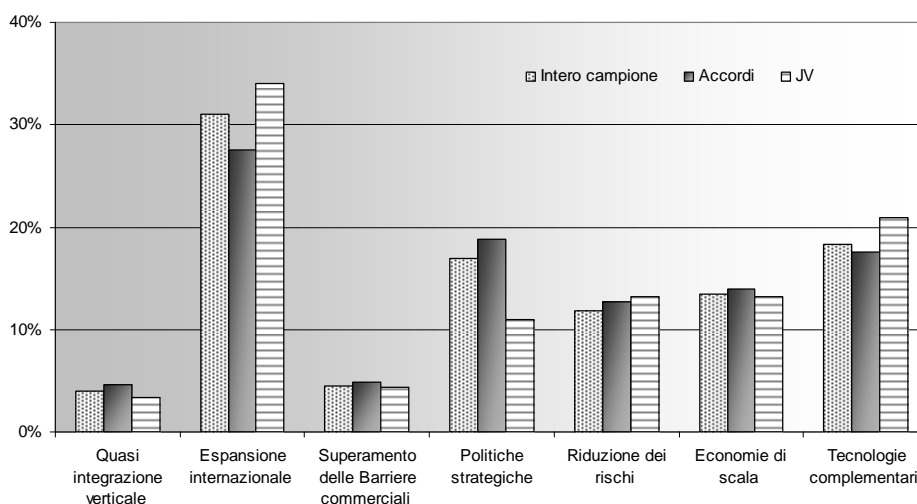
- alleanze volte a conseguire obiettivi di riduzione del rischio;
- alleanze volte a perseguire economie di scala attraverso la condivisione di risorse e attività;
- alleanze volte a promuovere lo scambio di conoscenze in generale ed i conoscenze tecnologiche in particolare;

- alleanze di tipo “strategico” per migliorare il posizionamento competitivo sul mercato;
- alleanze volte al superamento delle barriere governative al commercio o agli investimenti attraverso la partnership con imprese locali;
- alleanze volte a promuovere l’espansione internazionale di imprese con scarsa o limitata esperienza internazionale;
- alleanze del tipo “quasi integrazione verticale” e caratterizzate dalla complementarità delle risorse messe in comune.

Ovviamente, di fronte ad un processo strategico così complesso come quello delle alleanze risulta estremamente arduo proporre una classificazione delle motivazioni alla base del fenomeno che sia esaustiva e che copra tutte le articolate e complesse motivazioni che spingono le imprese a perseguire la strada dell’internazionalizzazione. Questa classificazione tuttavia ha il merito di essere stata testata in numerosi lavori di ricerca applicata (si veda ad esempio Mayrhofer, 2004) e di costituire quindi un riferimento importante per qualsiasi analisi che voglia analizzare empiricamente le strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane attraverso le alleanze. Tra le varie motivazioni, tutte di immediata comprensione, conviene forse solo approfondire la definizione di alleanza di tipo “strategico” dove sono stati inseriti sia alleanze di tipo anti-competitivo per limitare l’espansione sul mercato di potenziali concorrenti sia partnership per creare posizioni competitive vantaggiose per l’impresa magari – come nel caso di Luxottica in India – aprendo una rete di distribuzione in *joint venture* con partner locali al fine di generare un vantaggio di tipo first-mover nel settore della distribuzione degli occhiali di lusso. La figura 5 mostra la distribuzione delle motivazioni espresse dalle imprese. La prima colonna (alleanze) riporta la distribuzione per l’intero campione. La motivazione definita “espansione internazionale” risulta essere la più rilevante in termini percentuali coprendo il 31% dei casi analizzati. Questa motivazione si riferisce alla necessità che le imprese hanno di trovare un partner che colmi eventuali *gap* conoscitivi sui mercati di destinazione o sui mercati internazionale in generale. Non è sorprendente che questa motivazione sia la prima in termini d’importanza nell’ambito di un sistema industriale che – in termini di presenza all’estero diretta – risulta ancora poco sviluppata se paragonato ai principali competitors internazionali. In un’ottica di internazionalizzazione per stadi (Johanson, Vahlne, 1977) infatti gli accordi sono frequentemente visti come una modalità intermedia che permette all’imprese di sviluppare le conoscenze e l’esperienza necessaria a creare, in un’ottica di medio e lungo periodo, una presenza diretta attraverso la creazione di filiali all’estero. Più rilevante e innovativo è invece il risultato della motivazioni legate al trasferimento tecnologico e a motivazioni strategiche. Il fatto che queste motivazioni risultino essere la seconda (18,3% dei casi analizzati) e la terza (17%) in ordine di importanza sembrano confermare la visione dell’utilizzo di accordi e *joint venture* come strumenti per promuovere politiche di crescita internazionale basate sulle competenze tecnologiche (tecnologie complementari) o su strategie complesse di sviluppo (politiche strategiche). Si può sostenere che nel caso delle imprese italiane prevalgono dunque strategie di

tipo offensivo. Numerosi autori infatti distinguono le alleanze con motivazioni prevalentemente “difensive” come quelle volte al superamento delle barriere commerciali o quelle realizzate per ottenere economie di scala e quelle di tipo “offensivo” (Harrigan, 1988; Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Nel caso della finalità difensiva, la cooperazione con altri partner mira a creare meccanismi di difesa dalle manovre aggressive dei rivali. Nel secondo caso invece si cerca, più o meno esplicitamente, di indebolire la posizione concorrenziale dei concorrenti e di rafforzare il posizionamento strategico dell'impresa. E' evidente che la seconda tipologia di strategie presuppone una più ampia e articolata disponibilità di risorse manageriali e conseguentemente una più sviluppata consapevolezza strategica da parte delle imprese coinvolte nel processo.

**Figura 5. La motivazione principale dichiarata dalle imprese alla base degli accordi**



*Fonte: nostra elaborazione*

La figura 5 permette altresì di analizzare la differenza tra l'espansione realizzata attraverso *joint venture* e quella realizzata attraverso accordi. Coerentemente con quanto verificato in altri contesti competitivi e sostenuto dalla letteratura (Hagedoorn 1993) i nostri dati confermano che, mentre per la maggioranza degli obiettivi perseguiti non vi è differenza sostanziale tra le due modalità di partnership, gli accordi sono utilizzati in prevalenza come strumento di tipo strategico mentre le *joint venture* risultano lo strumento preferito per trasferire conoscenze di tipo complementare. Con l'eccezione del franchising che è una modalità complessa e limitata a motivazioni di carattere commerciale, di norma infatti le alleanze sono uno strumento che si caratterizza per la rapidità di esecuzione. Questa caratteristica ben si adatta a realizzare



obiettivi strategici volti a ottenere risultati di posizionamento competitivo che richiedono tempi brevi per essere realizzati (Brondoni, 2008; Majocchi, Zucchella, 2008).

Al contrario, nei casi in cui l'obiettivo dell'accordo sia di favorire il trasferimento di conoscenze in generale e di quelle tecnologiche in particolare gli strumenti più spiccatamente *equity-based* sono preferiti. La ragione di questa preferenza è ascrivibile in questo caso, data la natura immateriale del bene oggetto della transazione (Brouthers 2002; Brouthers, Hennart 2007) e all'incertezza che tipicamente la caratterizza (Brouthers 2002), agli alti costi di transazione connessi con le modalità di governance di tipo *non-equity*. Le imprese infatti in questo caso cercano di massimizzare il livello di controllo – pur a scapito di un minor grado di flessibilità – creando una nuova entità partecipata congiuntamente con il partner. Utilizzando la terminologia della *transaction costs economics* (Hennart, Reddy, 1997) si può affermare che, nell'ambito delle possibili modalità d'entrata in partnership, sono preferite quelle a maggior grado di gerarchia.

## 5. Conclusioni

La ricerca sulle alleanze realizzate dalle imprese italiane aveva l'obiettivo di creare un sorta di osservatorio su un fenomeno molto discusso in ambito teorico ma poco analizzato da un punto di vista empirico. Lo studio ha permesso quindi di fornire una prima fotografia di questo fenomeno colmando un *gap* conoscitivo rilevante. I risultati che emergono dalla analisi sono importanti da più punti di vista. In primo luogo, i dati, pur nella loro parzialità, mostrano che *joint venture* e accordi sono strumenti largamente utilizzati dalle imprese italiane e che il *gap* che frequentemente viene attribuito alle imprese italiane in termini di internazionalizzazione non è così significativo se nell'analisi viene considerato tutto lo spettro delle possibili modalità di entrata. Questo risultato coincide con quanto previsto in letteratura nella misura in cui accordi e alleanze sono considerate lo strumento prevalente di internazionalizzazione per le imprese medie e piccole ovvero per quella tipologia di impresa che caratterizza il sistema industriale italiano. Tuttavia, va sottolineato, ancora una volta, come la fonte utilizzata per la raccolta dei dati sia parziale e chiaramente distorta a favore delle imprese di maggiori dimensioni. Le conclusioni vanno dunque valutate e considerate avendo sempre in mente questa raccomandazione alla cautela.

Fatta questa premessa sulla significatività del campione, l'analisi ha permesso di evidenziare alcune caratteristiche del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane di estremo interesse.

In primo luogo, la nostra analisi mostra come il ricorso a strumenti *equity* (*joint venture*) e *non-equity* si bilanci. Dai nostri dati non sembra esistere una netta preferenza da parte delle imprese italiane e favore di una modalità di

entrata a discapito di un'altra. Sono invece i fattori interni all'impresa come dimensione, risorse, strategie perseguite e i fattori esterni relativi al settore e alle caratteristiche del paese target che sembrano influenzare la scelta delle modalità di entrata. Per analizzare l'influenza di questi fattori sarà opportuno sviluppare un'analisi statistica di tipo inferenziale sui dati raccolti. Tuttavia, incrociando le diverse variabili ed effettuando una semplice analisi descrittiva e di correlazione è possibile già individuare alcune regolarità interessanti che possono contribuire a chiarire il quadro e la logica che sottende alle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane indicando altresì futuri percorsi di ricerca.

Una prima interessante conclusione riguarda la correlazione tra dimensione di impresa – misurata in termini di numero di dipendenti – e la scelta tra accordi e *joint venture*. Infatti, se la distribuzione tra le due diverse modalità di entrata è pressoché omogenea a livello di campione, questa conclusione va modificata quando il campione di imprese analizzato viene suddiviso in base ad criterio dimensionale. Nel dettaglio se si scompone il campione di imprese in tre categorie utilizzando la classica distinzione tra imprese piccole con meno di 50 dipendenti, medie con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250 e grandi con oltre 500 dipendenti, emerge chiaramente come mano a mano che si prendono in considerazione imprese di maggiori dimensioni si evidenzia una chiara preferenza per la forma *joint venture* a parità di altre condizioni, rispetto alla forma di tipo non *equity*. Questa regolarità sembra confermare che la variabile dimensionale sia un fattore che influenza le scelte strategiche internazionali delle imprese (Majocchi, Bacchiocchi, Mayrhofer, 2005); Onida 2004; Verwaal, Donkers, 2002). In questo senso le nostre conclusioni meglio dettagliano quel filone di studi che ritiene la variabile dimensionale non rilevante ai fini della definizione dei comportamenti strategici delle imprese italiane nel contesto internazionale. In realtà il fattore dimensionale non sembra essere un limite all'internazionalizzazione per se (Bonaccorsi, 1992) ma piuttosto a certe forme di internazionalizzazione come gli investimenti diretti in primis ma anche alle *joint venture* sia pur in maniera più limitata. Rimane tuttavia aperta la questione relativa a quale sia la motivazione teorica che spiega questo limite, ovvero se tale limite derivi da difficoltà di accesso al mercato dei capitali, a carenze informative relative ai mercati di destinazioni e agli strumenti, a limiti di carattere manageriale o una combinazione delle tre motivazioni. Va sottolineato come la questione non sia puramente teorica ma abbia una importante conseguenza operativa nella misura in cui esistono misure pubbliche di supporto all'internazionalizzazione.

La seconda conclusione cui la nostra analisi conduce riguarda il ruolo della ricerca e sviluppo nella scelta della modalità di entrata. Questa funzione ha infatti un ruolo fondamentale nell'influenzare le scelte di entrata sui mercati delle imprese italiane. Questa conclusione è particolarmente evidente per quelle imprese che operano nei settori a forte intensità di ricerca per le quali le modalità di entrata preferita è costituita dalle *joint venture*.

Infine, un'analisi importante riguarda l'impatto della nazionalità dei partner coinvolti negli accordi. Incrociando le scelte delle modalità di entrata con alcune

caratteristiche dei paesi di provenienza del partner coinvolto nell'accordo emerge che anche queste variabili sono prese in considerazione nell'ambito del processo di definizione delle modalità di entrata. Se si considera ad esempio il concetto di distanza culturale secondo la definizione offerta da Hofstede (2001) i nostri dati mostrano come la nazionalità del partner dell'accordo e le modalità di entrata presentino una forte correlazione. Nello specifico, i nostri risultati mostrano come, all'aumentare della distanza culturale di un Paese rispetto all'Italia, maggiore sarà anche la probabilità che un'impresa decida di entrare attraverso un'alleanza strategica. Le imprese italiane sembrano dunque adottare un atteggiamento incrementale preferendo modalità di entrata meno rischiose (in termini di capitali impiegati) quando il *gap* culturale che le divide con il partner risulta essere particolarmente significativo. Gli accordi *non-equity* sono dunque utilizzati come uno strumento per approfondire la conoscenza di partner sentiti come distanti. Parimenti se si considera anche il grado di rischio connesso con l'entrata in un paese, approssimando il grado di rischio con un indicatore di stabilità economica quale ad esempio il rating delle emissioni sovrane o il grado di protezione degli investitori così come misurato dalla World Bank<sup>2</sup> emerge che le imprese italiane tendono a compensare il maggior grado di instabilità e quindi di rischio connesso con la localizzazione dell'accordo con forme di partnership che richiedono un minor impegno di capitali e che generano quindi minor costi fissi. Le alleanze sono quindi preferite in quei paesi che presentano un grado di stabilità inferiore. Anche da questo punto di vista le imprese italiane sembrano dunque mostrare una significativa capacità di adattamento a contesti difficili e complessi come quelli internazionali.

In conclusione si può affermare che i risultati della nostra ricerca indicano chiaramente che quello delle strategie internazionali delle imprese italiane è ancora un mondo che presenta aspetti non approfonditamente conosciuti e che mostra una vivacità e un articolazione degna di ulteriori approfondimenti.

---

<sup>2</sup>Si veda [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).

## Bibliografia

- Benevolo C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi. Produrre ed erogare per i mercati esteri*, Giappichelli editore, Torino.
- Bonaccorsi A. (1992), "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business*, vol.23, pp. 605-635.
- Brondoni S. (2008), Market-Driven Management, Competitive Space And Global Network, *Symphonya*, Issue 2, <http://www.unimib.it/upload/br/brondoniita2008.pdf>
- Brouthers K. D. (2002), "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, vol.33, pp. 203-221.
- Brouthers K. D., Brouthers L. E. (2003), "Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust", *Journal of Management Studies*, vol.40, pp. 1179-1204.
- Brouthers K. D., Hennart J. F. (2007), "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research", *Journal of Management*, vol.33, pp. 395-425.
- Caselli C. (1988), *L'avventura dell'internazionalizzazione*, Giappichelli Editore, Torino.
- Castellani D. (2002), "Export behavior and productivity growth: Evidence from Italian manufacturing firms", *Weltwirtschaftliches Archiv-Review of World Economics*, vol.138, pp. 605-628.
- Contractor F. J., Lorange P. (2002), *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon Press, Amsterdam.
- Das T. K., Teng B. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academic of Management Review*, vol.23, (3), pp. 491-512.
- Gulati R., Singh H. (1998), "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol.43, pp. 781-814.
- Hagedoorn J. (1993), "Understanding The Rationale Of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes Of Cooperation And Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 371-385.
- Hamel G., Doz Y. L. e Prahalad C. K. (1989), Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, vol.67, (1), pp. 133-139.
- Harrigan K. R. (1988), "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 141-158.
- Hennart J. F. (1991), "The Transaction Costs Theory Of Joint Ventures. An Empirical-Study Of Japanese Subsidiaries In The United-States", *Management Science*, vol.37, pp. 483-497.
- Hennart J. F., Reddy S. (1997), "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States", *Strategic Management Journal*, vol.18, pp. 1-12.

- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition.. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- ICE (2009), *L'Italia nell'economia Internazionale, Rapporto ICE 2007-2008*, ISTAT e ICE, Roma.
- Letterie W., Hagedoorn J., van Kranenburg H., Palm F. (2008), "Information gathering through alliances", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 66, pp. 176-194.
- Madhok A., Tallman S. B. (1998), "Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, vol.9, pp. 326-339.
- Majocchi A. (1997), *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Milano, Giuffrè.
- Majocchi A., Bacchiocchi E., Mayrhofer U. (2005), "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships", *International Business Review*, vol. 14, (6), pp. 719-738.
- Majocchi A., Zucchella A. (2008), Global Entrepreneurship and Market-Driven Management, *Symphonya*, Issue 2, Market-Driven Management and Global Markets. <http://www.unimib.it/upload/ma/majocchizucchellaeng2008.pdf>
- Majocchi A. (2009), *Una risposta europea al declino industriale italiano: il caso dell'industria della difesa*, Gennaio 2009, Centro Studi sul Federalismo, [http://www.csfederalismo.it/attachments/1338\\_PP\\_Majocchi\\_09.pdf](http://www.csfederalismo.it/attachments/1338_PP_Majocchi_09.pdf)
- Mayrhofer U. (2002), "Franco- British strategic alliances: a combination to the study of intra- European partnerships", *European Management Journal*, 20, (1), pp. 10-17.
- Mayrhofer U. (2004), "The influence of national origin and uncertainty on the choice between cooperation and merger-acquisition: an analysis of French and German firms", *International Business Review*, vol. 13, (1), pp. 83-99.
- Mutinelli M., Piscitello L. (1998), "The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach", *Research Policy*, vol.27, pp. 491-506.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna.
- Oviatt B. M., McDougall P.P. (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, vol. 43, 902-908.
- Onida. F (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese in affanno*, IL Mulino, Bologna.
- Penrose E. T. (1973), *La teoria dell'espansione dell'impresa*, F. Angeli, Milano.
- Pavitt K. (1984), "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, vol. 13, pp. 343-373.
- Roijakkers N., Hagedoorn J. (2006), "Inter-firm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: Trends, patterns, and networks", *Research Policy*, vol. 35, (3), pp. 431-446.
- Traù F. (1999), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Centro studi Confindustria e Fondazione G. Taliercio ; a cura di F. Traù, Il Mulino, Bologna.
- UNCTAD, (anni vari), *World Investment Report*, Ginevra, disponibile su

Antonio Majocchi

La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint ventures: i risultati di un'analisi empirica

*Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 1, 2010

---

[www.unctad.org/WIR](http://www.unctad.org/WIR)

Verwaal E., Donkers B. (2002), "Firm size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, pp. 603-613.

Yoshino M. Y., Rangan U. S. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalisation*, Harvard Business School Press, Boston.

Zucchella A., Maccarini M. (1999), *Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano.

**Antonio Majocchi**

Professore di Economia e gestione delle imprese internazionali

Dipartimento di Ricerche Aziendali "R. Argenziano"

Università degli Studi di Pavia

via S. Felice, 5

27100 Pavia

e-mail: antonio.majocchi @ unipv.it