



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
FEDERICO II

*DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT*

XXX CICLO

**ENTRY MODE CHOICE : BROWNFIELD VS GREENFIELD FDI  
AND  
SERVITIZATION STRATEGY**

**TESI DI DOTTORATO  
DI  
ANDREA CAPORUSCIO**

COORDINATORE:

CH.MA PROF.SSA CRISTINA MELE

TUTOR:

CH.MA PROF. SSA CHIARA CANNAVALE

## **Ringraziamenti**

Un percorso di tre anni è tanto lungo e denso di persone, eventi, opportunità, ed occasioni per imparare, che occorrerebbe un capitolo intero per ringraziare individualmente ogni persona ed ogni cosa. Certamente sento la necessità di partire da chi mi ha concesso questa possibilità, e quindi le due Università di Napoli Federico II e Parthenope. Ogni singola persona che vi lavora per me è stata utile, in particolare il ringraziamento va a tutti i professori che ho incontrato lungo il percorso. Desidero ringraziare la mia tutor, Professoressa Chiara Cannavale della Facoltà di Economia dell'Università Parthenope, prima ancora che per il contributo scientifico prezioso, per la tenacia, la pazienza e la passione che ha messo in questo percorso. Voglio dire grazie al Professore Marco Ferretti della facoltà di Economia dell'Università Parthenope, per l'incondizionata fiducia riposta in me, per il sostegno e per il supporto lungo tutto il percorso. Sento di dover dire grazie a tutto il Dipartimento di studi Aziendali e quantitativi dell'Università Parthenope, ad ogni suo membro, per la disponibilità, e per la pazienza avuta nei miei confronti. I miei colleghi ed amici della stanza Dottorandi. Un grazie va a due colleghi, ma soprattutto grandi amici, il Dott. Andrea Rey della Facoltà di Economia Federico II e la Dott.ssa Eva Panetti della Facoltà di Economia Parthenope. Questa tesi è il compimento di un percorso nel quale ho avuto modo di impegnarmi anche nell'attività didattica, per questo motivo desidero ringraziare ogni singolo studente, per ogni singolo dubbio, e per ogni momento speso a colmarlo. Nella seconda parte del mio terzo anno ho avuto la fortuna di poter effettuare un periodo di visiting presso il business Department of University of Birmingham. Durante questo periodo ho avuto l'opportunità di collaborare con il professor Pervez Ghauri, ed il professore Emanuel Gomes al quale vanno i miei ringraziamenti. Tuttavia ringrazio ogni singolo membro della Facoltà, in particolare il visiting professor Jorge Muniz della Facoltà UNASP di Sao Paolo. Chi leggerà questa tesi sono certo, saprà meglio di me che non può essere solo il frutto di un ciclo di dottorato, ma la somma di un percorso intero di vita. Per questo motivo i ringraziamenti vanno fatti a tutti coloro che hanno soffiato vento in favore delle mie vele. Alla mia famiglia, ai sacrifici incommensurabili fatti dai miei genitori, in qualità di papà e mamma ed anche di professori. Grazie a mia madre per l'esempio, per la generosità, la dolcezza e per un pizzico di genetica matematica trasmessami, i modelli analitici che scorreranno

nelle prossime pagine li ho costruiti anche insieme a lei, che per me rimane un mito invincibile in ogni cosa. Grazie a mio padre, che per me è il più grande professore di tutti i tempi, grazie alla sua severità, alla sua disciplina e al suo estremo modo di sacrificarsi per i figli. Dedicherò qualche riga in più per ringraziare mio fratello, se questa tesi esiste, se sto qui a raccontare questa storia, è soprattutto grazie all'esempio della sua forza, lui mi ha insegnato con l'esempio, che ogni cosa può essere combattuta, grazie a mio fratello con i superpoteri. Le cose provengono da lontano e quindi grazie ai miei nonni che non ci sono, ma in realtà ci sono sempre. Insieme alla famiglia voglio ringraziare gli amici di una vita Gennaro, Marco, e le mie amiche che hanno condiviso con me il periodo universitario Luana, Ania e Laura *“Nessuno sceglierebbe di vivere senza amici, anche se fosse provvisto in abbondanza di tutti gli altri beni” (Aristotele, Etica Nicomachea)*. Ringrazio Fabiana, che è stata sempre al mio fianco in questi anni, con lei ho condiviso ogni speranza, frustrazione, nuovo inizio e nuovo progetto. Infine voglio ringraziare ogni singola mia passione. Questa tesi, ne sono certo, ha radici che non parlano solo di management, come l'esistenza di ogni singolo essere umano, questo percorso non è una funzione ad una variabile, ma dipende da mille altre determinanti, ed allora se sono arrivato fin qui voglio ringraziarne alcune mie passioni vorrei come gli sport che ho praticato, la mia bici, con cui ho condiviso migliaia di chilometri, la mia moto, e la mia racchetta da tennis. Ringrazio ogni singolo aereo che si è alzato in volo per aprirmi nuovi orizzonti. Così come ogni libro che compone la mia libreria, ogni romanzo in cui la storia ha costituito la mia forza per un nuovo slancio. Ringrazio ogni piazza straniera in cui mi sono sentito a casa ed ho imparato che ogni cosa è possibile al mondo. Ringrazio il mio pianoforte e la mia chitarra, ma soprattutto ringrazio la colonna sonora di tutto il mio percorso. Se in ogni istante in questi tre anni, ho creduto che tutto volgesse per il meglio, se ho avuto un naturale istinto a cogliere ogni singola opportunità nel miglior modo possibile, se ho avuto fiducia nella non conoscenza avendo fede che potesse diventare una risorsa, se ho pensato che la curiosità fosse un valore prezioso, se sono rimasto sempre ottimista, questo lo devo in gran parte a una fonte d'ispirazione continua, il mio cantante preferito la mia più grande passione Lorenzo Jovanotti

Grazie a tutti vi voglio bene

Ora cominciamo!!!

# **ENTRY MODE CHOICE : BROWNFIELD VS GREENFIELD FDI AND SERVITIZATION STRATEGY**

## **Indice**

Introduzione

**I CAPITOLO** frammentazione della value chain ed entry mode

- 1 Introduzione
- 2 Entry modes: definizione
- 3 Criterio di scelta nell'analisi
- 4 FDI : definizione e parametri
- 5 International theory : literature review
  - 5.1 Transaction cost theory
  - 5.2 Dunning's theory
  - 5.3 Internationalization theory ( uppsala model)
  - 5.4 Organizational Capability Perspective Theory ( OCT)
  - 5.5 Resource based theory (RBT)
  - 5.6 Socio cultural theory e cultural distance
- 6 literature gaps

**II CAPITOLO** Entry mode choice model

- 1 Introduzione e struttura del capitolo
- 2 Model Literature review

- 2.1 Transaction cost Analysis
- 2.2 OLI Model
- 2.3 OC model
- 3 Cultural distance ed avversione al rischio
- 4 Gravity model
- 5 Indice di avversione al rischio cultural distance e gravity model
- 6 Funzione di Utilità ed indice di Arrow-Pratt
  
- 7 Entry choice model
  - 7.1 Soluzioni e implicazione manageriali

### **III Capitolo Servitization strategy**

- 1 Introduzione
- 2 Literature review
  - 2.1 Organizational perspective review
  - 2.2 Financial perspective
  - 2.3 Customer perspective
  - 2.4 Supply chain perspective
- 3 Servitization driver
  
- 4 Servitization ed adattamento organizzativo
  
- 5 Gestione del processo di trasformazione

### **IV CAPITOLO International servitization ed entry mode**

- 1 Introduzione
  
- 2 Costruzione del modello
  
- 3 Limiti ed implicazioni manageriali

Bibliografia

*“Quelli che s’innamorano della pratica senza la scienza, sono come i nocchieri che entrano in naviglio senza timone o bussola, che mai hanno certezza dove si vadano. Sempre la pratica dev’essere edificata sopra la buona teorica, della quale la prospettiva è guida e porta, e senza questa nulla si fa bene”.*  
*Leonardo Da Vinci Trattato della Pittura XVI secolo*

### ***Introduzione***

Il fenomeno della globalizzazione è stato definito nel corso degli ultimi decenni da molteplici punti di vista. In maniera molto sintetica come caduta dei confini (Kenichi Ohmae 1992) laddove il termine confini assume un’accezione molto ampia. Circoscrivendo l’analisi solo alle barriere di ordine sociale ed economico, la globalizzazione ha impattato in maniera notevole sull’intero processo di creazione del valore. In questa direzione la globalizzazione può essere interpretata come quel fenomeno mediante il quale domanda e produzione tra le diverse nazioni tendono a divenire progressivamente interdipendenti a causa del crescente scambio di beni, servizi, capitali e tecnologia tra i paesi (Paris; OECD 1993, C.Omans 1996, R. Brinkman and J. Brinkman 2002).

Per la piena comprensione del fenomeno e delle sue conseguenze risulta impossibile non tenere in considerazione altri studi che analizzano la globalizzazione come il costante affievolimento delle barriere geografiche, sociali e culturali di cui le persone sono progressivamente sempre più consapevoli (M. Waters, 1995); tuttavia l’attenzione in questo senso verrà posta sulle conseguenze che la globalizzazione ha avuto nel corso degli anni sulla value chain delle imprese multinazionali.

Il processo di creazione di valore è stato notevolmente stravolto dalle relazioni crescenti tra agenti economici provenienti da diverse nazioni (P. Bairoch, R. Kozul-Wright 1996), i fenomeni migratori e le scoperte di tipo tecnologico nel campo delle telecomunicazioni

hanno sostenuto lo scambio crescente non solo delle risorse di tipo tangibile, ma anche e soprattutto di quelle intangibili ( C.Omans 1996). Il potenziamento della regolamentazione in materia di diritti di proprietà, altresì ha concesso alle imprese di valicare i confini nazionali; con minor rischio; per cercare strategie differenti e soluzioni in grado di potenziare i processi di creazioni di valore. D'altro canto il fenomeno della globalizzazione rappresenta per le imprese anche una minaccia in termini di crescente competizione su scala mondiale (C. Omans 1996). Appare dunque evidente che la globalizzazione abbia costretto le imprese ad accelerare il processo di frammentazione della catena del valore, per ragioni di carattere strategico volte ad acquisire un vantaggio competitivo (resource seeking, oppure con finalità meramente difensive (protection of resource). La crescente frammentazione della value chain, viene avvalorata dagli studi macroeconomici sulla segmentazione nella creazione di valore aggiunto (Feenstra e Hanson 1999; B.Los, M.Timmer, G.de Vries 2014). Per tutto quanto fino ad ora detto, la scelta della modalità di ingresso appare cruciale sia dal punto di vista micro(imprese), che dal punto di vista macro( policy) ( R.B McNaughton 1999). Tuttavia in questo lavoro verrà analizzato solo il primo dei due aspetti. Per penetrare in un nuovo mercato è necessario individuare una modalità d'ingresso, ovvero una forma che consenta all'impresa di poter operare in qualche modo oltre confine(Brouthers Hennart 2007). Scegliere l'entry mode più adatta costituisce la chiave del successo all'interno di un processo di internazionalizzazione (Wind and Perlmutter 1977;Keegan1984; Root 1987). Questa tesi si occuperà solamente delle modalità di ingresso cosiddette dirette (Foreign Direct Investment FDI) e solo di riflesso delle modalità con impiego di capitale ridotto. Prima di analizzare in maniera dettagliata la letteratura riguardante gli FDI questo lavoro prende in considerazione le più importanti teorie in materia di internazionalizzazione (Kindleberger1969, Hymer1960, Caves 1971, Buckley and Casson1976, Dunning 1981, Vahlne1977,1990 Barney 1991). Appare utile costruire questo tipo di review avendo riscontrato un legame profondo fra le teorie prima elencate e gli studi sui FDI. Convenzionalmente, molti teorici suddividono gli FDI in due sottocategorie greenfield o brownfield intendendo con quest'ultimo termine i processi di acquisizione, fusione e solo per alcuni studiosi anche le joint venture di tipo equity (Anand e Delios 1997). In questa tesi verrà analizzato il rapporto intercorrente fra la scelta della modalità d'ingresso, i fattori che la determinano e le strategie competitive di differenziazione. Le modalità di tipo brownfield garantiscono all'impresa la possibilità di

accedere a nuove risorse in maniera più diretta (Beamish 1988), in accordo con la RBT, possono fungere da vantaggio competitivo in termini di strategia di differenziazione.

L'approccio multidisciplinare adottato in questa tesi mira a fondere metodologie e concetti microeconomici come la massimizzazione del profitto, ad argomenti più propriamente di carattere sociologico-manageriale. Verrà utilizzata la funzione di utilità nelle scelte di portafoglio, tipica degli studi del comparto finanziario, per modellare il comportamento del manager avverso al rischio. In quest'ottica, elementi di rischiosità quali la cultural distance o la distanza fra paesi, non impatteranno direttamente sulle analisi empiriche attraverso le regressioni lineari, ma condizioneranno il manager e la sua funzione di utilità mutuata dal modello delle scelte di portafoglio di Tobin(1956). Grazie al modello di Porter e Stern (2000) sull'incremento della produttività di un'impresa dovuta all'acquisizione di brevetti, si modificherà saranno inserite nella massimizzazione del profitto, determinanti studiate nel primo capitolo, quali l'acquisizione di nuova tecnologia e conoscenza, al fine di pervenire ad uno stimatore di carattere finanziario che consente di evidenziare lungo il continuum di cui al capitolo precedente, la migliore scelta tra le diverse modalità di ingresso . In questo lavoro verrà analizzato il processo di "servitization", definito come strategia mediante la quale un'impresa manufacturing decide di accrescere il valore aggiunto inserendo servizi nella propria value chain (Vandermerwe and Rada 1988). Tale scelta competitiva consente alle imprese di innalzare il grado differenziazione rispetto ai diretti competitors ed al contempo di innalzare i livelli di customer loyalty (Neely 2008). Seguendo la tassonomia proposta da Ferran Vendrell-Herrero, James R. Wilson (2017) che riorganizza la letteratura in materia di servitization in relazione agli aspetti di organizzazione, piuttosto che alle performance aziendali; in questo lavoro verranno utilizzati come framework teorico solo quei contributi che mettono in rilievo il link fra profittabilità e strategia servitization (Benedetti *et al.*.2015, Neely 2008, Visnjic and Van Looy2013). Per tale motivo verranno analizzati con estrema attenzione quei driver che creano vantaggio competitivo (Frambach et al1997 Gebauer e Fleisch 2007). In questa tesi si adotta un modello matematico che esamina la concorrenza tra il canale convenzionale (cioè, offrendo separatamente beni e servizi) e "canale servitizzato" (cioè offrendo beni e servizi integrati), e discute alcune implicazioni strategiche critiche con varie ipotesi. L'attenzione viene posta sulla dipendenza del prodotto dal servizio (d) e sulla sostituibilità del canale (cs) per comprenderne l'impatto in termini di performance della

strategia di servitization. Dopo aver esaminato il modello analitico di S. Lee a, S.Yoo, D. Kim che dimostra la correlazione tra i parametri  $cs$  e  $d$  e la performance di un'azienda servitizzata rispetto ad un canale ordinario, si è integrato tale modello con quello di scelta delle modalità di ingresso del capitolo precedente, costruendo un secondo modello analitico per le strategie di internazionalizzazione. Da tale modello se ne deduce che il grado d' investimento ( $E$ ), già analizzato nel capitolo 2, è influenzato dai due parametri  $cs$  e  $d$ . L'implicazione manageriale che ne può conseguire è quella di supportare i processi di international servitization suggerendo al management la modalità di ingresso ottimale.

## *I CAPITOLO*

### *FRAMMENTAZIONE DELLA VALUE CHAIN ED ENTRY MODES*

#### *1 Introduzione*

Negli ultimi decenni il fenomeno della globalizzazione è entrato prepotentemente in tutti gli ambiti delle scelte sociali. Per quanto concerne gli studi di international management, sono stati molteplici i fattori nel corso del tempo che hanno sostenuto il fenomeno della globalizzazione, fra questi sicuramente è possibile ascrivere il progressivo ridimensionamento delle barriere commerciali (Krueger, 1995), la riduzione dei costi di trasporto, sia delle persone che delle merci, così come il costo delle telecomunicazioni (Hummels, 1999). Hanno altresì svolto un ruolo preminente anche le molteplici riforme in materia d'integrazione del mercato dei capitali (Hummels, 1999). La conseguenza immediata di tali fenomeni è stata, come affermato dall'OECD già nel 2003, una crescente competizione su scala mondiale, con un conseguente aumento delle operazioni d'internazionalizzazione attraverso diversi entry modes. Tutto ciò ha condotto a un fenomeno di decentramento e frammentazione geografica della value chain delle imprese. Sono cresciuti i fenomeni d'integrazione verticale e orizzontale, con conseguente dispersione geografica delle attività. Questa dispersione spaziale può essere definita in accordo con Grant (2005) come la decisione di spostare oltreconfine in tutto o in parte il business dell'impresa stessa. Nel 2004 Buckley e Ghauri evidenziarono come l'impatto della globalizzazione sulle strategie delle imprese multinazionali rappresentasse oggetto di analisi per gli studiosi e un'opportunità per i managers (Buckley e Ghauri 2004). I primi studi pionieristici sull'impatto della globalizzazione si focalizzarono per la maggior parte sulle performance economiche (Capar e Kotabe 2003, Denis e Yost 2002, Geringer Tallman e Olsen 2000, Delios e Beamish 1999), ignorando tuttavia i driver del processo di internazionalizzazione. Questa tesi prende spunto dagli studi di Delios e Beamish (2006) e prova a comprendere come i cambiamenti globali e gli specifici fattori delle imprese interagiscano ed influenzino fortemente le differenti scelte strategiche. Numerosi studi documentano l'incremento della competitività dovuta ai processi d'internazionalizzazione ed altresì la nascita di nuove insidie per le imprese nel

dover fronteggiare competitors in possesso di capacità differenti ed in qualche modo meno familiari (Ghoshal 1987, Kogut 1983). La crescente competizione ha, inoltre, portato ad un innalzamento del tasso di sviluppo tecnologico nei vari settori industriali come dimostrato da Scerer and Huh (1992) spingendo così le imprese ad essere sempre più efficienti e performanti dal punto di vista della dotazione di risorse (Chung 2001 Driffield e Munday 2000). Nella fattispecie lo studio di Chung si è focalizzato sulla pressione esercitata dalla globalizzazione sulla produttività, mentre Driffield analizzò come la globalizzazione impattasse sul miglioramento del vantaggio comparato rispetto alle imprese provenienti da altri paesi. Alcuni studiosi fra cui Jahansson e Yip (2001) hanno rinvenuto in alcuni fenomeni le variabili da analizzare, per avvalorare il fenomeno della frammentazione della catena del valore. Inoltre la standardizzazione dei prodotti ha avuto dei riflessi anche sulle scelte d'investimento in R&D, e sulle azioni di promotion. La gestione del brand viene compiuta ora su scala mondiale anziché sul piano nazionale (Porter 1998 Yip 1994 Rudden 1982). Altri studiosi hanno messo in luce aspetti più macroeconomici quali l'intensificazione dell'import export (Morrison e Roth, 1992) anche se a parer di chi scrive questo indicatore non appare esaustivo per evidenziare la frammentazione della catena del valore, poiché in questo incremento potrebbero esser stati catturati semplicemente un aumento di prodotti e servizi finiti da e verso un dato paese. Kobrin superò questo vulnus andando ad analizzare i dati macroeconomici (1991) in questo modo mise in evidenza che tra le varie multinazionali vi fosse una movimentazione di beni e servizi intermedi (semilavorati e materie prime), il che lasciava emergere come la catena del valore si stesse frammentando sul piano geografico. Molto più interessanti, furono gli studi condotti da Hummels, Ishii e Yi (1999) i quali studiarono l'incremento delle strategie di sviluppo verticale in ambito mondiale e la loro relazione con l'incremento della specializzazione. La loro conclusione fu che il fenomeno di frammentazione conduceva alcune regioni del mondo a specializzarsi in singole aree della value chain. Tutto ciò ha spinto le imprese a riorganizzare la propria catena del valore, considerando anche l'idea dell'outsourcing, oltre che della delocalizzazione (Porter1986).

## ***2 Entry modes: definizione***

La scelta sulle modalità di ingresso in un mercato estero è un argomento centrale e ricorrente per quanto concerne gli studi di international management. Uno dei motivi fondamentali alla base di tale approfondimento è la considerazione che il futuro successo o fallimento dell'operazione dipenda in larga parte dalla modalità d'ingresso (Agndal & Chetty 2007; Anderson & Gatignon 1986; Brouthers 2013; Erramilli & Rao 1993).

Nel corso del tempo, si sono succedute diverse definizioni di market entry mode, tale moltitudine è giustificata dal fatto che le stesse definizioni afferiscono da diversi filoni della letteratura scientifica nell'ambito del management. Adottando una prospettiva risalente all'ambito organizzativo gli entry modes si configurano come una struttura di governance che consente alle imprese di esercitare una forma di controllo sulle attività della catena del valore svolte all'estero (Anderson, Gatignon 1986). Sulla stessa lunghezza d'onda si pongono anche Hwang e Kim che però fanno riferimento in maniera più ampia a modelli organizzativi in grado di gestire una o più attività all'estero e non di struttura di governance (Hwang e Kim 1990). Secondo l'approccio di Root, le modalità di ingresso appaiono come un'istituzione scelta da un'azienda per veicolare all'estero un prodotto, delle tecnologie, delle particolari conoscenze legate al capitale umano, o altri tipi di risorse in un'altra nazione (Root 1987).

La definizione maggiormente utilizzata dalla letteratura, è quella di Sharma ed Erramilli la quale definisce gli entry modes come “quei contratti strutturati che consentono all'impresa di implementare i propri prodotti in una nazione estera o mediante lo spostamento congiunto delle attività di produzione. Nel primo caso secondo l'approccio dei due autori basterà adoperare modalità di ingresso come le esportazioni, nel secondo caso bisognerà adoperare soluzioni contrattuali più elaborate che è possibile far rientrare sotto la categoria dei Foreign Direct investment (FDI) o delle joint venture di tipo Equity” (Sharma and Erramilli 2004 ).

Alcuni studiosi quali Brouthers e Nakos (2006) hanno proceduto ad una categorizzazione degli entry modes in relazione ai fattori che determinano la scelta, che possono essere sia di natura interna che di natura esterna (Canabal e White 2008, Benito 2009, Shaver 2013 Hennart 2015). Sono pochi gli studi invece che si sono soffermati sul making decision process interno all'azienda (Buckley 2007). Un'altro punto di vista che emerge dalla letteratura analizzata è quello di Shaver nella sua review della letteratura in materia, evidenzia una logica antitetica fra due sole modalità di ingresso, per poi farle dipendere da poche variabili. Questo approccio è forse il più ricorrente, tanto da esser presente in diverse analisi di tipo empirico. Ad esempio gli studi di Morshett (2010) hanno in successione analizzato le acquisizioni vs le joint venture, le esportazioni vs gli FDI, così come Chen (2008) o Hennart (2008) hanno analizzato gli entry mode confrontando I greenfield vs brownfield. Da un punto di vista della comprensione del fenomeno, questo approccio può sembrare estremamente parziale, però tenuto conto del grado di complessità delle variabili in gioco, un accurato studio empirico difficilmente può ampliare lo spettro di analisi. Per quanto riguarda la categorizzazione degli entry modes vista l'eterogeneità dell'argomento, essa avrà procedure assai differenti a seconda delle variabili al centro dell'analisi. Sommariamente si richiameranno ora le principali modalità di selezione per poi passare ad una analisi delle variabili che le determinano. Secondo Gatignon (1986) gli entry modes sono sette e dipendono dal grado di controllo che l'impresa subentrante esercita: esportazioni, licensing, franchising, joint venture, acquisizione, fusione, nuova impresa. Hill(1990) in seguito ridusse gli entry modes a soli tre gruppi: licensing/franchising, joint venture e Wholly owned subsidiary. Root (1994) invece adottò un altro approccio pur avendo anch'egli soli tre gruppi: Export, contractual modes ed equity modes. Osland Taylor e Zou (2001) differenziarono gli entry modes sulla base di tre discriminanti, l'impiego di risorse, il livello di controllo ed il livello di rischio. Secondo Beamish e Makino queste variabili hanno una forte interdipendenza, infatti, un maggior controllo conduce a bassi livelli di rischio, tuttavia per ottenerlo vi è bisogno di un notevole impegno di risorse. In maniera molto più sintetica Pan e Tse (2000) suddividono gli entry mode in due categorie le non equity (esportazioni ed altre modalità contrualli) vs le equity (joint venture acquisizioni), mentre Zao (2004) preferisce parlare di Ownershipbased entry modes vs contractual based entry mode. Sulla stessa categorizzazione sembrano stabilirsi Brouthers ed Hennart (2007) i quali parlano di equity mode vs contractual modes. La specificità della loro ricerca risiede tuttavia nel fatto che la discriminante sta nella modalità in cui si sceglie di

remunerare i fornitori. Questo approccio è caratterizzato da un approfondimento più finanziario che manageriale, rincorrendo le modalità dei flussi di pagamento senza dare un reale contributo sul come l'operazione venga poi condotta nell'host market e come le varie attività della value chain siano collegate. Procedere a simili categorizzazioni facilita gli studi empirici, diminuendo il grado di complessità del fenomeno.

Tra gli studi che provano a dare una definizione più ampia e degli entry mode rientra il lavoro di Benito et al. (2009), i quali sottolineano l'effetto delle condizioni specifiche presenti nell'host market sulla scelta della modalità d'ingresso. Con tale affermazione Benito et al. lasciano intatta la possibilità per un'impresa di adottare due differenti modalità di ingresso per la stessa attività e lo stesso mercato in due periodi di tempo differenti. Nel suo studio parla inoltre di multiple modes e di various types of combination (Benito et al. 2009).

### **3 Criterio di scelta nell'analisi**

La scelta della modalità di ingresso nel mercato estero è la decisione di quale forma di operazione utilizzare per accedere ai mercati. Le imprese che si espandono oltre i loro confini nazionali si trovano di fronte alla decisione strategica su come affermarsi efficacemente all'estero. Comprendere attentamente le dinamiche che sottendono a tale scelta appare di cruciale importanza al fine di garantire il successo della strategia d'internazionalizzazione.

Gli studiosi hanno categorizzato una moltitudine di modalità di ingresso nei mercati esteri, non vi è pertanto una piena condivisione accademica sul numero di fattispecie esistenti. Per citarne alcuni, Anderson e Gatignon (1986) elencano 17, Pan e Tse (2000) suggeriscono 10, Erramilli e Rao (1990) definiscono 11 mentre Brouthers e Hennart (2007) identificano 16 diversi tipi di modalità di entrata nella letteratura empirica. Sebbene sia poco rilevante per questa introduzione entrare nel dettaglio delle specificità di ciascuno di queste tipologie, sembra appropriato fornire una discussione più generale su come queste tipologie possano essere classificate e correlate l'una con le altre.

Oltre a diversi punti di vista sul numero esatto di tipologie, il vero punto di frattura fra i ricercatori come messo in luce in precedenza, è il criterio con il quale si perviene ad una segmentazione. Tuttavia, sembra esserci consenso su tre (o quattro) ampie categorie presenti nella maggior parte dei casi in tutte le più citate literature review di cui si fa

cenno di seguito. Seguono una tradizione costruita attorno agli studi di Root (1987), che è stata successivamente adottata e adattata da molti (ad esempio Pan & Tse, 2000; Sharma & Erramilli, 2004). Le tre tipologie principali possono essere schematicamente riassunte in: esportazioni (dirette ed indirette), tipologie contrattuali non equity, ed investimenti diretti all'estero FDI. Le esportazioni si riferiscono alle modalità attraverso cui l'impresa entra nel mercato estero attraverso un agente o un distributore nel paese ospitante, le voci contrattuali includono licenze, franchising o altri contratti di tipo non equity ed infine gli FDI comportano l'effettivo possesso azionario da parte del partecipante, ad esempio una JV equity o una sussidiaria interamente posseduta (WOS).

In questa tesi verrà adoperata una logica simile a quella di Brouthers e Hennart (2007). Gli autori classificano esportazioni, contratti, JV WOS ed investimenti greenfield lungo un continuum dal minimo al massimo controllo, rischio, impegno di risorse finanziarie e rendimento potenziale. Una lunga serie di articoli classici spesso citati espone le modalità secondo questo approccio (ad esempio Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang e Kim, 1990). Questa visione implica che lo stesso insieme di variabili indipendenti può essere utilizzato per determinare le modalità più adatte indipendentemente da dove ci si trova nel continuum. Ad esempio, la dimensione porteriana dei concorrenti diretti può sia determinare la scelta tra esportazione indipendente e WOS, sia tra JV e WOS.

Una seconda visione, che non verrà adottata in questa tesi, non condivide l'idea di collocare le JV nel mezzo del continuum descritto sopra. Invece, distingue chiaramente tra modalità non-equity e equity in cui le JV sono collocate in quest'ultima categoria. In questa tesi verrà adottato il primo approccio, quello di tipo classico.

Come accennato in precedenza le modalità di ingresso verranno discriminate in questa tesi seguendo un continuum in base alle risorse finanziarie investite come nella tabella

seguinte.



**Figura 1** classificazione delle entry mode in relazione alle risorse finanziarie

In accordo con Anderson e Gatignon(1986) s'immagina un continuum che va dalle esportazioni indirette fino all'investimento greenfield. Tuttavia dal secondo approccio verrà trasposta in questa tesi la visione relativistica rispetto ad ogni contesto specifico. Questo si sostanzierà nella creazione di un continuum specifico per ogni azienda stante le sue caratteristiche.

Il punto di rottura in questa tesi rispetto all'approccio classico sta nell'abbandono di un'impostazione assoluta e macroeconomica valida per ogni impresa e per ogni contesto economico, a favore di una soluzione relativistica e microeconomica. Va inoltre chiarito che solo marginalmente lo studio lambirà la modalità delle esportazioni, rimanendo maggiormente focalizzato sulle scelte di tipo brownfield o greenfield.

La maggior parte degli articoli in letteratura limita la scelta sulle modalità a un numero limitato di tipologie di inserimento e ne esamina le determinanti. Quanto fin ora esposto non è frutto dell'intuizioni di chi scrive piuttosto è legata all'analisi della letteratura che nella quasi totalità dei casi ha impostato i problemi di scelta fra due modalità associandolo a delle variabili.

Ci possono essere diverse ragioni per circoscrivere il campo di ricerca a un numero limitato di modalità di inserimento. Il primo motivo concerne il contesto in cui le analisi empiriche vengono svolte. Se un quadro teorico prevede il livello azionario, potrebbe essere opportuno discriminare tra modalità non equity e equity o forse alleanze non equity e JV equity (Pan & Tse, 2000). Un altro è la facilità di applicazione. Gli studiosi sostengono che l'utilizzo della regressione sia il miglior approccio quantitativo, poiché si presta in maniera perfetta ad analizzare la scelta dicotomica tra due modalità di investimento (Canabal & White, 2008, p. 275) rendendo gli studi "empiricamente studiabili" (Shaver, 2013, p. 26). Un'altra ragione alla base della scelta di adottare un approccio dicotomico allo studio, risiede nella scarsità di dati.

Tuttavia esiste un fronte accademico abbastanza esteso che sostiene la necessità di analizzare la questione delle modalità di ingresso con un approccio più ampio, laddove poche variabili non riescono ad esprimere la complessità e la volatilità del problema. Ci sono anche forti argomentazioni sul perché la scelta della modalità di inserimento debba essere ampliata. In primo luogo, gli studiosi d'internazionalizzazione concordano sul fatto che esiste una vasta gamma di modalità d'ingresso per le imprese. Mentre limitare la scelta impostata su una variabile binaria può fornire maggior focus, riducendo però anche l'indagine empirica a una parte molto specifica di una domanda più ampia (Shaver, 2013). Limitando le interpretazioni alla scelta A rispetto alla scelta B, i risultati empirici si basano sull'aggregazione di tipi di modalità di ingresso dissimili o sulla cancellazione di categorie dal set di scelte (Martin, 2013). Fin da subito, chi scrive, intende chiarire che, in accordo con la segmentazione di tipo classico alla Gatignon (1986), le scelte saranno viste come un continuum evitando così di porci dinanzi ad un'analisi dicotomica.

#### **4 FDI : definizione e parametri**

Il Fondo monetario internazionale nel 1993 fornì la definizione di FDI. Nel creare delle linee guida il FMI suggerisce di annoverare tra gli FDI tutte quelle operazioni che implicano quote societarie dal valore superiore al 10 per cento del Capitale netto. Tuttavia vanno altresì annoverate tra la categoria degli FDI tutte quelle operazioni che pur non avendo raggiunto la soglia minima del 10 per cento, sono caratterizzate da una gestione attiva dell'azienda pertanto, se l'investitore diretto possiede meno del 10% delle azioni ordinarie o del potere di voto dell'impresa, ma ha una riscontro sostanziale nella gestione, l'investimento potrebbe essere incluso come FDI. Al contrario, se l'investitore possiede il 10 per cento o più delle azioni ordinarie o del potere di voto, ma non ha una voce efficace nella gestione, l'investimento potrebbe non essere incluso come FDI.

Vi sono tre componenti necessarie alla classificazione degli FDI: capitale azionario, utili reinvestiti e operazioni di debito interaziendali. Il capitale azionario include le partecipazioni in filiali, tutte le azioni in società controllate e collegate e altri contributi in conto capitale come la fornitura di macchinari. Gli utili reinvestiti sono costituiti dalla quota di utili degli investitori diretti non distribuiti come dividendi e utili non reinvestiti. Le operazioni di debito infragruppo comprendono il prestito e l'impiego di fondi tra, investitori diretti, e filiali, filiali e società collegate.

Gli FDI possono essere misurati come flusso, quindi correlati ad un'unità temporale piuttosto che come stock accumulati. Lo stock di FDI si riferisce al valore delle quote di capitale della multinazionale, inclusi gli utili trattenuti attribuiti alla capofila più l'indebitamento delle affiliate estere nei confronti della multinazionale stessa. Da un punto di vista macroeconomico gli FDI sono parte integrante del PIL unitamente agli investimenti interni, insieme costituiscono l'ammontare dell'investimento totale. La bilancia dei pagamenti indica gli investimenti diretti esteri come somma di capitale azionario, altro capitale a lungo termine e altro capitale a breve termine.

Inoltre, gli FDI potrebbero essere interni ed esterni rispetto ad una nazione; il flusso verso l'interno è correlato a tutti gli investimenti diretti (sommatoria di vendite di M & A, investimenti greenfield, reinvestimenti e disinvestimenti) da parte di non residenti nel paese ospitante, mentre gli investimenti di flusso verso l'esterno sono effettuati dal paese preso in esame verso l'estero. Valutando gli FDI per tipologia, è

possibile operare la seguente distinzione a seconda che siano orizzontali o verticali. La prima tipologia ricomprende tutti quegli investimenti in società che svolgono la medesima attività della multinazionale entrante. Si tratta di un FDI di tipo verticale quando la multinazionale acquisisce una società che svolge un'attività a monte o a valle rispetto al suo core business.

Un altro importante problema relativo agli FDI, può essere definito Ownership factor. La mancanza di controllo sul processo all'interno della catena d'approvvigionamento e la produzione o i problemi di comunicazione tra l'economia dell'home firm e quella della foreign firm possono causare il problema di tenuta. Ad esempio, quando il produttore finale non riceve parti rilevanti o altro tipo di prodotto dal partner in un paese straniero, viene incorso in un rallentamento lungo tutta la catena del valore. Inoltre, il seller non può adempiere agli obblighi nei confronti del proprio cliente. In questa prospettiva appare utile, secondo diversi studi adottare modalità di ingresso con un forte controllo al fine di governare le attività lungo la filiera. Al fine di analizzare correttamente le determinanti che incidono sul processo decisionale fra una scelta di tipo "brownfield" e quella di tipo "Greenfield", appare opportuno, a parere di chi scrive operare una chiarificazione in merito alla tassonomia delle operazioni di tipo Brownfield e greenfield. Il diagramma riportato di seguito mostra le diverse forme di strategia di acquisizione in accordo con Chen (2008). L'acquisizione parziale è una forma di strategia di ingresso, nell'acquisizione parziale, la multinazionale acquisisce parte del capitale di una società locale (Chen 2008) sotto forma di un investimento diretto che comporta un certo livello di controllo diverso da altri investimenti finanziari o di portafoglio in cui l'investitore non ottiene alcun diritto nella gestione manageriale dell'impresa.

Dal diagramma, precedente Chen fa emergere una importante considerazione, l'investimento di tipo Greenfield non è da intendersi necessariamente come la soluzione a maggior tasso di controllo. E' possibile, infatti in accordo con Chen, costituire una joint venture di tipo equity che ponga in essere un FDI di tipo greenfield. In quel caso per la multinazionale si avrebbe un grado di controllo eguale a un investimento di tipo brownfield in un processo di acquisizione di tipo parziale. Con questa considerazione si vuole superare l'idea di univoco legame diretto tra grado di controllo e investimento Greenfield. La classificazione della

scelta della modalità di entrata di Chen (2008), tuttavia, non tiene conto della complessità legata alle operazioni di acquisizioni, per cui mal si presta all'analisi completa delle determinanti che spingono a tale scelta. Rimane però di valore assoluto il contributo dello studioso cinese al fine di discernere le operazioni parziali o totali siano esse di acquisizione o di tipo greenfield. Queste forme di acquisizione sono diverse in termini giuridici ma soprattutto per caratteristiche strategico-gestionali. In questo studio, le acquisizioni parziali sono operazioni in cui l'impresa acquirente rileva meno del 100% (Eysell 1989, Shahrur 2005, Lopez-Duarte e Garcia-Canal 2007, Zhu, Jog & Otchere 2011) ma più del 15% del capitale della società target. Va rilevato come la soglia minima  $s$  per gli studiosi presi in considerazione, sia superiore a quella del 10% fissata dal Fondo Monetario Internazionale, di cui si è data nota nei all'inizio de paragrafo. In ogni caso la finalità rimane la stessa, ovvero, quella di discernere gli investimenti meramente finanziari e "speculativi", da quelli di tipo strategico. Dalla studio della letteratura, il livello soglia di partecipazione azionaria discriminante, differisce talvolta in maniera significativa, ad esempio Lopez-Duarte e Garcia-Canal (2002; 2004; 2007) hanno scelto come intervallo quello che va dal 50% al 99%, Zhu et al. (2011) scelgono come soglia minima quella del 5% mentre Hennart (2004) ha in comune con Garcia e Lopez-Duarte la soglia minima del 50% ma non quella massima, considerando come limite quello dell'80%. Da un punto di vista concettuale tutti gli autori hanno in comune il principio d'indipendenza della società target, che pertanto continua ad esistere nella sua individualità. Secondo Lopez-Duarte e Garcia-Canal (2002; 2004), l'acquisizione parziale è simile a quella totale e alle joint venture internazionali (Lopez-Duarte e Garcia-Canal 2002, Lopez-Duarte e Garcia-Canal 2004, Chari & Chang 2009). Al contrario, l'acquisizione parziale è diversa dalle Joint venture. Quest'ultime sono entrate greenfield che comportano la creazione di una nuova impresa, con un ingresso più lento nel mercato con la creazione di nuova capacità produttiva a livello aggregato. L'acquisizione parziale è una strategia d'ingresso più rapida e non crea ulteriore capacità produttiva all'industria (Chari & Chang 2009). In alcuni casi, le aziende target in occasione delle acquisizioni parziali, possono essere rilevate da più Multinazionali. Un tale tipo di acquisizione è noto come acquisizione parziale condivisa (Lopez-Duarte e Garcia-Canal 2002; 2004). Quest'ultima è una strategia di ingresso in cui due o più partner stranieri acquistano

congiuntamente un'azienda locale. L'acquisizione parziale condivisa richiede l'instaurazione di un accordo di cooperazione tra le diverse imprese acquirenti e l'impresa target ubicata nel mercato estero. Può essere effettuato in un'unica transazione o più transazioni. (Lopez-Duarte e Garcia-Canal 2004). Tsang mette in luce un'altra possibile casistica ovvero, l'acquisizione di una quota all'interno di una joint venture. In questo caso andranno annoverate fra gli investimenti di tipo Brownfield essendo in sostanza una fattispecie molto simile a una normale acquisizione parziale (Tsang 2003). Jakobsen (2008) lo descrive come un tipo d'investimento che di fatto comporta il trasferimento parziale dei diritti di proprietà a un'organizzazione già esistente (Estrin e Meyer 2004). L'acquisizione graduale è un processo che condurrà alla rilevazione totale del capitale dell'azienda target attraverso diverse fasi, concedendo la possibilità all'impresa multinazionale di acquisire la piena partecipazione azionaria (Meyer & Tran 2006). Pertanto, l'acquisizione graduale può essere descritta come un'opzione di attesa in quanto inizialmente richiede una partecipazione azionaria iniziale con l'obbligo contrattuale di acquisire il capitale residuo per diversi anni. (Dapena & Fidalgo 2003, Jakobsen 2008, Meyer & Estrin 2007). L'acquisizione graduale potrebbe anche essere una strategia praticabile per le multinazionali che non dispongono delle risorse disponibili necessarie per la piena acquisizione. Tale modalità di ingresso può anche essere un mezzo per superare l'incertezza sul mercato interno o estero strutturando l'accordo di acquisizione utilizzando disposizioni earn-out (Handler & Hirsch 2014). Le disposizioni earn-out prevedono la strutturazione dell'accordo di acquisizione basato su determinati benchmark o performance finanziarie su un periodo o un numero di anni definito (Handler & Hirsch 2014). In altre parole, le disposizioni earn-out implicano l'acquisizione di una quota parziale da un il pagamento del prezzo residuo dell'acquisizione sulla base di determinati risultati di performance concordati tra l'impresa acquirente e l'impresa target.

L'acquisizione può anche coinvolgere aziende target con una struttura di proprietà complessa che spesso rende il processo di acquisizione complesso e dispendioso in termini di tempo. La figura 3 mostra le caratteristiche degli obiettivi di acquisizione in termini di dispersione della proprietà (livelli di proprietà concentrata rispetto a proprietari di blocchi) e natura dell'obiettivo (Privato vs. impresa pubblica).

Nelle acquisizioni di tipo Brownfield, l'acquisizione parziale è raramente possibile perché, da un lato, la multinazionale accetta di impegnare risorse così ingenti per ristrutturazioni estensive solo nei casi in cui detiene la maggioranza o la piena partecipazione azionaria. D'altra parte, tale ristrutturazione richiede la maggioranza della proprietà per l'intento strategico dell'acquisizione della multinazionale di accrescere il suo ruolo all'interno del consiglio di amministrazione. L'acquisizione totale è una strategia in cui la capogruppo MNE acquisisce il 100% del capitale. Come spiegato sopra, i livelli di equity variano a seconda degli autori. Le caratteristiche strutturali della piena acquisizione sono che la multinazionale detiene un grado di controllo massimo sull'impresa target. Alcuni autori (ad esempio Slangen 2006, Slangen & Hennart, 2007) suggeriscono che la controllata pienamente acquisita può anche avere autonomia sussidiaria e quindi utilizzare solo il livello di controllo come proxy per differenziare le acquisizioni parziali e totali potrebbe non essere praticabile.

È importante notare che esistono altre forme e modi per categorizzare l'acquisizione internazionale che va oltre lo scopo di questa tesi. Ad esempio, le acquisizioni possono essere classificate in termini di relazione delle imprese acquirenti con quelle della società madre multinazionale. Ad esempio, i conglomerati sono una forma di strategie di crescita in cui una multinazionale si sottopone ad ampie acquisizioni e diversificazioni in settori non correlati e correlati (Kerr & Darroch 2004; Olusola & Ojenike 2012). L'acquisizione può anche essere classificata in termini di posizione dell'impresa target nella catena del valore delle imprese acquirenti (acquisizioni verticali e orizzontali). Le acquisizioni verticali comportano l'acquisizione di un fornitore o distributore o l'espansione in avanti o all'indietro controllando parti aggiuntive della catena del valore (Olusola & Ojenike 2012). Le acquisizioni orizzontali comportano l'acquisizione di un'azienda nello stesso settore, come clienti, fornitori, ecc. (Shahrur 2005). Infine, le acquisizioni possono anche essere classificate in termini di programma MNEs nell'acquisizione di più aziende target per un periodo (Per una letteratura su più acquisizioni vedi Haleblan & Finkelstein 1999, Hayward 2002, Laamanen & Keil 2008, Chatterjee 2009, Shi & Prescott 2010). Le acquisizioni multiple o seriali si riferiscono al programma di acquisizione che comprende una serie di acquisizioni interconnesse rivolte a specifiche imprese target (Chatterjee 2009). Studiosi su più acquisizioni

sostengono che l'acquisizione di una società target non può essere una decisione indipendente o isolata rispetto ad altre acquisizioni poste in essere dalla società madre. Essi suggeriscono che l'acquisizione multipla potrebbe piuttosto essere solo una parte di una sequenza di acquisizioni onnicomprensive finalizzate congiuntamente all'esecuzione di una strategia aziendale (Shi & Prescott 2010).

Dall'analisi delle letterature si possono mettere in evidenza tre scuole di pensiero che utilizzano metodologie differenti per parametrare le performance aziendali. La prima metodologia utilizzata è quella dell'event study, valutando l'oscillazione del valore del titolo (e.g. Markides & Ittner 1994; Cakici, Hessel & Tandon 1996; Chang 1998; Fuller, Netter & Stegemoller 2002; Markelevich 2003; Akhigbe et al. 2004; Lopez-Duarte & Garcia-Canal 2007; Zhou et al. 2007; Larimo & Pynnönen 2008; Swaminathan et al. 2008; Aybar & Ficici 2009; Mantecon 2009; Bednarczyk, Schiereck & Walter 2010; Brockman, Rui & Zou 2013).

La seconda metodologia utilizza il confronto temporale di alcune grandezze di tipo patrimoniale, reddituale e finanziario (e.g. Eysell 1989; Cannella & Hambrick 1993; Rahman 1993; Capron 1999; Reus 2004; Slangen 2006; Park et al. 2009; Ahammad & Glaister 2011; Ertuna & Yamak 2011).

Il terzo approccio, invece, utilizza una metodologia dal carattere più qualitativo, andando a commisurare il successo dell'operazione con il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati ex ante. e.g. Hitt et al. 1991; Steensma & Corley 2000; Ahuja & Katila 2001; Hagedoorn & Duysters 2002; Cloudt et al. 2006; Puranam, Singh & Chaudhuri 2009; Grimpe 2007; Puranam & Srikanth 2007; Lahovnik & Malenkovic 2011).

In questo lavoro verrà usato il criterio della massimizzazione del profitto per dimostrare quali variabili incidono sul processo di scelta della modalità di ingresso. Non è possibile tuttavia inserire la metodologia che si adotterà nel secondo capitolo in nessuna delle tre categorie. Il tentativo, attraverso un teorema di carattere analitico, è quello di sfruttare il rigore e la precisione della metodologia reddituale, inserendola in una struttura matematica, con l'intento di lasciare un perimetro di variabilità e malleabilità tipico dei case study.

## ***5 International theory : literature review***

Di seguito verrà effettuata una review volta a far emergere le interconnessioni fra i principali filoni teorici dell'international business e le entry mode choice. Tale review è stata effettuata, analizzando i più importanti studi empirici al fine di mettere in evidenza le connessioni causali fra scelta e determinanti. Tale approccio preparatorio è indispensabile al fine di selezionare le variabili da inserire nel modello costruito nel secondo capitolo

### ***5.1 Transaction cost theory***

La TCT è alla base di un numero importante di studi circa gli entry modes. Le research questions che hanno stimolato questo filone di ricerca sono fondamentalmente due:

In quali circostanze le imprese necessitano di maggior controllo in termini di struttura societaria?

Il maggior livello di controllo che massimizza il trade-off costi benefici?

Oliver Williamson (1976) offre una risposta a queste due domande tuttavia in questo lavoro verrà considerata questa teoria solo per analizzare le scelte compiute dalle multinational corporation (MNC) intente a controllare le loro foreign business units.

In accordo con tale teoria è possibile individuare sei variabili che impattano sulla scelta della modalità di ingresso (Anderson and Gatignon 1988):

- nature of products and processes
- external uncertainty
- free riding potential
- company experience
- country's sociocultural distance
- scale of operations.

In accordo con Williamson le MNC risentono fortemente di situazioni asimmetriche riconducibili alla scarsa conoscenza sia dei prodotti, che dei processi, questo fenomeno fu inquadrato sotto il nome di asimmetrie informative presenti sul mercato (Arrow 1979; Williamson 1981b, Williamson 1985). Questo tipo d'imperfezioni sono generate in sostanza da tre circostanze. La prima, riconducibile ai prodotti o servizi necessari allo

svolgimento delle attività, l'impresa acquirente si trova in una posizione asimmetrica, allorquando non riesce a stabilire un best price senza prima aver avuto nella sua disponibilità il prodotto stesso. La seconda causa di fallimento del mercato si ha quando vi è un'alta concentrazione di "uncodified Knowledge" fra le skills principali di una corporation. Questo tipo di conoscenza non può essere facilmente trasmessa attraverso i meccanismi di mercato bensì necessita, di processi di trasmissione attraverso strutture societarie molto verticalizzate. L'ultima causa delle imperfezioni di mercato è legata al fenomeno dell'opportunismo legato allo sfruttamento della conoscenza acquisita.

Per tutte e tre le ragioni prima citate le MNC sono costrette ad adoperare forme di entrata in un mercato nuovo con gradi di controllo superiore (Caves; Teece 1983, Buckley and Casson 1997; Hennart 1999).

Il modello sviluppato da Anderson e Gatignon suggerisce che in contesti, in cui gli investimenti in conoscenza, in particolar modo in R&D, sono consistenti, vanno adoperate modalità di ingresso dotate di maggior controllo prediligendo forme come gli FDI (Caves; Davidson 1982). Sulla stessa lunghezza d'onda si pone un lavoro precedente a quello appena citato, di Stopford e Wells i quali analizzarono il legame fra gli investimenti in R&D legati alla scelta fra joint venture e acquisizioni. Scoprirono che allorquando, vi sono imprese con alta concentrazione di investimenti in R&D i managers prediligevano come entry modes le acquisizioni (Stopford; Wells 1977).

Williamson definisce l'external uncertainty come quel contesto di imprevedibilità in cui la corporation è costretta ad operare. Le condizioni esterne o esogene sono quelle su cui l'impresa non ha alcun diretto controllo e pertanto è costretta ad adattarsi. Anderson e Gatignon legano al concetto d'incertezza quello di specificità delle attività internazionalizzate, affermando che quei processi d'internazionalizzazione dove vi è un alto tasso di incertezza esterna e di specificità degli assets sono compatibili con entry modes caratterizzati dall'elevato controllo (Anderson and Gatignon 1988). Seguendo tale approccio appare molto importante l'analisi empirica condotta da Klein and Leffler quali portarono avanti uno studio sui legami fra brand name e entry modes nei processi di internazionalizzazione. Quando la specificità dell'asset è alta, quindi un considerevole valore associato al brand, le imprese scelgono entry modes dotati di maggior controllo (Klein and Leffler 1981).

Sotto il termine company experience è possibile identificare ciò che Williamson definì come "internal uncertainty", ovvero, l'incapacità da parte della MNC nei processi di internazionalizzazione di monitorare una o più performance (Alchian and Desmetz

1972). Pertanto le difficoltà di rilevazione della performance fanno propendere verso soluzioni con maggior controllo. Quando gli output non possono essere facilmente monitorati, tale circostanza suggerisce di adoperare forme di ingresso in grado di controllare gli input. Va menzionato come all'interno di questo filone teorico vi sono voci in distonia con tale ipotesi, autori come Bilkey, Weston e Sorge affermano che quando un'impresa ha un scarso livello di esperienza è più efficace acquisire esperienza con entry mode con grado di controllo più basso come le esportazioni al fine di acquisire quell'esperienza tale per cui si potrà propendere successivamente a forme caratterizzate da maggior controllo. (Sorge1972, Bilkey1978).

Nella letteratura riconducibile alla TCT, la sociocultural distance è una variabile che impatta sulla sopradescritta internal uncertainty. Secondo questo filone la distanza culturale è intesa come la diversità esistente fra le caratteristiche socioculturali dell'home country rispetto a quelle dell'host country. Non riceve un diretto e specifico focus di studio, come si vedrà in seguito, ma è vista meramente come uno dei tanti fattori che impattano sull'incertezza. Caves afferma che in corrispondenza di alti livelli di sociocultural distance le imprese devono adottare forme d'ingresso con alto livello di controllo (Caves 1982). Inoltre Richman e Copen pongono l'accento su aspetti di governance, affermando che in processi di fusione e acquisizione, differenze culturali impatterebbero notevolmente sull'integrazione del management all'interno della compagine estera (Richman and Copen 1972). Tutto ciò comporta in accordo con quanto afferma Root la necessità di reperire informazioni per colmare il gap conducendo ad alti costi, motivo per il quale lo stesso Root suggerisce l'utilizzo di entry mode più flessibili sotto il punto di vista del controllo come le licenze o le esportazioni (Root 1988). Va chiarito che una letteratura così datata viene utilizzata solo per mettere in evidenza le variabili che, come si vedrà in seguito entreranno a far parte del modello. Si è reputato indispensabile tuttavia ampliare l'arco temporale della review al fine di catturare tutte le variabili utili alla completezza del modello.

## **5.2 *Dunning's theory***

L'acronimo OLI sta per ownership, location e internalization factors (Dunning 1993). Questo filone di studi mette in relazione i processi d'internazionalizzazione con la ricerca e lo sfruttamento di un vantaggio competitivo. Dunning definì un ownership advantage come la possibilità che un'impresa disponga di un asset in via esclusiva e privilegiata in grado di generare dei ritorni economici (Dunning1988a). Secondo questo

filone teorico al fine di sfruttare il vantaggio competitivo, l'impresa cerca degli sbocchi sui mercati esteri, dove potrebbe continuare a mantenere una posizione di esclusività rispetto ai competitors. Il legame tra la teoria di Dunning e la scelta in termini di entry modes risiede nel livello d'investimento. Rispetto agli studiosi della TCT, i quali suddividevano gli entry modes in relazione al grado di controllo, in questo filone di studi il fattore discriminante è l'intensità di capitale di cui l'entry mode necessita. Diversi studi empirici sono stati condotti prendendo come ownership advantage il livello di tecnologia misurato mediante gli investimenti in R&D oppure il grado di differenziazione del prodotto (Agarwal and Ramaswami 1992, Stopford and Wells 1972). In definitiva è possibile affermare che *più alto è il vantaggio competitivo, maggiore sarà la tendenza a scegliere modalità di ingresso ad alta concentrazione di capitale.*

In uno scenario internazionale alcuni studiosi specificano che il vantaggio competitivo potrebbe non essere di tipo assoluto bensì relativo alla nazione ospitante, laddove lo stesso concetto di competitività è speculare rispetto ai competitor stessi. In questo senso è possibile parlare di relative ownership advantage (Lall and Siddharthan 1982, Itaki 1991, Nohria and Garcia-Pont 1991). In accordo con Kindleberger le imprese high tech dovranno adottare nei loro processi di internazionalizzazione entry modes con elevato impiego di capitale in modo tale da avvantaggiarsi autonomamente e nel massimo grado possibile dei benefici connessi alla tecnologia esclusiva posseduta (Kindleberger 1984, Davidson e McFetridge 1985). Gli studi di Jo ma anche di Kim, Tallman e Wells furono condotti sempre analizzando l'ingresso di una corporation da un paese industrializzato verso un paese in via di sviluppo (Jo 1981; Kumar and Kim 1984; Tallman and Shenkar 1990, Wells 1983, Jun 1995). Appare evidente come a quarant'anni di distanza questo tipo di studi sconti un difetto notevole di vetustà. All'epoca le analisi empiriche riguardavano ovviamente i fenomeni d'internazionalizzazione più consistenti come quelli dagli Stati Uniti verso i paesi emergenti, oggi però questa unidirezionalità dei flussi si è del tutto rarefatta. In controtendenza rispetto agli studi empirici condotti a quel tempo, si pone il lavoro di Erramilli Agarwal e Kim i quali analizzarono i processi di internazionalizzazione delle imprese coreane. Questa analisi se da un punto di vista del campione studiato fu una assoluta novità, prendendo in esame una nazione in via di sviluppo, dal punto di vista dei findings confermò del tutto il trend. Le imprese high tech coreane nei processi d'internazionalizzazione utilizzavano entry modes con alto livello di capitale investito solo verso nazioni non industrializzate mentre adottavano forme meno impegnative dal punto di vista del capitale investito in processi di

internazionalizzazione verso nazioni industrializzate (Erramilli Agarwal e Kim 1997). Va menzionato come da un punto di vista metodologico sia stato usato un rapporto R&D investment/ total sales revenue. In questo senso Erramilli ed Agarwal non hanno portato un contributo innovativo mutuando una costruzione dell'indice dai lavori di Davidson McFetridge, Gatignon Anderson e Stopford Wells (2001).

L'altro fattore fonte di vantaggio competitivo relativo all'impresa è la product differentiation, intesa come capacità dell'impresa di rendere i propri prodotti o servizi riconoscibili e distinguibili. In questa tesi non ci si dilungherà in analisi che afferiscono più alla sfera del marketing che a quella dell'international business, ci basterà ricordare che la maggior parte degli studi condotti utilizzano come indice di differenziazione gli investimenti in advertising diviso i total sales revenue ( Lall 1980, Gatignon and Anderson 1988; Stopford and Wells 1972). Dunning e Caves inoltre nei loro studi dimostrano come la protezione della propria brand image sia più efficace mediante operazioni di entry modes dotate di maggior investimento e controllo (Dunning 1981, Caves 1982). E' possibile sintetizzare in accordo con il filone dell'OLI theory: *alti livelli di differenziazione del prodotto sono correlati positivamente all'utilizzo di entry modes ad alto tasso di investimento.*

Per quanto concerne i vantaggi location specific essi sono riferiti a quei fattori che possono essere sfruttati da un' impresa multinazionale solo in un determinato paese. Possono essere sia di tipo istituzionale, ovvero legati al contesto socio culturale di un paese, piuttosto che di tipo produttivo, ovvero legati a caratteristiche peculiari relative all'attività di impresa ( Ruzzier, Hisrich and Antoncic 2006). In accordo con Dunning tali vantaggi possono essere rappresentati da fattori culturali, presenza di particolari infrastrutture piuttosto che accesso a risorse a più basso costo ( Dunning 1993). L'ultimo vantaggio viene definito di internalizzazione, verrà dedicato poco poco spazio all'analisi della letteratura in questa direzione poiché ha diversi punti in comune con i lavori già prima citati riguardo le economie di scala nella TCT. Dunning in sostanza afferma che nei processi di internazionalizzazioni un'impresa può sfruttare benefici derivanti dal coordinamento di più unità produttive che hanno collocazione geografica differente. In accordo con Tatoglu e Glaister un'impresa potrebbe ottenere anche questo tipo di vantaggio sottoforma di miglior accesso ai mercati (Ekrem Tatoglu , Keith W. Glaister & Fuat Erdal 2003).

### ***5.3 Internationalization theory (uppsala model)***

Il processo d'internazionalizzazione studiato da Wienderheim-Paul(1975), Johanson e Vahlne(1977) è anche noto come Uppsala model. Va ricordato che il modello ha subito forti influenze dagli studi passati di Penrose (1959). Questo modello guarda al processo d'internazionalizzazione come un'evoluzione dell'impresa connessa all'incremento delle attività in un'ottica di costante e incessante processo di apprendimento di nuova conoscenza (Johanson, Valhne 1977). Questo modello dinamico prevede che il patrimonio di conoscenze attuali (state aspects), influenzi in maniera significativa, le decisioni future (change aspects). Questi cambiamenti contribuiscono al miglioramento ulteriore della conoscenza del mercato generando un ciclo virtuoso. Questo processo consentirà all'impresa l'accumulo di conoscenza influenzando le modalità d'ingresso (Ruzzier et al. 2006).

Johanson e Wiedersheim-Paul distinsero quattro differenti modalità di ingresso, a seconda della conoscenza e del grado di coinvolgimento rispetto al processo di internazionalizzazione (Johanson and Wiedersheim-Paul 1975):

Fase 1: Attività di esportazione a carattere non regolare

Fase 2: Esportazione mediante gli agenti

Fase 3: Creazione di sussidiarie dedite solo all'attività di vendita

Fase 4 : Produzione svolta all'estero.

Questo tipo di analisi fu supportata da evidenze empiriche date da quattro differenti case studies di aziende Svedesi. E' utile ricordare come questo modello a 4 fasi fu successivamente ampliato da Root predisponendo altri due stage: licensing e Joint venture (Root 1987). Questo modello introdusse un fattore di disturbo definito come "psychic distance", ilquale andava tenuto in considerazione poiché disturbava il flusso di informazioni tra l'azienda ed il mercato impedendo la piena conoscenza di quest'ultimo da parte dei manager. Rifacendosi alle teorie fino ad ora enucleate il psychic distance somiglia ad un fattore composto da altri elementi di disturbo già analizzati in precedenza, quali la cultural distance, livello di scolarizzazione, lingua, sistema politico e grado di sviluppo industriale (Johanson and Vahlne 1977).

Questo modello fu in seguito perfezionato da Johanson e Valhne (1977, 1990) i quali ne diedero una caratterizzazione maggiormente dinamica mettendo in luce come i processi d'internazionalizzazione fossero guidati da aspetti di tipo statico ed altri di tipo dinamico. Nella prima categoria ricadono la conoscenza dei mercati esteri e le risorse impiegate nel processo d'internazionalizzazione; nella seconda categoria rientrano aspetti più dinamici

inerenti le decisioni sulle risorse da impiegare e le strategie per migliorare la performance precedente come da figura:

### The Internationalization Process of the Firm



Il modello così modificato assume una chiarezza notevole, gli aspetti statici ovvero market commitment e market Knowledge impattano sugli aspetti dinamici current activities e commitment decisions, i quali influenzeranno nel successivo ciclo gli aspetti statici in processo reiterato in cui i manager devono inserirsi per governare l'international strategy. A sua volta il market commitment può essere scisso in due aspetti: amount of

resources ed il degree of commitment. Il primo va riferito alla potenzialità delle risorse messe a disposizione della strategia di internazionalizzazione (entità dell'investimento, marketing, struttura organizzativa etc.), mentre il secondo aspetto è relativo alla difficoltà di ritrovare forme alternative di utilizzo delle risorse. Secondo questo filone teorico le attività di internazionalizzazione richiedono al contempo elevati livelli di general Knowledge che di market specific Knowledge. Quest'ultima può essere acquisita mediante esperienza nell'host market; per tale motivo Johanson e Vahlne affermarono che la prima risorsa è proprio il current business dal quale provengono costanti feedback sul processo di internazionalizzazione. Tuttavia, in un lavoro successivo del 1990, i due autori aggiunsero due tipi di eccezione al loro modello affermando che: le grandi imprese in possesso di alti livelli d'internazionalizzazione possono da subito adoperare modalità di ingresso dotate di più alti livelli di commitment. La seconda eccezione si fonda sulle caratteristiche dell'host country, ovvero quando quest'ultimo si presenta come contesto stabile ed omogeneo, le imprese entranti pur non essendo dotate di alti livelli di market Knowledge possono adottare strategie di ingresso molto simili a quelle dei competitors (Johanson and Vahlne 1990).

L'Uppsala model è stato per molto tempo un faro degli studi d'international business gli stessi Johanson e Vahlne hanno elaborato una rivisitazione nel 2009, tuttavia questo modello è stato sottoposto a diverse critiche, prima fra tutte quella di avere una connotazione estremamente deterministica (Andersson 2000), molti studi empirici hanno confermato nel corso del tempo che le imprese non seguono costantemente i processi di internazionalizzazione così come descritto da tale modello (Madsen & Servais 1997). Czinkota ed Ursic si sono soffermati su gli aspetti inerenti al Psychic distance reputandolo un fattore sempre meno determinante in uno scenario globalizzato, tanto da rendere i mercati costantemente più omogenei. Sconfessando tale ipotesi di partenza decade pertanto uno dei fattori deterministici del modello ovvero la market Knowledge (Czinkota and Ursic 1987).

#### ***5.4 Organizational Capability Perspective Theory (OCT)***

Tale filone di ricerca annovera fra i suoi maggiori ricercatori Madhok il quale sviluppò questo framework teorico in opposizione netta con quello della TCT ( Madhok 1997) va tuttavia precisato che altri studiosi sebbene annoverabili all'interno di questo raggruppamento teorico, si muovevano in maniera complementare al pensiero della

scuola della TCT (Aulakh, Kotabe 1997). La OCT ha come caratteristica principale la limitata razionalità dei players economici, affonda le sue radici nella RBT, riprende soprattutto le teorie di Penrose, condividendo l'attenzione al focus dell'experiential Knowledge (Johanson and Vahlne 1977, 1990).

In accordo con Madhok la OCT definisce un'impresa come un insieme di risorse trasferibili, le quali vengono successivamente trasformate in capacità attraverso processi dinamici caratteristici di ogni impresa (Amit Shoemaker 1993), all'interno dei quali si intrecciano indissolubilmente abilità individuali, tecnologia e struttura organizzativa. Le risorse intangibili come ad esempio le Skills individuali, più genericamente note come Know-how vengono considerate da Madhok come un indicatore di preferenza per l'internazionalizzazione (Madhok, 1997), questo postulato collima perfettamente con parte dell'eclectic framework laddove si parla di ownership advantage come visto in precedenza. Tuttavia mentre Dunning enfatizzò il vantaggio derivante da una particolare localizzazione all'interno di una strategia d'internazionalizzazione (Dunning 1988), Madhok concentrò il suo studio sulle difficoltà derivanti dallo sfruttamento del know-how nei due differenti paesi (Madhok 1997). Un'impresa deve perseguire, il giusto trade-off tra sviluppo di nuove capacità e sfruttamento di quelle di cui già si dispone in ogni processo di internazionalizzazione. Secondo Madhok lo sviluppo di nuove capacità è un processo che deve essere intensificato in particolar modo quando lo scenario internazionale è fortemente dinamico. In questo passaggio è evidente la contrapposizione alla scuola della TCT laddove quest'ultima vedeva nella minimizzazione dei costi l'unico timone alla ricerca dell'entry mode più adatto. Madhok al contrario afferma che la scelta dell'entry mode deve essere guidata dall'incremento del valore delle competenze e capacità dell'impresa. Seguendo questo approccio, Madhok affermò che modalità di ingresso di tipo collaborativo sono preferibili quando la strategia di internazionalizzazione ha come ragione d'essere un incremento delle risorse e delle capacità. Madhok compie una clusterizzazione degli entry modes in base al grado di collaborazione formando così due blocchi: internalization vs collaboration. Va comunque ricordato come un certo numero di lavori risalenti a questo filone teorico abbiano concentrato l'attenzione solo sulla scelta fra esportazione e non esportazione verso un determinato paese (Cavusgil and Naor 1987, Rynning and Andersen 1994).

In accordo con Killing (1994), modalità collaborative quali le equity Joint ventures possono fungere da strumento di trasmissione di capacità quando lo sviluppo di quest'ultima si presenta come lenta ed onerosa. Hamel (1991) aggiunge che le scelte di

tipo equity incentivano il trasferimento e l'accumulazione di nuove capacità . La OCT insieme con la RBT, di cui ne in sostanza la teoria ispiratrice, fornisce un contributo innovativo agli studi di International management laddove sposta il fulcro dell'analisi sull'impresa così come è espresso chiaramente da Chandler:

*“ Io resto convinto che l'unità d'analisi debba essere l'impresa, piuttosto che le sue sue transazioni... se così fosse allora le skills le capacità e la conoscenza saranno le uniche determinanti nella scelta del mercato estero e della modalità di ingresso”* (Chandler 1992 pag 21).

### ***5.5 Resource based view (RBV)***

La resource based view è una teoria sviluppata con vigore a cavallo tra gli anni ottanta e novanta. I maggiori studiosi che hanno contribuito a questo filone teorico sono stati Barney Conner, Cool e Grant. Nel decennio successivo questo paradigma teorico divenne predominante tanto da influenzare le diverse discipline in ambito aziendalistico, ne furono influenzati il marketing, la finanza il management così come l'international business (Barney 2001 Barney 2001; Barney, Wright, and Ketchen 2001; Eisenhardt and Schoonhoven 1996; Harrison, Hitt, Hoskisson, and Ireland 2001; Hoopes, Madsen, and Walker 2003; Hunt and Morgan 1995; Li, Lam, Karakowsky, and Qian 2003; Makhija 2003; 6zsomer and GenctUrk 2003; Peng 2001). Questa teoria ha rivoluzionato profondamente gli studi di management poiché ha modificato la prospettiva di analisi

rispetto a un'azienda. Per ottenere un vantaggio competitivo in un orizzonte di lungo periodo divengono fondamentali le dotazioni di risorse a disposizione dell'azienda stessa, essendo queste in un'ultima analisi il fatto competitivo per eccellenza (Amit and Schoemaker 1993; Barney 1991; Collis and Montgomery 1995; Conner 1991). Pertanto in accordo con Barney possiamo definire l'impresa come un insieme di risorse e di attività messe in atto per convertire queste risorse in vantaggio competitivo. Ogni impresa è quindi unica, tale rarità è correlata alla scarsità delle risorse possedute, tanto più è complesso reperire o trasferire una risorsa tanto maggiore sarà il livello di differenziazione rispetto ai competitors stessi (Barney 1991). Secondo Conner (1994) questa visione appare come più realistica rispetto ai filoni teorici precedenti tanto da convincere alcuni studiosi prima appartenenti alla market based view come Buckley e Casson. Le risorse distintive che hanno ricevuto maggior attenzione da parte degli studiosi sono la tecnologia, la customer loyalty, il brand, gli impianti, la corporate culture (Hunt and Morgan 1995; Reed and DeFillippi 1990; Srivastava, Shervani, and Fahey 1998). Queste risorse possono essere sia di tipo tangibile che di tipo intangibile e possono svolgere un ruolo distintivo in termini di vantaggio competitivo a qualsiasi livello della catena del valore di ogni impresa. Tale concetto è stato approfondito da Amit e Schoemaker così come da Morgan i quali hanno dato una definizione essenziale e chiara di risorsa distintiva, essa deve essere scarsa, difficilmente imitabile e sostituibile (Amit and Schoemaker 1993; Hunt and Morgan 1995). Hunt e Morgan ne hanno dato poi una categorizzazione in sei differenti resource cluster: finanziarie, legali, umane, organizzative, relazionali ed operative (Hunt and Morgan 1995), mentre Shervani e Fahey (1997) hanno compiuto una suddivisione in due sole categorie: relational resource, come ad esempio la customer satisfaction, brand name o altro; e intellectual resource. La RBV guarda allo scenario competitivo con l'obiettivo di creare situazioni di medio lungo periodo monopolistiche per l'impresa attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento delle risorse così come prima descritte (Collis and Montgomery 1995). Questo costrutto teorico verrà utilizzato in questa tesi con lo scopo di analizzare le modalità di ingresso in un host country attraverso la prospettiva della creazione di un vantaggio competitivo e lo sfruttamento delle risorse. In tal senso l'entry mode rappresenta una "conduttura" attraverso la quale far confluire la risorsa verso l'host market (Root 1994). Come analizzato fino ad ora tutte le teorie sull'internazionalizzazione sembrano convergere sul punto della minimizzazione dei costi. Pur non disattendendo tale approccio, la RBT fissa come focus la massimizzazione dei benefits attraverso il trasferimento delle risorse da

un paese all'altro evitando l'erosione e la dissipazione del vantaggio competitivo connesso a quella risorsa (Madhok 1997). Pertanto l'obiettivo in accordo con tale framework teorico è il massimo trasferimento delle risorse da un paese all'altro attraverso la minimizzazione delle perdite di vantaggio competitivo. Gli studiosi della RBT in materia di entry modes fanno dipendere la scelta dalle caratteristiche delle risorse trasferite dal minore o maggiore deterioramento del valore della risorsa si preferirà una modalità di ingresso ad un'altra. Una delle caratteristiche analizzate è il grado di replicabilità della risorsa, ovvero se quest'ultima può in qualche modo essere emulata dai competitors (Dierickx and Cool 1989; Teece 1998). In accordo con Kogut e Zander (1993), in presenza di un vantaggio competitivo maturato attraverso una risorsa difficilmente codificabile e dall'alta complessità in termini di Knowledge, va utilizzata una modalità di ingresso di tipo greenfield che preveda il controllo totale dell'intero progetto di internazionalizzazione (Lam 1997). In accordo con Cohen un'altra caratteristica in grado di influenzare la scelta sull'entry mode da adottare è l'eventuale capacità del partner estero di assorbire e sfruttare al meglio la risorsa da trasferire. Questa capacità dipende fortemente dalla tecnologia già a disposizione del partner, nonché dalla sua struttura organizzativa, la cultura di impresa ed altre capacità. Tanto maggiore sarà questo grado di assorbimento tanto più un'impresa preferirà adoperare modalità di ingresso di tipo collaborativo o brownfield (Cohen and Levinthal 1990). Al contrario livelli bassi di capacità di recepimento delle risorse suggeriranno all'impresa entrante di adottare una modalità di tipo greenfield. Altri teorici della RBV hanno suddiviso le risorse a seconda che afferiscano alla produzione piuttosto che al marketing (Sharma and Erramilli 2004). In accordo con tale tassonomia è possibile a questo punto creare quattro variabili che influenzano ogni modalità di ingresso:

- grado di trasferibilità della risorsa produttiva nell' host country
- grado di trasferibilità della risorsa di marketing nell' host country
- grado di trasferibilità del vantaggio competitivo nell'area produttiva al partner straniero
- grado di trasferibilità del vantaggio competitivo nell'area marketing al partner straniero

Quando si ha un basso livello di trasferibilità delle risorse, siano esse afferenti all'area produttiva o in quella marketing, più alta sarà la probabilità che un'impresa scelga la strada delle esportazioni indirette (Fingar 2001).

Per quanto concerne le esportazioni dirette in accordo con Sharma ed Erramilli appaiono come l'entry mode preferibile e maggiormente utilizzato quando si ha un alto livello di trasferibilità della marketing resource associato ad un basso livello di trasferibilità della operation resource ed un'ottima capacità di assorbimento del vantaggio competitivo da parte dell'host partner. I due studiosi inoltre affermano che qualora mancasse la capacità da parte dell'host firm di sfruttare il vantaggio competitivo, le esportazioni dirette non sarebbero più l'entry mode più adatto ma l'impresa preferirà creare un canale proprio diretto attraverso un investimento diretto di tipo brownfield o greenfield. Per quanto concerne le due modalità contrattuali del licensing e del franchising esse sono associate ad un alto livello di trasferibilità delle marketing ed operation resource insieme con un'alta capacità di assorbimento del vantaggio competitivo da parte dell'host partner. Le joint venture invece sono caratterizzate come per il contractual modes da alti livelli di trasferibilità delle marketing e operation resources ma hanno a differenza dei contractual modes facilità di assorbimento da parte dell'host partner solo per quanto concerne le risorse di tipo produttivo o produttivo. Ciò costringe l'impresa a stringere delle joint ventures per colmare il gap in termini sfruttamento del vantaggio competitivo e colmare il gap con il partner estero (Sharma and Erramilli 2004).

**PRODUCTION  
RESOURCE**

**MARKETING RESOURCE**

**ENTRY MODE**

grado di trasferibilità della risorsa produttiva nell' host country	grado di trasferibilità del vantaggio competitivo nell'area produttiva al partener straniero	grado di trasferibilità della risorsa di marketing nell' host country	grado di trasferibilità del vantaggio competitivo nell'area marketing al partner straniero	
basso	N.P	Basso	N.P	Esportazioni indirette
basso	N.P.	alto	alto	Esportazioni dirette
Alto	Alto	alto	alto	Franchising/Licensing
Alto	Alto	alto	basso	Production joint venture
Alto	Basso	alto	alto	Marketing Joint venture
Alto	basso	alto	basso	Wholly Owned subsidiary

**5.6 Socio cultural theory e cultural distance**

Negli ultimi decenni gli studi di International business e di cultural management si sono fortemente interconnessi dando vita ad una produzione scientifica robusta. All'interno di questo filone teorico la cultural distance non è una mera variabile come diverse altre in grado di influenzare le scelte in materia di entry modes, ma riceve un ruolo di preminenza (Shenkar 2001).

In maniera sintetica è possibile definire la cultural distance come quell'insieme di norme e di valori proprie di una nazione che la rendono differente rispetto all'insieme di norme e valori di un'altra nazione (Koguth and Singh 1988, Hofstede 2001, Cheng and Hu 2002). Gli studi d' international business e entry modes inizialmente adoperavano come strumento di analisi il Kogut and Singh's index, un'indice basato sulle dimensioni di Hofstede. In seguito altri studi hanno adoperato indici maggiormente strutturati (Padmanabhan and Cho 1995) che tenessero in considerazione non solo le dimensioni di

Hofstede ma anche le innovazioni portate nel campo del cultural management da Schwartz (1994, 1999). Prima di giungere alle implicazioni concernenti gli entry modes è già chiaro a questo punto quanto sia il modello di Hofstede che l'analisi di Schwartz fungano da fulcro e da pietre miliari rispetto a questo filone di ricerca. Pertanto appare indispensabile partire da questi due studi. Hofstede condusse uno studio basato su un campione di 117 mila lavoratori IBM, provenienti da quaranta differenti nazioni in un arco temporale che va dal 1967 al 1973. Riscontrò la presenza di sei dimensioni culturali indipendenti le quali mostravano una certa variazione rispetto alla nazione. Le sei dimensioni furono chiamate "power distance", "uncertainty avoidance", "individualism vs collectivism" e "masculinity vs femininity" "long term orientation vs short term orientation". La facilità di utilizzo di tale strumento d'indagine è dovuta alla possibilità di ottenere uno score in un intervallo di valori che va da zero a cento per ogni singola dimensione in relazione alle varie nazioni. Tuttavia Schwartz sottopose questo modello ad almeno tre critiche. La prima osservazione riguardava l'eshaustività delle risposte date dalle sei dimensioni. Secondo Schwartz, le sei dimensioni non erano in grado di fotografare con esattezza tutte le caratteristiche della cultura di una nazione. La seconda critica mossa fu quella di aver creato le sei dimensioni sulla base di un campione di nazioni non necessariamente rappresentativo di tutte le peculiarità di altri paesi non presenti nella campionatura. A detta di Schwartz aggiungendo altre nazioni si sarebbe giunti a delle dimensioni differenti. La terza ed ultima critica riguarda sempre il campione, i dipendenti IBM non rappresentano necessariamente le caratteristiche culturali di una determinata nazione. Secondo Ohmae inoltre l'indagine di Hofstede riguarda un arco temporale che va dal 1963 al 1973, in seguito i repentini cambiamenti nelle condizioni sociali, culturali ed economiche nel mondo hanno modificato profondamente lo scenario, rendendo le dimensioni studiate anacronistiche (Ohmae 1990). Sulla base di tali critiche Schwartz elaborò un suo modello adoperando un approccio empirico teorico. Analizzò preventivamente un set di 56 valori appartenenti a diverse culture, successivamente adoperò una scrematura del campione andando ad identificare solo quei valori trasversali rispetto a tutte le culture, ovvero che avessero il medesimo significato, riducendo così il numero dei valori esaminati a 45. Lo step successivo fu quello di intervistare degli insegnanti e degli studenti di 67 nazioni a partire dal 1988, circa i 45 valori. Con questa procedura ottenne sette dimensioni: 'conservatism', 'intellectual autonomy', 'affective autonomy', 'hierarchy', 'egalitarian' 'commitment', 'mastery', and 'harmony' (Schwartz, 1994, 1999).

Dopo aver sinteticamente spiegato i due modelli di riferimento è utile richiamare le principali implicazioni sulla scelta circa gli entry modes. In accordo con Drogendijk e Slangen la cultura distance impatta sulla modalità di ingresso, le differenze culturali impattano in maniera notevole sui processi organizzativi e sulle pratiche manageriali in occasione dei processi di internazionalizzazione (Kogut & Singh, 1988; Larimo, 2003). In accordo con Brock il quale ha analizzato la creazione di sinergie all'interno dei processi d'acquisizione da parte di una multinazionale. Secondo tale studio empirico di trecento aziende neozelandesi ci sarà maggiore condivisione di risorse quando ci sarà similarità nei valori di collectivism così come in occasione di valori molto diversi di power distance (Brock2005). Solo nel terzo capitolo ci si occuperà direttamente dell'impatto che la cultural distance ha sulla scelta fra greenfield investment e brownfield investment, tuttavia già a questo punto è utile richiamare come differenti studi abbiano legato il grado di controllo ed integrazione alla cultural distance. Gli entry modes dotati di maggior controllo, vengono associati a valori di cultural distance molto prossimi (Buono & Bowditch, 1989; Elsass & Veiga, 1994; Very, Lubatkin, & Calori, 1996).

## ***6 Literature gaps***

Dopo aver preso in esame i principali filoni teorici in materia di entry mode degli ultimi decenni è utile partire dalla domanda provocatoria di Shaver (2013): “*Abbiamo bisogno davvero di altri studi in materia di entry mode?*”. *L'autore è molto critico sugli studi condotti, giungendo ad affermare che i contributi degli ultimi cinque anni hanno dato un approfondimento all'argomento del tutto marginale, dilatando la conoscenza in maniera del tutto irrilevante.* Chi scrive tuttavia in accordo con Hennart e Slangen (2015) risponde alla domanda di Shaver in maniera affermativa. In realtà sembrerebbe che alcune lacune siano riscontrabili anche analizzando i contributi dati in un arco temporale più lungo.

Le teorie proposte sono state congeniate pensando a delle grandi Corporation piuttosto che a piccole e medie aziende che specie in alcune regioni ed alcuni settori costituiscono una parte notevole del tessuto produttivo, tale affermazione esclude i filoni teorici della RBV e della OCT all'interno dei quali vi sono molti studi empirici che hanno come campione piccole e medie imprese. Le principali teorie enunciate sembrano inadeguate

per certi versi a spiegare le sfide portate avanti in uno scenario internazionale dalle piccole imprese (Hennart & Slangen 2015, Hennart & Slangen 2014), ciò è dipeso dal fatto che molti studi, soprattutto quelli empirici sono stati progettati su dei campioni formati da imprese caratterizzate da strutture finanziarie ed organizzative di una certa rilevanza (Brouthers & Nakos 2004, Ripollés & Blesa 2012). Va precisato, in accordo con Laufs (anno), che tale gap non è, come Shaver, afferma semplicemente un differente campione a cui andranno applicate teorie già esistenti, ma un contesto che differisce già nelle ipotesi iniziali da quello delle grandi aziende (Laufs, Schwens 2014).

L'altro gap che mostra la letteratura in materia di entry mode, è quello di non aver analizzato il decision making process all'interno dell'azienda (Canabal & White 2008, Hennart & Slangen 2015). Le principali teorie affrontano in maniera predittiva i principali aspetti esterni ed interni che influenzano la decisione stessa ma non il processo interno. In accordo con i critici prima citati di Shaver, attualmente gli studi di International business hanno sempre più natura quantitativa, rimanendo spesso inevase alcune domande sul come ed il perché avvengono certi decision making processes. Degni di nota tuttavia rimangono in questa direzione uno studio di Buckley (2007) il quale approfondì tale tema venendo però sconfessato da studi empirici portati avanti da Chen (2008). Così sono sorti alcuni studi dal carattere solo pionieristico che hanno provato ad avvicinare il filone dell'international business a quello degli studi di comportamento organizzativo (Andersson & Florén 2008). Correnti di pensiero come la Scuola di Uppsala e il paradigma di Dunning in sostanza non hanno riservato attenzione al fenomeno della creazione della decisione. Solo la RBT ha affrontato la questione del making decision process formulando la conclusione che questo sia un asset specifico sottoponibile a valutazione (Barney 1991), senza analizzarne i reali meccanismi. Un altro limite, il più importante a detta di chi scrive, è la specializzazione di tali filoni teorici intesa come opposizione alla complessità del fenomeno dell'internazionalizzazione. In altre parole gli studi presi in esame troppo spesso hanno tentato di spiegare fenomeni complessi attraverso l'analisi di alcune variabili, evitando di fornire una spiegazione completa e ampia, o in alcuni casi con una logica antitetica al filone dominante.

## II CAPITOLO

### Entry mode choice model

#### *1 Introduzione e struttura del capitolo*

Sulla base della literature review analizzata nel primo capitolo, si prosegue con la costruzione di un modello di sintesi, che preveda la selezione delle variabili funzionali alla costruzione del modello stesso. Nella prima parte del capitolo, verrà svolta una review sui modelli di analisi, quindi sul come alcuni fenomeni sono stati misurati dai maggior filoni teorici. Rispetto alla review del primo capitolo, questa sarà focalizzata a estrarre i concetti funzionali alla dimostrazione delle ipotesi. In seguito, verranno presentate le metodologie matematiche che serviranno per avvalorare le ipotesi addotte. Nel capitolo precedente si era individuato un gap dovuto alla scarsa visione d'insieme del fenomeno dell'internazionalizzazione. L'approccio multidisciplinare mira a fondere metodologie e concetti microeconomici come la massimizzazione del profitto, ad argomenti più propriamente di carattere sociologico manageriale. Verrà utilizzata la funzione di utilità nelle scelte di portafoglio, tipica degli studi del comparto finanziario, per modellare il comportamento del manager avverso al rischio. In questa ottica, elementi di rischiosità quali la cultural distance o la distanza fra paesi, non impatteranno direttamente sulle analisi empiriche attraverso le regressioni lineari, ma condizioneranno il manager e la sua funzione di scelta. Grazie al modello di Porter e Stern(2000) sull'incremento della produttività di un'impresa dovuta all'acquisizione di brevetti, si modificherà saranno inserite nella massimizzazione del profitto, determinanti studiate nel primo capitolo, quali l'acquisizione di nuova tecnologia e conoscenza, al fine di pervenire ad uno stimatore di carattere finanziario che consente di evidenziare lungo il continuum di cui al capitolo precedente, la migliore modalità di ingresso.

## ***2 Model Literature review***

Le teorie analizzate nel primo capitolo, sono state il framework teorico su cui si sono fondate diverse analisi empiriche e costruzione di altrettanti modelli di analisi. Per tale motivo, verrà fatta una sintetica e focalizzata analisi della letteratura, volta alla comprensione delle strutture di ogni modello, e gli indicatori maggiormente utilizzati. Dall'analisi critica di ogni indicatore, verranno in seguito proposte le variabili ed indici funzionali alla costruzione e comprensione del modello

### ***2.1 Transaction cost Analysis***

La TCA è basata sulla teoria TC dell'azienda, che è stata introdotta da Coase (1937) e Williamson (1975 e 1985). I due Economisti, come visto già nel primo capitolo, intendevano mettere in risalto come i processi d'internazionalizzazione fossero influenzati dalla specificità delle risorse, l'incertezza e l'opportunismo. Tale framework teorico sostiene che le multinazionali scelgono una specifica modalità di ingresso che massimizza l'efficienza per il rischio a lungo termine riducendo al minimo i costi di transazione.

Come visto nel Capitolo I le modalità di ingresso sono influenzate dal livello di controllo che si desidera ottenere. Le imprese interamente possedute, per esempio, sono caratterizzate dal più alto livello di controllo; le esportazioni e i contratti sono caratterizzati da un livello più basso di controllo.

In questo quadro TCA, la scelta della modalità di ingresso dipende da quattro costrutti che determinano il grado ottimale di controllo: transaction specific asset, external uncertainty, internal uncertainty, and free riding potential (Anderson e Gatignon 1986). Al fine di rendere misurabile il livello di Specific asset, i due studiosi nel loro articolo hanno utilizzato le seguenti proxy: proprietary content, poor understandability, customization, and product class immaturity for measuring the asset specificity. A parere di chi scrive, appaiono maggiormente indicativi al fine di individuare la specificità dell'asset acquisito, altri parametri come il numero di brevetti posseduti, la produttività media dei lavoratori dell'azienda, il valore del brand. Al fine di quantificare l'external

uncertainty, i due studiosi suggeriscono di usare come parametro il country risk. Per quanto concerne questa variabile, chi scrive ha trovato di enorme interesse l'utilizzo di tale proxy. A questo punto del capitolo è utile solo affermare che lo studio degli indicatori sul country risk ha avuto una notevole importanza tanto da rinviare ad un altro paragrafo l'approfondimento su tale indice. Il brand value misura il grado di free riding o opportunismo. Altri ricercatori hanno poi integrato in modo significativo il quadro. Anderson e Weitz (1986) hanno applicato il framework TCA per analizzare l'integrazione verticale e i problemi di produttività del marketing. Hill et al. (1990) ha integrato sia i fattori ambientali, che quelli strategici. Klein et al. (1990) ha incorporato i costi di produzione nel quadro del TCA e ha diviso l'incertezza esterna in diverse categorie. Erramilli e Rao (1993) hanno modificato questa struttura per analizzare il service industry. Lu (2002) ha proposto la teoria istituzionale come complementare alla teoria del TCA, affermando che la teoria del TCA è statica e incapace di spiegare l'evoluzione della modalità di ingresso. Brouthers (2002) ha affrontato i fattori istituzionali, culturali e relativi ai costi di transazione, sostenendo che in contesti in cui vi sono livelli di country risk elevati le modalità di ingresso con maggior impiego di capitale siano le meno appropriate. Brouthers in questo senso ribalta la visione classica della TCA superando il paradigma alto rischio alto controllo. In questa tesi si utilizzerà un'impostazione molto vicina a quella di Brouthers, provando a dimostrare che livelli di rischio elevato scoraggiano investimenti di tipo greenfield. La struttura del TCA e le sue estensioni sono state ampiamente applicate e testate in studi empirici. La letteratura empirica esistente ha rilevato che i fattori relativi ai costi di transazione, influenzano significativamente la scelta della modalità di immissione. Meyer (2001), ha basato il suo studio su un campione delle multinazionali tedesche e britanniche nella CEE, concludendo che le istituzioni incomplete e instabili, aumentano i costi di transazione, quindi influenzano la scelta della modalità di ingresso. Brouthers (2002) ha suggerito che le imprese, che applicano le loro modalità di inserimento, sono più efficienti di quelle che non adottano tale soluzione.. Chen e Hu (2002) hanno sostenuto la struttura del TCA esaminando le imprese a capitale straniero in Cina dal 1979 al 1992. Leung et al. (2003) hanno esaminato i fattori correlati al TCA che influenzano le decisioni in merito alle modalità di ingresso delle banche straniere in Cina.

Nonostante offra spunti di notevole importanza, che hanno ispirato la costruzione dell'indice di rischiosità di cui in seguito, non tutte le implicazioni della TCA possono essere in questa sede utilizzate, ed a parere di chi scrive vi sono delle ipotesi di partenza

che lasciano campo aperto ad una lacunosità di tipo concettuale. Come sosteneva Kay, noto esponente di questa corrente di pensiero, le scelte, vengono fatte sotto le condizioni di razionalità limitata (Kay1982). Questa ipotesi di partenza è assunzione tanto valida in quel contesto storico, quanto anacronistica per il tempo in cui viviamo, infatti oggi le nuove tecnologie hanno dato accesso ad un set di informazione per i manager, e per gli operatori economici in generale, tale per cui è impossibile impostare una analisi completa sotto le condizioni di razionalità limitata assoluta, che appare esplicitamente troppo limitante. Inoltre la sola prospettiva microeconomica della minimizzazione dei costi non può essere il faro, pertanto chi scrive, come si vedrà adatterà un approccio in linea con Madhok (1996), il quale parlava di l'efficienza in termini di massimizzazione dei benefici piuttosto che con la riduzione dei costi. Inoltre, i framework TCA hanno un potere predittivo molto limitato nella scelta della modalità di ingresso a causa dei seguenti motivi:

1) i costi di transazione sono ambigui e difficili da misurare, ma ciò che è più importante è che il costo della transazione stessa non ha una connessione univoca e chiara con il grado di controllo.

2) l'effetto dei costi di transazione nel business , oggi è diminuito drasticamente a causa dello sviluppo tecnologico e dell'integrazione economica (Downes e Mui 1998, Krempel e Plümper 2002),

3) ha un potere esplicativo molto limitato rispetto alla complessa scelta multinomiale di modalità di ingresso sul mercato (Gatignon and Anderson 1988, Klein et al., 1990),

Pertanto, la struttura del TCA offre in pratica linee guida manageriali molto limitate, nonostante un massiccio ricorso in una vasta gamma di studi anche recenti.

## ***2.2 OLI Model review***

La teoria OLI è stata introdotta da Dunning (1977) in una presentazione al Nobel Symposium a Stoccolma su "L'allocazione internazionale delle attività economiche" con l'intento di identificare e valutare i fattori che influenzano sia l'atto iniziale che la crescita della produzione straniera. Il modello OLI si basa su una combinazione della teoria economica dell'azienda e della teoria del vantaggio competitivo

dell'impresa. Nei decenni successivi, l'autore stesso (Dunning 1980, 1988, 1995, 1998 e 2000) sviluppò ulteriormente questo modello.

Nella sua prima presentazione, Dunning ha riconosciuto che i tentativi di identificare le caratteristiche distintive degli investimenti diretti esteri in termini di proprietà erano già stati realizzati da Southard (1931). Hymer (1960) ha esplorato ulteriormente questa idea di dotazione di proprietà; Caves et al. (1971 e 1974) resero tali studi più ampi e accurati. Sono state proposte molte ipotesi incentrate su particolari tipi di vantaggi di proprietà delle imprese multinazionali: la differenziazione della produzione (Caves 1971), l'imprenditorialità e la capacità gestionale (McManus 1972), ad esempio. Dunning ha anche riconosciuto il concetto di vantaggio di posizione di Vernon (1974) nello spiegare gli investimenti stranieri. Questo concetto di vantaggio di posizione è stato integrato da Dunning (1977) per spiegare la produzione internazionale. Inoltre, Buckley e Casson (1976) suggerirono che le multinazionali avrebbero internazionalizzato le loro attività in un paese straniero se i costi di produzione fossero stati inferiori a quelli di esportazione o di altri accordi contrattuali. Questa visione appare in continuità con il framework TCT. La teoria OLI affermava che le decisioni sulla modalità di entrata sono determinate dalla composizione di tre serie di vantaggi percepiti dalle imprese:

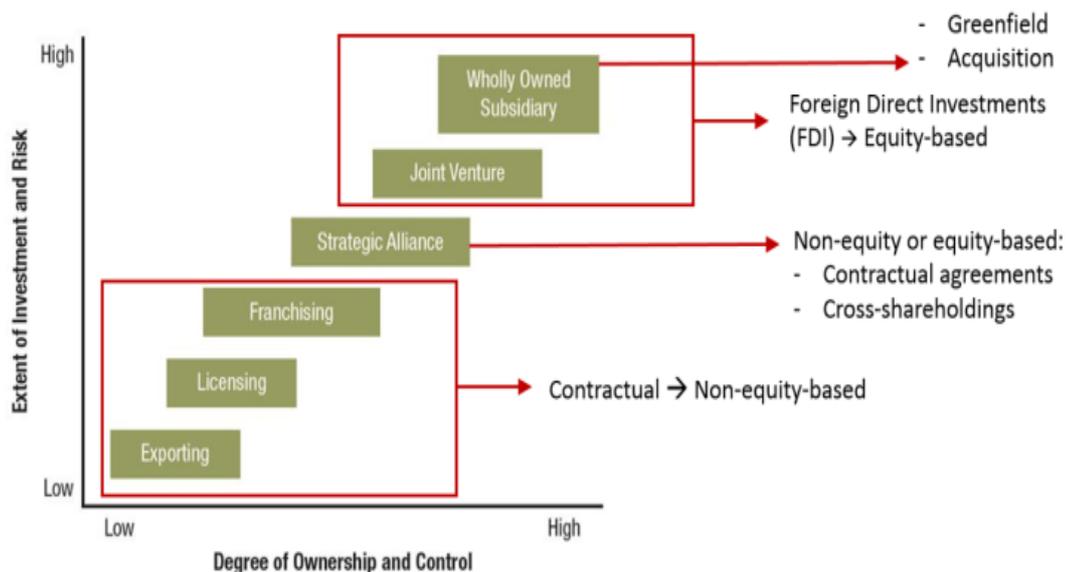
1. vantaggi della proprietà
2. vantaggi di internalizzazione
3. vantaggi in termini di ubicazione

Più vantaggi OLI possiede un'azienda, maggiore è la propensione ad adottare una modalità di ingresso con un livello di controllo elevato come un'impresa interamente controllata. Successivamente Dunning (1995, 1998 e 2000) aggiornò il modello e sostenne che i vantaggi competitivi, il fallimento del mercato, le collaborazioni e gli ambienti dinamici dovevano essere integrati nel modello, quando vengono prese le decisioni nei processi di internazionalizzazione.

Il modello OLI è stato ampiamente applicato in passato per spiegare le decisioni sulla modalità di entrata e le sue idee di base sono state supportate da diversi studi empirici. Agarwal e Ramaswami (1992) hanno sostenuto questa teoria esaminando empiricamente un campione di aziende di servizi americane. Brouthers et al. (1999) e Nakos e Brouthers (2002) hanno adottato questo quadro per spiegare le decisioni

relative alla modalità di ingresso della multinazionale quando si trovano ad affrontare un'economia di transizione come la CEE.

## Entry-mode strategies



Source: Root (1994) Entry strategies for international markets

In questo studio del modello di Dunning, verrà sfruttata la sua natura eclettica. Nell'OLI model non vengono specificamente individuati dei rapporti di causalità tra i tre vantaggi competitivi, e le forme di ingresso. Tale analisi può essere fatta solo in via indiretta prendendo in considerazione gli studi empirici ispirati dal modello di Dunning di cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti. I vantaggi di Proprietà sono stati parametrati in maniera molto simile alla proxy asset specific della TCA di cui al paragrafo precedente. Anche i rapporti di causalità sono stati i medesimi, ovvero la presenza di un forte valore del brand piuttosto che alti livelli di customer satisfaction spingono le imprese a scegliere modalità di ingresso dotate di maggior controllo quali i greenfield. Va evidenziato come in accordo con la TCA anche per questo filone di analisi le variabili in esame, non hanno una relazione diretta con le modalità di ingresso, bensì il paradigma è quello variabile- grado di controllo-

modalità di ingresso. Per quanto concerne il vantaggio di proprietà in questo modello altri due indicatori, sono stati utilizzati nella maggior parte delle ricerche all'interno del filone OLI model e sono il numero di brevetti posseduti dalla multinazionale, ed gli investimenti in R&D. Un parametro utilizzato per misurare l'internalization advantages è quello della dimensione aziendale in termini di capitale investito rispetto ai competitor, la sovradimensione dell'azienda per alcuni studiosi è stata considerata indice di presenza di economie di scala In tutti e tre i casi al crescere degli indicatori le imprese optano per soluzioni ad alto controllo. Per quanto concerne i maggiori indicatori utilizzati per misurare i location advantages all'interno di questo framework teorico vi sono: la cultural distance, il rischio paese, il livello di pressione fiscale, il costo della manodopera, l'efficienza del mercato finanziario, misura questa parametrata con il costo del capitale (Tran et al., 2008).

Vantaggio	principio	Indicatori utilizzati	Relazione con grado di controllo( investimenti greenfield)	Indicatori utilizzati nella costruzione del modello
Location	Fonte di competitività legata a fattori presenti nell'host country	Costo del lavoro, tassazione, mercato efficiente etc,	positiva	Costo del lavoro, tassazione, efficienza del mercato dei capitali
ownership	Vantaggio legato al possesso da parte dell'azienda di una o più risorse distintive	R&D, brevetti Brand value	positiva	R&D
internalization	Vantaggio legato ai processi di integrazione	Economie di scala	positiva	x

OLI model

### **2.3 OC model review**

Aulakh e Kotabe (1997) hanno discusso la capacità organizzativa come un aspetto che influenza la scelta della modalità di ingresso. Madhok (1996, 1997 e 1998) ha studiato sistematicamente le capacità organizzative e ha proposto un' approccio basato sulla teoria RBT dell'azienda e della sussidiarie (Penrose 1959, Conner 1991, Kogut e Zander 1993 e Conner e Prahalad 1996). La teoria RBT considera un'azienda come un insieme di capacità e conoscenze in cui le competenze individuali, l'organizzazione e la tecnologia sono intrecciate inestricabilmente insieme (Nelson e Winter 1982). Il modello sostiene che la decisione sulla modalità di ingresso è legata alla capacità, ed è realizzata in un quadro governato da considerazioni sull'implementazione e lo sviluppo delle capacità di un'azienda piuttosto che sui costi delle transazioni.

La capacità organizzativa come vantaggio competitivo, viene presa in considerazione per la prima volta nella scelta della modalità di immissione. Tuttavia, questo approccio ha alcune limitazioni:

1. Vi è un'eccessiva enfasi sul valore futuro piuttosto che sul profitto a breve termine., le aziende prendono le loro decisioni strategiche su di un' orizzonte di lungo termine ma hanno come linea guida principale la massimizzazione del profitto aziendale.
2. la teoria OC soffre, inevitabilmente, a parere di chi scrive, di difficoltà relative alla misurabilità delle variabili prese in esame. Se da un punto di vista qualitativo e concettuale, questo framework teorico possiede fondamenta molto solide, negli studi empirici mostra difficoltà consistenti. A causa di questa difficoltà applicativa tale approccio diventa di difficile utilizzo per i manager.

Già nel primo capitolo era stato messo in rilievo un limitato numero di studi empirici (Cavusgil and Naor 1987, Rynning and Andersen 1994) tutti volti però a dimostrare come i processi di internazionalizzazione migliorino l'accumulo di capacità. In accordo con l'OLI model e la variabile asset specific della TCA in questa tesi verrà utilizzato in concetto di capacità inteso come accumulo di conoscenza, come variabile che impatta sulla modalità di scelta di ingresso. Al fine di costruire il modello di analisi sulle modalità di ingresso a questo livello della tesi appare utile utilizzare due studi uno di Porter e Stern (2000) sull'impatto dei brevetti, ed il modello di produzione di

Solow(1956) ripreso anche da Barro nel 1991. L'ipotesi funzionale allo sviluppo del modello, che si vuole formulare in questo paragrafo è la seguente:

*HPI: L'incremento del numero di brevetti ha una relazione diretta con l'incremento della funzione di produzione dell'impresa*

Va precisato che tale analisi utilizza solo parte del più ampio lavoro di Porter sull'accumulazione di conoscenza. Tale modello quantifica lo stock di conoscenza in termini di brevetti operando la sommatoria di tutti i flussi di brevetti in un dato arco temporale secondo la formula :

$$K_{jt} = \sum_{s=0}^{t-1} K_{js}$$

K è in numero di brevetti in un dato paese

T arco temporale dell'analisi

$$Q = A K^{\alpha} L^{\beta}$$

$$A \text{ produttività media dei fattori produttivi} = Q / K^{\alpha} L^{\beta}$$

C input capitale

L input lavoro

In questo modello Porter e Stern operano una semplificazione senza che il modello perda di accuratezza affermando che la produttività dei brevetti è proporzionale (o quasi proporzionale) allo stock di conoscenza. Secondo i due studiosi la produzione di nuovi brevetti incrementa il numero di tecnologie anche per altri paesi nel mondo. Tale effetto transfrontaliero è tanto più forte quanto più le differenze culturali di cui si è parlato nel primo capitolo sono basse. Anche la distanza geografica in accordo con il gravity model gioca un ruolo cruciale nello sharing di nuove idee. Tuttavia a questo punto della tesi ci si concentrerà solo sull'approfondimento tra numero di brevetti e incremento della produttività dell'impresa. Questo aspetto è di cruciale importanza ed è stato messo in luce dai due studiosi in totale contrasto con il precedente modello di Romer(1997) il quale non constatò alcuna relazione positiva tra brevetti e produttività dei fattori. La funzione di produzione di cui prima è di tipo COBB- DOUGLAS, il motivo per cui in questa tesi, in accordo con Solow è stata scelta questa funzione, è perché consente mediante la modifica dei parametri alfa e beta di determinare le condizioni dei

rendimenti di scala. Per valori di  $\alpha + \beta > 1$  ci troviamo in presenza di rendimenti crescenti,  $\alpha + \beta = 1$  rendimenti di scala costanti;  $\alpha + \beta < 1$  rendimenti di scala decrescenti. Porter e Sten hanno, nel loro studio sui paesi della Comunità Europea, scelto i valori pari ad  $\alpha = 0,33$  e  $\beta = 0,67$ . Tale indagine econometrica suggerisce dei rendimenti di scala costanti. Lo studio è stato condotto grazie ad una regressione costruita in nel seguente modo:

$$\ln \text{PATS} = \delta + \gamma + \lambda \ln L + (\varphi/\sigma) \ln (Q/K^\alpha L^\beta) + \eta$$

PATS numero di brevetti OECD fonte OECD.stat arco temporale 2010-2015

L forza lavoro OECD fonte Penn World Tables arco temporale 2010-2015

Q prodotto interno lordo OECD fonte OECD.stat arco temporale 2010-2015

K Capital Stock OECD fonte Penn World Tables arco temporale 2010-2015

I risultati empirici mostrano una correlazione dello 0,13 tra produttività media e numero dei brevetti pertanto l'ipotesi è validata.

### ***3 Cultural distance ed avversione al rischio***

Nel primo capitolo si è discusso delle dimensioni e dei modelli di analisi per lo studio delle differenze culturali e l'impatto che essi hanno sulle strategie aziendali. In questo paragrafo l'intento è quello di fornire un'analisi quantitativa mediante la creazione di un indice valido a commisurare la distanza culturale tra due paesi. Lo studio di Tung e Verbeke (2010.), distingue tra "dimensioni della distanza culturale" e "misure di distanza culturale". Le dimensioni della distanza culturale si riferiscono a valori su cui le società o le nazioni differiscono, come la distanza di potere e l'avversione all'incertezza dell'incertezza. Le misure di distanza culturale si riferiscono alla quantificazione di queste dimensioni, spesso in un singolo score, che può essere utilizzato per stimare la distanza culturale. Il primo indice di cultural distance, per rendere operative le dimensioni di Hofstede fu l'indice di Kogut e Singh (Kogut e Singh 1988, Sousa e Bradley 2006) (d'ora in poi qualsiasi indice che riassume più dimensioni in un'unica formula verrà indicato come KS). Da allora è stato riutilizzato e adattato a molti altri studi. Hanno costruito il seguente indice (Kogut e Singh 1988) :

$$KS_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

La formula analizza la differenza tra due paesi, etichettati come j e u, su ciascuna delle quattro dimensioni originali di Hofstede (distanza dal potere, incertezza, mascolinità / femminilità e individualismo / collettivismo). Va fatto notare come le differenze vengano elevate al quadrato per evitare che l'effetto segno alteri il risultato, ciò significa che differenze positive o negati fra i valori dei paesi non impattano sul valore finale ma interessa esclusivamente il valore assoluto. Il risultato delle singole differenze viene diviso per la varianza ed infine la sommatoria viene divisa per quattro per ottenere una media aritmetica tra le varie dimensioni. Ciò significa che ogni dimensione è ponderata nella stessa maniera, quindi l'indice presuppone che ognuna delle quattro dimensioni originali di Hofstede sia ugualmente importante. Pur ammettendo che tale indice presenta delle lacunosità dovute principalmente alla sua sinteticità all'interno della costruzione di questo modello il KS index verrà adoperato, senza escludere la possibilità che altri indici più strutturati provenienti da approfondimenti di cross cultural management possano fornire indici più aderenti alla fattispecie oggetto di studio.

Nel primo capitolo si è messo in luce come, in presenza di distanze culturali notevoli, GLI FDI fossero influenzati. Si era messo in rilievo, come operazioni di tipo Greenfield, fossero auspicabili poiché dotate di maggior controllo in contesti caratterizzati da profonde divergenze culturali. In questo modello s'intende utilizzare una tesi avvalorata anche da Koguth e Singh in alcuni dei loro lavori empirici per la quale il grado di rischiosità dell'investimento tende a crescere laddove ci troviamo in presenza di un alto livello di cultural distance



#### **4 Gravity model**

La legge di gravità newtoniana afferma che due corpi celesti sono sottoposti a una forza di attrazione che è direttamente proporzionale alla loro massa e indirettamente proporzionale alla loro distanza. Nel 1860, H. Carey fu il primo ad applicare la legge di gravitazione universale di Newton allo studio del comportamento umano e successivamente la cosiddetta "equazione o modello di gravità" è stata ampiamente utilizzata nelle scienze sociali. Più tardi, gli economisti hanno applicato l'equazione di gravità all'analisi empirica dei flussi commerciali internazionali. In particolare, Tinbergen (1962) usa una semplice forma di modello gravitazionale degli scambi commerciali tra due nazioni per analizzare i flussi commerciali.

Secondo il modello di gravità per il commercio internazionale, la quantità di scambi tra due paesi è spiegata dalla loro dimensione economica (PIL), popolazione, distanza geografica e una serie di variabili che catturano caratteristiche istituzionali comuni come lingue, cultura, commercio accordi e sistema giuridico.

Dopo la seconda metà degli anni '70, diversi economisti hanno cercato di legare l'equazione gravitazionale a una teoria economica formale, in riconoscimento della mancanza di un forte background teorico per il modello fin lì costruito. Da allora, è stata prodotta una grande letteratura che mostra come l'equazione di gravità può essere derivata sia dai modelli tradizionali (ricardiani e Hecksher-Ohlin) sia dalla "nuova teoria" (aumentando i rendimenti di scala e i modelli oligopolistici) del commercio internazionale (Anderson 1979 Bergstrand 1985 Helpman and Krugman 1985)

In analogia con l'evoluzione del commercio, il gravity model è stato utilizzato per studiare il modello internazionale degli investimenti diretti esteri. (vedi, per esempio, Mátyás (1997, 1998), Cheng e Wall (1999) e Egger (2000). Altri autori hanno contribuito al perfezionamento della definizione di variabili già considerate nell'analisi e aggiungendo nuove variabili, precedentemente non considerate.

La forma più semplice del gravity model è:

$$F_{ij} = A Q_i Q_j / D_{ij} \quad (1)$$

dove:

-  $F_{ij}$  rappresenta i flussi di investimenti esteri diretti tra il

paese d'origine e il paese ospitante;

- A è una costante di proporzionalità ;

-  $Q_i$  e  $Q_j$ : sono le dimensioni economiche rilevanti (PIL, PIL pro capite, Popolatin) dei paesi (i, j);

-  $D_{ij}$ : è la distanza tra le capitali dei paesi o il centro economico / finanziario.

L'equazione afferma che i flussi bilaterali tra il paese i e il paese j sono direttamente correlati al prodotto del PIL ( $Y_i$  e  $Y_j$ ) dei paesi e inversamente proporzionali alla loro distanza ( $D_{ij}$ ).

Tinbergen (1962) fu il primo ad applicare questa formula per analizzare i flussi commerciali internazionali. Più tardi, Linneman (1966) includeva la popolazione come misura aggiuntiva della dimensione del paese, definendo il modello di gravità aumentata. Questo modello è generalmente stimato in una log lineare

$$\ln X_{ij} = \alpha_0 + \beta_1 \ln Q_i + \beta_2 \ln POP_i + \beta_3 \ln Q_j + \beta_4 \ln POP_j + \beta_5 \ln D_{ij} + \epsilon_{ij}$$

Come discusso sopra, sebbene i fondamenti teorici del modello siano stati rafforzati, le specifiche empiriche sono ancora piuttosto basilari. Mentre i primi studi empirici utilizzavano dati cross-sectional, negli ultimi anni alcuni autori ( Mátýàs 1998, Cheng e Wall 2002, Stein e Daude 2001) hanno perfezionato le specifiche per tenere conto dei dati panel.

Nella semplice regressione, vengono imposte restrizioni come ad esempio le pendenze e le intercette identiche per tutte le coppie di paesi. Questo approccio chiaramente non tiene conto della natura eterogenea della relazione commerciale che può derivare da specifiche variabili istituzionali, culturali e politiche specifiche del paese che influenzano il livello degli scambi, e sono correlate ad altre variabili tradizionali ,specifiche del paese (PIL, popolazione, distanza ).

Il passo successivo è stato quello di utilizzare il modello a sezioni incrociate (PCS) che impone ulteriori restrizioni sul modello generale. Tuttavia, questi fattori sono spesso difficili da osservare e quantificare. Quindi, entrambi i modelli forniscono stime distorte e per questo motivo alcuni autori hanno recentemente utilizzato il modello a effetti fissi assumendo che esistano fattori specifici a coppia fissa che possono essere correlati ai livelli degli scambi bilaterali e alle variabili esplicative. Ad esempio, Chen e Wall (2002)

hanno sostenuto che l'introduzione di effetti fissi nel modello gravitazionale consente di controllare relazioni commerciali eterogenee. In particolare, stimano un modello generale di effetti fissi per eliminare la polarizzazione di eterogeneità inerente ai metodi degli standard. Sebbene il modello a effetti fissi sia stato considerato come una soluzione all'eterogeneità non osservata, c'è poco accordo su come specificare gli effetti fissi.

In questa tesi s'intende utilizzare la forma più semplice dell'equazioni fin qui studiate. Pur avendone messo in evidenza i limiti, all'interno del modello che si andrà a costruire tale valore occorre solo a stimare la distanza tra i paesi ed il peso specifico delle due economie in termini di prodotto interno lordo. Qualora la distanza fra i paesi dovesse crescere l'indice che si andrà a costruire rileverà una rischiosità maggiore, se invece il PIL delle due nazioni dovesse essere crescente, allora la rischiosità tenderà a diminuire. Per tale motivo La costruzione di questo parametro vedrà l'inversione dell'equazione prima descritta

Tale indice verrà chiamato:

Inverted gravity model index

$$GM = D_{ij} / Q_i Q_j$$

### ***5 Indice di avversione al rischio cultural distance e gravity model***

Nei paragrafi precedenti si era giunti alla conclusione, secondo la quale livelli di cultural distance KS e di inverted gravity model index GM potessero innalzare il livello di rischiosità dell'investimento. Fondendo la teoria degli investimenti di portafoglio e gli studi d' international business in questo modello verrà composto un fattore che è la media dei due indici prima descritti che possiamo chiamare  $J = (KS + GM) / 2$ . Questo fattore inciderà sulla propensione al rischio del manager modificandone la funzione di utilità nel modo che segue :

$$U = e^{J\pi}$$

Come si può notare l'indice di rischio J è un numero positivo, che viene elevato accanto alla variabile profitto. Svolgendo le derivate prima e seconda, facendone il rapporto e cambiando il segno del coefficiente, si otterrà un Arrow-Pratt index aumentato del coefficiente J. In questo modo si sono inseriti la cultural distance ed l'inverted gravity

model all'interno della funzione di scelta. In questo modo al crescere del valore di uno dei due parametri si rileverà un'aumento dell'avversione al rischio del management durante il processo di scelta.

### ***6 Funzione di Utilità ed indice di Arrow-Pratt***

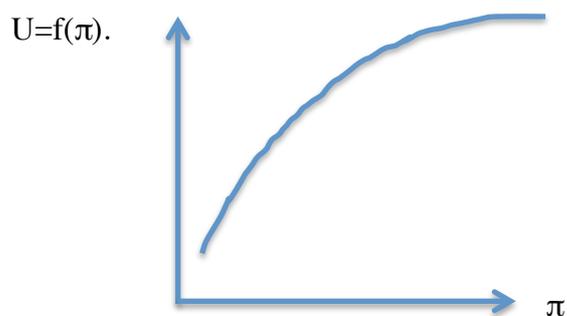
Un interessante sviluppo della teoria dell'utilità attesa era una nuova giustificazione dell'utilitarismo proposto da Vickrey, Arrow e in particolare da Harsanyi (1955). L'idea di decisioni sociali utilitaristiche, che risalgono ai tempi del filosofo dell'individualismo Jeremy Bentham, è che la società dovrebbe cercare di massimizzare l'utilità collettiva come sommatoria della massimizzazione delle singole utilità. Chiaramente tale approccio presuppone sia che le singole utilità siano ordinabili e che siano comparabili. Cioè, si può dire che il signor A dovrebbe dare al signor B un dollaro perché il dollaro è più importante per B che per A. Appare intuitivo come sia complesso parametrare l'utilità e trovarne un indice, motivo per il quale tale approccio necessita di identificare funzioni di utilità fortemente modificabili in grado di aderire alle singole fattispecie. L'idea che le singole utilità siano ordinabili e comparabili è stata messa sotto accusa negli anni '30, in particolare da Lionel Robbins della London School of Economics. In risposta, Abraham Bergson (1938, scritto mentre era studente di Harvard) propose che anche se non si poteva difendere l'approccio utilitaristico, avrebbe comunque senso massimizzare una funzione di benessere. In tutti i suoi argomenti, Bergson ha sostenuto che tale approccio non richiede l'ordinabilità o la comparabilità interpersonale. Dopo che la teoria dell'utilità attesa apparve negli anni '40, Harsanyi (1955) suggerì di perfezionare l'approccio di Bergson definendo le preferenze sociali su esiti incerti e aleatori piuttosto che su circostanze certe.

In questo capitolo si cerca di gestire in occasione di un'operazione d'internazionalizzazione, nella maniera più efficiente possibile il problema di scelta della modalità di ingresso di fronte al quale si trova a confrontarsi il management di un'impresa multinazionale. In molti studi empirici tale scelta è stata affrontata con l'utilizzo di

analisi di regressione che in nessun modo, risultano plasmabili a seconda delle caratteristiche del management. Per tale motivo si è scelto di descrivere mediante una funzione di utilità le caratteristiche del management durante il processo di scelta. Tale tecnica è stata rilevata dai contributi accademici nel ramo economico-finanziario, quando grazie alle funzioni di utilità si è cercato di carpire il comportamento dell'investitore dinanzi alle scelte aleatorie di portafoglio. Il termine aleatorio in finanza significa che non ci si trova dinanzi ad un titolo o più genericamente di fronte a un investimento dal rendimento certo piuttosto si sta parlando di un investimento, dal rendimento altalenante e mutevole, dipendente da molteplici fattori. Quest'ultima fattispecie in parte si confà alle caratteristiche di un investimento diretto all'estero, solo per la natura aleatoria di entrambe. S'intende subito sgomberare il campo da altri possibili parallelismi, laddove, gli investimenti diretti all'estero possono collocarsi agli antipodi rispetto a quelli finanziari di portafoglio che hanno caratteristiche meramente speculative. Pertanto di tale modellistica, verrà utilizzata solo la funzione di utilità del manager/investitore il quale affronta una scelta aleatoria in condizioni di rischiosità con una capacità di investimento iniziale vincolata.

Prima di costruire con precisione la funzione di utilità del manager, dobbiamo compiere alcune ipotesi che ne contraddistinguono le caratteristiche. L'utilità del manager sarà funzione strettamente crescente del profitto pertanto  $U=f(\pi)$ .

La seconda caratteristica del manager, come già affermato in precedenza, è l'avversione al rischio, ciò da un punto di vista matematico può essere tradotto graficamente con una funzione strettamente crescente e concava.



Più è alta la curvatura della funzione maggiore è la propensione al rischio, tuttavia per quantificare con esattezza tale avversione è possibile utilizzare l'indice di Arrow-Pratt (1964)

$$\xi = -u''(\pi)/u'(\pi)$$

Da un punto di vista matematico un manager con le caratteristiche fin qui delineate, rispetto al profitto ed al rischio avrà un funzione di utilità CARA (constant absolute risk aversion). Rappresentata da un'esponenziale. La scelta di questa funzione e non di una di tipo HARA risiede nel fatto che ci rende nel applicabili tutte le caratteristiche fin qui delineate mantenendo il coefficiente di Arrow-Pratt costante. Pertanto si prosegue:

$$U = e^{\xi \pi}$$

Un investitore rappresentato da una funzione CARA ,per il modello media varianza massimizzerà la sua utilità sotto la condizione:

$$\text{Max } M - \xi/2 \text{ Var}$$

Questo significa che l'utilità sarà funzione crescente della media attesa dall'investimento, e correlata inversamente con la varianza dell'investimento stesso.

### ***7 Entry choice model***

Per tutto quanto fin qui detto è possibile effettuare le seguenti assumptions che costituiranno la spina dorsale di un modello attraverso il quale sarà possibile effettuare previsioni circa la migliore modalità di ingresso.

1. In accordo con Gatignon le differenti scelte di ingresso si differenziano per il grado di controllo e per le risorse finanziarie necessarie a porlo in essere. (Anderson e Gatignon 1986, Grossman e Hart 1986). E' possibile porre lungo un continuum tutte le modalità di ingresso dalla meno onerosa( non equity) fino a quelle di tipo equity( max greenfield investment). Per porre in essere un FDI , il management predispone un tetto potenziale massimo di risorse finanziarie( $K'$ ) che corrisponderà ad un operazione di greenfield investment. A questo punto è possibile creare un indice di equity che chiameremo (E) che avrà valori compresi tra 0 ed 1 e corrisponderà al rapporto tra il capitale investito effettivo e il capitale potenziale.

$$0 < E = \text{capitale effettivo investito} / \text{capitale potenziale} < 1$$

Il continuum delle modalità di ingresso di cui si è detto nei paragrafi precedenti può essere così descritto



Gia in un paragrafo precedente si era fatto richiamo alla funzione di produzione di tipo Cobb-douglas  $Q = A K^\alpha L^\beta$  crescente sia per il fattore lavoro che per il Capitale. In questo modello si assumerà che la funzione sia crescente per un unico fatto  $K$ , assumendo che il capitale umano possa essere ricompreso nella più ampia categoria del Capitale. Questa funzione verrà assunta come strettamente concava, motivo per cui avrà certamente un punto di massimo e la derivata seconda rispetto al capitale è minore di zero. Inoltre in accordo con l'analisi di Porter ( $\alpha=0,33$ ) la produttività marginale del capitale sarà decrescente.

Il capitale effettivo investito  $K^f$  sarà pari ad  $E K'$ , mentre  $K^h$  sarà il capitale investito presso il proprio paese  $(1-E) K^h$

Per cui il vincolo di investimento sarà pari a:

$$K' = K^{f*} + K^h$$

Si supponga inoltre che il capitale investito all'estero possa essere preso a prestito a un tasso di interesse  $r^f$  mentre quello preso a prestito nella nazione di provenienza viene indicato con  $r^h$ . La differenza tra i due tassi costituisce uno spread che non può in via

diretta essere equiparato a quello tra i titoli di stato, e quindi preso come parametro di stabilità politico istituzionale, tuttavia i tassi praticati dagli istituti di credito privati rimarcano il trend dei tassi di rifinanziamento del debito pubblico del paese oggetto di studio. Pertanto in questo modello il tasso d'interesse estero sarà indicato come parametro del country risk. Anche in questo caso appare come misura molto sintetica ma dalla immediata applicabilità, da parte del management. Un altro parametro inserito in questo modello che rispecchia un vantaggio location specific di Dunning è quello della pressione fiscale sul reddito d'impresa. La differenza tra le aliquote  $t^f$  e  $t^h$  influenzerà la scelta di investimento. Il parametro  $t$  ha valori compresi tra 0 ed 1. Inoltre l'indice dei prezzi esteri del settore di appartenenza della multinazionale verrà indicato con  $p^f$ . Si distribuisce come una normale standardizzata con media  $M$  e varianza  $Var$ .  $p^h$  è invece il livello dei prezzi nel paese di provenienza.

Seguendo tale ipotesi è possibile scrivere l'equazione del profitto maturato all'estero

$$\pi^f = E(p^f Q^f - r^f K^f)(1-t^f)$$

Mentre il profitto maturato presso la nazione di provenienza è:

$$\pi^h = (p^h Q^h - r^h K^h)(1-t^h)$$

Il profitto totale sarà la somma dei due

La funzione di Utilità del management è di tipo CARA come descritta nel paragrafo precedente pertanto  $U = e^{\beta \pi}$  pertanto un soggetto che massimizza l'utilità con il modello media varianza farà:

$$\text{Max } M - \beta/2 \text{ Var}$$

$$\text{Profitto atteso o media del profitto} = E(Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f) + \pi^h$$

$$\text{Varianza del profitto} = E^2(1-t^f)^2 (f(K))^2 \text{VAR}(p)$$

Per cui

$$\text{Max } E(Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f) + \pi^h - \beta/2 E^2(1-t^f)^2 (f(K))^2 \text{VAR}(p)$$

A questo punto insorge il problema della massimizzazione vincolata della media del profitto sotto il vincolo già esposto prima che  $K' = K^f + K^h$  con  $0 < E < 1$

IL problema può essere risolto mediante il metodo dei moltiplicatori di Lagrange.

$$L(E, Q, \lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4) = E(Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f) + (p^h Q^h - r^h K^h)(1-t^h) - \frac{\$J}{2} E^2 (1-t^f)^2 (f(K))^2$$

$$\text{VAR}(p) + Q \lambda_1 + \lambda_2 E + \lambda_3 (1-E) + \lambda_4 (K^f - EK^f - K^h)$$

Tutti i  $\lambda$  rappresentano i moltiplicatori lagrangiani non negativi non negativi : imponendo la condizione di primo ordine quindi derivando per E e  $K^h$  ottengo:

$$\lambda_1 > 0, \lambda_1 x^h = 0$$

$$\lambda_2 > 0, \lambda_2 E = 0, \lambda_3 (1-E) = 0$$

$$\lambda_4 > 0, \lambda_4 (K^f - EK^f - K^h) = 0$$

## Risultati

$$(Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f) - \frac{\$J}{2} E^2 (1-t^f)^2 (f(K))^2 \text{VAR}(p) + \lambda_2 - \lambda_3 - \lambda_4 K^f = 0$$

$$e (p^h Q^h - r^h K^h)(1-t^h) + \lambda_1 - \lambda_4 = 0$$

Per semplificare e rendere l'analisi più intuitiva ed immediata possiamo fare le seguenti posizioni

$$G = (Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f) \text{ profitto estero atteso}$$

$$Z = \frac{\$J}{2} E^2 (1-t^f)^2 (f(K))^2 \text{VAR}(p) \text{ rischio associato all'investimento estero}$$

$$H = (p^h Q^h - r^h K^h)(1-t^h) \text{ profitto interno}$$

### 6.1 Soluzioni e implicazione manageriali

Le soluzioni G Z ed H del modello costruito, impattano sulla scelta del parametro E, lo stimatore della modalità di ingresso. In un'ultima analisi, si procede con il verificare le possibili soluzioni e le implicazioni manageriali deducibili da esso.

Il campo di esistenza di E è:

$$0 < E < 1$$

Con investimento estero  $K^f < K'$  ciò significa che al limite si può scegliere di investire tutte le risorse finanziarie disponibili in un dato anno nel solo investimento estero di tipo greenfield sotto questa condizione i moltiplicatori lagrangiani hanno tutti valori uguali a zero

$$(\lambda_1)^* = (\lambda_2)^* = (\lambda_3)^* = (\lambda_4)^* = 0$$

Ciò implica che il parametro  $E = G/Z$

Con  $H = 0$

Questa conclusione ci fornisce almeno due implicazioni di notevole importanza. La prima è che il parametro  $E$  è funzione diretta del profitto atteso, la seconda è che è funzione inversa del parametro  $Z$  ovvero il rischio. Tutto ciò è coerente con il modello media varianza da cui si era partiti, infatti il manager avverso al rischio tenderà a massimizzare la media dei profitti ed a minimizzare la varianza. Ciò che fornisce questo modello d'innovativo è un valore di  $E$  dettagliato che può essere utilizzato dal manager in ultima analisi per compiere una scelta efficiente. Se il parametro  $E$  dipende direttamente dal profitto estero atteso  $G$  in questa fase è utile analizzare ciò che determina il valore del profitto estero atteso stesso.

$$G = (Mf(K^f) - r^f K^f)(1 - t^f)$$

*HP2: Al crescere del capitale intellettuale dell'azienda target il management opterà per una modalità di ingresso ad alta intensità di capitale*

Il profitto atteso estero è correlato positivamente con la funzione produzione  $Q=f(K^f)$ , la stessa di cui nei paragrafi precedenti si era studiato l'accumulazione di brevetti con il modello di Porter e Stern. In accordo con tale modello, si mostra che, in presenza di un livello considerevole di brevetti la produttività media dell'azienda target è elevata ciò comporta un maggior profitto estero atteso ( $G$ ) dovuto alle più efficienti modalità produttive. Ipotizzando la fissità del parametro di rischiosità  $Z$  per la formula  $E = G/Z$

Al crescere di  $G$  il manager tenderà a scegliere soluzioni di tipo greenfield.

*HP 3 Al crescere del livello di tassazione nel paese target, il management tenderà ad*

*adottare modalità di ingresso con minor intensità di capitale*

$$G=(Mf(K^f) - r^f K^f)(1-t^f)$$

L'indice della pressione fiscale sui redditi da impresa è presente nella formula del profitto estero atteso con il segno negativo, ciò implica che al crescere dell'aliquota il profitto atteso estero decrescerà. In accordo con la teoria di Dunning, che prevedeva come vantaggio location specific un livello di tassazione basso, laddove questo accada, si verifica un innalzamento del parametro E. Si è dimostrato come livelli di tassazione basso inducono a entry mode choice con alto impegno di risorse finanziarie (greenfield o Brownfield con acquisizione totale).

*Hp 4 In presenza di alti livelli di rischio sistemico (country risk) il tasso di interesse presenta valori crescenti. Ciò induce il management a preferire entry mode con minor intensità di capitale*

Il tasso di interesse estero è in sostanza un costo per la multinazionale che dovrà avere accesso al sistema creditizio del paese target. In presenza di instabilità politico-istituzionale, i debiti sovrani dei paesi subiscono un deprezzamento con conseguente aumento dei tassi di interesse. Questi incrementi vengono assorbiti con il medesimo segno da tutta la struttura creditizia fino al sistema del credito al consumo. Tale incremento accresce il costo per l'impresa multinazionale facendo decrescere il profitto atteso estero. In questa circostanza il parametro E decresce suggerendo modalità di ingresso con minor utilizzo di capitale (esportazioni, modalità contrattuali),

*HP 5 Al crescere della cultural distance il management sceglierà modalità di ingresso con minor intensità di capitale*

Nei paragrafi precedenti si è utilizzato l'indice di Koguth e Singh per quantificare la distanza culturale. Lo si è poi adoperato in via indiretta come fattore in grado di accrescere l'avversione al rischio del management nelle decisioni di espansione internazionale. Pertanto al cresce del SK index vi è un aumento proporzionale pari dell'indice J media fra SK index e l'inverted gravity model index GM. A sua volta l'indice

di rischiosità  $J$  è una componente accrescitiva dell'indice Arrow Pratt( $\xi$ ). Pertanto al crescere di  $SK$  crescono di conseguenza  $J$  ed  $J\xi$ . Questo valore è presente nel nostro modello con il segno positivo nel parametro del rischio  $Z$ . Questo valida l'ipotesi che al crescere della cultural distance il rapporto  $E = G/Z$  tende a ridursi, suggerendo ai manager di adoperare modalità di ingresso con poca intensità di capitale.

$$Z = \xi J / 2 E^2 (1-t^f)^2 (f(K))^2 \text{VAR}(p)$$

*HP 6 Al crescere delle distanze geografiche il livello di avversione al rischio cresce, il management sarà portato ad optare per modalità di ingresso con minor capitale investito.*

L'inverted gravity model Index costruito nei paragrafi precedenti presentava al numeratore la distanza tra i due paesi proprio per avere proporzionalità tra la grandezza distanza e la misura del rischio. Inserito poi all'interno dell'indice  $J$  di rischiosità accresce il Valore di Arrow-Pratt, Facendo lievitare il valore di  $Z$ . Pertanto il rapporto  $E$  tenderà a ridursi suggerendo come da ipotesi modalità di ingresso con minor capitale .

*Hp 7 Al crescere del prodotto interno lordo dei due paesi o di uno di essi, il management adotterà scelte ad alta intensità di capitale*

All'interno dell'inverted gravity model vi è il prodotto tra il reddito interno lordo delle due economie coinvolte nel processo di internazionalizzazione. Per questo motivo dinanzi a valori molto alti, l'indice tende a decrescere abbassando il valore di  $J$  e quindi di Arrow-Pratt. Ciò porta il valore di  $Z$  a decrescere suggerendo modalità di ingresso ad alto contenuto di capitale investito.

*HP 8 L'instabilità dei prezzi del paese ospitante scoraggia gli investimenti ad alta concentrazione di capitale.*

Nella costruzione di questo modello si è supposto che i prezzi esteri nel settore target si dispongano con media pari a  $M^p$  e varianza pari a  $\text{Var}^p$ . Fenomeni di instabilità inflattiva non prevista innalzano la varianza, e quindi il valore di  $Z$ . Per tale motivo la stabilità dei prezzi in accordo con Dunning e l'OLI model può essere considerato un location specific advantage. Tale vantaggio abbasserebbe la rischiosità dell'investimento suggerendo al

management di adottare modalità di ingresso ad alta intensità di capitale investito come da ipotesi.

### Implicazioni manageriali e limiti

Il modello costruito potrebbe fornire al management di un'impresa, che intenda adottare una strategia di internazionalizzazione, un valido strumento previsionale. I dati utilizzati nel modello, non comportano un dispendio eccessivo di risorse per essere reperiti, e la costruzione dei coefficienti, non appare critica. Inoltre tale modello in ogni sua parte è dotato di estrema flessibilità, potendo aderire a diverse peculiarità di ogni singola fattispecie. Si consideri ad esempio una rischiosità accresciuta, per eventi differenti dalla cultural distance, o dalla distanza geografica, a quel punto basterà inserire all'interno del parametro J il nuovo stimatore del rischio, e ponderarlo insieme con gli altri indici selezionati. Inoltre la funzione di produzione con semplici passaggi econometrici può essere plasmata, a seconda delle caratteristiche del management. Rilassando l'ipotesi di avversione al rischio potrebbero essere studiati comportamenti opportunistici del manager suggerendo in questo modo nuovi scenari di ricerca. Tale modello in fase embrionale per agevolare la dimostrazione matematica ha semplificato la funzione di produzione, scegliendone una a un solo fattore. Come possibile evoluzione sarà lecito modificare tale strumento matematico al fine di catturare altre variabili. Lo stimatore E, congegnato sulla percentuale di equity, è un indice di misura relativa, ovvero è stimato in relazione al capitale massimo investibile. Questa soluzione rende comparabile due stime di E alternativi, per differenti progetti d'investimento. Più che il parametro esatto, tale strumento sembra suggerire una misura di sintesi utile ad accompagnare altri tipi di analisi dal carattere più specifico. Per quanto concerne il gap in letteratura questo modello si prefigge di colmare un vacatio che riguarda gli strumenti di analisi generale. In fase di literature review più volte si è fatto richiamo, a studi di tipo quantitativo molto specifici, questo studio ha il pregio, a parere di chi scrive, di adottare un approccio multidisciplinare, fonde metodologie tipiche dell'analisi microeconomica, quali la massimizzazione lagrangiana, con strumenti provenienti dal mondo del management come la cultural distance, o lo studio dell'accumulazione dei brevetti. Per essere così ampio, tale modello sconta però dei limiti dovuti appunto alla troppa astrazione matematica. Uno di questi è la supposizione che il management massimizzi il profitto in

maniera efficiente, sotto le condizioni di concorrenza perfetta. A parere di chi scrive questo limite è al contempo una possibilità di ulteriori studi. Rilassando l'ipotesi di perfetta concorrenzialità dei mercati, si entra in uno scenario molto aderente alla realtà delle grandi multinazionali, ovvero quello dei sistemi oligopolistici. Tale modello potrebbe essere modificato e inserito in uno schema competitivo sfruttando la teoria dei giochi di Nash. In questo modo si darebbe un approccio molto dinamico a tale studio prevedendo un'analisi strategica basata su più periodi.

## **III Capitolo**

### **Servitization strategy**

#### ***1 Introduzione***

Il continuo progresso tecnologico ha trasformato nell'ultimo decennio le caratteristiche della domanda dei beni, orientando la scelta dei consumatori verso soluzioni integrate a maggior valore aggiunto (Davies, 2004; Windahl, Andersson, Berggren, & Nehler, 2004). I prodotti che originariamente potevano essere definiti come manifatturieri, oggi presentano una dotazione integrata di servizi che ne accresce sensibilmente il valore aggiunto. Tale fenomeno è noto come "Servitization of Manufacturing". Tale processo innovativo è contraddistinto dalla radicale metamorfosi dei prodotti i quali vengono ora congegnati e venduti mediante soluzioni integrate di servizi che ne accrescono la fruibilità per il consumatore (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009a, p. 555, Lightfoot, Baines, and Smart (2013).

La letteratura scientifica ha approfondito tale fenomeno, solo a partire dagli anni 90 e in quel decennio solo 22 studi si sono occupati di tale fenomeno. Solo nel nuovo millennio, a partire dal 2001, l'accademia ha riservato maggior interesse a tale fenomeno. Ampio è il riscontro proveniente, e dal mondo accademico, e dal mondo manageriale circa i vantaggi che la servitization apporta sotto molteplici punti di vista. I benefici possono essere di tipo manageriale, strategico ed operativo (Baines, Lightfoot, & Kay, 2009b; Baines et al., 2009a; Brax, 2005; Martinez, Bastl, Kingston, & Evans, 2010). Va tuttavia precisato che non esistono ad oggi degli studi organici che mettono in rilievo la correlazione fra servitization strategy e la performance (Nudurupati, Lascelles, Wright, & Yip, 2016). Ciò che appare ad oggi è la frammentazione degli studi, chi scrive è in accordo con Baines circa la eterogeneità e la natura discorsiva degli studi posti in essere (Baines et al., 2017). Kowalkowski afferma che gli studi fino ad ora svolti sono solo marginalmente utili, poiché estremamente attigui ad altre ricerche nel campo del management, senza condurre realmente alla scoperta di nuova conoscenza (Kowalkowski, Gebauer, and Oliva (2017). Per tale motivo appare utile pervenire ad una literature review sistematizzata e multidisciplinare al fine di formulare una solida analisi, capace di mettere in luce i fattori che incidono sul servitization process (Denyer & Tranfield, 2009).

Per rendere tale literature review chiara ed efficace, per meglio mettere in evidenza la reale importanza della servitization è utile stabilire due domande di carattere generale che tuttavia mirano a delimitare un perimetro di ricerca più chiaro a cui ancorare gli studi:

1 A cosa serve la servitization strategy?

2 Come può essere definita e quali sono i fattori che impattano sulla performance economica?

Dopo aver formulato le due research question dal carattere generale che confluiranno in altrettante research question dalla connotazione più specificata e funzionale rispetto all'argomento della tesi, è utile in questa fase fare richiamo alla metodologia attraverso la quale la literature review è stata posta in essere.

## ***2 Literature review***

Nel tentativo di far emergere i punti nevralgici in materia di servitization è emerso un notevole grado di frammentazione che può costituire un'insidia ai fini di questa ricerca. La letteratura sulla servitizzazione è frammentata e dispersa. Nel condurre la review, chi scrive ha identificato e analizzato diversi "stream" nella letteratura accademica che descrivono il fenomeno dell'integrazione tra prodotto manufacturing e servizio nella costante ricerca di accrescimento del valore aggiunto. Questo fenomeno è noto con diversi nomi a seconda delle prospettive adottate dagli accademici: "servitization" (Vandermerwe e Rada 1988, Slack, 2005; Neely, 2008), "going downstream" (Wise and Baumgartner, 1999), "sistemi di servizi di prodotto" (Mont, 2002a; Tukker 2004 ; Baines et al., 2007), "soluzioni integrate" (Davies et al., 2006; Johnstone et al., 2008), "servizi industriali" ( Brax, 2005), "vincere nell'aftermarket" (Cohen et al., 2006), "nuovo modello di servizio" (Antonacopoulou e Konstantinou, 2008) e "servizio imperativo" (Bitner and Brown, 2008). Tutte queste definizioni sono accomunate da dei fattori di base, presenti in diverse pubblicazioni appartenenti a segmenti del management differenti. Tuttavia possono essere individuati dei concetti di base rinvenibili in diversi paper.

I maggiori journal per numero di pubblicazioni in materia di servitization sono: International Journal of Operations e Production Management, The Service Industries Journal, Industrial Marketing Management, Journal of Cleaner Production, Journal of Engineering Design, Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review.

Quando Vandermerwe e Rada (1988) hanno introdotto per la prima volta la nozione di servitization, hanno evidenziato come tale fenomeno ponesse di fronte ai top manager, sfide molto complesse da un punto di vista strategico. Da allora, tale fenomeno ha ricevuto una notevole attenzione da parte dell'accademia nonostante le varie definizioni

e pubblicazioni, le sfide che i manufacturer tradizionali devono superare quando tentano di fornire servizi per integrare un'offerta di prodotti, si sono evolute fino a diventare un tema preponderante nel dibattito accademico. Le complessità connesse al processo di trasformazione di un prodotto ad alto contenuto di servizio sono state analizzate anche come: una barriera per il settore (Manzini e Vezzoli, 2002; Mont e Lindqvist, 2003), come fattore competitivo (Mathieu, 2001b; Neu and Brown 2005, Reinartz e Ulaga, 2008), fattori di successo (Gebauer et al., 2006) e fattori di cambiamento (Williams, 2007).

I prossimi step di questa review sono volti a identificare i diversi ambiti in cui la servitization è stata analizzata. I risultati sono stati incardinati in 5 principali aree di ricerca.

### ***2.1 Organizational perspective review***

Gli studiosi di organizzazione aziendale hanno dedicato molta attenzione al fenomeno della servitization. Oliva e Kallenberg (2003) affermarono che i processi produttivi sono attraversati da nuovi principi e strutture organizzativi, mentre Johansson et al.(2003) suggeriscono che il produttore riallinei tutta la sua intera organizzazione al fine di fronteggiare questo cambiamento strategico. Un altro gruppo di studiosi più che alla struttura organizzativa guarda alla cultura aziendale, rinvenendo la necessità di sovvertire la classica impostazione manifatturiera (Gebauer et al., 2005; Bitner and Brown, 2008; Neely, 2008; Goedkoop et al., 1999; Manzini and Vezzoli, 2003; Oliva e Kallenberg, 2003; Neely, 2008; Baines et al., 2009b). Il passaggio alla cultura del servizio integrato è descritta da Mathieu (2001b) come fattore critico della struttura aziendale(Martinez et al, 2010).

Un'altra difficoltà che si pone da un punto di vista della struttura organizzativa e é quella di tipo strategico. (Gebauer et al., 2005; Tukker e Tischner, 2006a; Martinez et al., 2010). Le aziende di produzione devono sviluppare una service strategy e implementare principi di gestione dei servizio stesso (Mathieu, 2001a). tutto ciò costituisce in taluni casi un elemento di criticità per le aziende, (Oliva e Kallenberg, 2003), laddove i produttori devono gestire nuovi modelli di localizzazione e coordinamento delle attività frammentate da un punto di vista geografico (Araujo e Spring, 2006). Devono identificare quali tipi di soluzioni forniranno, la portata e lo

scopo della soluzione, decidere l'ubicazione delle risorse, stabilire la priorità dell'utilizzo delle risorse e pianificare gli imprevisti (Cohen et al., 2006).

Affinché l'azienda possa compiere le giuste scelte strategiche, a detta di alcuni studiosi, appare rilevante indentificare una leadership idonea a tale processo che detenga le caratteristiche specifiche e le competenze necessarie a portare avanti un processo di servitization(Galbraith, 2002). Si suggerisce che le aziende debbano assumere e sviluppare leader con esperienza nel servizio, che abbiano la visione e credano nel potenziale economico della componente di servizio per il loro prodotto (Bitner e Brown, 2008; Oliva e Kallenberg, 2003).

La servitization richiede alla società manufacturing di sviluppare un nuovo modello di business in cui il focus non è più la mera transazione, ma l'attenzione si sposta sulle caratteristiche e la qualità della relazione istaurata con il cliente(Oliva e Kallenberg, 2003, Spring e Araujo, 2009; Neely, 2008). L'azienda da un punto di vista organizzativo deve assumere una struttura più flessibile in grado di sorreggere più modelli di business, dotati di estrema malleabilità ed eterogeneità rispetto alle diverse fasi del ciclo di vita in cui il prodotto si trova (Cohen et al., 2006). La struttura organizzativa deve essere costituita tenendo presente la duplice provenienza dei costi e dei ricavi, pertanto nel tentativo di massimizzare il profitto bisogna trovare il corretto equilibrio fra la varietà di flussi finanziari generati dalle transazioni di prodotti e servizi.(Araujo e Spring, 2006),questo approccio costituirà l'idea fondante del modello costruito nel quarto capitolo.

Lo sviluppo del business dei servizi richiede anche una nuova struttura e nuove forme di organizzazione all'interno dell'azienda (Araujo and Spring, 2006; Cook et al., 2006; Baines et al., 2007). Davies et al. (2006) suggeriscono che la nuova struttura organizzativa dovrebbe essere costituita da unità front-end rivolte ai clienti, fornitori di capacità back-end e forti centri strategici. Gebauer et al. (2005) affermano che l'azienda dovrebbe istituire un'organizzazione di servizi separata poiché la sua integrazione crea un grado di complessità e di conflittualità che costringe le imprese a creare sistemi organizzativi dei servizi separati rispetto quelli di prodotto(Cohen et al., 2006, Williams, 2007; Antonacopoulou e Konstantinou, 2008; Johnstone et al., 2008; Tukker e Tischner, 2006a; Bitner and Brown, 2008; Baines et al., 2009c). Un altro filone della dottrina afferma invece che il processo servitization comporta la genesi di una domanda nuova ed aggiuntiva la quale necessita di competenze suppletive rispetto al mondo dei servizi o a quello manufacturing. Così le aziende necessiteranno di nuove figure professionali che

creeranno strutture organizzative innovative(Reinartz e Ulaga, 2008). La figura apicale in accordo con Galbraith indispensabili al successo della nuova strategia è il project manager(Galbraith, 2002).

## ***2.2 Financial perspective***

Il processo di servitization rende più complessa la gestione finanziaria e genera nuove sfide interne all'azienda. Prima tra tutte è la necessità di maggiori investimenti finanziari per implementare i servizi. In accordo con Araujo et al. è complessa l'attività di ripartizioni dei costi ai vari centri finanziari interni all'azienda stessa (Oliva e Kallenberg, 2003Araujo e Spring, 2006.). Difficoltà in termini d' imputazione sorgono anche allorquando sussiste la necessità di imputare dei maggiori benefici nascenti da una strategia servitization, che genererà maggiori ricavi, la cui genesi non è sempre così facilmente rinvenibile (Mathieu, 2001a).La scelta del prezzo diviene di conseguenza complessa, poiché il flusso di ricavi deve coprire una serie di costi superiori ad un'impresa manufacturing. Questo tipo di problematica genera una difficoltà anche da un punto di vista del marketing laddove il consumatore finale ha sempre la percezione di un costo eccessivamente alto per il servizio integrato(Manzini e Vezzoli, 2002, Mont e Lindqvist, 2003, Baines et al., 2007). Per tutti questi motivi è fondamentale avere un financial management propenso al cambiamento, che abbia consapevolezza e competenza sia del settore product che di quello service.

La servitization può essere intesa sia come una scelta strategica volta alla diversificazione, al fine di maturare un difendibile vantaggio competitivo; che una scelta obbligata, quando ci si ritrova in una condizione di follower al fine di rimanere nel mercato. In entrambi i casi, la gestione finanziaria appare complessa ed insidiosa tanto da spingere il management in un percorso di nuovi investimenti inerenti al prodotto, chiudendo di fatto le porte alla scelta strategica difensiva o di differenziazione della servitization. Ciò che Gebauer e Fleisch mettono in risalto è la correlazione con il grado di avversione al rischio del manager e la scelta di implementare uno o più servizi (Gebauer e Fleisch, 2007). Sia l'avversione al rischio che il potenziale economico, spiegano la propensione manageriale a investire risorse nei servizi (Gebauer e Friedli, 2005).. Per tali ragioni le società servitizzate devono mettere a punto nuovi sistemi di

controllo finanziario individuando nuovi parametri di medio lungo termini con i quali valutare le performance aziendali (Neely, 2008).

### ***2.3 Customer perspective***

Quando si parla di cliente nel processo di servitization la sfida principale messa in rilievo dalla letteratura è quella inerente allo sviluppo di una nuova relazione, che abbia caratteristiche differenti rispetto a quella precedente, e sia foriera di valore aggiunto. Il nuovo legame s'istaura, in accordo con Mathieu, sul piano della prossimità culturale e cognitiva (Mathieu, 2001b). In accordo con Brax (ANNO), la criticità sorge dal mutato rapporto tra cliente e azienda. La situazione mutevole potrebbe comportare difficoltà da parte del cliente all'adozione e alla genesi di una nuova filosofia di fruizione del prodotto stesso (Brax, 2005). Pertanto l'orientamento al cliente deve essere radicalmente rivoluzionato. (Galbraith, 2002; Rust and Miu, 2006; Johnstone et al, 2009; Antonacopoulou e Konstantinou, 2008; Tukker e Tischner, 2006b). L'attenzione dovrebbe essere rivolta alla ricerca di soluzioni volte al coinvolgimento dei clienti durante il processo di acquisto e fruizione del prodotto-servizio (Isaksson et al., 2009).

Baines mette in rilievo come fin dalle prime fasi di progettazione del "prodotto servitizzato" il cliente deve assumere un ruolo cruciale (Baines et al., 2007). Bitner e Brown (2008) riassumono il nuovo orientamento al cliente con questa espressione: *"conosci il tuo cliente, sogna con il cliente, co-crea servizi con i tuoi clienti, progetta e fornisci servizi dal punto di vista del cliente, considera l'esperienza totale del cliente"*. (Neely, 2008; Neu and Brown, 2005; Araujo and Spring, 2006).

Un lavoro rilevante deve essere svolto nella segmentazione dei clienti e nella scelta del target da raggiungere (Foote et al., 2001; Miller et al., 2002). Johansson et al. (2003), suggeriscono un approccio individuale al cliente con una logica customer oriented alla base, la ragione di tale approccio accurato e mirato, risiede nel fatto che i clienti (in particolare i clienti business) in genere non comprendono il nuovo concetto di prodotto-

servizio combinato, l'accresciuto valore che ne discende, e i nuovi costi che l'azienda deve sostenere (Mont e Lindqvist, 2003). In altri termini non sempre il cliente finale riesce a giustificare la crescita del prezzo, non avendo più un riscontro tangibile che concerne la parte associata al servizio (Manzini e Vezzoli, 2002; Mont e Lindqvist, 2003; Williams, 2007; Neely 2008). In altre circostanze la difficoltà in cui si incorre è la totale trasmissione di alcune responsabilità in capo all'"azienda servitizzata" concernenti l'utilizzo del prodotto, motivo per il quale il cliente potrebbe avere non poche remore nel cedere la disponibilità di alcune funzioni circa la gestione del prodotto (Oliva e Kallenberg, 2003). Infine, la servitization strategy può incontrare difficoltà d'implementazioni dovute alle caratteristiche della domanda di mercato. Ad esempio, è possibile che si incontrino difficoltà concernenti la presenza di competitor che forniscano i medesimi servizi. E' possibile che si presenti un certo livello di conflitto d'interessi fra attori appartenenti alla stessa value chain (Manzini e Vezzoli, 2002; Mont, 2002b; Mont e Lindqvist, 2003). L'impresa innovatrice deve essere consapevole della minaccia di prodotti sostitutivi esistenti o potenziali; mettendo in essere, come prima ricordato una value proposition non facilmente replicabile dai concorrenti (Manzini e Vezzoli, 2002; Tukker, 2004). Anche le politiche o la legislazione pubbliche possono essere un fattore nel processo di servitizzazione. Queste potrebbero essere la legislazione esistente o le riforme normative; mancanza di investimenti di capitale pubblico e coinvolgimento di istituzioni finanziarie, solitamente a causa della mancanza di conoscenza delle nuove opportunità di servizio e della mancanza di comprensione dei rischi e delle responsabilità derivanti dai servizi (Mont e Lindqvist, 2003). Oliva e Kallenberg (2003) suggeriscono che il produttore deve gestire due mercati di prodotti e servizi strettamente accoppiati: da un lato, l'aumento della qualità e dell'ambito del servizio potrebbe prolungare la vita utile del prodotto, riducendo le vendite sostitutive; d'altra parte, l'aumento della qualità e della durata dei prodotti potrebbe ridurre i ricavi futuri del servizio. Neu e Brown (2005) riassumono il passaggio dai prodotti ai servizi come "un passaggio verso un mercato molto complesso".

#### ***2.4 Supply chain perspective***

La supply chain risulta fortemente modificata, laddove il classico rapporto produttore cliente viene sconvolto a favore di una relazione di cooperazione rispetto alla mera

transazione (Tukker e Tischner, 2006a). In questo scenario vanno generate nuove partnership (Foote et al., 2001; Mont, 2002b; Martinez et al., 2010), che prevedono la collaborazione anche con potenziali concorrenti (Mathieu, 2001a). Questa situazione del tutto nuova richiede competenze di tipo relazionale nella supply chain in cui l'azienda manifatturiera deve gestire una catena di fornitura più ampia (Slack, 2005). Il produttore assume nuove responsabilità nel coinvolgere, gestire e coordinare più attori nel processo di servizio (Mont e Linqvist, 2003, Auramo e Ala-Risku, 2005, Johansson et al., 2003) e i legami tra i diversi attori coinvolti diventa più forte (Windahl e Lakemond, 2006). In questo processo vengono stabilite nuove dinamiche competitive e talvolta viene spostato il baricentro di potere (Vandermerwe e Rada, 1988, Wise e Baumgartner, 1999; Brax, 2005).

### ***3 Servitization driver***

Mentre le difficoltà e le sfide da affrontare nella servitizzazione sono state ampiamente studiate e pertanto molto presenti nella letteratura, un tema non altrettanto indagato dagli studiosi, anche se non meno importante, è quello dei driver della servitization (Vladimirova et al., 2011). Le sfide e gli ostacoli all'implementazione sono stati ampiamente esaminati come già messo in luce; tuttavia, i fattori chiave della servitization ai fini del raggiungimento del successo sembrano aver ricevuto meno attenzione dai ricercatori. Questa tesi cerca di far emergere i driver del processo che conducono alla corretta implementazione della strategia. Una lacuna che questa ricerca mira a comprimere. La letteratura ha messo in luce alcuni fattori che impattano positivamente sul processo di servitization (Mont e Lindqvist, 2003; Baines et al., 2009b). come già messo in rilievo in precedenza vi è una parte dell'accademia che guarda alla servitization come risposta strategica difensiva (Goedkoop et al., 1999), in accordo con questo filone teorico si evince che uno dei driver della servitization possa essere l'indice di capacità produttiva massima di un'azienda (installed base). Quando questo ratio indica una notevole sofferenza dell'impresa in termini di sovrastima della

capacità produttiva, l'azienda prova ad espandere le proprie vendite affidandosi a soluzioni a più alto contenuto di servizi nel tentativo di ampliare i volumi di vendite dei prodotti (Wise e Baumgartner, 1999; Oliva e Kallenberg, 2003). Pertanto, è possibile affermare in accordo con Kallenberg che una sovraccapacità produttiva, da cui possono essere generate entrate sostanziali, diventa un driver per la servitizzazione. Un altro fattore è che gli attori del mercato si concentrano sulle competenze chiave, e sull'aumento della complessità tecnologica che porta a una maggiore specializzazione, (Oliva e Kallenberg, 2003; Tukker e Tischner, 2006a). C'è anche un driver in stretta relazione con il grado di concorrenza presente in un determinato settore. In accordo con Kallenberg ed Oliva, nei settori dove i prodotti sono fortemente indistinguibili, le aziende cercano di aggiungere dei servizi a valle della catena del valore al fine di aumentare il loro grado di riconoscibilità, nel tentativo di accrescere le barriere all'interno del mercato stesso. (Goedkoop et al., 1999; Oliva and Kallenberg, 2003). La servitizzazione è anche una strategia per trovare nuove possibilità di crescita ed estendere la gamma di offerte esistenti in servizi (Mont, 2002b, Baines et al., 2009). Per molte aziende i risparmi e i ricavi finanziari generati dal passaggio a offerte orientate ai servizi, sono un driver importante (Mont, 2002b). Altri fattori che inducono alla servitizzazione potrebbero essere l'apertura della società a nuove idee; capacità orientate al servizio che sono già disponibili nell'organizzazione; l'esperienza della società nella creazione di nuove competenze e / o alleanza con nuovi partner commerciali; l'esperienza dell'azienda nello sviluppo di servizi di prodotto. Anche una leadership aziendale orientata al cliente attraverso sistemi di incentivi può essere uno stimolo ad intraprendere tale strategia; così come iniziative pubbliche di supporto al cambiamento del settore tipico nel sistema dei trasporti oppure nei centri di innovazione, club di affari, centri di formazione (Tukker e Tischner, 2006a). La tipologia del mercato può sovente, essere un driver laddove si è in presenza di un commodity market, questo spinge le imprese ad aumentare il numero di servizi con l'intento di divenire distinguibili ed aggiungere un grado di labour knowledge al prodotto servizio finale (Goedkoop et al., 1999; Oliva and Kallenberg, 2003). Un altro driver è la propensione dell'azienda allo sviluppo di nuove idee, il grado di flessibilità e la disponibilità, al suo interno, di figure professionali con molta apertura mentale verso il cambiamento. Inoltre sono fondamentali anche i meccanismi interni all'azienda volti a stimolare i processi di innovazione e creatività (Tukker e Tischner, 2006a).

#### ***4 Servitization ed adattamento organizzativo***

Un'analisi approfondita della letteratura sul cambiamento e la trasformazione organizzativa è utile al fine di far emergere le teorie e che possono aiutare a comprendere il processo di trasformazione lungo il processo di servitization. Ciò è giustificato dal fail rate calcolato da Whelan-Berry and Somerville, che si aggira intorno all'80%. Per questo motivo è necessario agire in profondità con la comprensione della natura dei cambiamenti, le caratteristiche, e le scelte da adottare per l'implementazione dei servizi. (Whelan-Berry and Somerville, 2010) Gli accademici distinguono due livelli di cambiamento definiti di primo e di secondo ordine. La prima tipologia rappresenta gli aggiustamenti all'interno della struttura aziendale, senza radicali sconvolgimenti, piuttosto vengono apportate delle modifiche circoscritte al (Watzlawick, 1974; Bartunek, 1984). Questa tipologia di cambiamento viene anche indicata da parte degli studiosi come convergente o incrementale (Tushman et al., 1988). Il secondo tipo di cambiamento incorpora rivoluzioni strutturali al sistema stesso e viene indicato come cambiamento discontinuo (Watzlawick, 1974; Bartunek 1984), divergente o frammentario (Tushman et al., 1988). Il cambiamento del secondo ordine è ulteriormente descritto come strategico (Pettigrew, 1987) e trasformativo (Levy and Merry, 1986; Romanelli and Tushman, 1994). Da parte della dottrina il cambiamento è stato anche descritto come cambiamento "cambiamento incrementale" rispetto a "reinvenzione" (Goss et al., 1998); o "Cambiamento incrementale" contro "cambiamento radicale" (Baden-Fuller e Stopford, 1995); e "riallineamento" rispetto a "trasformazione" (Balogun e Hope-Hailey, 2008). Il cambiamento di primo ordine, ha a che fare con quel processo che tutte le organizzazioni tendono a sperimentare nel breve periodo all'interno dei loro processi quotidiani; è tipicamente di piccole dimensioni ed è posto in essere con modifiche graduali (Bartunek e Moch, 1994). E' un processo lineare congeniato per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione pur mantenendo la sua struttura base e la visione dell'impresa stessa (Archer, 2002 Sottolano 2000). Il cambiamento del secondo ordine si riferisce a mutamenti nella cultura o nei comportamenti individuali in un'organizzazione, ciò accade quando si apportano profonde modifiche al paradigma gestionale dell'impresa (Vollmann, 1996). Levy e Merry (1986) racchiudono il concetto di trasformazione nella hanno analizzato i tratti essenziali del processo di

trasformazione:

*"transformation is the response to the notion that the organisation cannot continue functioning as before; in order to continue to exist it needs a drastic reshuffling in every dimension of its existence"*(Levy and Merry, 1986 pag 17).

Il cambiamento di secondo ordine ha un'impatto superiore in termini di discontinuità create all'interno dell'organizzazione (Nadler e Tushman, 1989). Le imprese, quindi, non dovrebbero intraprendere tali cambiamenti con superficialità e senza l'adeguata conoscenza dei processi evolutivi a cui vanno incontro (Sottolano, 2000). Lo studio della letteratura permette di comprendere come il concetto di "trasformazione aziendale" si sia evoluto nel tempo, al fine di aderire alle sfide crescenti che la servitization ha posto sul cammino delle grandi imprese (Rouse, 2011; Purchase et al., 2011). Poiché le aziende devono fronteggiare mutamenti su più livelli, si riscontra la necessità di raggiungere una prospettiva integrata all'interno e oltre il perimetro organizzativo che tenga presente l'intera impresa come 'unità di trasformazione (Purchase et al., Valerdi and Nightingale, 2011; Kotnour, 2011). Purchase et al. (2011) definiscono l'impresa come "un complesso sistema di attività interconnesse e interdipendenti intrapreso da una rete diversificata di parti interessate al raggiungimento di uno scopo comune". L'implementazione della servitization che produca profitti duraturi e persistenti nel tempo, richiede pertanto un approccio olistico che generi nuovi confini organizzativi, risultanti dal mix di più punti di vista(Valerdi e Nightingale, 2011).Purchase et al. (2011) descrivono i fattori scatenanti che conducono alla trasformazione aziendale in occasione di un processo di servitization:

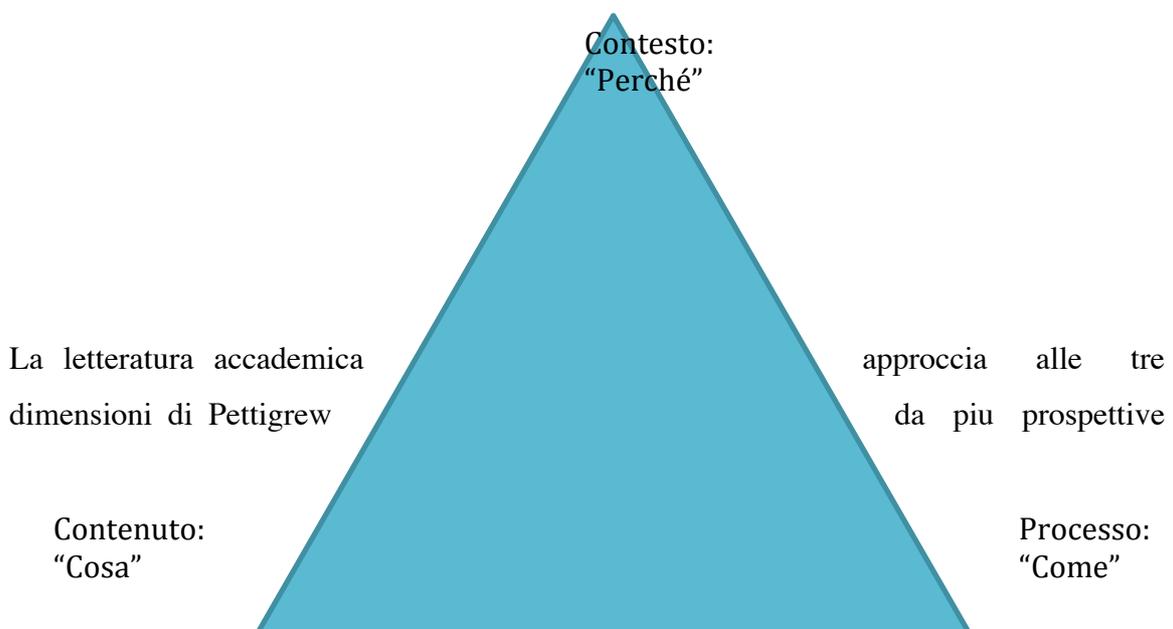
1) una risposta a cambiamenti radicali nell'ambiente economico, di mercato o sociale.

(2) Un consistente rivoluzionamento del contesto, cioè un' alterazione sostanziale nelle relazioni di un sistema, può essere un' esempio la gestione dei clienti, dei fornitori o degli investitori, come una nuova modalità di consegna all'utente finale. Talvolta è possibile osservare che l'elemento innovativo è costituito da vecchie proposizioni di valore fornite in modi fondamentalmente nuovi.

3) Un cambiamento degli obiettivi aziendali in termini di performance e capacità produttiva ( Purchase et al., 2011).

#### 4.1 Gestione del processo di trasformazione

Uno dei più importanti studiosi dei processi di trasformazione delle strutture organizzative, Andrew Pettigrew (1987), suggerì che per comprendere appieno le complessità del cambiamento strategico (trasformativo), esso deve essere analizzato sotto tre prospettive: contenuto, contesto e processo. Pettigrew (1987) definisce il "contenuto" come le aree aziendali che subiscono il fenomeno di trasformazione, o, in maniera molto più semplificata il "cosa" del cambiamento. Pertanto, l'azienda potrebbe cercare di cambiare tecnologia, forza lavoro, prodotti, posizionamento geografico o addirittura cultura aziendale. Il "contesto" della trasformazione è definito come l'habitat "esterno", che riguarda il macro e il microambiente in cui opera l'organizzazione, ed allo stesso tempo il contesto "interno" che riguarda la struttura, la cultura aziendale e il contesto politico dell'organizzazione. Il "processo" si riferisce alle azioni, poste in essere tra le varie parti interessate mentre cercano di condurre l'azienda verso quel nuovo orizzonte strategico delineato in precedenza (Pettigrew, 1987). Pettigrew e Whipp (1991) sottolineano inoltre che il successo dell'implementazione della servitization è il risultato della continua interazione tra le tre dimensioni (vedi Figura 3-1 Transformation framework Pettigrew, 1987).



alcune estramente divergenti. In questa tesi si proverà ad estrarre dalla literature review solo quegli aspetti che maggiormente aiutano a comprendere le metamorfosi strutturali delle aziende “servitizzate”. Per quanto concerne il cosa, quindi il contenuto della trasformazione trasformazione, Wischensky (2004) stabilisce le dimensioni individuali della trasformazione nella sua definizione di "trasformazione organizzativa" come strategia, struttura e distribuzione del potere, aggiungendo che altre dimensioni organizzative della trasformazione possono riguardare i sistemi di cultura o di controllo. Secondo Bititci et al. (2010) il contenuto del cambiamento concerne la riprogettazione dell’infrastruttura tecnologica, il cambiamento comportamentale e culturale delle aree interessate dall’innovazione strategica. Ulteriori dimensioni della trasformazione sono chiaramente identificate nelle strutture di contenuto di Levy (1986), Mintzberg et al. (1998), e Bititci (2007) come le dimensioni delle organizzazioni che avrebbero bisogno di cambiare e che costituiscono il contenuto della trasformazione mostrato nella Figura 3- 2 Il contenuto (Cosa) del cambiamento del secondo ordine (Levy, 1986) Figura 3- 3 Il cubo del cambiamento (Mintzberg, 1998) e Figura 3-4 La formula della trasformazione aziendale (Bititci, 2007) rispettivamente

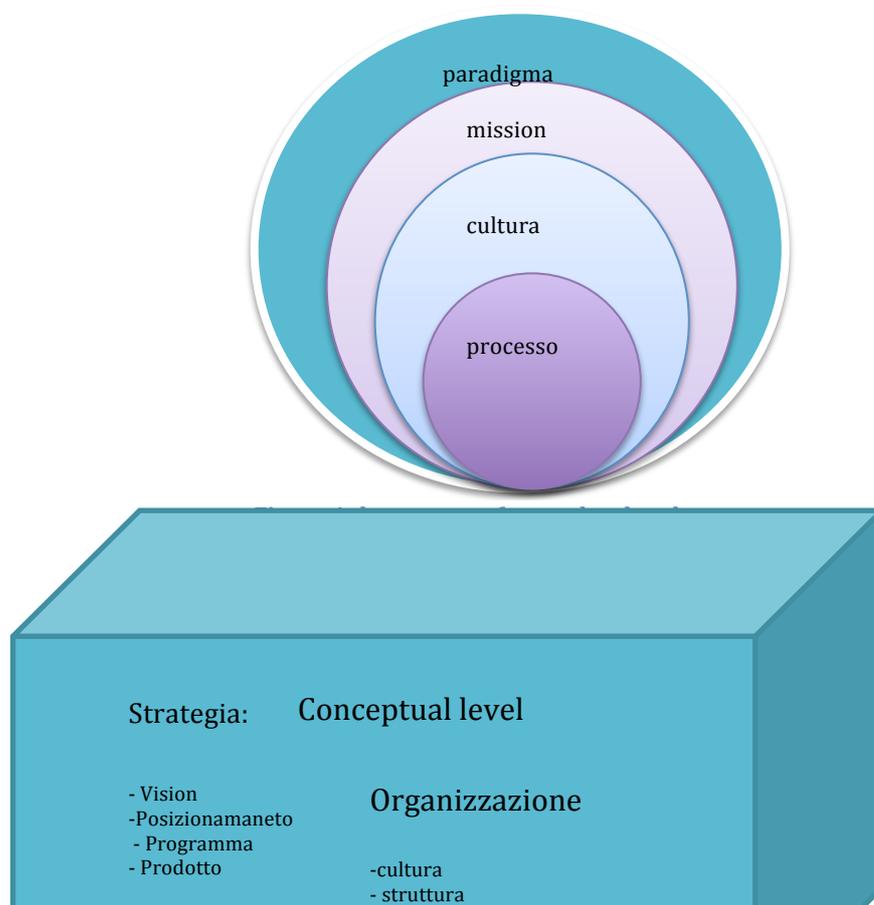


Figura 3 the change cube Mintzberg 1998

Perché le organizzazioni cambiano? Quali sono le forze trainanti che spingono le organizzazioni a passare da una forma all'altra? C'è stata una lunga discussione nella letteratura sui fattori legati al contesto che consentono cambiamenti e trasformazioni organizzative (Pettigrew et al., 2001; Bititci et al., 2010). Lewin (1952) ha definito il tono di questa discussione nella sua "Analisi del campo di forza", in cui considerava le organizzazioni come sistemi in cui la situazione attuale non era frutto di un modello statico, bensì di un equilibrio dinamico di forze che operava in direzioni opposte. Lewin ha esaminato i fattori o le forze che influenzano una situazione e ha affermato che, affinché ogni cambiamento abbia successo, le forze motrici che spingono per il cambiamento devono superare le forze di contenimento (Vladimirova et al., 2010a, b). Il lavoro di Lewin è stato il volano per lo sviluppo c'è stato un flusso di modelli nella letteratura che includono fattori che guidano il cambiamento in vari contesti e circostanze (Vladimirova et al., 2011b). Il modello di transizione di Lundberg, ad esempio, specifica le forze trainanti per la trasformazione organizzativa come: 1) condizioni organizzative che consentono la trasformazione, ad es. leadership, o un surplus di risorse per gestire il cambiamento; 2) condizioni esterne, quali il grado di minaccia da parte dei competitor; la situazione economica o la condizione della domanda; 3) perdita di uno o più fattori di vantaggio competitivo, che costringe un'organizzazione alla trasformazione, 4) eventi di rottura esterni, di carattere negativo quali ad esempio acute recessioni, piuttosto che di carattere positivo quali ad esempio innovazioni tecnologiche che costringono l'impresa ad adottare processi di cambiamento. (Lundberg, 1984).

Oakland and Tanner (2007) categorizzano i driver per il cambiamento in esterni e interni: quelli esterni sono: le caratteristiche dei clienti, le richieste avanzate da altri stakeholder come il governo, la concorrenza di mercato e gli azionisti. I driver interni includono il miglioramento dell'efficienza operativa; la necessità di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, il miglioramento dei processi. Già in precedenza altri studiosi avevano messo in luce l'esistenza di questi driver con la clusterizzazione in interni ed esterni, tuttavia

l'elemento di novità proposto dai due studiosi è il rapporto di causa effetto, laddove teorizzano che i driver esterni sono il fattore scatenante di quelli interni.(Oakland and Tanner, 2007).

Bititci (2007) identifica esplicitamente le caratteristiche della leadership e la qualità delle performance economiche come i due fattori di contesto che generano trasformazioni di carattere aziendale. Le interpretazioni variano in base a ciò che sono e in che modo vengono categorizzati. In uno studio approfondito sui fattori che determinano il cambiamento, Whelan-Berry e Somerville (2010) giungono alla conclusione che il termine "change driver" è stato utilizzato in due modi ricorrenti nella letteratura pregressa sul cambiamento organizzativo. Il primo è definito come "eventi, attività o comportamenti che facilitano l'implementazione del cambiamento", ovvero vi sono fattori che agevolano i processi di innovazione strutturale dell'organizzazione e, in particolare, stimolano l'adozione individuale di attività volte alla trasformazione. La seconda categoria di driver è strettamente correlata alla necessità di cambiamento", Tali driver includono, ad esempio, l'avvento della globalizzazione, cambiamenti nel comportamento dei consumatori, nuove forme di leadership, leggi, regolamenti e concorrenti (Whelan-Berry e Somerville, 2010). Per quanto concerne il processo, e quindi il come s'innesta il cambiamento, in letteratura è possibile rinvenire diversi spunti. Di seguito vengono ricordati solo quelli che appaiono strumentali alla spiegazione dei fenomeni di servitization. Pettigrew e Whipp (1991) mantengono un approccio relativistico, sostenendo che non è possibile attuare un approccio universale a ogni processo di cambiamento aziendale. Questo dibattito è corroborato ulteriormente dal costante confronto tra chi sostiene la necessità di un processo pianificato e chi invece parla di cambiamento attraverso un processo di tipo emergente. (Bamford e Forrester, 2003).

Coloro che auspicano un approccio pianificato parlano della fisionomia del percorso e dei vari step attraverso cui la struttura organizzativa dovrà passare per raggiungere gli obiettivi che si era posta al principio. (Eldrod II e Tippett, 2002). Il fondatore dell'approccio pianificato è certamente Lewin (1952),il quale affermò che tali processi possono avvenire solo adottando un' approccio di rottura e di abbandono nei confronti della struttura organizzativa preesistente, decodificando successivamente tre step chiave per la corretta implementazione di una strategia di rivoluzione organizzativa. Le tre fasi sono: 1) abbandonare lo status quo delle cose, 2) passare ad una nuova struttura 3)

cambiare nuovamente struttura (Lewin, 1952). Questo modello reiterativo, composta da tre step, è stato largamente adottato per comprendere il processo di cambiamento organizzativo anche se il modello è piuttosto ampio e talvolta dispersivo (Eldrod II e Tippett, 2002). Per questo motivo alcuni autori sembrano essere in generale d'accordo sul "come" il cambiamento si verifichi, e hanno esteso il lavoro di Lewin nel tentativo di renderlo più pratico (Bullock and Batten, 1985; Kanter et al., 1992; Kotter, 1996; Mento et al., 2002; Luecke, 2003). La Tabella 3-3 fornisce una panoramica dei loro approcci alla gestione del cambiamento e le fasi attraverso le quali si presume che il cambiamento progredisca.

Sebbene l'approccio pianificato al cambiamento sia da diverso tempo consolidato e ritenuto efficace (Bamford e Forrester, 2003; Burnes, 2004), ci sono diverse criticità messe in luce che riguardano l'approccio programmato. Ad esempio l'enfasi è posta sui cambiamenti di piccola scala e incrementali, e non è, pertanto, applicabile a situazioni che richiedono mutamenti rapidi e di trasformazione strutturale (Senior, 2002; Burnes, 2004). Con il paradigma pianificato si presume che i processi evolutivi vengano posti in essere ed operino in condizioni stabili nel tempo, e tutte le variabili che riguardano l'evoluzione siano costantemente monitorabili (Bamford e Forrester, 2003). Tutto ciò non corrisponde alla dinamicità attuale dell'ambiente circostante le imprese, data la volatilità del contesto economico-politico globale. Secondo Burnes per adottare tale approccio bisogna inquadrare il cambiamento come un insieme di eventi autonomi e predeterminati rispetto a un processo aperto e continuo (Burnes, 2004). Altri critici sostengono che adottando un processo pianificato si assume come ipotesi di partenza che tutte le parti interessate in un progetto di cambiamento siano disposte e interessate a implementarlo e che possa essere raggiunto un accordo comune, ignorando le politiche organizzative, i conflitti e la resistenza ai cambiamenti (Bamford and Forrester, 2003). L'approccio di tipo emergente nasce in risposta a tutte le critiche fin qui menzionate. Piuttosto che inquadrare il processo di cambiamento con una prospettiva che dall'alto procede verso il basso, si tende con il framework emergente a ribaltare il punto di osservazione d'azione. (Bamford e Forrester, 2003; Burnes, 2004). L'approccio emergente sottolinea che il cambiamento non dovrebbe essere percepito come una serie di eventi lineari all'interno di un dato periodo di tempo, ma come un processo continuo e aperto di adattamento a circostanze e condizioni mutevoli (By 2005) 2005). Sottolinea la natura imprevedibile del cambiamento e la considera come un processo che si sviluppa attraverso la relazione di una moltitudine di variabili all'interno di

un'organizzazione (By, 2005). Per far fronte alla complessità e all'incertezza dell'ambiente si suggerisce che le organizzazioni debbano diventare sistemi di apprendimento aperto in cui lo sviluppo e il cambiamento della strategia emergano dal modo in cui un'azienda nel suo complesso acquisisce, interpreta e elabora le informazioni sull'ambiente (Dunphy and Stace, 1993 ). Burnes (1996: 13) sostiene che "il successo del cambiamento dipenda in larga parte dalla comprensione della complessità dei problemi in questione e dall'individuazione della gamma di opzioni disponibili piuttosto che dal rigoroso rispetto di piani deterministici elaborati apriori". Si può quindi suggerire che l'approccio emergente al cambiamento è pensato per creare le condizioni ideali utili ai processi innovativi piuttosto che propenso alla determinazione di specifiche fasi pre-programmate per ogni progetto e iniziativa di cambiamento (By, 2005)

## **IV Capitolo**

### **International servitization ed entry mode**

#### ***1 Introduzione***

Come si è analizzato nel capitolo precedente i mercati mondiali sono caratterizzati da livelli di competitività crescente. Per tale motivo molti produttori di beni hanno deciso di modificare la loro strategia competitiva puntando sulla differenziazione raggiunta mediante la servitization. Un numero maggiore di produttori offre ai propri clienti l'opportunità di ottenere servizi in maniera integrata. Il termine servitization è stato usato sia nel mondo accademico che nella pratica per catturare questo fenomeno in cui le aziende manifatturiere forniscono servizi (Vandermerwe e Rada, 1988).

Di seguito vengono elencati solo alcuni dei molti esempi di multinazionali che hanno adottato tale strategia. L'azienda produttrice di motori per aerei Rolls-Royce nell'ultimo anno ha visto superare gli introiti da manutenzione, rispetto a quelli dovuti alla vendita delle componenti meccaniche. Adobe non vende più semplici software, bensì per accrescere i ricavi e attrarre maggiori clienti, ha adottato la strategia servitization, creando Creative Cloud, un servizio che consente l'accesso alle ultime versioni dei vari programmi dell'azienda e servizi appropriati per rendere i software maggiormente fruibili. Il numero di abbonati di Creative Cloud è aumentato fino a quasi 4 milioni (ProDesignTools, 2016) e il prezzo delle azioni è cresciuto del 130% circa negli ultimi 3 anni. Xerox non è più solo un produttore di fotocopiatrici, ma si è trasformata in un'azienda che fornisce "soluzioni personalizzate con servizi di installazione e manutenzione integrata.

Sebbene la servitization sia emersa come una nuova strategia competitiva, per i produttori, c'è stata poca ricerca sulle caratteristiche del prodotto e l'interconnessione con il servizio.

Come messo in luce nel capitolo precedente esistono varie definizioni di servitization. Vandermerwe e Rada (1988) hanno coniato il termine servitization che si evolve in tre fasi: fase 1 beni o servizi, fase 2 beni e servizi e fase 3 beni e servizi combinati con supporto, conoscenza e self-service. Robinson et al. (2002) hanno definito la servitization come le caratteristiche intrinseche ed inscindibili tra gli elementi del prodotto e quelli del servizio. Neely (2008) ha definito la servitization come la capacità di un'azienda di creare valore per il consumatore attraverso la fusione tra prodotti e servizi. Tale approccio è noto come sistema prodotto-servizio(PSS). I "prodotti servitizzati" in questo studio sono definiti come beni integrati e inseparabili rispetto ai servizi, che hanno caratteristiche aggiuntive e supplementari come la manutenzione, la riparazione e il servizio post-vendita.

Sebbene molti articoli abbiano evidenziato la relazione empirica tra servitization e redditività dell'impresa (ad es. Visnjic Kastalli e Van Looy, 2013), poche ricerche hanno esaminato le condizioni che impattano sul grado di interdipendenza fra prodotto e servizio in (Vandermerwe e Rada 1988, Van Looy et al. (2003). Piuttosto, la letteratura empirica esistente misura operativamente la servitization come rapporto tra i ricavi da servizi per i manufacturer (ad es. Visnjic Kastalli e van Looy, 2013; Fang et al., 2008; Han et al., 2013 ad Falk, 2014). Questi studi hanno rilevato che la relazione tra servitization e performance aziendale è influenzata da vari fattori quali l'innovazione e la complessità del prodotto, del prodotto, progettazione organizzativa e livello di investimento. Ad esempio, Malleret (2006) ha osservato che offrire servizi non sempre garantisce risultati redditizi perché la strategia appropriata che applica la fornitura del servizio dipende dalla struttura organizzativa. La review della letteratura si basa su tre flussi di ricerca: servitization, bundling e analisi dei giochi strategici. Vandermerwe e Rada (1988) sono come già ricordato i precursori teorici, hanno prodotto uno studio che ha discusso su come l'impresa manifatturiera possa ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'aggiunta di servizi.

Un recente studio di Harkonen et al. (2015) ha distinto la "productisation" dalla "servitization".

Gebauer et al. (2011) hanno riepilogato gli effetti della servitizzazione sulla performance finanziaria misurando vari indici della strategia di servizio esplorando al contempo l'evoluzione della strategia. Molti ricercatori hanno trovato una relazione positiva tra la servitizzazione e le performance aziendali. Ad esempio, Fang et al. (2008) hanno rilevato che un effetto positivo della strategia di servitizzazione avviene solo dopo aver raggiunto una certa soglia critica di service revenue rispetto al totale delle entrate. Tuttavia, esistono diversi studi empirici che mostrano l'impatto negativo della servitizzazione sulle performance economico-finanziarie. Le cause possono essere riassunte nel modo che segue: 1) investimenti aggiuntivi per la gestione delle attività correlate all'erogazione di servizi 2) l'assenza di un focus strategico attraverso la suddivisione delle risorse aziendali (Neely, 2008; Visnjic, Kastalli e Van Looy, 2013). Gebauer et al. (2005) hanno anche esaminato gli aspetti negativi della servitizzazione coniando il termine "paradosso del servizio", volendo con esso evidenziare tutti quei casi in cui, pur essendo cresciuti i volumi di ricavi complessivi grazie ai servizi aggiunti, si riscontrava una diminuzione del profitto complessivo. Questa casistica fu convalidata dagli studi empirici di Neely (2008) su un campione di 10.634 imprese. Quest'analisi riscontrò come una certa percentuale di aziende avesse accresciuto il suo fatturato a fronte di un profitto inferiore dopo l'implementazione di una strategia di servitizzazione. Pertanto, il management delle aziende manufacturing dovrebbe comprendere a fondo i fattori critici che influenzano la relazione tra strategia di servitizzazione e prestazioni aziendali. Spesso questa strategia è coincisa con una prospettiva di massimizzazione dei ricavi e non di minimizzazione dei costi (Zhen, 2012; Settanni et al., 2014). Il bundling è stato studiato come una strategia di profitto comune combinando beni e servizi complementari (ad es., Stigler, 1968; Adams e Yellen, 1976). Ci sono anche stati molti studi che analizzavano il fenomeno del bundling all'interno del canale distributivo (Bhargava, 2012).

Tuttavia, il gap presente nella letteratura risiede nella mancanza di uno studio approfondito su come il grado di concorrenza impatti sui processi di servitizzazione in correlazione con il grado di dipendenza del prodotto dal servizio. McGuire e Staelin (1983) hanno studiato la concorrenza del canale in presenza di due produttori e un rivenditore. Coughlan (1985) ha ampliato il lavoro di McGuire e Staelin (1983) introducendo un approccio empirico. Oltre a questi studi molto citati, sono stati pubblicati vari articoli riguardanti la concorrenza tra settori come quelli di Gupta e Loulou (1998), Choi (1996), Chiang et al. (2003), Yan e Bandyopadhyay (2011) e Xie et

al. (2011). Yao e Liu, (2005;) Kurata et al. (2007), canali privati e pubblici (Bian et al., 2015), Questa tesi offre, come accennato in precedenza, un duplice contributo da un lato costruisce un'analisi della concorrenza fra un modello servitizzato integrato, e il corrispondente canale prodotto più servizio di tipo "classico". Inoltre si lega questo tipo di analisi alle caratteristiche d'intercambiabilità del prodotto stesso. Infine questo modello che è possibile definire di home market verrà modificato in un modello di tipo foreign market. Sugerendo in questo modo al management di una multinazionale dei parametri da seguire nell'individuazione di una scelta ottimale d'ingresso. La letteratura sulla servitization ha contribuito a svelare come visto in precedenza il miglioramento della competitività dell'impresa quando si adotta questo tipo di strategia (Lee et al., 2016; Vendrell-Herrero et al., 2014). La relazione tra offerte e prodotti servitizzati può essere complementare o servire come sostituto del prodotto stesso, a seconda dell'evoluzione dell'industria a cui appartiene l'azienda (Cusumano et al., 2015). Inoltre, le caratteristiche specifiche del settore richiedono differenti strategie di servitization. Ad esempio, le aziende di software si rivolgono ai servizi per generare profitti aggiuntivi quando i loro prodotti si trovano nella fase della maturità e i ricavi e i profitti tendono a diminuire (Suarez et al., 2013). Raddats et al. (2016) da parte loro sottolineano l'importanza delle varie motivazioni di assistenza che possono variare in base alla complessità del prodotto. Nell'industria musicale, l'atteggiamento dei consumatori influenza i processi di servitization e di coproduzione del valore (Parry et al., 2012). Una recente concettualizzazione suggerisce che l'informazione può essere una terza dimensione, insieme al servizio e al prodotto, utilizzando il valore dei big data nella servitization (Opresnik e Taisch, 2015). Per ottenere una comprensione più ampia della servitization, gli studiosi hanno suggerito la necessità di distinguere diverse categorie di servizi (Baines e Lightfoot, 2013). Una miriade di approcci di categorizzazione esiste in letteratura, attingendo a diversi quadri concettuali e teorici. Ad esempio uno studio suggerisce 11 categorie principali di servizi basati su una categorizzazione empirica di 1638 servizi (Rabetino et al., 2015). Un altro studio, adottando una prospettiva di rete, suggerisce quattro diversi tipi di reti di servizi: (a) post-vendita verticale, (b) esternalizzazione orizzontale, (c) ciclo di vita verticale e (d) integrazione orizzontale (Gebauer et al., 2013). Inoltre, sulla base di una visione PSS (Product-Service System), sono state identificate cinque opzioni per la servitizzazione: integrazione, prodotto, servizio, utente e orientamento ai risultati (Neely, 2008). Una cornice descrive i servizi delle aziende manifatturiere per livello: base, intermedio e avanzato (Baines e Lightfoot,

2013). Un recente studio sulle aziende produttrici britanniche ha rilevato che le imprese possono attuare varie strategie di servitizzazione, ad esempio possono estendere la fornitura di servizi intermedi (ad esempio, monitoraggio delle condizioni, riparazione, ecc.) O offrire servizi avanzati (ad es. servizi, soluzioni, ecc.) (Baines e Shi, 2015).

Tuttavia, nella letteratura sulla servitizzazione è stata prestata poca attenzione alle relazioni intersocietarie, come le fusioni e le acquisizioni, le alleanze strategiche e le joint venture. Un recente studio ha proposto una tassonomia per la ricerca di servitizzazione che distingue tra approcci tradizionali e alternativi alla servitizzazione, come KIBS (Knowledge-Intensive Business Service) (Vendrell-Herrero e Wilson, 2016). Una relazione collaborativa può essere vista come un approccio alternativo alla servitizzazione. Le fusioni e acquisizioni possono generare nuove opportunità mettendo in comune risorse e capacità, che a loro volta possono avvantaggiare le parti coinvolte (Weber et al., 2014). Ad esempio, le acquisizioni offrono una piattaforma condivisa per sfruttare le risorse derivanti dall'esplorazione delle opportunità imprenditoriali (Keyhani et al., 2015), trasferimento e condivisione delle conoscenze (Ahammad et al., 2016). Le M & A coinvolgono due aziende che possono possedere diversi livelli di servitizzazione. Un'azienda può migliorare le proprie offerte di servizi acquisendo una target con una business unit di servizi o KIBS, che, in qualità di società di servizi professionali, è in grado di fornire servizi ad alto valore aggiunto ad altre aziende manifatturiere (Muller e Zenker, 2001). KIBS può essere visto come un ponte tra le aziende.

In questa tesi si adotta un modello matematico che esamina la concorrenza tra il canale convenzionale (cioè, offrendo separatamente beni e servizi) e “canale servitizzato” (cioè offrendo beni e servizi integrati), e discute alcune implicazioni strategiche critiche con varie ipotesi. In questo modello, si pone l'attenzione sulla dipendenza del prodotto dal servizio(d) e sulla sostituibilità del canale (cs) per comprenderne l'impatto in termini di performance della strategia di servitizzazione.

Dopo aver esaminato il modello analitico di S. Lee a, S.Yoo, D. Kim, che dimostra la correlazione tra i parametri cs e d e la performance di un'azienda servitizzata rispetto ad un canale ordinario, si è integrato tale modello con quello di scelta delle modalità di ingresso del capitolo precedente, costruendo un secondo modello analitico per le strategie di internazionalizzazione. Da tale modello se ne deduce che il grado d'investimento E, già analizzato nel capitolo 2, è influenzato dai due parametri cs e d. L'implicazione

manageriale che ne può conseguire è quella di supportare i processi di international servitization suggerendo al management la modalità di ingresso ottimale

## **2 Costruzione del modello**

Il modello che s'intende costruire si fonda sulle seguenti assumptions. Si parte dal presupposto che esiste un mercato per dei prodotti, i quali, vengono consumati mediante l'utilizzo di un particolare servizio complementare. Si pensi ad esempio alla multinazionale Alstom operante nel settore manufacturing, leader mondiale della costruzione di treni. L'azienda in esame ha adottato una strategia servitization acquisendo aziende che si occupano di manutenzione ferroviaria. I possibili scenari per i consumatori, in questo caso le pubbliche amministrazioni, possono essere: scenario 1) acquisire i treni da un'azienda e stipulare contratti di manutenzione con un'altra azienda. Oppure, optare per lo scenario 2) ovvero quello posto in essere dalla multinazionale Alstom, essere in sostanza concorrente sia dell'azienda manufacturing che dell'azienda di servizi di manutenzione. Nel modello che s'intende costruire il grado di concorrenza tra i due canali è rappresentato dall'indice channel substitutability (cs) con valori compresi tra zero e uno. Si va quindi a studiare i due casi limite; per un valore prossimo allo zero, ci si trova in un contesto in cui i due canali godono di condizioni monopolistiche ed i consumatori non percepiscono le due offerte come sostituibili. Al contrario un valore di cs prossimo ad uno, segnala un alto grado di concorrenza tra la proposta servitizzata ed il canale prodotto più servizio.

L'altro parametro adoperato nell'analisi è quello che segnala il grado di interdipendenza tra prodotto e servizio, che indicheremo con d. Questo parametro nel modello potrà assumere valori compresi tra zero ed uno. Quando  $d=0$  allora significa che la complementarità fra il prodotto e servizio è assente, invece per un valore di  $d=1$  siamo

dinanzi ad un prodotto perfettamente complementare al servizio. Per stabilire l'intensità del parametro  $d$  è possibile utilizzare uno strumento microeconomico, ovvero l'elasticità della quantità domandata del prodotto rispetto al prezzo del servizio secondo la formula che segue:

$$e_{G,S} = (d Q_G / Q_G) (d P_S / P_S)$$

Il campo di esistenza per beni complementari va da zero (beni non correlati) a meno infinito (perfettamente correlati). Ai fini dello studio bisognerà trovare una proporzionalità tra il campo di esistenza dell'elasticità incrociata e lo stimatore  $d$ .

Il modello di analisi ha dei punti di contatto con quello congeniato da S. Lee a, S.Yoo, D. Kim (2015), quali:

- confronto tra il canale prodotto e servizio vs canale servitizzato;
- creazione delle equazioni di domanda per ogni canale;
- creazione delle equazioni di profitto per ogni canale;
- utilizzo dei parametri  $d$  e  $cs$ .

Funzioni di domanda del canale prodotto servizio

$$\text{Prodotto } Q_G = a - p_G - d p_S + cs p_{GS}$$

$$\text{Servizio } Q_S = a - p_S - d p_G + cs p_{GS}$$

$P_{GS}$  = prezzo del prodotto/ servizio

$P_S$  = prezzo del servizio

$P_G$  = prezzo del prodotto

Funzioni di domanda del canale servitizzato

$$Q_{GS} = a - p_{GS} + cs(p_G + dp_S)$$

La domanda dei prodotti è influenzata linearmente dal prezzo di beni e servizi nel canale convenzionale e dal prezzo delle prodotto-servizio  $s$  nel canale servitizzato. La domanda servitizzata ha una forma simile. Tuttavia, la domanda di servizi è influenzata dal suo prezzo  $\alpha$  è la base di mercato, economicamente può essere interpretata come il prezzo di riserva massimo a cui i consumatori sono disposti ad acquistare. Da un punto di vista geometrico costituisce l'intercetta verticale della retta di domanda. La funzione di costo è una quadratica, ciò consente di avere un punto di minimo poiché la derivata seconda è maggiore di zero. La presenza di un punto di minimo è verosimile da un punto di vista economico.

$$\pi_G = DGp_G - 1/2(Q_G)^2$$

$$\pi_S = DS p_S - 1/2(Q_S)^2$$

$$\pi_{GS} = DGSp_G S - 1/2(Q_{GS})^2$$

Assunzioni dal modello di S. Lee a, S.Yoo, D. Kim (2015) :

*1 Minore è il grado di dipendenza (d) tra servizio e sostituibilità del canale, maggiore sarà il profitto della strategia servitizzazione*

*2 Minore è il grado di sostituibilità (cs) tra il canale servitizzato e quello prodotto+ servizio, maggiore sarà il profitto della strategia di servitization*

Ciò significa che, in caso di elevata dipendenza dal servizio e sostituibilità, un canale servitizzato soffre la competitività del canale composto da prodotto più servizio. Le due variabili prese in considerazione giocano un ruolo determinante nella scelta della strategia insieme ad altre che in questo capitolo non verranno utilizzate quali l'innovazione dei prodotti (Visnjic et al., 2016), la complessità del prodotto (Bikfalvi et al., 2013).

Il modello di Lee a, S.Yoo, D. Kim (2015), pur avendo affrontato l'importante tematica della competitività e della sostituibilità in relazione alla scelta servitization, non è stato applicato ai processi di internazionalizzazione. Pertanto ora si procederà ad utilizzare lo stimatore E presentato nel secondo capitolo, per fornire un modello di previsione per un'

impresa manufacturing, che deve affrontare un processo di servitization internazionale.

*Hp 9 Al crescere del profitto dovuto al servizio implementato la multinazionale sceglierà entry mode ad alta intensità di capitale investito in soluzioni servitizzate*

*Hp10 Al crescere del costo delle modalità di ingresso nel canale non servitizzato, la multinazionale adotterà entry mode ad alta intensità di capitale nel canale servitizzato*

*H 11 Al crescere del costo d'acquisizione dell'azienda di servizi, la multinazionale adotterà entry mode a bassa intensità di capitale nel canale servitizzato.*

Il modello ipotizza le due possibilità che un'impresa manufacturing ha di espandersi all'esterno attraverso la servitization, oppure in un canale solo prodotto. La prima scelta comporterà un profitto nel primo anno secondo tale funzione:

$$p = p_p + p_s - E(C)$$

dove E è il parametro del capitolo due

C è il del FDI servitization

La scelta di operare all'estero attraverso un FDI non servitizzato avrà il seguente profitto:

$$p = p_p - Z(W)$$

dove Z è la parametro di capitale investito

C' è il costo del FDI non servitizzato.

Eguagliando i profitti delle due strategie e risolvendo per E

Si otterrà

$$E = p_s + Z(W) / C$$

Osservando l'ultima equazione è possibile dedurre che al crescere del profitto derivante dall'attività servitizzata o del costo dell'investimento non servitizzato, il parametro E tenderà a crescere validando le Hp 1 e 2. Invece al crescere del costo del FDI

servitizzato, diminuirà il parametro E suggerendo al management un investimento ridotto in termini di capitale per la strategia servitizzata. Ciò convalida l'Hp 3

*Hp 12 Sotto le condizione del modello di Lee a, S.Yoo, D. Kim con grado di sostituibilità pari d uno (cs) e grado di dipendenza tra prodotto e servizio pari ad uno (d) la strategia servitization produce profitti negativi, pertanto la modalità di ingresso dovrà essere a basso capitale investito E=0*

Ora si passerà ad un analisi dei profitti al netto degli investimenti effettuati per gli FDI iniziali. La logica è quella di valutare su un orizzonte di medio termine la profittabilità delle due tipologie di investimento Da un punto di vista economico l'analisi può essere paragonabile a quella della gestione corrente Pertanto i profitti saranno uguali a:

Profitto Strategia servitization

$$p = p_G(a - p_G - d p_S + cs p_{GS}) - 1/2(Q_G)^2 + E[p_S(a - p_S - d p_G + cs p_{GS}) - 1/2(Q_S)^2]$$

Il profitto derivante dai servizi è tanto maggiore quanto più la percentuale d'investimento E risulta essere alta.

Profitto strategia non servitization

$$p = E[p_G(a - p_G - d p_S + cs p_{GS}) - 1/2(Q_G)^2]$$

E =percentuale investita in una strategia internazionale non servitizzata solo prodotto

Ponendo cs=1 e d=1 sotto le condizioni di Lee a, S.Yoo, D. Kim

Ed eguagliando i due profitti si otterrà

$$p_G(a - p_G - p_S + p_{GS}) (E - 1) = E[p_S(a - p_S - p_G + p_{GS}) - 1/2(Q_G)^2]$$

Falsificando l'ipotesi 4 con una dimostrazione per assurdo poniamo l'investimento nella strategia servitization E= 1

$$\text{Pertanto } p_s(a - p_s - p_G + p_{Gs}) - 1/2(Q_G)^2 = 0$$

Ciò comporta che l'impresa servitizzata otterrà profitto nullo il che contraddice il principio di massimizzazione dei proffitti, essendo questa strategia razionalmente controproducente. Quindi l'impotesi Hp4 è verificata.

### ***3 Limiti ed implicazioni manageriali***

L'analisi e la costruzione del modello d'international servitization, può apparire lacunoso, se non concepito come un'appendice del modello di cui al capitolo due. Estratto nella sua individualità presenta la fragilità di dipendere solo da due variabili, quali il grado complementarietà e la competitività all'interno del settore. Queste due misure non riescono da sole a spiegare il processo, tuttavia in accordo con il modello di Lee a, S.Yoo, D. Kim (2015) sono essenziali per comprendere in che modo la strategia di servitization impatta sui profitti.

Il punto di forza rispetto agli altri studi in materia, è la visione più ampia di impresa, e la possibilità di utilizzare questi parametri per compiere delle previsioni. Altri studi quantitativi si sono fossilizzati solo su alcune variabili, come per questo modello, ma senza inserirle in uno scenario di massimizzazione del profitto. Inoltre gli altri studi empirici non offrono la comparabilità fra due percorsi alternativi, con un parametro in grado di fornire una misura immediata che nella pratica può essere di aiuto nelle scelte manageriali. Se inquadrato in un'ottica sinergica ed ampia con il modello non servitizzato del capitolo 2, tali strumenti possono fornire implicazioni ben più ampie, potendo nell'altro modello inserire altri parametri riconducibili a vantaggi e rischi competitivi tipici delle analisi d'internazionalizzazione.

## ***Bibliografia***

Agarwal, S. (1994), "Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Prospective", *Journal of International Marketing* 2 (2): 63 - 80.

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

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 1* , 1-27.

Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard University: Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Alchian, A. A. and Demsetz H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review* 62: 772-795.

Anand, J. and Delios A. (1997), "Location Specificity and the Transfer of Downstream as Sets to Foreign Subsidiaries", *Journal of International Business Studies* 28 (3): 579 - 604.

Anderson, E. and Gatignon H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost

- Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies* 17:1-26.
- Anderson, E. and Weitz B. A. (1986), “Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity”, *Sloan Management Review* Spring: 3-19.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3 ,
- Aulakh, P. S. and Kotabe M. (1997), “Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets”, *Journal of International Business Studies* 28 (1): 145 - 175.
- Awh, R. Y. and Walter J. P. Jr. (1985), “Managerial Discretion and Expense Preference Behavior”, *The Review of Economics and Statistics* 67(2): 224-231.
- Baek, H. Y. and Kwok C. C. Y. (2002), “Foreign Exchange Rates and the Corporate Choice of Foreign Entry Mode”, *International Review of Economics and Finance* 11: 207 - 227.
- Baumol, M. J. (1967), *Business Behavior, Value and Growth*. Brace and World, New York.
- Bell, J. (1995), “The Internationalization of Small Computer Software Firms”, *European Journal of Marketing* 29(8): 60–75.
- Bertero, E. and Rondi L. (1998), “Managerial Discretion and Investment Decisions of State-Owned Firms: Evidence From Italian Companies” Ceris-CNR, W.P. N°7/1998
- Bill G. (2000), *The Research Interview*. TJ International, Padstow, Cornwall.
- Blinder, A. S. (1992), “International Perspective: Trading with Japan: Why the U.S.
- Boskin, M. J. and Gale, W. G. (1986) “New Results on the Effects of Tax Policy on the International Location of Investment”, *National Bureau of Economic Research Working Paper* 1862, Washington, D.C., NBER.
- Brent, R. J. (1997), *Applied Cost Benefit Analysis*. Cheltenham, UK .
- Brooke, M. Z. (1986), *International Management: A Review of Strategies and Operations*. Hutchinson, London.
- Brouthers K. D., Brouthers L. E., and Werner S. (2002), “Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy”, *Journal of Business Research* 55: 495-507.
- Brouthers, K. D. (2002), “Institutional Culture and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance”, *Journal of International Business Studies* 33 (2): 203 – 221.
- Brouthers, L. E., Brouthers K. D., and Werner S. (1999), “Is Dunning's Eclectic

Framework: Descriptive or Normative?”, *Journal of International Business Studies* 30(4): 831 - 844.

Bruton, G. D., Oviatt B. M., and Margaret A. W. (1994), “Performance of Acquisitions of Distressed Firms”, *Academy of Management Journal* 37: 972- 989.

Buch, C., Jörn K., and Farid T. (2003), “Determinants of German FDI: New Evidence from Micro-Data”, Discussion Paper 09/03, Economic Research Centre of the Deutsche Bundbank.

Buckley, P. J. and Casson M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprises*. Macmillian, London.

Buckley, P. J. and Casson M. (1998), “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach,” *Journal of International Business Studies* 29 (3) 539-561.

Bucklin, B. R., Alvero A. M, Dickinson A. M., Austin J., and Jackson A. K. (2000), “Industrial-organizational Psychology and Organizational Behavior Management: An Objective Comparison”, *Journal of Organizational Behavior Management* 20(2), 27-75.

Caves, R. E. (1971), “Industrial Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica* 38: 1 –27.

Caves, R. E. (1974), *Industrial Organization in Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. Allen and Unwin, London.

Caves, R. E. and Mehra S. K. (1986), “Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries”, in *Competition in Global Industries*. Porter, Michael E. (ed.), Cambridge, Harvard Business School Press: 449 - 482.

Chao, S. 2012. *Selling to China. A Guide to doing business in China for small- and medium-sized companies*. iUniverse. Bloomington.

Chen, H. Y. and Hu M. Y. (2002), “An Analysis of Determinants of Entry Mode and Its Impact on Performance”, *International Business Review* 11: 193 - 210.

Chen, R. and Martin M. J. (2001), “Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement”, *Journal of Business Venturing* 16: 557-574.

Chen, S-F. S. and Hennart J-F. (2002), “Japanese Investors’Choice of Joint Ventures versus Wholly-Owned Subsidiaries in the US: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities”, *Journal of International Business Studies* 33 (1): 1- 18.

Chung, H. F. L. and Enderwick P. (2001), “An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Export vs. Foreign Direct Investment Modes: A Home-Host Country

Scenario”, *Asia Pacific Journal of Management* 18 (4): 443 - 460.

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

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood

Cobb, C.W. & Douglas, P.H. "A Theory of Production", *American Economic Review*, 1928, 18(1), 139-165;

competitive strategy?

Coughlan, A.T., 1985. Competition and cooperation in marketing channel choice:

Cullen, John B., Parboteeah, Praveen K. (2011) *Strategic international management* (5th ed.). Australia: South-Western Cengage Learning.

Cusumano, M.A., Kahl, S.J., Suarez, F.F., 2015. Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strateg. Manag. J.* 36 (4), 559–575.

D. Kahneman, 1979 Amos Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, in vol. 47, n° 2, pp. 263-291.

D. Mas-Colell, M. Winston e J. Green 1995, *Microeconomic Theory*, Oxford, Oxford University Press,

David Kreps, 1990 *A Course in Microeconomic Theory*, New Jersey, Princeton University Press,

Decker, R., & Zhao, X. (2004). Choice of Foreign Market Entry Mode; Cognitions from Empirical and Theoretical Studies.

Decker, R., & Zhao, X. (2004). SMEs’ Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics Vol 3* , 181-200.

Douglas, 1976 P.H. "The Cobb-Douglas Production Function Once Again: Its History, Its Testing, and Some New Empirical Values", *Journal of Political Economy*, , 84(5), 903-916;

Dunning, J. (1988). The Eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of international business studies* , 1-31.

Dunning, J. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies, Vol. 26* , 461-491.

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies, Vol. 11, No. 1* , 9-31.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9 , 163-190.

Edition. London, United Kingdom: Sage.  
Nakata, Cheryl. (2009) *Beyond Hofstede: Cultural Frameworks for Global Marketing*

Eicher, T. and Kang J. W. (2002), "Trade, Foreign Direct Investment or Acquisition: Optimal Entry Modes for Multinationals", University of Washington.  
<http://faculty.washington.edu/te/papers/eicherkang.pdf>

Erramilli, M. K. (1991): "The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies* 22(3): 479-502.

Erramilli, M. K. and D'Souza D. E. (1993), "Venturing into Foreign Markets: The Case of Small Servicing Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 29-41.

Erramilli, M. K. and Rao C. P. (1993), "Service Firm's International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Global Marketing* 57: 19 - 38.

Evan, W. M. (1976), *Organization Theory: Structures, Systems, and Environments*. Wiley, New York.

Evan, W. M. (1993), *Organization Theory: Research and Design*. Macmillan, New York.

Evans, J. (2002), "Internal Determinants of Foreign Market Entry Strategy," Manchester Metropolitan University Business School.  
<http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Evans 1.pdf>

Falk, M., 2014. The impact of new goods and service products on firm growth: evidence from Austrian-linked firm-level data. *Econ. Innov. New Technol.*

Fang, E., Palmatier, R.W., Steenkamp, J.B.E., 2008. Effect of service transition stra-

Feenstra, R. C. (1998), "Facts and Fallacies about Foreign Direct Investment," M. Feldstein, ed., *International Capital Flows*, University of Chicago Press and NBER: 331-350.

Feenstra, R. C. and Hanson G. H. (2004), "Ownership and Control in Outsourcing to China: Estimating the Property-Rights Theory of the Firm", NBER Working Paper, No.10198: 1-53.

Finkelstein, S. and Boyd B. K. (1998), "How Much Does the CEO matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation", *The Academy of Management Journal* 41:179-199.

Fisher, T., & Ranasinghe, M. (2001). Culture and foreign companies' choice of entry mode: the case of the Singapore building and construction industry. *Construction Management and Economics*, 343-353.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 257-277.

Gebauer H. 2007. An Investigation of Antecedents for the Development of Customer Support Services in Manufacturing Companies. *J Business-to-Business Marketing* 2007; 14(3):59-93.

Gebauer, H., Edvardsson, B., Bjurko, M., 2010. The impact of service orientation in

Gebauer, H., Fleisch, E., Friedli, T., 2005. Overcoming the service paradox in manu-

Gebauer, H., Ren, G.J., Valtakoski, A., Reynoso, J., 2011. Service-driven manufactur-

Gupta, S., Loulou, R., 1998. Process innovation, product differentiation, and channel

Haleblian, J. and Finkelstein S. (1999), "The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective", *Administrative Science Quarterly* 44(1): 29-56.

Han, S., Kuruzovich, J., Ravichandran, T., 2013. Service expansion of product firms in the information technology industry: An empirical study. *J. Manag. Inf. Syst.* 29

Hannan, T. (1979), "Expense Preference Behavior in Banking: A Reexamination", *Journal of Political Economy* 87: 891-895.

Harkonen, J., Haapasalo, H., Hanninen, K., 2015. Productisation: a review and

Hart, O. D. and Moore J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy* 98: 1119-1158.

Hartley, Jean. (2004) *Case study research*. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, pp.323-333. London, UK: Sage.

Hasan, I. and Lozano A. (1999), "Organizational Form and Expense Preference: Spanish Experience," New York University, Leonard N. Stern School Finance Department Working Paper Series 99-068, New York University, Leonard N. Stern School of Business.

Helpman, E. M., Melitz J. and Yeaple S. R. (2004), "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms", *The American Economic Review* 94(1): 300-316.

Hennart, J.-F. and Larimo J. (1998), "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?", *Journal*

of International Business Studies 29: 515-538.

Herrmann, P. and Datta D. K. (2002), "CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study", *Journal of International Business Studies* 33 (3): 551 - 569.

Herrmann, P., & Datta, D. (2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode. *Journal of Management Studies* 43:4 .

Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2 , 117- 128.

Hill, Charles W. L., Hwang Peter, and Chan K. W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal* 11: 117 -128.

Hitt, M. A., Hoskisson R. E., and Kim H. (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product Diversified Firms", *Academy of Management Journal* 40: 767-798.

Hollensen, S. (1998). *The Uppsala Internationalisation model / The transaction cost analysis (TCA) model / The network model in Global Marketing*. Europe: Prentice Hall.

Hollensen, S. (2001). *Global Marketing - A market-responsive approach (2nd ed.)*. Gosport: Prentice hall.

Hoy, F., Stanworth, J. (2003) *Franchising: an international perspective*. New York, USA: Routledge.

Huang, J., Leng, M., Parlar, M., 2013. Demand functions in decision modeling: a

Hymer, S. (1960), "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment", Ph.D. Thesis, Cambridge, MIT Press.

ing: provision, evolution and financial impact of services in industrial firms.

*Japanese and International Economics* 7:238-255.

Jensen M. C. and Meckling W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.

Jensen, M. C. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", *American Economic Review* 76(2): 323-329

Johanson, J. (1994). *Internationalization, Relationships and Networks*. Sweden: Stockholm: Almquist & Wiksell International.

Johanson, J. and Vahlne J. E. (1977) "The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies* 8(1): 23 - 32.

- Johanson, J. and Vahlne J. E. (1992), "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review* 1(3): 9-27.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul F. (1975), "The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies* 12 (3): 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). *The Mechanism of Internationalization*. Sweden: Stockholm: Almquist & Wiksell International.
- 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*, Vol. 8, No. 1 , 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Sweden; Stockholm: Almquist & Wiksell International.
- Kay, N. M. (1982), *The Evolving Firm: Strategy and Structure in Industrial Organization*. Martin's Press, New York.
- Kerr, I. A. and Peter V. M. (2001), "The Determinants of Foreign Investment in China", Paper presented at the 30th Annual Conference of Economists, at the University of Western Australian, from 23rd to 26th, September, 1-17.
- Khanna, Tarun., Palepu, Krishna G., Bullock, Richard. (2010) *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. USA: Harvard Business Press.
- Kim W. C. and Hwang Peter (1992), "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies* 23(1): 29-53.
- King, A. and Tucci C. L. (2002), "Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities", *Management Science* 48 (2): 171-186.
- Klein, S., Gary L. Frazier, and Roth V. J. (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research* 27: 196 - 208.
- Koch, A. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes on one? *Marketing Intelligence & Planning* , 65-75.
- Kogut, B. (1984), "Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups", *Journal of International Business Studies* 15 (2):151-167.
- Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal* 9: 319-332.

- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies* , 411-432.
- Körner, S. (1985). *Statistisk slutledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Körner, S., & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk Statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Macharzina, K. (2003). *Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kotabe, P. S., & Aulakh, M. (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1 , 145-175.
- Kurata, H., Yao, D.Q., Liu, J.J., 2007. Pricing policies under direct vs. indirect channel competition and national vs. store brand
- Loses-Even On a Level Playing Field”, *Business Economics* 27:25-29. Blinder, A. S. (1993), “A Simple Note on the Japanese Firm”, *Journal of The*
- Luostarinen, R. (1980). 'Internationalization of the Firm', *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*, Series A: 30, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- M., Mena, C., 2008. Supply chain management for servitised products: a multi-industry case study. *Int. J. Prod. Econ.* 114 (1), 27–39.
- MA. Rugman, A. M. (1980). 'Internalization as a general theory of foreign direct investment: A reappraisal of the literature', *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116,
- Madhok, A. (1988). The Nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review* , 259-290.
- Madhok, A. (1995a). 'Opportunism and trust in joint Rugman, A. M. (1986). 'New theories of the multi- forthcoming.
- Madhok, A. (1995b). 'Revisiting multinational firms R' umelt, R. P. (1984). 'Toward a strategic theory of tolerance for joint ventures: A trust-based approach', the firm'. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Journal of International Business Studies*, 26, Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 117-137. pp. 566-570.
- Madhok, A. (1996a). 'The organization of economi Scwedenborg, B. (1979). The Multinational Operations activity: Transaction costs, firm capabilities and the of Swedish Firms. *Almqvist & Wicksell*, Stockholm. nature of governance', *Organization Science*, 7(5),
- Madhok, A. (1996b). 'Knowhow-, experience-and competition-related factors in foreign market entry: An exploratory investigation', *International Business Review*, 5(4),

forthcoming. and resource-based strategies among MNEs in a host market', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp. 69-82.

Madhok, A. and S. B. Tallman (1996). 'Transaction costs, firm capabilities and interfirm collaborations: ties, 25, pp. 91-115. *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 483-498.

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington.

March, J. G. (1991). 'Exploration and exploitation in Transfer, Ballinger, Cambridge, MA. organizational learning', *Organization Science*, 2, Teece, D. J. (1981), 'Multinational enterprise: Market pp. 71-87.

Mas-Colell, Andreu; Whinston, Michael; & Green, Jerry (1995). *Microeconomic Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Miles, Matthew B., & Huberman, Michael A. (1994) *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London, UK: Sage.

Mobius, Mark J. (1996) *On Emerging Markets*. London: Pitman Publishing. Myers, Michael D. (2013) *Qualitative Research in Business and Management*. 2nd

Müller, T. (2007). Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition. *Review of International Economics*, 15(1) , 93–111.

Neu WA, Brown SW. Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *J Service Research* 2005; 8(1): 3-17.

Oliva R, Kallenberg R. Managing the Transition from Products to Services. *Int J of Service Industry Management* 2003; 14(2):160-172.

Osland, G. E., Taylor C. R., and Zou S. M. (2001), "Selecting International Modes of Entry and Expansion", *Marketing Intelligence and Planning* 19 (3): 153-161.

Oviatt, B. M. and McDougall P. P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures," *Management International Review* 37: 85-99.

Padmanabhan, P. and Cho K. R. (1996), "Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms", *Management International Review* 36 (1): 45-65.

Paliwoda, S. J. and Thomas M. J. (1998), *International Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Pallant, J. (2001), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. Open University Press, Philadelphia.

- Pan, Y. G. (2003), "The inflow of foreign direct investment to China: the impact of country-specific factors", *Journal of Business Research* 56: 829-833
- Pan, Y. G. and Tse D. K. (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies* 31 (4): 535 - 554.
- Papandreou, A. (1952), "Some Basic Problems in the Theory of the Firm", in B.F. Haley, ed. 1952. *A Survey of Contemporary Economics*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Pasinetti, Luigi L. 2005, "Critique of the neoclassical theory of growth and distribution",
- Pennings J. M. (1986), *Decision Making: an Organizational Behavior Approach*. Wiener, New York.
- Penrose, E. (1959, 1980), *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, pp. 365-379.
- Preference Behavior in Banking", *Journal of Political Economy* 85: 147-162.
- research agenda. *Int. J. Prod. Econ.* 164, 65–82.
- Reuber, A. R., and Fisher E. (1997), "The Influence of Management Team's International Experience on the Internationalization Behavior of SMEs", *Journal of International Business Studies* 28: 807 - 825.
- Richardson G. B. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal* 82: 883-896.
- Robbins, S. P. (1983), *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Robbins, S. P. (1993), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Rodriguez-Alvarez A, Lovell C. (2004), "Excess Capacity and Expense Preference Behavior in National Health Systems: An Application to the Spanish Public Hospitals", *Health Economics* 13 (2):157-169.
- Root, F. R. (1987, 1994), *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. Lexington, Mass.
- Ross S.A., Westfield R.W., and Jaffe, J (2005), *Corporate finance*. McGraw- Hill/Irwin, Boston.
- Rugman, A. M. and Verbeke A. (2002), "Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management", *Strategic Management Journal* 23(8): 769-780.
- Said, H. E. and McDonald, F. (2002), "Institutional Reform and Entry Mode by Foreign Firms: The Case of Jordan", *Journal for Institutional Innovation, Development, and*

Transition 6: 76 - 88.

Sargent, T. J. (1987), *Macroeconomic Theory*, Academic Press,

Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2013) *Research Methods for Business: A skill building approach*. Sixth edition. United Kingdom: Wiley.

Shaikh, A. 1974 Laws of Production and Laws of Algebra: The Humbug Production Function, *The Review of Economics and Statistics*, , 56, 115-120;

Shi, W., Sun, J., & Prescott, J. E. (2011). A temporal perspective of merger and acquisition and strategic alliance initiatives: Review and future direction. *Journal of Management*, 38, 164–209.

Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35, 407– 427.

Slater, S.A.R.M.. (2012). Social capital in Japanese-Western Alliances: Understanding Solow, R., 1956, "A Contribution to the Theory of Economic Growth"

Spencer, Herbert (1864). *The Principles of Biology*. London, UK: Williams and Norgate.

Tian, X. (2007). *Managing international business in China*. Cambridge, UK: Cambridge

Springer. Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal*, 32, 229–253.

Stettner, U., & Lavie, D. (2013). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions.

Street, C. T., & Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45, 239–266. structure: strategic incentives in a duopoly. *Mark. Sci.* 17 (4), 301–316.

Sunghye Lee <sup>a</sup>, Shijin Yoo <sup>b,n</sup>, Daeki Kim 2015 When is servitization a profitable

Sylos-Labini, P 1995 . "Why the Interpretation of the Cobb-Douglas Production Function must be Radically Changed", *Structural Change and Economic Dynamics*,

Tallman S. B. and O. Shenkar (1994). 'A managerial decision model of international cooperative venture formation', *Journal of International Business Stud-*

Tallman, S. B. (1991). Strategic management models

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1990). 'Firmcapabilities, resources and the concept of strategy

theory and application. *Mark. Sci.* 4 (2), 110–129.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <http://doi.org/10.1177/1098214005283748>

Tischner, U., & Vezzoli, C. (2009). Module C: Product-Service Systems; tools and cases. In *Design for Sustainability (D4S): A Step-By-Step Approach* (pp. 33–75).

Tschoegl A. E. (1997), "Entry and Survival: the Case of Foreign paper series, Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.

Tse, D. K., Pan Y. G. and Au, K. Y. (1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies* 28 (3): 779 –805.

Tung, S. and Cho S. (2000) "The Impact of Tax Incentives on Foreign Direct Investment in China", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 9(2): 105-135.

University Press.

Titscher, Stefan, Meyer, Michael, Wodak, Ruth, & Vetter, Eva (2000). *Methods of text*

Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988) "Servitization of Business: Adding Value by Adding Services", *European Management Journal*, 6, pp. 314-324.

Vapola, T. J., Pauku, M., & Gabrielsson, M. (2010). Portfolio management of strategic alliances: An international business perspective. *International Business Review*, 19, 247–260. venture relationships: An exploratory study and a national enterprise: An assessment of interalization model', *Scandinavian Journal of Management*, 11, theory', *Bulletin of Economic Research*, 38(2), pp. 57-74. pp. 101-118.

Varian H.R. (1999), *Intermediate microeconomics : a modern approach*. 5. ed. . – Norton, New York.

Vernon, R. (1974), "The Location of Economic Activity" in Dunning, J. H. (ed.) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. Allen and Unwin, London.

Vernon, R. and L. T. Wells (1986). *The Economic Environment of International Business*. Prentice- Organization, 4, pp. 163-180. Hall, Englewood Cliffs, NJ. Zajac, E. J.

and C. P. Olsen (1993). 'From transaction

Visnjic, I. and Van Looy, B. (2009) "Manufacturing Firms Diversifying into Services: A Conceptual and Empirical Assessment", proceedings of the 20th POMS conference, Orlando, Florida.

Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36, 141–171.

Wei, Y. Q., Liu B., and Liu X. M. (2004), "Entry modes of foreign direct investment in China: a multinomial logit approach", *Journal of Business Research*, article in press: 1-11. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Western.

Sarantakos, S., (1993) *Social Research*. United Kingdom: Macmillan.

Westney, E. D. (1988). 'Domestic and foreign learningcost to transaction value analysis: Implications for curves in managing international cooperative strate-the study of interorganizational strategies', *Journal gies*'. In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.),

Weston F.J. and Copeland T.E. (1992), *Managerial finance*. 9. ed. Dryden Press, - Fort Worth

Wiechmann, U. and Pringle L. W. (1979), "Problems that Plague Multinational Marketers," *Harvard Business Review* 57 (4): 118-124.

Wildsmith, J. R. (1973), *Managerial Theories of the Firm*, Martin Robertson, London.

Wilkinson, I. F. and Nguyen V. (2003), "A Contingency Model of Export Entry Mode Performance: The Role of Production and Transaction costs", *Australasian Marketing Journal* 11(3): 44-60.

Williamson, O. E. (1995) 'Hierarchies, markets and power in the economy: An economic perspective', *Industrial and Corporate Change* 4(1), pp. 21-49.

Williamson, Oliver R. (1989) *Transaction Cost Economics*. Chapter 3 in *Handbook of Industrial Organization*, Vol I, Edited by R. Schmalensee and R.D. Willig. Elsevier Science Publishers.

Winter, S. (1987). 'Knowledge and competence as strategic assets'. In D. J. Teece (ed.), *The Competi- tive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184.

Wolf, J. (2008). *The nature of supply chain management research*. Wiesbaden:

Yadong, Luo. (1999) *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion Age*. Santa Barbara, USA: Greenwood Publishing Group.

Yin, Robert K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5th Edition. USA: Sage.

Yu, T., Subramaniam, M., & Cannella, A. A., Jr. (2013). Competing globally, allying locally: Alliances between global rivals and host-country factors.