



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e gestione delle imprese internazionali*

**PRINCIPALI CRITICITA' NELLA GESTIONE
INTERNAZIONALE DELLE MULTINATIONAL
CORPORATIONS: IL RUOLO DELLA *LIABILITY OF
FOREIGNNESS* E DEL *COUNTRY OF ORIGIN EFFECT***

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Elena Prado

Matr. 677641

CORRELATORE

Prof. Roberto Dandi

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

Introduzione.....	6
1. I gruppi internazionali	8
1.1 I modelli organizzativi	9
1.1.1 Il modello Multinazionale	12
1.1.2 Il modello Internazionale.....	13
1.1.3 Il modello Globale.....	14
1.1.4 Il modello Transnazionale.....	15
1.2 Le relazioni tra <i>Headquarter</i> e <i>subsidiaries</i>	16
1.2.1 Il ruolo dell' <i>headquarter</i> ed il ruolo delle <i>subsidiaries</i>	17
1.2.1.1 Il ruolo dell' <i>Headquarter</i>	18
1.2.1.2 Il ruolo delle <i>subsidiaries</i>	21
1.2.2 L'influenza della distanza geografica	26
1.2.3 L'impatto delle differenze culturali	29
1.2.4 Gli obiettivi delle <i>subsidiaries</i>	32
1.2.5 Il ruolo dell'attenzione nelle relazioni <i>headquarter-subsidiaries</i>	34
1.2.5.1 I benefici per le sussidiarie derivanti dall' <i>headquarter</i> attention.....	35
1.2.6 L'autonomia delle <i>subsidiaries</i>	39
1.2.6.1 L'autonomia nel contesto dell'R&D	40
1.2.6.2 L'autonomia e la correlazione con la dimensione della subsidiary.....	42
1.2.7 L'attività di allocazione delle risorse nelle relazioni tra <i>headquarter</i> e <i>subsidiaries</i>	46
1.2.7.1 Il ruolo dell' <i>headquarter</i> nell'allocazione delle risorse.....	48
1.2.8 L' <i>Initiative-taking</i>	52
1.2.8.1 Le reazioni dell' <i>headquarter</i> all' <i>initiative-taking</i>	53
1.2.9 Il flusso di conoscenza all'interno delle MNE	56
1.2.10 I conflitti nelle relazioni tra <i>headquarter</i> e <i>subsidiaries</i>	60
1.2.10.1 Il ruolo manageriale nei conflitti <i>headquarter</i> – subsidiary.....	62
1.2.10.2 Il ruolo del potere individuale nelle relazioni tra <i>headquarter</i> e <i>subsidiaries</i>	63
1.3 Le relazioni tra <i>headquarter</i>, <i>subsidiaries</i> e la rete esterna.....	65
1.3.1 La relazione tra network interno e rete esterna	66
1.3.2 Le relazioni con gli stakeholder locali.....	67
1.3.3 Le relazioni con il governo locale	69
2. La gestione della <i>Liability of foreignness</i> e l'impatto del <i>Country of origin effect</i>	72
2.1 <i>Liability of foreignness</i>: principali criticità.....	73
2.1.1 La differenza tra <i>liability of foreignness</i> , <i>lack of fit</i> e <i>liability of newness</i>	75

2.1.2 L' <i>international business environment</i>	76
2.1.3 Costi e benefici del <i>doing business abroad</i>	78
2.1.4 The <i>Hazards</i>	84
2.1.4.1 Unfamiliarity Hazard	84
2.1.4.2 Discrimination Hazard	85
2.1.4.3 Relational Hazard	85
2.1.5 L'influenza della <i>liability of foreignness</i> sulle strategie di entrata delle MNE	87
2.1.5.1 Market-seeking strategy	87
2.1.5.2 Resource-seeking strategy	88
2.1.5.3 Control-oriented strategies	89
2.1.5.4 Utilizing capital/labor competitive advantages	89
2.1.6 L'impatto dell' <i>institutional distance</i> sulle strategie di <i>ownership</i> della MNE	91
2.1.6.1 La distanza istituzionale e la <i>ownership</i> strategy	92
2.1.6.2 La <i>regulatory distance</i> e la <i>ownership</i> strategy	93
2.1.6.3 La <i>normative distance</i> e la <i>ownership</i> strategy	93
2.1.6.4 La <i>cognitive distance</i> e la <i>ownership</i> strategy	94
2.1.7 Gli approcci per la mitigazione della LOF	96
2.1.7.1 Meccanismi difensivi	97
2.1.7.2 Meccanismi proattivi	98
2.1.8 <i>Knowledge spillovers</i> e la <i>liability of foreignness</i>	100
2.1.9 <i>Liability of foreignness, corporate citizenship</i> e <i>corporate social responsibility</i>	104
2.1.9.1 La <i>corporate citizenship</i>	104
2.1.9.2 La percezione della <i>Corporate social responsibility</i>	107
2.2 La <i>liability of foreignness, liability of outsidership</i> e l'UPPSALA model	110
2.2.1 Il modello del 1977	110
2.2.2 La rivisitazione del modello	112
2.2.2.1 Il business network	112
2.2.2.2 L'apprendimento	115
2.2.2.3 La fiducia e l'impegno	115
2.2.2.3 Lo sviluppo di opportunità	117
2.2.2.4 La validità dell' <i>establishment chain</i>	118
2.2.2.5 La rivisitazione del modello di business network nel processo di internazionalizzazione	119
2.3 Il <i>country of origin effect</i>	122
2.3.1 La definizione di <i>country of origin effect</i>	123
2.3.2 Le fonti e i meccanismi del <i>country of origin effect</i>	125
2.3.3. Modalità di mitigazione del <i>country of origin effect</i>	128
2.3.3.1 Home country factors	128
2.3.3.1 MNC-specific factors	130

2.3.4 L'impatto del <i>country of origin effect</i> sulle strategie di internazionalizzazione e di controllo nelle MNE	132
2.4 Theoretical Framework.....	136
3. L'analisi empirica e il modello proposto.....	138
3.1 Metodologia.....	140
3.2 Misurazione delle variabili	142
3.2.1 La <i>liability of foreignness</i>	142
3.2.2 Il <i>country of origin effect</i>	144
3.2.3 L'integrazione della <i>subsidiary</i>	145
3.2.3 Employees	146
3.2.4 La CSR	147
3.3 Analisi del <i>sample</i>	148
3.4 Risultati.....	150
Conclusioni	155
Bibliografia	157
Sitografia	176

Introduzione

L'obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare le principali criticità relative alla gestione internazionale delle *multinational corporations*.

Al giorno d'oggi infatti le imprese multinazionali hanno raggiunto un ruolo fondamentale in molte dinamiche globali, spesso non solo dal punto di vista prettamente economico, meritandosi sempre maggior attenzione da parte di studiosi ed economisti.

La sempre più crescente globalizzazione infatti, ha portato queste organizzazioni a doversi adattare velocemente alle nuove prospettive di sviluppo, costringendole ad evolvere la propria realtà in strutture sempre più complesse.

In sostanza, l'apertura sempre più accentuata dei mercati ha, da un lato, dato modo a queste realtà aziendali di sfruttare nuove opportunità, ma dall'altro, le ha sottoposte a degli scenari sempre più sfidanti. Per poter sopravvivere alla crescente competitività del mercato infatti, molte aziende sono state costrette a dover sviluppare i propri business su scala internazionale, ritrovandosi a dover governare complesse criticità nella gestione del business di riferimento.

Le principali criticità si riferiscono ai problemi che possono sorgere nel momento in cui si approcciano contesti poco conosciuti e spesso molto distanti anche dal punto di vista culturale.

A tal proposito, osservando queste dinamiche nel corso degli anni, è nato il concetto di *liability of foreignness*, che fa appunto riferimento a quell'insieme di difficoltà e svantaggi che un'impresa straniera è costretta a dover gestire nel momento in cui decide di espandere il proprio business in contesti esteri.

In questo elaborato si cercherà di analizzare questo fenomeno attraverso un'accurata analisi della letteratura, con l'intento finale di evolvere le interpretazioni sinora date e di proporre conseguentemente delle nuove chiavi di lettura.

Per fare ciò, innanzitutto, nel primo capitolo si fornirà una panoramica generale del mondo delle *multinational corporations*, analizzando quali sono le principali peculiarità di queste organizzazioni. In particolare ci si soffermerà sulle dinamiche relative alle relazioni all'interno del network, tra l'*headquarter* e le *subsidiaries*, e all'esterno, quindi tra l'impresa internazionale e l'insieme di stakeholder con la quale essa si ritrova a dover interagire.

Già da questa parte iniziale verranno individuati i primi spunti di riflessione e lacune da approfondire in fase di analisi e di costruzione del modello.

Nel secondo capitolo invece, ci si focalizzerà sul tema principale della *liability of foreignness*. A tal proposito verranno esposte le più significative evidenze emerse sinora dalla letteratura, analizzando di conseguenza le varie interpretazioni in merito alle cause, ai meccanismi di gestione e alle potenziali soluzioni proposte.

Con il fine di costruire la base del nostro modello, verrà inoltre introdotto il tema del *country of origin effect*, con l'obiettivo di identificarne una possibile correlazione con il fenomeno della *liability of foreignness*.

Per approfondire e sviluppare i principali gap individuati nell'analisi della letteratura effettuata nei primi due capitoli del presente elaborato, verrà impostata un'analisi empirica su un campione di 20 aziende multinazionali, di cui sono stati studiati diversi aspetti sia endogeni che esogeni, attraverso la somministrazione di un questionario.

Nel terzo capitolo verrà quindi presentato il modello proposto composto da 4 ipotesi principali da testare con un'analisi di regressione econometrica.

Come accennato verrà innanzitutto indagato il potenziale effetto del *country of origin* sul fenomeno della *liability of foreignness*, unitamente ad altri fattori come l'integrazione locale, la dimensione e l'impegno aziendale in ambito sociale.

1. I gruppi internazionali

In questo capitolo si andrà a costruire una panoramica sul mondo delle *multinational corporations*. Lo scopo di queste pagine è quello di fornire un quadro preciso sui meccanismi di funzionamento di queste organizzazioni, andando ad analizzare quelle che risultano le principali criticità in relazione alla struttura, alle dinamiche interne e all'interazione con il contesto esterno. Queste analisi, attraverso lo studio della letteratura, faranno da base per l'individuazione delle variabili chiave da testare nel nostro modello finale.

Innanzitutto verranno brevemente descritte le principali strutture che sono state adottate sinora dalle grandi *multinational corporations*, evidenziandone i punti di forza e di debolezza.

Successivamente, gran parte del capitolo si concentrerà sulle dinamiche interne del network, andando ad indagare le principali criticità che la corporate di MNC deve affrontare nel momento in cui interagisce con le proprie *subsidiaries*.

Infine, nell'ultima parte si analizzeranno le principali problematiche che la MNC deve gestire nel momento in cui inizia la sua espansione all'estero, dovendo inevitabilmente affrontare l'interazione con l'ambiente esterno e con le sue componenti, come il governo, i partner di business ed il mercato in generale.

1.1 I modelli organizzativi

Nel corso degli anni, le aziende hanno conquistato sempre più spazio e importanza all'interno della realtà di numerosi contesti diversi. Queste organizzazioni di persone e mezzi con lo scopo di fornire beni o servizi, si sono evolute notevolmente nel tempo, ampliando le proprie attività, ma soprattutto il proprio campo di applicazione, sfruttando nuovi pensieri, nuove tecnologie e nuovi mercati. Al giorno d'oggi quindi si possono contare una miriade di imprese internazionali, che hanno ampliato la loro attività passando da un mercato locale ad un mercato globale.

Per sostenere questa importante evoluzione di business, queste organizzazioni si sono dovute adattare, creando delle configurazioni per la propria realtà idonee a perseguire gli obiettivi strategici.

A livello nozionistico, nella letteratura più diffusa per riferirsi a gruppi economici internazionali si usano spesso le terminologie MNC, *Multinational Corporation*, e MNE, *Multinational Enterprise*. Concettualmente non c'è nessuna differenza sostanziale tra le due espressioni, infatti entrambe si riferiscono a società che operano in più di un paese e che sono costituite da network composti da varie unità. Queste unità solitamente sono composte dall'*headquarter* e dalle *sussidiarie*, più o meno interconnesse tra loro¹.

Queste entità multinazionali quindi hanno la propria attività commerciale o produttiva all'estero, solitamente gestita a livello locale².

Da queste prime considerazioni si evince come l'estensione geografica rappresenti la principale discriminante per la definizione di un'impresa internazionale.

In sostanza quindi *"l'impresa internazionalizzata è un tipo di azienda che ha raggiunto un'estensione della propria struttura in ambiti geografici esteri, adeguata a realizzare l'orientamento strategico internazionale, e che ha attivato meccanismi di controllo e coordinamento atti a mantenere un'appropriata unitarietà dell'operato delle diverse sussidiarie, pur nell'ambito del loro massimo grado di autonomia"*³.

Con il passare del tempo e con l'evolversi delle dinamiche del mercato, si sono sviluppati a loro volta modelli più definiti e complessi di MNC.

I principali approcci condivisi anche dalla letteratura del settore sono:

1. multinazionale;
2. internazionale;

¹ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 197.

² Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 44.

³ Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 48.

3. globale;
4. transnazionale.

La scelta verso uno di questi approcci piuttosto di un altro da parte del *headquarter* viene inevitabilmente influenzata dalle scelte strategiche che sono alla base del business e del contesto di cui fa parte l'*headquarter*. Nei gruppi internazionali infatti è fondamentale decidere se perseguire un approccio basato sull'integrazione globale o al contrario sull'adattamento locale.

La strategia di integrazione globale fa riferimento alle scelte di alcune MNE di entrare nei mercati esteri mantenendo la propria offerta e la propria struttura standardizzata a livello globale, o comunque con minimi adattamenti.

Nell'approccio di adattamento locale invece, le multinazionali tendono a modificare il proprio assetto e la propria offerta in base al nuovo mercato geografico che vanno ad approcciare, apportando anche delle significative modifiche per soddisfare l'adattamento.

La decisione verso una direzione piuttosto che un'altra deve tenere assolutamente conto della tipologia di business di cui ci si occupa. Ci sono infatti determinate tipologie di prodotto che si prestano perfettamente a strategie di integrazione globale, altre invece che non sono in grado di sostenere questo approccio e che invece risultano più consone per il perseguimento di strategie di adattamento locale.

Ad esempio, le aziende produttrici di beni di lusso solitamente adottano strategie di integrazione globale, grazie alle quali sono in grado di rafforzare la percezione che il mercato mondiale ha dei loro prodotti, amplificandone ulteriormente lo *status symbol*. Dall'altra parte invece, le multinazionali che si occupano di prodotti alimentari devono necessariamente definire le proprie strategie sulla base delle differenze culturali che si hanno tra i diversi paesi in cui si ritrovano ad operare e di conseguenza risulta decisamente più performante un approccio indirizzato verso l'adattamento locale.

I quattro modelli organizzativi nominati prima infatti si differenziano tra loro proprio per l'importanza che viene data rispettivamente alle due strategie, come evidenziato dallo schema esemplificativo di seguito riportato.

	Elevata importanza integrazione globale	Bassa importanza integrazione globale
Elevata importanza adattamento locale	TRANSNAZIONALE	MULTINAZIONALE
Bassa importanza adattamento locale	GLOBALE	INTERNAZIONALE

Figura 1⁴

Le organizzazioni che vorranno sostenere una strategia ad alta integrazione globale, sceglieranno un modello organizzativo globale, se non risulta strettamente funzionale l'adattamento locale, oppure se quest'ultimo viene ritenuto utile, può decidere di adottare il modello transnazionale, il quale però comporta delle maggiori criticità da gestire.

Al contrario, se l'azienda può rinunciare a logiche globali, può indirizzare la propria struttura verso l'approccio multinazionale o internazionale, in base alle proprie esigenze di adattamento locale.

In linea generale, nei casi in cui ci si diriga verso un approccio con un maggiore focus sull'integrazione globale si avrà una forte centralizzazione delle attività e la conseguente cooperazione tra le varie unità operanti all'estero, mentre in quelli indirizzati verso l'adattamento locale si avrà un decentramento geografico e una maggiore flessibilità strategica da parte delle *subsidiaries*.

⁴ Figura 1 da Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 58.

1.1.1 Il modello Multinazionale

Come accennato prima, il modello multinazionale si adatta a quelle realtà organizzative che non hanno particolari esigenze di integrazione globale o che comunque si occupano di un business che non si presta a queste logiche, ma piuttosto che richiede un forte studio e adattamento del contesto locale in cui si trovano ad operare le *subsidiaries* del gruppo.

In particolare, il modello definito “multinazionale” ha come obiettivo primario quello di offrire delle risposte differenziate a tutte le diverse pressioni ed esigenze che possono provenire dal contesto locale in cui l’azienda si trova ad operare. Questa sua peculiarità conferisce una notevole autonomia sia strategica che operativa alle sussidiarie appartenenti al gruppo e di conseguenza la catena del valore viene fondamentalmente replicata in ogni entità appartenente all’area geografica di riferimento, limitando di molto le connessioni tra le stesse. La conseguenza di questo assetto aziendale è di rendere l’*headquarter* più assimilabile alla logica di un mero investitore con il solo scopo di organizzare il processo di internazionalizzazione, lasciando enorme discrezionalità a ciascuna sussidiaria.

Sostanzialmente quindi l’impresa multinazionale immette una sua sussidiaria nelle aree geografiche nelle quali riesce ad avere accesso e che ritiene degne di attenzione. Per ottenere quindi il massimo grado di adattamento delle sussidiarie rispetto al loro contesto a livello istituzionale, competitivo e ambientale, la corporate affida loro ampia discrezionalità decisionale. Questa componente di autonomia aumenta di conseguenza anche la responsabilità in capo alle *subsidiaries*, in quanto hanno il compito di sviluppare il business aziendale nell’area geografica affidata.

In questo assetto il ruolo dell’*headquarter* rimane quello di controllare comunque l’andamento delle proprie controllare attraverso apposite figure all’interno degli organi di governo e di gestire i flussi finanziari.

Il grande punto forte di questo assetto è quello di ottenere una strategia in grado di sfruttare tutti i vantaggi assorbibili dalle singole aree geografiche.

1.1.2 Il modello Internazionale

Il modello internazionale può in qualche modo rappresentare un'evoluzione del modello organizzativo multinazionale, in cui in sostanza si riequilibra il rapporto tra l'importanza dell'integrazione globale e la necessità di adattamento locale.

In questo assetto infatti l'*headquarter* diventa un centro propulsore per l'intero gruppo aziendale, grazie al quale le diverse sussidiarie sono in grado di sviluppare, valorizzare e in seguito adattare nei singoli propri contesti di riferimento gli input dati dalla corporate. I principali input che la casa-madre fornisce al resto del gruppo sono rappresentati solitamente da caratteristiche distintive o ad esempio da componenti essenziali per il *core business*. Grazie a questo flusso le relazioni tra corporate e *subsidiaries* si intensificano, provocando effetti positivi dal punto di vista del coordinamento di gruppo. Rimangono invece sostanzialmente basse le relazioni tra le varie sussidiarie appartenenti alla rete.

Le entità del gruppo controllate hanno quindi lo scopo di gestire le varie attività della catena del valore in base alle indicazioni strategiche ricevute dalla corporate, la quale quindi tende a conservare al suo interno i fattori maggiormente critici per il vantaggio competitivo.

Questo assetto dà la possibilità di ottenere un miglior coordinamento tra le diverse attività sviluppate all'estero e di raggruppare le risorse per nutrire i fattori del vantaggio competitivo da distribuire poi all'intero gruppo.

1.1.3 Il modello Globale

Il modello globale si caratterizza per il suo forte focus sull'integrazione globale, tralasciando quindi tutte le logiche riguardanti l'adattamento locale.

In questo modello infatti le unità del gruppo sono organizzate come una rete di entità con alto grado di integrazione, seppur separate. La visione strategica viene costruita a livello di gruppo, riducendo così lo spazio discrezionale di ciascuna *subsidiary*. Il gruppo aziendale si configura quindi come una rete internazionale, ossia *“una rete costituita da un attore-perno che in linea generale è ovviamente la casa-madre, una serie di nodi costituiti dalle unità estere cui sono affidate funzioni differenziate e le relazioni che legano i vari nodi, caratterizzate da diversi livelli di densità”*⁵. Allo stesso tempo, anche la catena del valore è organizzata e pensata a livello globale, eliminandone quindi la replicazione in ogni area geografica. Questa unitarietà del processo rende ottenibile il massimo grado di standardizzazione dell'offerta. In questo modello è evidente come il ruolo della corporate assuma un'importanza critica e quindi implichi nuovi compiti, come ad esempio:

- Assegnazione dei ruoli ai soggetti selezionati;
- Definizione da attribuire a ciascuna unità per standard produttivi e procedure;
- Supervisione delle attività;
- Ottimizzazione dei processi produttivi.

Secondo Porter⁶, le aziende che adottano questo modello per la propria struttura organizzativa, identificano solo poche aree geografiche dove sviluppare i propri centri operativi, ognuno dei quali diventa fortemente specializzato in una determinata funzione.

I benefici di questo modello si palesano nel momento in cui i vantaggi della standardizzazione e della selezione geografica sono più alti sia dei costi di coordinamento che la corporate deve sostenere sia degli svantaggi derivanti dalla non considerazione delle differenze geografiche e culturali tra le diverse aree in cui il gruppo si trova ad operare⁷.

⁵ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 180.

⁶ Michael Porter: Economista statunitense nato a Ann Arbor nel 1947. Insegna strategie competitive e dirige l'Institute for strategy and competitiveness alla Harvard business school, dove è Bishop William Lawrence university professor. Considerato il principale studioso di strategia manageriale – Enciclopedia Treccani.

⁷ Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 53.

1.1.4 Il modello Transnazionale

I modelli descritti precedentemente presentano alcune inevitabili debolezze. Il modello transnazionale cerca quindi di ridurre al minimo le carenze strutturali che si possono subire nell'adozione di uno dei modelli finora descritti.

In questo modello infatti si cerca di configurare una struttura in grado di sostenere contemporaneamente sia l'integrazione globale, che l'adattamento locale.

Questo tipo di logica è molto rischiosa, in quanto comporta un'enorme dispendio di risorse, energie e tempo, sia da parte della corporate, che di tutte le sussidiarie.

Fondamentalmente, con questo assetto la corporate sceglie e seleziona le attività da allocare e le competenze chiave da trasferire in ciascuna entità controllata sulla base di dove sia possibile sfruttare le condizioni migliori. Per amplificare questo effetto, viene costruito un network attraverso il quale condividere conoscenze, competenze e risorse tra le varie *subsidiaries* del gruppo. Grazie a questi flussi, le unità possono assumere un importante ruolo strategico all'interno delle dinamiche del gruppo, tanto da poter arrivare ad essere dei veri e propri "centri di eccellenza"⁸, diventando così leader nell'implementazione delle attività o nella gestione del business in cui le competenze di cui è provvista sono cruciali per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Le conseguenze che si ottengono se si arriva ad essere considerate un centro di eccellenza, rappresentano i prioritari obiettivi della maggior parte delle *subsidiaries*, in quanto questo status permette all'unità di ricevere ad esempio maggiore attenzione e quindi maggiori risorse da parte dell'*headquarter*, comportando spesso anche un importante aumento dell'autonomia decisionale e dell'influenza nei confronti dell'intero network.

⁸ Centri di eccellenza: unità operativa, non necessariamente dotata di personalità giuridica che, disponendo di risorse e competenze appunto "eccellenti", assume un ruolo-guida per tutto il gruppo, per quanto riguarda la realizzazione di determinate attività o la gestione di specifici business – Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 181.

1.2 Le relazioni tra *Headquarter* e *subsidiaries*

L'identificazione del modello da adottare più adeguato per la propria realtà organizzativa non è un processo né semplice, né tantomeno veloce, ma bensì il risultato di tentativi, fallimenti e successi. Tutte queste dinamiche hanno come denominator comune le relazioni che si instaurano tra l'*headquarter* di riferimento e le singole *subsidiaries*, le quali rappresentano il fattore chiave dell'evoluzione dell'intero gruppo economico.

Data la loro importanza, la letteratura economica si è spesso soffermata sui fenomeni che si manifestano, descrivendo spesso come queste relazioni siano connotate da un costante sforzo per bilanciare da un lato, gli innumerevoli conflitti di interesse che si instaurano tra le parti, e dall'altro, l'inevitabile tendenza a voler perseguire l'obiettivo comune.

Innanzitutto è importante evidenziare come la configurazione del ruolo di ciascuna sussidiaria all'interno del gruppo e nei confronti della corporate può comportare diverse problematiche relazionali e di interazione in ambiti come la definizione degli orientamenti strategici, la configurazione della catena del valore e lo sviluppo del posizionamento competitivo.

Tutte queste criticità quindi sfociano spesso in meccanismi che vedono le parti iniziare dei giochi di potere e dei contrasti derivanti dalle motivazioni più svariate, come la distanza geografica o culturale, la differenza di obiettivi o ancora la dicotomia tra la ricerca di autonomia da parte della *subsidiary* ed il bisogno di esercitare il controllo per la corporate.

Verranno quindi di seguito analizzate le principali peculiarità che contraddistinguono il complesso rapporto tra *headquarter* e *subsidiaries*, con lo scopo di ricavarne delle solide evidenze da utilizzare per indagare quali sono le principali variabili che influiscono sulle maggiori criticità che le MNC devono affrontare rispetto alle imprese autoctone, e quindi sul concetto di *liability of foreignness*.

1.2.1 Il ruolo dell'*headquarter* ed il ruolo delle *subsidiaries*

Abbiamo in precedenza visto che, malgrado i differenti modelli adottabili, l'impresa internazionale in linea di massima si configura come un network composto da due principali tipologie di entità, *headquarter* e *subsidiaries*, interconnesse tra loro con differenti gradi di intensità e più o meno disperse a livello geografico.

È opportuno sottolineare a tal riguardo che la complessità delle dinamiche infragruppo si è accentuata a causa degli innumerevoli cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni a livello di funzioni e responsabilità sia delle corporate che delle *subsidiaries*.

Ciò che più si è inasprito, in linea generale, è proprio il “conflitto” tra la necessità di un coordinamento globale gerarchicamente accentrato e il bisogno di ottenere un'integrazione e un adattamento al contesto locale della zona geografica estera.

L'integrazione al contesto locale infatti, come si andrà dimostrare nel nostro modello, ricopre un ruolo essenziale per il business della sussidiaria e quindi, conseguentemente, per quello dell'intero gruppo aziendale.

Ormai è fatto assodato che le controllate non siano più delle mere entità operative, ma che abbiano invece sviluppato forti capacità proattive con le quali sviluppare *skills*, competenze e generare risorse critiche. Inevitabilmente, maggiore è la capacità delle sussidiarie di raccogliere fattori distintivi, maggiore diventa il loro peso e la loro autonomia all'interno del gruppo.

Quest'ultima conseguenza però può potenzialmente avere delle ripercussioni fortemente destabilizzanti per quanto riguarda gli equilibri gerarchici all'interno della MNC, riducendo significativamente la differenza di potere tra *headquarter* e *subsidiaries*. Questo aspetto, seppur positivo per la *subsidiary* in un primo momento, può comportare delle criticità spesso irreversibili per l'intero network aziendale.

Ovviamente non tutte le entità controllate hanno le stesse potenzialità. Quest'ultime infatti sono spesso influenzate da diversi fattori, come ad esempio le modalità di costituzione, le quali definiscono diversamente l'identità e l'integrazione organizzativa: basti pensare alle differenze che si possono notare tra sussidiarie costituite con il metodo *greenfield*⁹ o tramite M&A¹⁰. In queste

⁹ Investimento greenfield: Insediamento di nuove strutture produttive (stabilimenti, impianti, strutture logistiche, uffici, reti operative, centri di ricerca ecc.) che implicano l'incremento della capacità produttiva nel territorio ospitante – Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 17.

¹⁰ M&A: operazioni finalizzate all'acquisizione, da parte di una società (in alcuni casi definito «predatore»), del controllo di un'altra azienda (definita «preda»). Quando l'operazione sfocia in una vera e propria incorporazione della preda all'interno della società acquirente, allora si parla di fusione (nella maggior parte dei casi si ha anche fare con una «fusione per incorporazione», in alcuni casi invece il merger dà luogo a una nuova realtà distinta) – Il Sole 24 ore, rubrica “Parole Chiave”, ultimo aggiornamento 26 Aprile 2017.

situazioni ricoprono il ruolo di fattori critici il coordinamento che è in grado di offrire la corporate e la predisposizione al cambiamento che possiede sia la sussidiaria, sia le altre componenti della rete.

Non bisogna poi dimenticare che queste dinamiche sono fortemente influenzate dal contesto geografico in cui la sussidiaria si ritrova ad operare, infatti *“la maggiore autonomia delle sussidiarie è anche strettamente connessa all’ambiente competitivo in cui si trovano ad operare. La qualità della localizzazione, infatti, è alla base delle loro performance economiche e innovative e della loro capacità di sviluppare nuove risorse e competenze”*¹¹.

Proprio per questo motivo le sussidiarie devono essere in grado di integrarsi nel miglior modo possibile nel proprio contesto di riferimento, così da sfruttarne a pieno le potenzialità, spostandosi da una visione gerarchica nei confronti della propria casa-madre, ad una concezione più eterarchica.

1.2.1.1 Il ruolo dell’Headquarter

Per comprendere adeguatamente le principali cause di tensione o di vantaggio competitivo, è fondamentale identificare chiaramente quali siano i ruoli ed i compiti in capo all’*headquarter*.

I principali ruoli che può ritrovarsi a ricoprire la corporate all’interno di realtà aziendali internazionali possono essere sostanzialmente:

1. Gestione dell’efficienza interna (*transaction cost economics*);
2. Coordinamento delle risorse e delle competenze (*resource based view*);
3. Affiancamento nelle relazioni di business (*Business network view*);
4. Progettazione della combinazione strategica tra ambiente interno ed esterno (*contingency theory*);
5. Implementazione di meccanismi di controllo per mediare i comportamenti opportunistici (*agency theory*);
6. Creazione di valore (*Parenting advantage*).

L’economista Chandler¹², analizzando la corporate da un altro punto di vista, individua due ruoli ben definiti attribuibili alla casa-madre: imprenditoriale e amministrativo.

Il ruolo imprenditoriale si riferisce a tutte quelle attività che l’*headquarter* deve perseguire per formalizzare le strategie a livello corporate in modo tale da assicurare la continuità aziendale nel lungo periodo e la conservazione delle competenze chiave.

¹¹ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 198.

¹² Alfred D. Chandler: professore di *Business History* presso la Harvard Business School nato nel 1918 a Guyencourt (Stati Uniti).

Il ruolo amministrativo invece consiste nell'attivazione di controlli volti a monitorare le performance del gruppo, così da essere in grado di prevenire o rimediare a situazioni che possano minare la stabilità aziendale a causa di comportamenti opportunistici.

In sostanza quindi, *“l'essenza dell'HQ sta nella sua capacità di generare ed esplodere potenziali sinergie interne, di coordinare processi di apprendimento, di ricombinare risorse diverse tra le sussidiarie, sviluppando nuove conoscenze e opportunità piuttosto che allocare solamente un determinato set di risorse e competenze”*¹³.

Diventa evidente in sostanza come il fine ultimo dell'*headquarter* debba essere quello di creare valore. Per poter fare ciò però la corporate deve necessariamente essere in grado di possedere un'importante conoscenza del business e delle diverse attività svolte dalle *subsidiaries*, in modo tale da poter implementare meccanismi di controllo e coordinamento in maniera efficace, prevenendo così potenziali situazione di *value destruction*.

I meccanismi di controllo sono volti ad assicurare che vengano effettivamente perseguiti dalle entità controllate del gruppo gli obiettivi stabiliti. Concretamente quindi questo può essere messo in atto attraverso l'implementazione di procedure per rilevare eventuali situazioni opportunistiche dannose.

L'attività di monitoraggio invece fa riferimento a forme di controllo ex-post, dove il fulcro dell'attività consiste nella raccolta di dati e di informazioni da usare per verificare e valutare le performance delle sussidiarie.

Per portare a termine il proprio compito l'HQ può anche scegliere di ricorrere a meccanismi più informali, come ad esempio la condivisione di una cultura aziendale ed organizzativa coerente con gli obiettivi oppure l'inserimento dei cosiddetti *ex-patriates*¹⁴ all'interno delle realtà satelliti del gruppo.

Queste attività sopra descritte prettamente di controllo, seppur necessarie, risultano fine a sé stesse se non accompagnate da una solida e continua attività di indirizzo strategico. L'HQ infatti deve sempre continuare a pensare ad incrementare le potenzialità delle singole *subsidiaries*, così da produrne beneficio comune, attraverso azioni volte a:

- Sfruttare il vantaggio competitivo nei diversi contesti geografici;
- Creare un ambiente organizzativo efficace;
- Stabilire un orientamento strategico comprensibile e condiviso;
- Sviluppare nuove fonti di vantaggio competitivo.

¹³ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 200.

¹⁴ Ex-patriates: Manager di fiducia dell'*headquarter* inviati a gestire per un periodo limitato di tempo unità organizzative locali.

In definitiva quindi, la corporate deve cercare di costruire un contesto nel quale sia possibile fare leva sul già citato *parenting advantage*, che Goold¹⁵, Campell¹⁶ e Alexander¹⁷ definiscono come la “*situazione in cui l’intervento dell’headquarter permette alle sussidiarie di raggiungere livelli di performance più alti rispetto a quelli che le stesse sarebbero in grado di raggiungere qualora operassero come unità indipendenti*”¹⁸.

Come accennato nel primo paragrafo, i gruppi internazionali possono svilupparsi sulla base di differenti modelli, a seconda dei quali possono configurarsi *headquarter* a livelli diversi. Spesso infatti, soprattutto nei casi di aziende con una notevole espansione geografica, le corporate si articolano su più livelli, andando così a formare il cosiddetto *HQ system*. All’interno di questo schema solitamente si trova all’apice il *corporate headquarter*, di norma presente nel contesto geografico di origine che ha il principale ruolo di stabilire e configurare la strategia di gruppo e di rendere la cultura aziendale condivisa, assistito da una serie di entità intermedie di *headquarter* che possono essere strutturati su base divisionale o regionale.

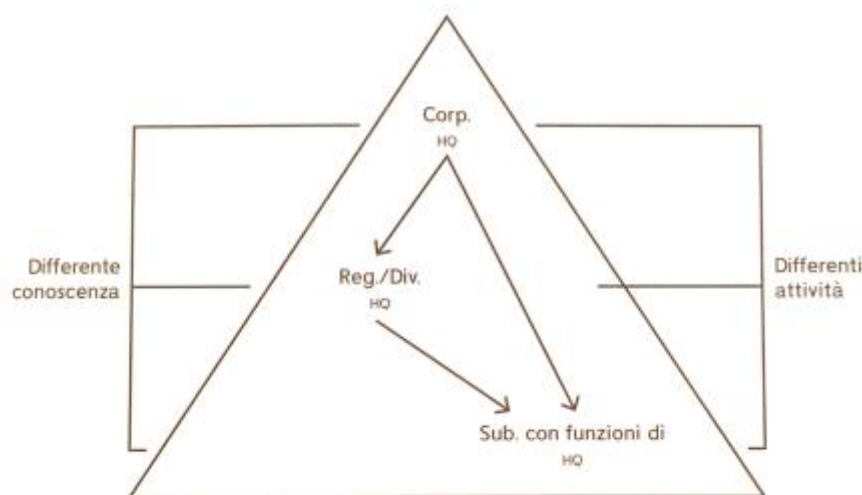


Figura 2¹⁹

¹⁵ Michael Goold: *founding director* del Ashridge Strategic Management Centre. Il suo campo di ricerca riguarda principalmente la corporate strategy e la corporate structure, con un particolare focus sulle compagnie multi-business.

¹⁶ Andrew Campbell: è stato Director del Ashridge Strategic Management Centre, fin dalla sua fondazione nel 1987. La sua area di ricerca si è concentrata sulla gestione delle compagnie multi-business.

¹⁷ Marcus Alexander: è uno dei director presso l' Ashridge Strategic Management Centre. Il suo ambito di ricerca e di insegnamento riguarda la *corporate-level strategy*, il collegamento tra la strategia e l'organizzazione aziendale e l'utilizzo dell'*outsourcing*.

¹⁸ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 205.

¹⁹ Figura 2: I differenti livelli dell'headquarter – fonte: Ciabuschi, Dellestrand e Holm, 2012.

1.2.1.2 Il ruolo delle subsidiaries

Indipendentemente da quello che poteva essere il modello scelto dal gruppo internazionale, le sussidiarie fino a qualche decennio fa avevano fundamentalmente il ruolo di replicare il vantaggio competitivo della corporate in tutti i vari contesti in cui si trovavano ad operare. Questo network quindi nasceva con l'obiettivo di sfruttare l'*ownership specific advantage*²⁰ creato nel paese di origine e di appropriarsi dei potenziali benefici che ne derivavano.

Ora invece è sempre più evidente come le sussidiarie riescano a raggiungere all'interno delle MNC un ruolo critico per la competitività a livello globale, grazie al fatto che il vantaggio competitivo non viene più solo creato dalla corporate, ma bensì generato anche a livello di *subsidiary*.

In altre parole quindi, "si trasformano in "inventori" e "generatori" di nuove fonti di vantaggio competitivo"²¹, diventando degli organismi *competence creating*²².

La criticità che la singola sussidiaria riesce a raggiungere all'interno del suo contesto aziendale però può dipendere da diversi fattori, non sempre manovrabili dalla stessa.

La corporate infatti può decidere di espandere la propria presenza all'estero sulla base di diversi fattori e per varie ragioni. Gli economisti Bartlett²³ e Ghoshal²⁴ a riguardo distinguono quattro tipologie di configurazione sulla base di due variabili: la criticità delle risorse gestite dalla sussidiaria e del paese di attività in cui opera.



Figura 3²⁵

²⁰ Vantaggio competitivo

²¹ Caroli Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education, pag. 209.

²² Cantwell e Mudambi 2005.

²³ Cristopher A. Bartlett: teorico australiano nato nel 1943. Professore emerito presso la Harvard Business School e conosciuto principalmente per le sue ricerche in Multinational Corporation e Transnational management con il collega Sumantra Ghoshal.

²⁴ Sumantra Ghoshal: studioso indiano (1948-2004) e professore di Strategic and International Management presso la London Business School.

²⁵ Figura 3: Possibili ruoli della sussidiaria in relazione alla sue competenze e all'importanza dell'area geografica dove opera (adattamento dell'autore da Bartlett-Ghoshal (1989)) – Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 215.

Come si evince dalla tabella, in base alla combinazione delle due variabili si possono ottenere sussidiarie con quattro tipologie di ruoli:

1. sussidiaria strategica;
2. sussidiaria presenzialista;
3. sussidiaria di appoggio;
4. sussidiaria marginale.

Altre variabili che possono influenzare il ruolo della *subsidiary* sono il compito che la corporate ha deciso di attribuirle (allocazione di attività, compiti, risorse e competenze), le scelte strategiche adottate dal management della sussidiaria ed infine le peculiarità specifiche del contesto locale (clienti, competitor, fornitori e istituzioni).

All'interno del network della MNC diventa fondamentale capire come è stata progettata ed implementata la gestione della catena del valore. Difatti, in base alla configurazione della catena del valore, la sussidiaria può godere di un diverso grado di indipendenza nei confronti della corporate.

In altre parole, come si può evincere dal grafico sotto riportato, in base alle scelte dell'HQ in merito al grado di localizzazione e di integrazione delle attività, si possono ottenere diverse tipologie di sussidiarie in relazione alla loro autonomia.

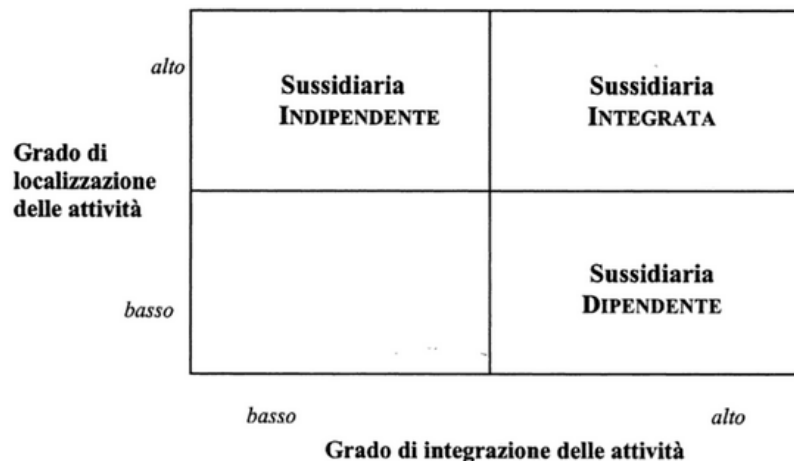


Figura 4²⁶

²⁶ Figura 4: *Diverse tipologie di sussidiaria in relazione al grado di integrazione e localizzazione delle attività della catena del valore* – Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 219.

Come già accennato, il livello di integrazione che la *subsidiary* riesce a raggiungere rispetto al contesto locale, può risultare decisivo sull'efficacia della propria attività e sulla gestione della percezione che il contesto locale ha nei confronti di entità straniere.

Indipendentemente da quale è lo scopo e la funzione con la quale la sussidiaria è stata creata e/o implementata all'interno del gruppo, essa può comunque essere soggetta ad un percorso evolutivo che ne può modificare la ragion d'essere, come raffigurato nella tabella sotto riportata.

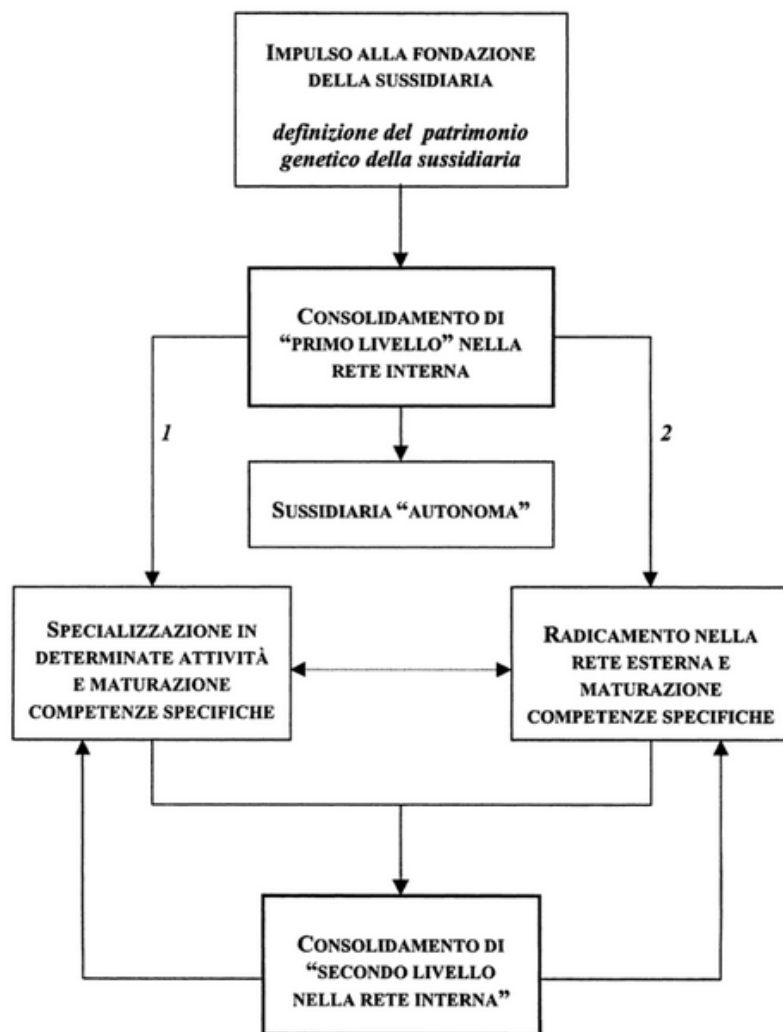


Figura 4²⁷

Sostanzialmente in ogni caso la sussidiaria nasce sempre da un impulso proveniente dall'HQ, che ne definisce le peculiarità principali e le caratteristiche di base. Questo patrimonio genetico che viene attribuito definisce anche gli obiettivi strategici che la *subsidiary* deve raggiungere almeno nel medio-breve termine.

²⁷ Le fasi del processo evolutivo di una sussidiaria – Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 226.

Successivamente vi è una fase che viene definita “consolidamento di primo livello”, che consiste nella maturazione di routine da parte della sussidiaria e nel consolidamento di relazione all’interno del network interno alla MNC.

L’evoluzione del consolidamento di primo livello può prendere tre diverse strade. La sussidiaria infatti può:

1. Aumentare la propria specializzazione e di conseguenza ottenere competenze specifiche;
2. Consolidare la propria posizione all’interno del network esterno approfondendo le relazioni con gli interlocutori locali;
3. Divenire a tutti gli effetti una sussidiaria autonoma nei confronti della corporate.

Nel primo e nel secondo caso, la relazione con il network aziendale e la dipendenza della sussidiaria rispetto all’HQ rimane ancora forte, di conseguenza si può arrivare alla fase di consolidamento di secondo livello, nella quale vengono rafforzate ulteriormente le sinergie con il gruppo e le relazioni con la rete interna.

Parallelamente ai profili evolutivi della *subsidiary* e ai fattori esogeni al perimetro decisionale della sussidiaria, ci sono degli obiettivi che essa deve cercare di raggiungere per ottenere il proprio *empowerment* all’interno della MNC.

In primo luogo è fondamentale che la sussidiaria sia in grado di aumentare la propria legittimità nei confronti dell’HQ, in modo tale da aumentare la percezione positiva verso tutte le attività che vengono messe in atto. Infatti la legittimità, in quanto forma di approvazione sociale, agevola l’acquisizione di potere e l’importanza del proprio ruolo.

La sussidiaria poi deve cercare di attirare verso il proprio contesto, il controllo di risorse critiche. Questo fattore infatti, facilita la creazione di vantaggio competitivo, in quanto la sussidiaria arriva ad avere tra i suoi compiti la gestione di risorse che possono essere scarse o comunque difficilmente trasferibili.

Infine la *subsidiary* deve cercare di fare leva sulle possibili connessioni strategiche del proprio network, in modo tale da assumere una posizione centrale all’interno della MNC. Senza interconnessione infatti diventa difficile aumentare il proprio potere ed evidenziare il valore delle proprie risorse.

Attraverso il combinarsi delle scelte e dei fattori sopra descritti, il ruolo ricoperto dalla *subsidiary* all’interno del gruppo internazionale può assumere due diverse accezioni, che gli economisti Bouquet²⁸ e Birkinshaw²⁹ definiscono *corporate embeddedness* e *external embeddedness*.

²⁸ Cyril Bouquet: Professore di Strategy all’IMD. I suoi studi riguardano principalmente l’interfaccia tra la psicologia, la strategia e la leadership organizzativa.

²⁹ Julian Birkinshaw: Professore di Strategy and Entrepreneurship e Direttore accademico dell’Institute of Innovation and Entrepreneurship.

Per *corporate embeddedness* si intende l'importanza che assumono le connessioni e le relazioni che la sussidiaria intrattiene sia con l'HQ che con le altre *subsidiaries*.

L'*external embeddedness* definisce invece la consistenza dei rapporti con tutta la serie di stakeholder esterni rispetto all'organizzazione aziendale.

La combinazione di queste due dimensioni comporta diversi livelli di influenza che la *subsidiary* può esercitare, partendo da realtà con basse connessioni e infrastrutture e arrivando a sussidiarie dotate di forti relazioni all'interno di consolidati network sia interni che esterni, passando per livelli intermedi dove viene accentuato il focus sulle relazioni interne piuttosto che su quelle con stakeholder esterni.

Come si dimostrerà nel capitolo finale del presente elaborato, i diversi equilibri tra *corporate embeddedness* e *external embeddedness* che una MNC decide di adottare nella propria struttura, avranno delle importanti ripercussioni sul livello di *liability of foreignness* accusato dalla stessa.

1.2.2 L'influenza della distanza geografica

La distanza geografica tra l'*headquarter* di una MNE e le sue sussidiarie è la forma più evidente e indiscussa del distacco all'interno della loro stessa realtà³⁰, fattore che spesso rappresenta la base dei contrasti che sussistono nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*.

Il fattore geografico è strettamente legato a scelte strategiche, come ad esempio l'allocazione di centri distributivi, di vendita, centri di R&D o in merito all'implementazione di strutture dotate di HQ regionali piuttosto che globali. La distanza geografica è spesso anche alla base delle scelte riguardanti le modalità di entrata in nuovi mercati e di costituzioni di sussidiarie. Può anche avere una notevole influenza sulle attività di *social responsibility* e sulle decisioni di concentrare queste tipologie di attività su una sussidiaria piuttosto che un'altra.

Numerosi studi³¹ effettuati negli ultimi decenni, hanno evidenziato come la distanza geografica aumenti notevolmente i costi di comunicazione che l'HQ deve sostenere per estrapolare conoscenza dalle proprie sussidiarie, con lo scopo di ottenere il coordinamento della rete e allo stesso tempo anche il monitoraggio delle attività e delle performance.

Altri studi³² hanno inoltre dimostrato come l'aumento di questi costi cambi in base alle scelte strategiche di insediamento: spesso risultano minori nei casi in cui venga scelta una strategia di tipo *greenfield*, piuttosto che un'entrata tramite acquisizione.

In queste ricerche è stata implicitamente stabilita come assunzione che l'*headquarter* di un'impresa internazionale sia concentrata in una singola area geografica. Di conseguenza, la distanza geografica all'interno della rete tra HQ e *subsidiary* è stata misurata partendo da un unico punto di riferimento. Però questo approccio potrebbe risultare distorsivo, in quanto un numero sempre maggiore di realtà aziendali internazionali hanno "disaggregato" le proprie corporate a livello globale, spostando in diverse aree all'estero delle loro componenti o funzioni specifiche come la tesoreria³³.

Questo fenomeno dispersivo è comunque relativamente recente ed è dovuto alla sempre più crescente necessità delle MNE di posizionare le proprie strutture e le proprie funzioni nelle aree

³⁰ Marc G Baaij and Arjen H L Slangen, *The role of Headquarters-subsidiary geographic distance in strategic decisions by spatially disaggregated headquarters*, Journal of International Business Studies (2013) 44, 941-952.

³¹ Dellestrand&Kappen (2012), Harzing&Noorderhaven (2006), Rose&Ito (2008), Slangen (2011), Yu&Ito (1988).

³² Slangen (2011).

³³ Ambos&Mahnke (2010), Baaij – Mom - Van den Bosch&Volberda (2012), Barner-Rasmussen – Piekkari & Bjorkman (2007), Birkinshaw – Braunerhjelm – Holm & Terjesen (2006), Desai (2009).

geografiche che offrono le migliori condizioni e i maggiori vantaggi per l'implementazione e lo sviluppo di quella determinata funzione.

Alcuni elementi che possono fare da driver per queste scelte strategiche sono la qualità della manodopera, la conoscenza di base, le infrastrutture, la *country image* o la vicinanza strategica a particolari clienti o stakeholder.

Alcuni importanti esempi di aziende che hanno deciso di adottare un approccio basato sulla disaggregazione della propria *corporate* sono aziende come General Electric³⁴ e Nokia³⁵.

La scelta di predisporre la propria struttura in modo non totalmente accentrato e quindi di sfruttare una realtà multi-centrica può portare a degli evidenti benefici³⁶.

La prossimità geografica con le strutture di riferimento della rete infatti permette il contatto *face-to-face* con gli attori coinvolti. Questo fattore, nei casi in cui si abbia a che fare ad esempio con un trasferimento di conoscenza, facilita la trasmissione tra chi invia e chi riceve la risorsa all'interno del network, riducendo così l'effetto di eventuali barriere ed evitando la cosiddetta "*stickness of knowledge*"^{37 38}. Soprattutto nei casi in cui si trasferisce un *know how* innovativo, la vicinanza geografica permette al ricevente di stabilire una relazione forte con il *provider* di conoscenza, così da facilitare l'apprendimento e lo sviluppo³⁹ e allo stesso tempo riducendo le probabilità di perdere conoscenza durante il trasferimento.

La presenza di stretti legami all'interno della rete aziendale in sostanza, non solo permette l'abbassamento dei costi di trasferimento, ma facilita un più profondo coordinamento e una più intensa comunicazione, utili anche in fase di controllo e monitoraggio⁴⁰. Proprio per questo motivo diventa cruciale per l'*headquarter* scegliere con attenzione la configurazione della propria rete, in

³⁴ La General Electric Company è una multinazionale statunitense, fondata nel 1892, attiva nel campo della tecnologia e dei servizi.

³⁵ Nokia Corporation è una multinazionale finlandese, produttrice di apparecchiature per telecomunicazioni. Oggi si basa su due divisioni: Nokia Technologies (ricerca e sviluppo per nuove tecnologie, prodotti consumer e licenze di brand e brevetti) e Nokia Networks (software e servizi per infrastrutture di rete).

³⁶ Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243.

³⁷ Szulanski (1996).

³⁸ *Stickness of knowledge*: metafora utilizzata per identificare le difficoltà che si incontrano nel trasferimento di conoscenza. Il concetto di *stickness* viene citato per la prima volta da Von Hippel nel 1994, il quale lo ha utilizzato per descrivere i costi di accesso e di condivisione delle informazioni per ottenere l'innovazione tecnica e dovuti al fatto che la conoscenza è fondamentalmente incorporata nell'organizzazione e nelle sue *practices*. - Schuller (2014).

³⁹ Audretsch (1998), Kim et al. (2010), Shenkar (2001).

⁴⁰ Shenkar (2001).

modo tale da trarre la maggior quantità di benefici ottenibili ed evitando inutili sprechi di risorse preziose.

Come si sosterrà in fase di costruzione del modello, il tema della distanza è assolutamente cruciale nel mondo della MNC. La distanza geografica infatti, oltre a comportare il sostenimento di maggiori costi di varia natura, porta con sé nella maggior parte dei casi anche altri tipi di distanza, come quella politica o culturale, che a loro volta comportano ulteriori costi.

Questo aspetto costituirà la base fondamentale del nostro modello per indagare le variabili che più influiscono sulla *liability of foreignness*.

1.2.3 L'impatto delle differenze culturali

In questo tipo di analisi come accennato, oltre alle distanze geografiche, è fondamentale esaminare anche come le caratteristiche culturali dei contesti nazionali di due diverse organizzazioni appartenenti alla stessa rete e quindi le ineludibili differenze tra le stesse, influenzino la loro relazione.

Avendo a che fare con organizzazioni internazionali, si finisce inevitabilmente con l'intrattenere interazioni *cross-border* e *cross-culturali* tra manager, o comunque soggetti, di diversi livelli e di diverse nazionalità. La relazione tra l'*headquarter* e le sue *subsidiaries* vista da questa angolazione, diventa un punto di vista rilevante per lo studio degli effetti della *cultural position*. Per *cultural position* si intendono le caratteristiche culturali attuali di entrambe le parti coinvolte in una relazione e le differenze tra le stesse⁴¹.

In uno studio condotto a riguardo dai due economisti Rian Drogendijk⁴² e Ulf Holm⁴³, si evince come la distanza culturale tra corporate e sussidiarie all'interno della loro rete aziendale sia simmetrica, e di conseguenza, risulta importante stabilire quale sia la posizione delle parti della relazione all'interno della dimensione culturale. In questo studio viene palesato come le posizioni culturali sono associate ad un particolare aspetto della relazione tra *headquarter* e *subsidiary*: l'influenza della corporate sullo sviluppo delle competenze delle sussidiarie⁴⁴.

Le differenze culturali tra le due entità influenzano la capacità dell'HQ di promuovere lo sviluppo di competenze all'interno della rete e nelle singole relazioni con le unità.

Studi precedentemente sostenuti a riguardo⁴⁵ infatti confermano che le differenze culturali influiscono in modo sostanziale sulle strategie innovative e sul trasferimento di conoscenza all'interno del contesto aziendale.

In sostanza, lo studio dimostra come, sebbene la distanza culturale a prima vista possa sembrare idonea a spiegare e giustificare l'impatto dell'HQ, il suo potenziale effetto negativo diventa insignificante quando si prende in considerazione la *cultural position*.

⁴¹ Drogendijk R. Holm U., *Cultural distance or cultural position? Analysing the effect of cultural on the HQ-subsidiary relationship*, International business review 21 (2012), 383 – 396.

⁴² Rian Drogendijk: economista olandese nato nel 1971 ad Amsterdam. Ora Associate Professor presso l'Università di Groningen.

⁴³ Ulf Holm: Professore di International Business presso il dipartimento di Business Studies presso la Uppsala University. Le sue ricerche riguardano principalmente l'emergere dei centri di eccellenza, l'innovazione delle sussidiarie e l'influenza e il trasferimento di conoscenza.

⁴⁴ Rian Drogendijk and Ulf Holm, *Cultural distance or cultural position? Analysing the effect of cultural on the HQ-subsidiary relationship*, International business review 21 (2012), pag. 384.

⁴⁵ Shane – Venkataraman & MacMillan (1995), Van der Vegt – Van de Vliert & Huang (2005), Bhagat – Kedia – Harveston & Triandis (2002), Lervik (2008), Lucas (2006).

L'impatto delle differenze culturali all'interno della rete aziendale della MNC, dipende evidentemente dal ruolo che le culture nazionali hanno in questo contesto.

In generale, è evidente come i valori e i comportamenti delle organizzazioni siano generalmente radicati nelle pratiche e nei valori della nazione di origine.

Questo aspetto suggerisce che i valori e i comportamenti dell'*headquarter* e delle sussidiarie possono corrispondere a quelli che risultano prevalenti nei loro contesti culturali nazionali.

Il ruolo di queste differenze culturali nella relazione tra *headquarter* e *subsidiary*, in particolare nell'assetto organizzativo e nella struttura di controllo, è stato lungamente discusso dalla letteratura⁴⁶.

In uno studio sostenuto dall'economista Egelhoff del 1984 si è dimostrato come le società americane tendono maggiormente ad esercitare il controllo sulle loro sussidiarie, mentre le corporate europee si affidano più spesso a metodologie di controllo comportamentale. La ricerca successivamente ha infatti confermato che la nazionalità dell'*headquarter* ha un forte effetto sulla scelta dei meccanismi di controllo utilizzati dalle diverse MNC.

Uno studio successivo del 2008, condotto da Dossi e Patelli, ha invece analizzato la correlazione tra la cultura nazionale della corporate rispetto ai sistemi di misurazione delle performance delle sussidiarie. Questo studio ha evidenziato come ci sia un notevole impatto sui processi di *decision making* proprio a causa di questa correlazione, suggerendo quindi che la *cultural position* dell'*headquarter* condiziona il controllo e l'influenza esercitati sulle *subsidiaries*.

Un'altra peculiare divergenza culturale si può vedere tra le sussidiarie inglesi e tedesche, le quali, all'interno dello stesso gruppo aziendale, manifestano diverse reazioni rispetto alle strategie di standardizzazione imposte dalla loro corporate. L'analisi empirica condotta dallo studio dimostra che questa dicotomia è spiegata proprio dalla differenza nell'ambiente istituzionale del paese di provenienza⁴⁷.

Queste evidenze sono confermate anche dagli studiosi Williams⁴⁸ e Van Triest⁴⁹, i quali hanno a loro volta dimostrato come la decentralizzazione del processo decisionale presenta una forte correlazione con il livello di evasione dell'incertezza dei contesti nazionali delle *subsidiaries*.

⁴⁶ Baliga & Jaeger (1985), Egelhoff (1984).

⁴⁷ Geppert, Williams e Matten (2003).

⁴⁸ Christopher Williams: Associate Professor presso Business School della Durham University. Prima di approdare nel mondo universitario, ha passato vent'anni nell'ambito industriale lavorando per aziende internazionali. Ora il suo principale campo di indagine sono le dinamiche strategiche ed imprenditoriali all'interno delle aziende internazionali.

⁴⁹ S.P. (Sander) van Triest: Associate Professor di management accounting and control presso la Business School dell'Università di Amsterdam.

Tutti questi studi quindi, dimostrano come il background culturale di ogni elemento del network, sia esso *headquarter* o sussidiaria, giochi un ruolo fondamentale nell'evoluzione e nell'equilibrio delle relazioni all'interno della rete aziendale.

Nella parte centrale del presente elaborato si andrà ad analizzare con maggior precisione il ruolo ricoperto dal *country of origin* delle MNC oggetto di analisi e le eventuali evidenze empiriche emerse a tal proposito.

Il *country of origin* sarà infatti la principale variabile del modello di cui si andrà a studiare l'effetto nei confronti della *liability of foreignness*.

1.2.4 Gli obiettivi delle *subsidiaries*

Il primo e fondamentale obiettivo di ogni sussidiaria appartenente ad un gruppo aziendale internazionale è quello di rispettare le aspettative dell'*headquarter*⁵⁰.

Questo aspetto assume ancora più rilevanza quando la sussidiaria è in fase di *start-up* o comunque in situazioni di importanti cambiamenti.

In ogni caso, per ottenere una stabile e performante sussidiaria, il management della stessa deve sviluppare obiettivi più complessi ed ambiziosi.

Considerando la prospettiva in merito alla dipendenza dalle risorse, è probabile che la sussidiaria miri soprattutto ad aumentare il suo potere contrattuale all'interno della MNE⁵¹. Per ottenere ciò la sussidiaria può cercare di intraprendere dei percorsi che le consentano di controllare risorse strategiche sulle quali le altre entità del gruppo fanno affidamento per lo svolgimento della propria attività.

In particolare, questo ipotetico potere contrattuale può essere usato dalla controllata in due differenti modi:

1. per aumentare l'autonomia direttamente nei confronti della corporate;
2. per incrementare la sua influenza nei confronti delle altre componenti del network.

Un'altra prospettiva utile per studiare il meccanismo di definizione degli obiettivi delle sussidiarie, è quello di analizzare le motivazioni personali che spingono gli individui facenti parte del management aziendale ad intraprendere determinati comportamenti ed iniziative. Ad esempio, secondo la *Self-determination theory*⁵², gli individui sono guidati da due bisogni in conflitto tra loro⁵³:

1. la necessità di auto-determinazione o comunque di autonomia, come ad esempio l'istinto di plasmare attivamente il proprio destino evitando le interferenze esterne;
2. il bisogno intrinseco di affiliazione nei confronti degli altri individui, come può essere il desiderio di ottenere un riconoscimento o uno status in un contesto sociale.

In definitiva quindi, nel momento in cui i manager aziendali delle *subsidiaries* realizzano i loro primari obiettivi di performance stabiliti dalla corporate, ad un certo punto iniziano a perseguire le opportunità che possono portarli a soddisfare i propri bisogni individuali. In alcuni casi questo

⁵⁰ Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099-1118.

⁵¹ Andersson et al. (2007), Mudambi e Navarra (2004).

⁵² Self-determination theory: Viene considerata una *motivation theory*. Riguarda quel processo attraverso cui si tende a supportare le proprie naturali e intrinseche tendenze, in modo tale da intrattenere comportamenti salutarì ed efficienti - <http://selfdeterminationtheory.org/>.

⁵³ Deci (1980), Deci e Ryan (1985).

processo può sfociare nell'implementazione di iniziative a carattere locale⁵⁴, in altri invece può evolversi nella ricerca di una maggiore collaborazione con altri manager delle altre entità del network⁵⁵.

In ogni caso, al di là della specifica scelta, queste motivazioni a livello individuale tendono a manifestarsi come obiettivi emergenti a livello di sussidiaria, facendo quindi trasporre i bisogni individuali sul piano aziendale.

Il risultato di queste dinamiche può concretizzarsi nella ricerca dell'autonomia e della capacità di influenzare come obiettivo fondamentale per la sussidiaria, in modo tale da permetterle di raggiungere livelli soddisfacenti nell'analisi delle performance.

⁵⁴ Burgelman (1983), Rugman e Verbeke (2001).

⁵⁵ Bartlett e Ghoshal (1989), Galunic e Eisenhardt (1996).

1.2.5 Il ruolo dell'attenzione nelle relazioni *headquarter-subsidaries*

Recenti studi hanno dimostrato come l'attenzione sia una delle risorse maggiormente critiche e ricercate all'interno delle realtà organizzative⁵⁶. Come si evince infatti nei contesti delle moderne multinazionali, definite come dei *portfolio* di sussidiarie tra loro differenti e collocate in diverse posizioni, l'allocazione dell'*headquarter attention* è diventata sempre più una questione di cruciale importanza strategica⁵⁷.

Il problema fondamentale, evidentemente, consiste nel fatto che l'attenzione organizzativa che può prestare la corporate è limitata e concentrata sui suoi obiettivi⁵⁸. Questo aspetto porta in gran parte delle MNE il nascere di veri e propri mercati interni che hanno come oggetto principale il contendersi l'attenzione dell'HQ⁵⁹.

I network aziendali, essendo composti da varie entità e soggetti, comportano al loro interno delle divergenze di opinione in merito a come dovrebbe essere efficacemente allocata questa attenzione per evitare problemi di corrispondenza tra coloro che la cercano e coloro che la prestano.

L'*headquarter*, dal suo punto di vista, vorrebbe supportare le attività delle *subsidiaries*, trasferendo conoscenza, assicurando la coordinazione o la robustezza del proprio controllo o ancora limitando comportamenti opportunistici all'interno della rete.

Dall'altra parte invece, le sussidiarie competono per ottenere l'attenzione da parte della corporate così da assicurarsi risorse, rafforzare il proprio mercato, aumentare il potere contrattuale o semplicemente evitare interventi derivanti da decisioni provenienti dall'HQ.

Nonostante possano esserci svariate motivazioni e diversi benefici derivanti dalla conquista dell'attenzione, non è comunque ancora assodato quali siano i casi in cui le sussidiarie effettivamente riescano a trarre un concreto vantaggio da questa attenzione⁶⁰.

Risulta evidente come siano ancora numerosi i punti aperti rispetto al ruolo che può giocare l'attenzione all'interno delle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries* e infatti sono molti gli studi e le ricerche che sono state effettuate negli ultimi anni per approfondire queste tematiche. Ad esempio i lavori di economisti come Haas⁶¹ e Hansen⁶² oppure Bouquet e Birkinshaw, si sono concentrati su questo frangente e hanno evidenziato come l'attenzione sia una risorsa organizzativa

⁵⁶ Haas and Hansen (2010).

⁵⁷ Campbell (1989), Boland et al. (1994), Simons (1991), Bouquet e Birkinshaw (2008), Birkinshaw et al. (2007).

⁵⁸ Simon (1947), Ocasio (1997).

⁵⁹ Haas e Hansen (2001).

⁶⁰ Ambos T. & Birkinshaw J., *Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance*, *Management International Review* (2010) 50, 449 – 469.

⁶¹ Martin R. Haas: Assistant Professor presso la Cornell University di *Organizational Behavior*.

⁶² Morten T. Hansen: Professore di Management presso l'University of California.

per tutte le entità del network aziendale che quindi potenzialmente possiede un impatto notevole su tutte le relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*.

L'attenzione è stata definita da Ocasio come un modello sociale strutturato appartenente alle organizzazioni che rappresenta una risorsa limitata. L'attenzione quindi può essere concettualizzata come un'espressione della relazione nella quale l'*headquarter* ricerca costantemente di identificare e generare nuove idee, comportando di conseguenza che l'attenzione prestata ad una sussidiaria diminuisca automaticamente l'attenzione nei confronti delle altre. Questo cambiamento nel livello di attenzione attribuito ad una *subsidiary*, sia esso un incremento o una diminuzione della stessa, agisce come meccanismo alla base dell'evoluzione della sussidiaria nel corso del tempo. A tal proposito Bouquet e Birkinshaw definiscono l'attenzione dell'*headquarter* come “*the extent to which the parent company recognizes and gives credit to the subsidiary for its contribution to the MNC as a whole*”⁶³.

L'*headquarter attention* rappresenta quindi un cruciale meccanismo per elevare il ruolo di una sussidiaria a quello di importante *player* del gruppo e per stimolare il suo sviluppo.

Questo concetto contribuisce ad una più profonda analisi su come le priorità, gli obiettivi e gli investimenti delle MNC possano essere ridistribuiti e riassegnati attraverso una molteplicità di componenti ed entità⁶⁴.

Oltre a palesi conseguenze, l'attenzione ha un effetto positivo che incide sull'impegno e sulla motivazione del singolo individuo, che a sua volta può potenzialmente agire nel lungo periodo sull'efficacia dell'intera organizzazione⁶⁵.

Finora, seguendo l'approccio di Bouquet e Birkinshaw, si è parlato solamente degli aspetti positivi, analizzando l'*Headquarter attention* come un fattore costruttivo futuro e potenzialmente valorizzante per la realtà organizzativa aziendale. Bisogna però considerare anche la possibilità che si manifestino anche degli effetti negativi, i quali possono essere difficilmente distinguibili dal controllo o dal monitoraggio.

1.2.5.1 I benefici per le sussidiarie derivanti dall'headquarter attention

La configurazione strategica di una sussidiaria, come già sostenuto finora, è il fattore di contingenza più importante, in quanto riesce a rappresentare la differenza che sussiste tra

⁶³ “La misura con la quale l'Headquarter riconosce e dà credito alla subsidiary per il suo contributo all'interno della MNC nel suo complesso” – Cyril Bouquet e Julian Birkinshaw, *Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate Headquarter*, Academy of management journal 2008, Vol. 51, No. 3, 577 - 601.

⁶⁴ Bouquet e Birkinshaw (2008).

⁶⁵ Dutton e Ashford (1993).

sussidiarie in base all'ambiente da cui provengono o in base alle loro peculiarità⁶⁶. Queste diverse configurazioni possono essere espresse da differenti livelli di autonomia concessi alle *subsidiaries* o da differenti livelli di imprenditorialità.

Secondo Ambos e Birkinshaw esistono tre principali caratteristiche strategiche:

1. *Autonomy*: per rappresentare il processo decisionale gerarchico;
2. *Inter-unit power*: per rappresentare come le operazioni delle sussidiarie sono collegate a quelle delle altre entità appartenenti alla rete;
3. *Subsidiary initiative*: per includere le iniziative imprenditoriali intrattenute dalla *subsidiary* ed il loro contributo.

Sebbene queste tre caratteristiche possano di tanto in tanto essere raggiunte congiuntamente o sequenzialmente, o addirittura come forze contrastanti, esse danno un quadro descrittivo in grado di comprendere la configurazione strategica di una sussidiaria, e di conseguenza in grado di determinare il suo ruolo all'interno della MNC.

A parità di condizioni, le sussidiarie si sforzeranno per ottenere un maggior livello di autonomia nelle scelte strategiche, fin quando questo permetta loro di “*performare*” nel mercato locale. Ad esempio, l'autonomia permette alle sussidiarie di prendere decisioni in merito alle scelte di adattamento di prodotto al mercato locale e questo tipo di decisioni dà la possibilità di accontentare la propria clientela o di reagire velocemente alle sfide nuove del mercato. L'*inter-unit power* invece assicura che la sussidiaria non sia obbligata o forzata dalle altre entità del gruppo nel momento in cui queste portano avanti le loro azioni e operazioni nel mercato di riferimento. Infine, un alto livello di *initiative* rispecchia la capacità che essa ha avuto in passato e che quindi le ha permesso di espandere il proprio scopo operativo ed assicurarsi lo svolgimento di attività ad effettivo valore aggiunto.

Per sfruttare il potenziale delle MNC a livello globale, le sussidiarie hanno anche necessità di poter far leva su risorse presenti in tutto il mondo e su capacità che possono essere ricavate direttamente dalle relazioni con l'*headquarter*⁶⁷.

In questo contesto il livello di attenzione che la sussidiaria riceve dall'*headquarter* costituisce un importante indicatore di come le sussidiarie siano in grado di fare leva sull'intera rete a livello globale.

L'attenzione permette alle sussidiarie di rimanere collegate all'HQ (*supportive attention*) e allo stesso tempo potenzialmente aumentare la propria visibilità sia all'interno della rete (*relative attention*), sia nei confronti degli stakeholder esterni (*visible attention*).

⁶⁶ Bartlett e Ghoshal (1989).

⁶⁷ Bartlett e Ghoshal (1989), Doz et al. (2001).

Nello studio condotto da Ambos e Birkinshaw è stata idealizzata una matrice a due dimensioni, le scelte strategiche e l'*headquarter attention*, la quale è utile per comprendere il framework tra la collaborazione interna tra *subsidiaries* ed HQ e per mostrare come le sussidiarie siano in grado di assicurare obiettivi sia a livello locale che globale.

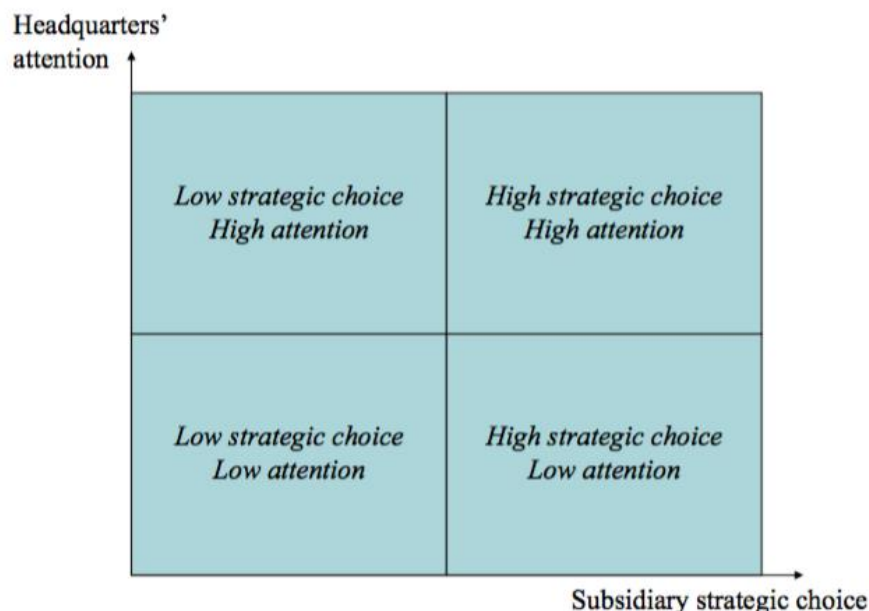


Figura 5⁶⁸

Mentre le scelte strategiche permettono alla sussidiaria di ottenere risultati nei mercati locali, l'attenzione dell'HQ è necessaria per espandere la sua presenza al di là del contesto locale e per fare leva sulle sue competenze a livello globale.

In definitiva quindi le sussidiarie devono rispondere ad una sfida su due fronti: devono essere in grado di adattarsi al contesto e all'ambiente locale e allo stesso tempo rimanere connesse internamente con l'*headquarter* e tutta la rete a livello globale.

Su un piano prettamente pratico, se si considera una sussidiaria che riceve attenzione dalla propria HQ e alla quale viene data la possibilità di proporre progetti di investimento, nel caso in cui non possieda un adeguato patrimonio di idee, lo sforzo della corporate finirebbe con l'essere vano. In sostanza, solo una *subsidiary* con un importante bagaglio di scelte strategiche, e quindi in questo caso con un forte orientamento imprenditoriale, sarà in grado di fare leva sull'attenzione ricevuta dalla corporate e mettere in atto degli investimenti proficui.

In altre parole, l'attenzione della sussidiaria fornisce alla controllata la possibilità di migliorare le sue performance, come infatti dimostra lo studio di Ambros e Birkinshaw, il quale sostiene che, al

⁶⁸ Figura 5: Model of internal collaboration between headquarters and subsidiaries in the MNC - Ambos T. & Birkinshaw J., *Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance*, Management International Review (2010) 50, pag. 454.

crescere dell'attenzione da parte dell'*headquarter* e alla quantità di scelte strategiche a disposizione della *subsidiary*, aumenterà anche il livello di performance.

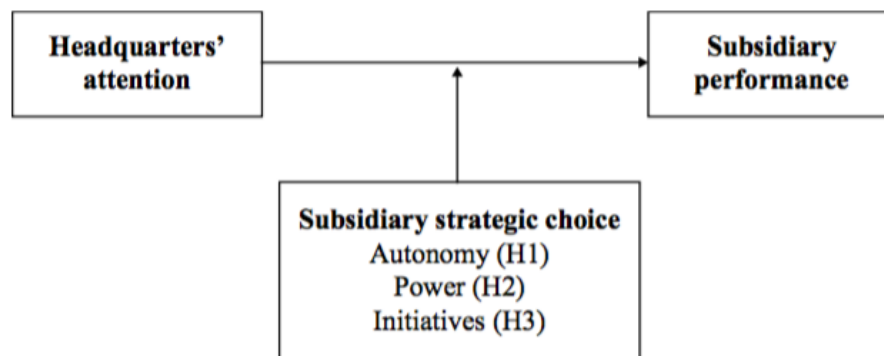


Figura 6⁶⁹

Lo studio condotto dai due economisti, in sostanza conferma empiricamente, attraverso l'analisi di sussidiarie appartenenti a tre diversi Paesi (Australia, Canada e Inghilterra), che l'attenzione concessa dall'*headquarter* nei confronti della *subsidiary* porta dei benefici effettivi e crescenti, all'aumentare del grado di autonomia, dell'*Inter-unit power* e della *subsidiary initiatives*⁷⁰.

Ai fini della nostra analisi, dalle evidenze emerse dalla letteratura in merito a questo tema, si può dedurre che il livello di attenzione ottenuto dalla *subsidiary* non abbia grandi effetti potenziali sul livello di *liability of foreignness*, bensì possa essere piuttosto considerato come una conseguenza della capacità di gestione della LOF presentata dalla sussidiaria.

⁶⁹ Figura 6: Theoretical model of attention, strategic choice and subsidiary performance - Ambos T. & Birkinshaw J., *Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance*, Management International Review (2010) 50, pag. 455.

⁷⁰ Ambos T. & Birkinshaw J., *Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance*, Management International Review (2010) 50, pag. 456-457.

1.2.6 L'autonomia delle *subsidiaries*

È ormai un fatto assodato che vi sia una forte divergenza tra gli obiettivi, e di conseguenza tra i comportamenti, dei manager dell'*headquarter* e i manager delle sussidiarie, per lo più dovuta all'ambizione di voler creare valore sia nella rete organizzativa sia a livello centrale⁷¹.

La dicotomia fondamentale è rappresentata dal fatto che mentre le sussidiarie generalmente lottano per ottenere maggiore autonomia, gli HQ si sforzano di mantenere il controllo in modo tale da assicurare l'efficienza e l'allineamento strategico all'interno della MNC.

Partendo dal presupposto che alcune caratteristiche peculiari dei gruppi internazionali, come le posizioni di potere o i bisogni di integrazione, si modificano nel tempo, è fondamentale analizzare le relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries* come un processo in continua evoluzione⁷².

Negli ultimi anni, gli studi⁷³ si sono concentrati soprattutto sul comprendere queste relazioni attraverso l'analisi delle circostanze a causa delle quali l'*headquarter* dovrebbe concedere più o meno autonomia nei confronti di una specifica sussidiaria, come ad esempio l'importanza di un mercato straniero, la funzione assegnata alla sussidiaria o le peculiari capacità della singola entità. Una delle principali evidenze che è emersa da questi studi è che la capacità dell'*headquarter* di limitare l'autonomia e di assicurare un certo livello di controllo, è spesso vincolata dalla mancanza di potere nei confronti delle sue *subsidiaries*.

Come già accennato, queste dinamiche sono sempre in continua evoluzione, rendendo la relazione tra corporate e sussidiaria caratterizzata da un costante processo di negoziazione e contrattazione, che spesso va oltre alle specifiche posizioni di potere detenute dalle parti⁷⁴.

Nell'analisi di queste dinamiche, risulta fondamentale analizzare quale possa essere l'impatto del cosiddetto *embeddedness*, sia interno che esterno, sul livello di autonomia concesso alla sussidiaria dall'*headquarter*.

Mentre raggiungere un alto di livello di autonomia potrebbe non essere il fine ultimo di una sussidiaria ed il valore strategico dell'autonomia locale potrebbe dipendere dai diversi mandati di ciascuna unità, per molti rimane assodato che alti livelli di autonomia sono fondamentali per poter mantenere un minimo di potere e indipendenza.

⁷¹ Ghoshal e Nohria (1989), Mudambi e Navarra (2004).

⁷² Birkinshaw-Hood e Jonsson (1998), Cantwell e Mudambi (2005), Ambos-Andersson e Birkinshaw (2010).

⁷³ Doz e Prahalad (1981), Martinez e Jarillo (1989), Gupta e Govindarajan (1991), Nohria e Ghoshal (1997).

⁷⁴ Ghoshal e Nohria (1989), Coff (1999), Mudambi e Navarra (2004).

È opportuno comunque sottolineare che esistono situazioni in cui alcune sussidiarie sono disposte a rinunciare all'autonomia pur di mantenere la possibilità di accesso a determinate risorse critiche⁷⁵. In merito ai diversi effetti che può avere l'*embeddedness* interno ed esterno nei confronti dell'autonomia, lo studio sostenuto da Bjorn Ambos, Kazuhiro Asakawa e Tina C. Ambos, ottiene dei risultati contrastanti. Dall'analisi empirica infatti si evince come un'elevata integrazione interna nel passato possa portare ad una maggiore autonomia nel futuro, ma al contrario, una maggiore integrazione esterna spesso influisce negativamente sul potenziale livello di autonomia futuro della sussidiaria.

Quindi la maggior parte degli studi associa un forte *embeddedness* interno con meno autonomia e viceversa un forte *embeddedness* esterno con più autonomia. Lo studio di Asakawa del 2001 però ha trovato delle evidenze che dimostrano come un dato livello di *connectivity* in un dato periodo, potrebbe portare a diversi livelli di autonomia nel futuro.

La ricerca portata avanti nel 2004 da Cardinal *et al.* in merito all'evoluzione delle dinamiche di controllo all'interno delle aziende che si muovevano in contesti nazionali, ha mostrato come l'autonomia cambia ed evolve con il maturarsi ed il crescere della società.

Al di là delle diverse evidenze empiriche emerse dai vari studi che sono stati sinora fatti in merito al tema dell'autonomia nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*, come già accennato, tutti ruotano intorno al fatto che, da un lato la corporate ha bisogno di esercitare il controllo sui comportamenti e le attività delle altre entità per assicurare che questi siano allineati con la strategia di gruppo e per dimostrare agli stakeholder la robustezza delle proprie policy⁷⁶, dall'altro lato, le sussidiarie, intrattenendo comportamenti autonomi a forte impronta imprenditoriale, ricercano accesso a nuova conoscenza e nuove idee derivanti dalle loro connessioni con i paesi stranieri in grado di portare valore aggiunto all'intera MNC⁷⁷.

1.2.6.1 L'autonomia nel contesto dell'R&D

In questo specifico contesto, il tema dell'R&D rappresenta un ottimo esempio per il dibattito del trade-off tra autonomia e controllo nelle relazioni che intercorrono all'interno delle *Multinational Corporation*⁷⁸.

Nello specifico, gli scienziati delle *subsidiaries* straniere che si occupano di R&D necessitano di trovare un punto di incontro tra logica scientifica e la logica di business, per cercare quindi di

⁷⁵ Ambos B., Asakawa K. e Ambos T., *A dynamic perspective on subsidiary autonomy*, Global strategy journal, 1, 301 – 316 (2011), pag. 302.

⁷⁶ Gates e Egelhoff (1986), Roth et al. (1991), Harzing (1999).

⁷⁷ Birkinshaw (1997), Galunic e Eisenhardt (1996).

⁷⁸ Ambos B., Asakawa K. e Ambos T., *A dynamic perspective on subsidiary autonomy*, Global strategy journal, 1, 301 – 316 (2011), pag. 302.

mantenere relazioni attive e proficue nell'ambiente professionale esterno alla MNC, tanto quanto in quello interno⁷⁹.

Questo senso di appartenenza a questi due contesti dicotomici rende complesso per l'*headquarter* stabilire quale sia il livello più adeguato da attribuire alla sussidiaria nelle attività di ricerca.

L'*headquarter* infatti, deve contemperare l'esigenza strategica di evitare casi di duplicazione di invenzioni o la perdita della proprietà tecnologica o ancora un allontanamento dal focus strategico e per fare ciò non può rinunciare ad un certo grado di controllo⁸⁰.

Risulta evidente quindi come tutti i conflitti di interesse accennati in precedenza, risultino ancora più accentuati se contestualizzati nell'ambito della gestione dell'R&D all'interno dei gruppi internazionali.

Infatti, le sussidiarie hanno spesso uno specifico mandato per ottenere dei risultati ad alta connotazione creativa ed innovativa, per adempiere al quale sono portate a costruire strette e solide relazioni al di fuori della MNC, intrattenendo rapporti con le comunità scientifiche o altri stakeholder esterni del settore.

Controllare e gestire le attività di R&D risulta profondamente sfidante in quanto questa funzione aziendale è costantemente sottoposta al conflitto tra gli obiettivi scientifici e gli obiettivi aziendali. Soprattutto la ricerca di base risulta di difficile gestione dal centro della rete aziendale, in quanto è spesso complesso comprendere con esattezza il potenziale futuro che può avere un determinato progetto per tutto il gruppo aziendale.

Inoltre, è quasi scontato che gli scienziati mantengono rapporti informali con i loro colleghi esterni alla rete, rendendo ancora più evidente la loro appartenenza contrastante alla società per cui lavorano e alla comunità scientifica in cui sono specializzati⁸¹, complicando ulteriormente l'esercizio del controllo su di essi. Inoltre, alti livelli di *embeddedness* nelle comunità di ricerca spesso portano a conflitti con i valori che dovrebbe avere un membro della rete aziendale⁸².

Al crescere del valore di un dato progetto di R&D, risulta ancora più complesso comprendere quali logiche prevalgono tra quelle scientifiche e quelle prettamente di business. Questo è dovuto principalmente al fatto che la scienza e il management appartengono a due diversi mondi che rispondono a differenti sistemi di valori⁸³.

⁷⁹ Asakawa (1996), Ambos *et al.* (2008); Mudambi e Swift (2009).

⁸⁰ Medcof (2001), Ambos e Schlegelmilch (2007).

⁸¹ Westney (1990).

⁸² Drews (1989), Kreiner and Schultz (1993).

⁸³ Mudambi e Swift (2009).

In questa divergenza di valori quindi, risulta difficile per la corporate identificare il corretto livello di autonomia da concedere alla *subsidiary*. Il punto cruciale individuato da Behrman e Fisher a riguardo, consiste nel fatto che spesso le sussidiarie accusano la tensione tra il controllo e la libertà (*supervised freedom*) o tra la partecipazione e la centralizzazione (*participative centralization*). Per loro natura infatti le sussidiarie tendono a ricercare ed attrarre risorse critiche che le rendono più potenti e sempre più indispensabili all'interno della rete aziendale.

Inoltre, trovare un bilanciamento per l'*headquarter* è reso ancor più difficile dal contesto internazionale in cui deve essere gestita l'R&D, dove le attività di ricerca all'estero sono sostenute fisicamente vicino alle comunità scientifiche straniere, ma lontano dal nucleo della MNC, rendendo spesso contrastanti i valori condivisi dalle entità della rete aziendale.

L'effettivo successo derivante dalla gestione di queste dinamiche, dipende dall'efficienza dei sistemi di coordinamento messi in atto, come ad esempio l'implementazione delle cosiddette "funzioni di confine".

Risulta evidente quindi che il fattore cruciale nella determinazione del giusto livello di autonomia da applicare a ciascuna sussidiaria, sia proprio l'effetto di questa duplice appartenenza delle persone che svolgono R&D all'interno delle MNC a due contesti differenti.

1.2.6.2 L'autonomia e la correlazione con la dimensione della subsidiary

Nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*, l'ambivalenza spesso aumenta a causa del fatto che la controllata richiede o comunque è alla ricerca di un livello di autonomia che spesso la corporate non è disposta a concedere.

La dimensione della sussidiaria è una variabile fondamentale in quanto l'aumento della stessa corrisponde all'aumento di risorse tangibili e intangibili, e di conseguenza si concretizza in un incremento del valore su tutta la realtà aziendale⁸⁴.

Già in precedenza in alcune ricerche la dimensione era stata presa in considerazione come variabile rilevante, come ad esempio nello studio sostenuto da Camison-Kornoza *et al.*, il quale conferma una correlazione positiva e significativa tra la dimensione e il livello di innovazione delle imprese. Parallelamente quindi, la dimensione potrebbe essere usata come variabile indicativa del livello di autonomia delle sussidiarie. A tal proposito, gli economisti Johnston e Menguc hanno dimostrato come al crescere della dimensione della sussidiaria, lo sviluppo delle risorse al suo interno fa spostare maggiormente verso quest'ultima il tipico equilibrio asimmetrico di potere tra *headquarter* e sussidiaria. Questo spostamento ha come inevitabile conseguenza, l'incremento di autonomia per la controllata. Lo studio però mostra anche come questo processo non sia infinito, in

⁸⁴ Dierickx e Cool (1989), Penrose (1995), Grover e Davenport (2001).

quanto l'aumento di dimensione ha alcuni effetti limitanti. In sostanza, ad un certo punto l'autonomia della sussidiaria inizia a decrescere perché l'aumento di dimensione comporta a sua volta un ampliamento della complessità di coordinamento, del bisogno di capacità ed esperienze manageriali più avanzate e dell'interdipendenza tra la sussidiaria e le altre entità del network. Queste conseguenze comportano un aumento dello sfruttamento di potere da parte dell'*headquarter* e il consolidamento di nuovi meccanismi di coordinamento, che fanno convogliare la realtà aziendale verso un contesto organizzativo particolarmente sofisticato e complesso⁸⁵.

In relazione agli studi sulla correlazione tra dimensione e autonomia, si sono spesso associate anche le teorie cosiddette *Resource-based view* (RBV) e *Resource dependence theory* (RDT), in quanto esiste un'evidenza abbastanza consistente del fatto che l'aumento della dimensione della sussidiaria è solito accompagnarsi da un aumento delle risorse della stessa⁸⁶. Non è però altrettanto scontato che queste risorse siano, in questi casi, effettivamente inimitabili e rare, come invece richiederebbe la RBV.

Invece la teoria RDT in questo specifico contesto implica che, finché la controllata rimane relativamente piccola e dipendente dall'HQ, allora quest'ultima mantiene un sostanziale controllo sulla *subsidiary*. Nel momento in cui la sussidiaria cresce e matura, tende a sviluppare una serie eterogenea di relazioni con le altre entità del network⁸⁷ e di conseguenza riesce a raggiungere un maggior livello di autonomia, specialmente nei confronti delle risorse di cui necessita maggiormente⁸⁸.

Questo meccanismo quindi si concretizza in un'assodata relazione tra dimensione e autonomia. In sostanza, una sussidiaria che aumenta la propria dimensione, probabilmente tende anche ad aumentare la propria dotazione di risorse e conseguentemente è in grado di sviluppare ed ottenere un maggior potere nella relazione con l'HQ, riducendo la dipendenza nei suoi confronti e aumentando la sua autonomia nel processo decisionale.

L'aumento di dimensioni della sussidiaria ha un certo numero di effetti, i quali confluiscono tutti nell'aumento della influenza dell'HQ sull'attività della sussidiaria. Questi effetti sono:

1. L'aumento della dimensione è correlato con l'aumento dell'interdipendenza con l'HQ e con le altre entità del gruppo e di conseguenza con la necessità di coordinare un network

⁸⁵ Johnston S. & Menguc B., *Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2007) 38, 787 – 801, pag. 788.

⁸⁶ Blau (1964), Pfeffer e Salancik (1978), Prahalad e Doz (1981).

⁸⁷ Pfeffer e Salancik (1978).

⁸⁸ Blau (1964), Prahalad e Doz (1981), Kumar e Seth (1998).

sempre più complesso. Questo meccanismo, secondo Prahalad e Doz è dovuto al fatto che la corporate ha dovuto creare un contesto più complesso per compensare la diminuzione del controllo che poteva esercitare sulla sussidiaria⁸⁹;

2. L'aumento della dimensione conduce all'incremento della complessità di coordinamento all'interno della sussidiaria stessa. Il flusso informativo sempre più imponente e la conseguente espansione del volume e della complessità del processo decisionale comportano un aumento dell'input manageriale richiesto da parte dell'HQ, e questo a sua volta porta ad una sua maggiore influenza⁹⁰;
3. La crescita dimensionale dell'azienda dipende dalla disponibilità di servizi e capacità manageriali, che assicurano un determinato livello di competenze ed esperienze specifiche per operare a livello internazionale. Nella maggior parte dei casi questo tipo di *skills* proviene dalla corporate, facendo aumentare inevitabilmente la sua influenza sulla *subsidiary*⁹¹;
4. Da un semplice punto di vista gerarchico, il controllo che viene esercitato dalla corporate sulla sussidiaria, varia in base al valore che la prima attribuisce alle risorse della seconda. Di conseguenza, in base a questo ragionamento, all'aumentare delle risorse gestite dalla sussidiaria, aumenterà anche il controllo che l'HQ esercita su essa⁹².

Questa analisi porta a supportare l'idea che ad un certo punto, ci sarà un'espansione del controllo esercitato dall'HQ nei confronti della *subsidiary*.

Questi ragionamenti possono essere riassunti nel grafico sotto riportato, il quale evidenzia questa evoluzione ad U rovesciata tra il livello di autonomia e l'aumento della dimensione.

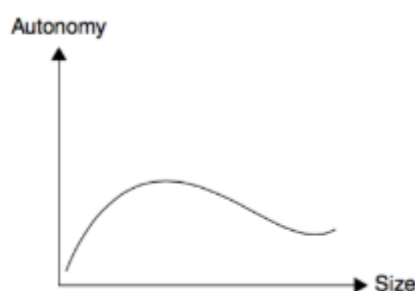


Figura 7⁹³

⁸⁹ Prahalad e Doz (1981).

⁹⁰ Shen (1970).

⁹¹ Tan (2003).

⁹² Ghoshal e Bartlett (1990), Benson (1975).

⁹³ Figura 7: Hedlund's (1981: 54) proposed relationship between size and autonomy - Johnston S. & Menguc B., *Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2007) 38, 787 – 801, pag. 791.

La posizione precisa del punto in cui la linea cambia direzione e quindi in cui si flette formando una curva ad U, è probabile che sia correlata con la strategia della MNC nel suo complesso e alla tipologia di attività svolta dalla sussidiaria.

Le sussidiarie più piccole che implementano una strategia internazionale probabilmente cresceranno maggiormente, in quanto avranno più tempo a disposizione prima che la corporate decida di incrementare i controlli nei loro confronti.

La natura più frammentata della strategia multinazionale similmente suggerisce che le sussidiarie che la adotteranno, perseguendo un maggior adattamento locale, riescano a mantenere l'autonomia per più tempo.

Invece, per quanto riguarda la strategia transnazionale, si può prevedere come le *subsidiaries* che si muoveranno in questa direzione, possano essere maggiormente controllate, in quanto questo tipo di assetto comporta una maggiore complessità di coordinamento e di interdipendenza.

Nel nostro modello che andremo a proporre nell'ultimo capitolo, si prenderà in considerazione come indice di dimensione la numerosità di *employees* presenti nel territorio locale, rispetto al totale del gruppo. Questa variabile verrà usata per indagare gli effetti della dimensione, e quindi in un certo senso dell'autonomia, sul livello di *liability of foreignness* accusato dalla *subsidiary*.

1.2.7 L'attività di allocazione delle risorse nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*

Una *multinational enterprise* (MNE) mira a creare la maggior quantità di innovazione possibile sviluppandola su tutte le sussidiarie appartenenti al network e disperse geograficamente. Per fare ciò deve essere inevitabilmente in grado di trasferire queste innovazioni alle altre entità.

Una qualsiasi attività di una MNE spesso implica il trasferimento di conoscenza lungo non solo notevoli distanze geografiche, ma anche distanze culturali, istituzionali o linguistiche, le quali riflettono la multidimensionalità della distanza stessa.

All'interno del network della MNE, l'*headquarter* può utilizzare l'attività di allocazione delle risorse per mitigare il potenziale effetto negativo che può derivare dalla dispersione geografica dell'organizzazione. Grazie all'allocazione delle risorse infatti, la corporate può essere in grado di gestire e coordinare l'intero network, costruendo delle relazioni per collegare le varie sussidiarie, mitigando così l'effetto della distanza.

Molti studi riguardanti le dinamiche dell'allocazione delle risorse, partono dall'assunzione che le risorse detenute dalla MNE sono limitate e, dato il ruolo strategico e cruciale dell'innovazione all'interno dei gruppi internazionali, l'HQ ha un forte incentivo a supportare potenziali innovazioni promettenti e soggette al trasferimento interno alla MNE⁹⁴.

Sebbene il costo del trasferimento dell'innovazione sia generalmente minore del costo che si sosterebbe per crearne una da zero, non implica necessariamente che il trasferimento non sia soggetto ad alcune particolari problematiche. A riguardo infatti, l'aumento della distanza tra le sussidiarie implica che i costi di transazione legati alla dimensione geografica tendano ad aumentare.

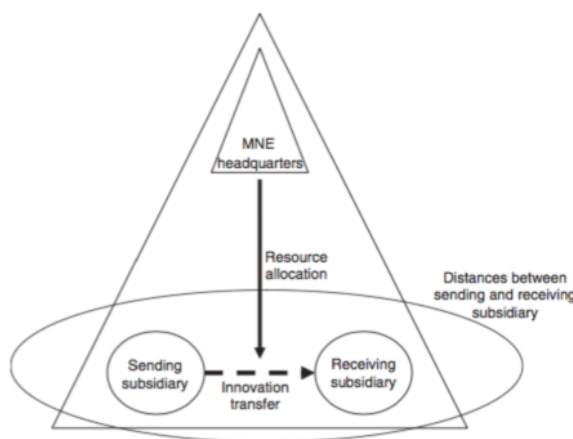


Figura 8⁹⁵

⁹⁴ Baumol (2002), Franko (1989).

⁹⁵ Figura 8: Illustration of headquarters resource allocation to innovation transfer projects - Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource*

L'*headquarter* dunque, ha l'opportunità di usare il mercato internazionale per allocare le risorse così da trasferire progetti in grado di svilupparsi tra le sussidiarie riceventi e quelle emittenti. Così facendo l'HQ fa leva su un mercato interno di risorse scarse in modo tale da usarle in modo efficace ed efficiente⁹⁶.

Lo studio sostenuto da Henrik Dellestrand e Philip Kappen⁹⁷ ha sviluppato un modello che cerca di analizzare gli effetti che la distanza sia geografica che contestuale hanno sull'attività di allocazione delle risorse in casi di trasferimento di progetti innovativi tra sussidiarie. Questo tipo di approccio permette di relazionare il posizionamento della sussidiaria con un problema di tipo strategico come l'attività di allocazione delle risorse. Questo tipo di attività infatti ha rilevanti implicazioni nell'evoluzione delle *subsidiaries* in quanto offre un punto di vista mirato a concettualizzare il modo in cui le sussidiarie che vengono coinvolte nei processi di trasferimento di innovazione, divengono unità "privilegiate" all'interno dello scambio di risorse nella MNE. La potenziale conseguenza di ciò è che la sussidiaria riesca ad ottenere un maggior potere all'interno del network e sia più propensa ad adempiere ai propri obiettivi⁹⁸, avvicinandosi ancor più al ruolo di centro di eccellenza⁹⁹.

I principali risultati ottenuti dall'analisi di questi studi suggeriscono che i fattori specifici di relazione, come l'*embeddedness*, offrono una solida spiegazione alle dinamiche di allocazione delle risorse messe in atto dalla corporate.

Come già accennato, la geografia può essere considerata un punto chiave per spiegare i fenomeni che si celano dietro all'economia globale, in quanto è la motivazione principale alla base del fatto che differenti mercati contengono asset e conoscenze distintive¹⁰⁰. La multidimensionalità delle MNE quindi permette di sfruttare globalmente risorse che sono per loro natura prettamente locali¹⁰¹.

L'organizzazione interna e la multi-nazionalità creano una sorta di separazione tra le varie entità della rete, individuando così le unità che si definiscono *headquarter* e quelle che vengono inquadrare nel ruolo di sussidiarie. La dispersione geografica delle controllate quindi, rappresenta a

allocation to MNE subsidiaries, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243, pag. 225.

⁹⁶ Mudambi (1999), Mudambi e Aulakh (2005), Shin e Stulz (1998), Stein (1997).

⁹⁷ Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243.

⁹⁸ Birkinshaw (1996).

⁹⁹ Holm e Pedersen (2000).

¹⁰⁰ Buckley e Ghauri (2004), Dunning (1988-1998), Maskell – Bathlet e Malmberg (2006).

¹⁰¹ Almeida (1996).

tutti gli effetti una caratteristica distintiva delle multinazionali. Grazie a questa dispersione geografica, la corporate ha la possibilità di intercettare i mercati locali relativi alla posizione delle sue sussidiarie.

Le *subsidiaries* quindi assumono un ruolo chiave per le MNE, indipendentemente dal fatto che l'organizzazione sia pensata per assumere un assetto, piuttosto che un altro¹⁰².

La dispersione geografica delle sussidiarie offre alla MNE una moltitudine di contesti diversi, con l'intrinseco potenziale di rappresentare fonti sia di sfide che di opportunità¹⁰³.

Il fatto che le sussidiarie si trovino in località estere, e di conseguenza legate a delle specifiche relazioni, pur rimanendo connesse alla rete aziendale, crea però una tensione tra la volontà di perseguire una coerenza nei confronti dell'ambiente interno e la necessità di avvicinarsi all'approccio di adattamento al mercato locale.

Si può quindi giungere alla conclusione che sia la posizione che la distanza geografica hanno la loro importanza, prendendo in considerazione le caratteristiche economiche e sociali dell'ambiente locale unitamente ai concetti di distanza e connettività.

1.2.7.1 Il ruolo dell'headquarter nell'allocazione delle risorse

Ragionando sulla base di una logica concettualizzata intorno alla conoscenza, i trasferimenti innovativi possono essere considerati come importanti progetti con il potenziale di apportare vantaggio competitivo all'interno della MNE. Ne consegue che le operazioni di trasferimento di innovazioni attireranno l'interesse dell'*headquarter*, e quindi anche l'allocazione delle risorse. Bisogna inoltre sottolineare che è usuale assumere che i trasferimenti di conoscenza all'interno della rete organizzativa sono più efficaci rispetto ai trasferimenti che avvengono tra unità indipendenti e non appartenenti allo stesso gruppo aziendale.

La complessità legata alle operazioni di trasferimento, implica che ci siano dei costi di transazione correlati al trasferimento stesso dell'innovazione in questione.

Proprio per questo, nelle MNE, l'HQ ha un ruolo critico nei confronti dell'evoluzione della sussidiaria e in merito alle decisioni di allocazione delle risorse. La corporate può quindi giustificare il suo ruolo strategico grazie al fatto che la sua stessa esistenza crea valore per l'intera rete.

In ogni caso, l'evoluzione di una controllata piuttosto di un'altra sta a significare che essa è stata in grado di ottenere un ruolo e delle funzioni maggiormente strategiche.

¹⁰² Hedlund (1986), Bartlett e Ghoshal (1989), Nohria e Ghoshal (1997).

¹⁰³ Andersson et al. (2002).

Questo porta alla separazione tra la proprietà ed il controllo di alcuni diritti e crea la necessità per l'HQ di apportare del valore aggiunto per la sussidiaria in modo tale da giustificare la propria ragion d'essere¹⁰⁴.

Un modo per la corporate di creare valore è di impegnarsi nell'allocazione delle risorse coinvolgendo sé stessa nelle attività delle sussidiarie.

Inoltre, la MNE può essere vista come un'organizzazione che opera con risorse limitate, fattore che spinge l'HQ a classificare e valorizzare specifici progetti, nella speranza di creare effettivamente del valore aggiunto e di incrementare il vantaggio competitivo delle sue controllate straniere nei contesti in cui quest'ultime si trovano a relazionarsi con le altre aziende locali.

La corporate quindi è responsabile per la creazione di un mercato interno di risorse, mantenendo il controllo dei diritti di allocazione delle stesse.

L'attività di allocazione delle risorse rappresenta evidentemente un modo valido per costituire delle connessioni per smorzare la distanza geografica all'interno del network, ad esempio riducendo in primis i costi di transazione.

Il fatto che il ruolo e le relative funzioni dell'*headquarter* vengano percepite come uniche, rende praticamente impossibile valorizzare le sue attività in quanto non commerciabili sul mercato e di conseguenza rende difficile imitare la sua posizione gerarchica all'interno della struttura¹⁰⁵.

Di fatto le corporate di gruppi internazionali agiscono con una maggiore consapevolezza sia del mercato interno che di quello esterno. Questa maggiore cognizione lo porta sviluppare delle strategie a livello globale, grazie alle quali sono in grado di allocare le risorse in modo adeguato, assegnandole nei contesti e nelle unità dove il loro utilizzo risulta più opportuno¹⁰⁶. Il valore aggiunto derivante dall'attività di allocazione delle risorse svolta dall'*headquarter* può derivare, almeno in parte, da asimmetrie informative e da dinamiche di protezione dai mercati esterni.

Fondamentalmente quindi, le sussidiarie possono aspirare a ricevere le risorse adeguate e addizionali rispetto a quelle a loro disposizione dalla corporate ad un costo minore rispetto a quello che dovrebbero sostenere se volessero acquisirle da entità esterne, come nel caso delle competenze. Questo è dovuto al fatto che risulta più complesso e comporta un maggior dispendio di tempo comprendere nella giusta maniera quali siano le risorse di cui la sussidiaria necessita per le entità esterne alla MNE piuttosto che per l'*headquarter*.

¹⁰⁴ Mudambi (2011).

¹⁰⁵ Bel e Fageda (2008).

¹⁰⁶ Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243, pag. 222.

Oltre ai vantaggi finora citati, se l'HQ condivide un determinato insieme di valori con le sue sussidiarie, dovrebbe essere anche maggiore la fiducia reciproca all'interno del network, diminuendo la possibilità di comportamenti egoistici da parte delle varie componenti della rete. Dal punto di vista della sussidiaria, risulta molto utile analizzare il modo in cui la sua capogruppo di riferimento decide di allocare le risorse, in quanto queste decisioni spesso rispecchiano la volontà di attribuire ad un'entità piuttosto che ad un'altra uno specifico mandato. Se questo specifico mandato ha una rilevante importanza strategica, la sussidiaria oggetto di questa attenzione ha la possibilità e gli strumenti per incrementare la propria legittimazione all'interno dell'organizzazione, avvicinandosi potenzialmente sempre più allo status di "centro di eccellenza". Risulta ormai chiaro come l'attività di allocazione delle risorse possa portare dei benefici non solo per la singola componente oggetto del trasferimento, ma bensì per l'intera realtà aziendale. L'economista Mudambi però ha concettualizzato un modello secondo il quale possono esserci diversi scenari nei quali la percezione da parte della sussidiaria in merito all'attività dell'HQ di allocazione delle risorse può non essere così favorevole¹⁰⁷.

Nel primo scenario si descrive una situazione in cui la corporate alloca le risorse ad una determinata sussidiaria con il fine di aumentare valore per l'intero gruppo economico, ma allo stesso tempo, la ricevente non ritiene interessanti e utili le risorse oggetto del trasferimento. Questo tipo di situazioni si palesano spesso in presenza di un forte aumento generale della competitività e di comportamenti opportunistici. In questi casi la percezione del valore apportato dal coinvolgimento della corporate è limitato e la sussidiaria potrebbe quindi risultare poco incline. Un esempio di ciò si ha nel momento in cui la corporate reclama dei diritti formali nei confronti di innovazioni sulle quali il controllo di fatto è esercitato dalla sussidiaria: la MNE si concettualizza come un'arena in cui le sussidiarie competono per ottenere più influenza e risorse e l'*headquarter* sembra detenere solo il potere formale¹⁰⁸.

Si riporta di seguito una matrice esemplificativa in cui il coinvolgimento dell'*headquarter* e la percezione della sussidiaria vengono suddivisi entrambi tra accezioni positive e negative. Gli incroci di queste combinazioni portano a risultati diversi soprattutto rispetto al ruolo ricoperto dalla corporate.

¹⁰⁷ Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243, pag. 223.

¹⁰⁸ Andersson – Forsgren e Holm (2007), Mudambi e Navarra (2004).

		Headquarters involvement	
		Positive resource	Negative resource
Subsidiary perception of headquarters resource allocation	Positive	The MNE as a social community	Subsidiary recognizes headquarters as the legitimate power
	Negative	Subsidiary rent-seeking	Subsidiary recognition of headquarters' ignorance

Figura 9¹⁰⁹

Come accennato, il coinvolgimento dell'*headquarter* può anche tramutarsi in una vera e propria risorsa negativa, ad esempio distruggendo valore nella rete. L'assunzione di base che si prende come causa di questo effetto è la difficoltà che l'HQ può incontrare nel portare avanti i progetti senza commettere errori, dovuta alla sua ignoranza dei contesti stranieri in cui operano invece le sue controllate.

La peculiarità dell'interdipendenza del network implica che le capacità richieste alla corporate siano sempre più complesse da apprendere.

In un altro scenario ad esempio, le risorse date dalla corporate possono essere considerate come *value destroying*, a causa della percezione di perdita di conoscenza del contesto locale di riferimento. In questi casi è evidente come le sussidiarie tendano a rifiutare queste risorse oggetto di scambio.

In tutti questi scenari si può intuire come, l'attività di allocazione delle risorse messa in atto dall'HQ, può essere fortemente impattata dalla distanza che separa le varie entità del network, e di conseguenza, la percezione del valore aggiunto di questo contributo potrebbe risultare storpiata a causa proprio di fattori legati alla lontananza, non solo geografica, che sussiste tra le unità.

Nel nostro modello, il tema della conoscenza verrà usato all'interno del concetto di *knowledge distance* tra il contesto locale ed il *country of origin*, e quindi come componente della *liability of foreignness*.

¹⁰⁹ Figura 9: Different views on headquarter resources allocation in the MNE. Adapted from Mudambi (2011) - Dellestrand H. & Kappen P., *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2012) 43, 219-243, pag. 223.

1.2.8 L'Initiative-taking

Analizzando le dinamiche di mercato palesatesi negli ultimi decenni, è sempre più evidente come le sussidiarie straniere appartenenti a gruppi internazionali assumano un ruolo di crescente importanza nel definire le strategie, anche a livello globale¹¹⁰.

Esistono infatti numerosi casi emblematici di sussidiarie che hanno sviluppato in modo indipendente nuovi prodotti per mercati internazionali, gestito acquisizioni di altre aziende o attratto maggiori investimenti.

Tali esempi di iniziative imprenditoriali verificatesi al di fuori del paese di origine della MNE e che constano nello sfruttamento di nuove opportunità da parte della sussidiaria, hanno preso il nome di *subsidiary initiatives*¹¹¹.

Il concetto di *subsidiary initiative* è utile per spiegare come il cambiamento possa verificarsi dall'interno, grazie agli sforzi imprenditoriali di unità individuali, anche particolarmente distanti dall'*headquarter*.

In merito a queste tipologie di attività e di comportamenti particolarmente intraprendenti delle sussidiarie, possono però presentarsi alcune criticità.

Innanzitutto, la letteratura si è finora concentrata sui casi in cui, alla base dell'iniziativa, c'era un comportamento intenzionale e l'output generato consisteva in un beneficio condiviso da tutta la rete aziendale. Tuttavia, le iniziative delle sussidiarie possono non essere sempre allineate con i macro obiettivi strategici e con le priorità di business della MNE, di conseguenza è possibile che si verifichino degli effetti negativi.

In secondo luogo, può risultare utile definire il concetto di "successo" in merito all'esito di una *subsidiary initiative*. Un primo elemento di definizione è la capacità della sussidiaria di reggere di per sé l'iniziativa, aspetto che richiede un certo livello di autonomia acquisita e di "coraggio manageriale"¹¹². Una seconda componente invece è rappresentata dall'esito che hanno avuto le iniziative passate sul resto della MNE, che fondamentalmente corrisponde alla stima che l'*headquarter* ha per la sussidiaria in questione e l'impatto che hanno avuto in relazione alla sua posizione strategica all'interno del network.

Dal punto di vista dell'*headquarter*, la *subsidiary initiative* ha un'intrinseca ambivalenza dicotomica, in quanto da un lato, deve cercare di mantenere il controllo sulle attività messe in atto,

¹¹⁰ Bartlett e Ghoshal (1989), Benito – Grogard e Narula (2003), Birkinshaw (1997), Birkinshaw e Hood (1998), Burgelman (1983), Cantwell e Mudambi (2005), Delany (2000), Galunic e Eisenhardt (1996), Rugman e Verbeke (2001), Schmid (2003).

¹¹¹ Birkinshaw (1997), Rugman e Verbeke (2001).

¹¹² Birkinshaw e Hood (1998), Bower (1970), Burgelman (1983).

compresi gli eventuali rischi che la sussidiaria potrebbe assumersi, e dall'altro vi è la volontà di spingere la sussidiaria a sfruttare al massimo il suo potenziale.

La sussidiaria invece, dal canto suo, è interessata ad aumentare l'importanza del proprio ruolo all'interno della MNE e ad incrementare il livello di autonomia decisionale, pur rimanendo agli occhi della casa-madre un'entità ragionevolmente ossequente.

In sostanza la sussidiaria ha due obiettivi contrastanti: riuscire ad influire sull'attività e sui comportamenti delle altre *subsidiaries* ed arrivare ad un soddisfacente livello di autonomia, ossia poter prendere decisioni senza troppe interferenze¹¹³.

Rispettivamente, dall'altra parte, ci sono due modalità con le quali l'*headquarter* può in qualche modo controllare i comportamenti e le iniziative delle sussidiarie. In primo luogo può esercitare il suo ruolo di monitoraggio, con lo scopo di assicurarsi che la controllata rimanga coerente ed allineata con le direttive impartite dalla corporate a livello globale¹¹⁴. Inoltre può anche fare leva sull'eventuale concessione di maggiore attenzione, fattore che può sollecitare la sensibilità della sussidiaria, in quanto ne aumenta di conseguenza la visibilità su tutta la rete aziendale¹¹⁵.

1.2.8.1 Le reazioni dell'*headquarter* all'*initiative-taking*

Come accennato in precedenza, l'*headquarter* percepisce i comportamenti di *initiative-taking* intrapresi dalle sussidiarie con un certo senso di ambivalenza. Si possono quindi manifestare diverse reazioni da parte della corporate a livello operativo, come ad esempio facendo dei tagli al budget, rimpiazzando alcuni manager o anche elogiando alcune tipologie di azioni. A livello concettuale queste reazioni si possono suddividere in due categorie¹¹⁶:

1. La prima categoria racchiude le reazioni che comportano un incremento del monitoraggio, che si può concretizzare in un controllo più scrupoloso dei piani strategici della *subsidiary* o in una maggiore frequenza di visite;
2. La seconda categoria si riferisce all'aumento del livello di attenzione dato dalla corporate, che si può manifestare attraverso azioni come parlare della sussidiaria a stakeholder esterni o supportando i suoi piani strategici.

¹¹³ Deci (1980), Deci e Ryan (1985).

¹¹⁴ Gates e Egelhoff (1986), Roth - Schweiger e Morrison (1991).

¹¹⁵ Bouquet e Birkinshaw (2008), Ocasio (1997).

¹¹⁶ Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1103.

Il monitoraggio

Considerando queste due categorie contemporaneamente, è facile cogliere l'ambivalenza che affligge l'atteggiamento dell'*headquarter* nei confronti della *subsidiary initiative-taking*.

Un'importante evidenza emersa in merito a queste dinamiche dallo studio condotto da Ambos, Andersson e Birkinshaw è che un più alto livello di iniziative messe in atto nel passato da parte di una determinata *subsidiary*, porta anche un più alto monitoraggio da parte dell'*headquarter* nei suoi confronti¹¹⁷. Questo maggior monitoraggio può concretizzarsi nell'implementazioni di meccanismi di controllo routinizzati, come comunicazioni frequenti per valutare lo sviluppo della sussidiaria. Questa presenza più consistente permette alla corporate di avere accesso a più informazioni riguardanti l'attività della sussidiaria, le quali possono essere usate per limitarne lo spazio discrezionale e operativo¹¹⁸.

Di conseguenza, il monitoraggio può essere considerato a tutti gli effetti come un'espressione del potere che può esercitare l'*headquarter* per limitare il grado di autonomia delle sussidiarie nel processo decisionale.

Un'altra evidenza che si può ricavare quindi da questi ragionamenti, è che un maggior livello di monitoraggio, riduce l'autonomia delle sussidiarie sulle quali viene esercitato il controllo¹¹⁹.

L'attenzione

L'altra possibile reazione da parte della corporate in merito alla *subsidiary initiative-taking*, come prima descritto, potrebbe essere quella di decidere di prestare un'attenzione di supporto per incoraggiare queste iniziative, così da ricavarne un beneficio per l'intera rete aziendale. Questo approccio può dare la possibilità all'HQ di essere categorizzata come un "alleato" invece che come un nemico. In questo modo la relazione di potere tra le parti viene bilanciata a favore di tutta la MNE.

È facile dedurre quindi che, se la sussidiaria in passato ha intrapreso numerose iniziative, l'attenzione che riceverà dalla corporate sarà più sostanziosa¹²⁰.

¹¹⁷ Ipotesi 3a - Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1104.

¹¹⁸ Bartlett e Ghoshal (1989).

¹¹⁹ Ipotesi 3b - Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1104.

¹²⁰ Ipotesi 4a - Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1104.

In ogni caso, come è logico evincere, il fatto che la corporate dedichi maggiori attenzioni ad una determinata sussidiaria, determina inevitabilmente che ne venga sottratta una parte a qualche altra entità del gruppo¹²¹.

Se è pur vero che una maggiore attenzione potrebbe provocare una diminuzione dell'indipendenza della sussidiaria, è altrettanto valido sostenere che dà la possibilità di sviluppare una maggiore influenza e una maggiore legittimazione nei confronti delle altre sussidiarie.

Anche se quindi la corporate non interviene subito contribuendo con risorse finanziarie, l'effetto positivo che si ha sull'identità e sulla reputazione è un notevole vantaggio per la *subsidiary*¹²². In sostanza quindi, l'incremento del livello di attenzione della corporate, ha una correlazione positiva sulla potenziale influenza che la sussidiaria può esercitare sul resto del network¹²³.

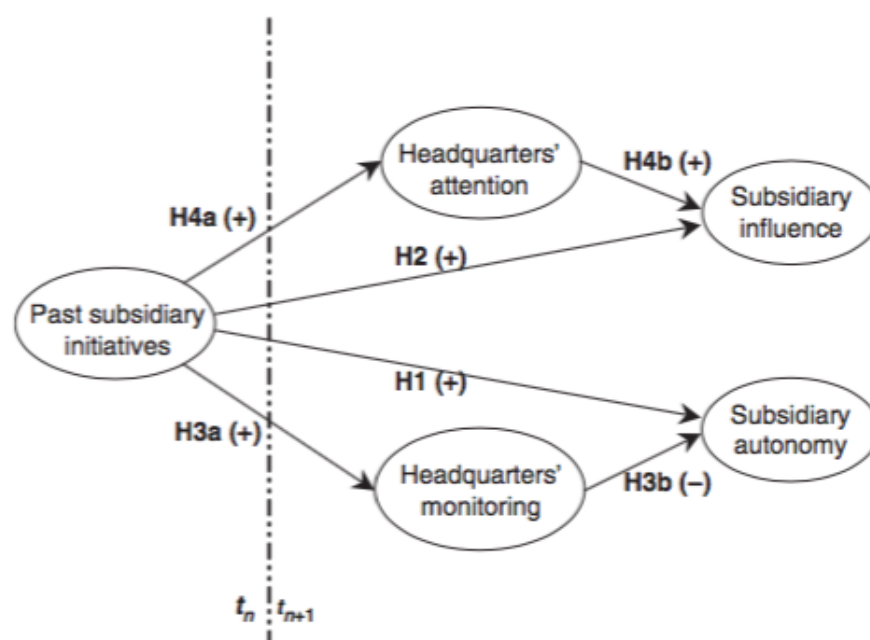


Figura 10¹²⁴

¹²¹ Birkinshaw – Bouquet e Ambos (2007), Bouquet e Birkinshaw (2008), Ocasio (1997).

¹²² Ling, Floyd e Baldrige (2005).

¹²³ Ipotesi 4b - Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1104.

¹²⁴ Figura 10: The hypothesized model - Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099 – 1118, pag. 1104.

1.2.9 Il flusso di conoscenza all'interno delle MNE

Come accennato in precedenza, la conoscenza rappresenta a tutti gli effetti una risorsa per la MNE, e di conseguenza la sua gestione risulta un elemento critico all'interno della relazione tra *headquarter* e *subsidiaries*.

L'esistenza delle multinazionali è fondamentalmente spiegata sulla base di vantaggi *firm-specific*, i quali possono svilupparsi in diverse configurazioni a livello geografico¹²⁵ e sono spesso vantaggi basati sulla risorsa conoscenza¹²⁶.

Questo tema ha attirato l'attenzione di numerosi studi e ricerche, che hanno cercato di investigare il flusso di conoscenza, sia nei confronti dei contesti *intrafirm* che *interfirm*¹²⁷, cercando di comprendere le dinamiche attraverso le quali le società riescono ad avere accesso alla conoscenza esterna all'organizzazione¹²⁸.

Tradizionalmente, si è sempre sostenuto che la conoscenza fosse soggetta a costi di trasferimento interni alla rete nulli o comunque irrilevanti, ma recenti studi hanno invece sostenuto che le barriere che si possono riscontrare nei flussi *intrafirm* possono essere anche abbastanza consistenti.

Le aziende multinazionali, per essere in grado di operare globalmente, devono cercare di diventare un network di conoscenza, sia interna che esterna, in modo tale da perseguire simultaneamente l'integrazione e l'adattamento¹²⁹. Questi meccanismi possono rendere il network e le unità delle realtà *competence creating* o *competence exploiting*, a seconda del fatto che l'*headquarter* abbia scelto delle strategie di investimento di tipo *push* o *pull*¹³⁰. Inoltre, è necessario considerare che le sussidiarie possono aver ricevuto diversi mandati dall'HQ, i quali ne influenzano il modo in cui la stessa può accedere al network di conoscenza dell'organizzazione.

Le MNE, per loro natura, rappresentano un network di unità organizzative interconnesse tra loro, le quali devono essere in grado di sfruttare questa rete per riuscire a gestire in modo efficace le risorse di conoscenza disperse lungo tutta l'organizzazione.

Come accennato, le due principali tipologie del flusso di conoscenza in merito alle MNE, sono *intrafirm* e *interfirm*, e spesso il fatto che si palesi un tipo piuttosto di un altro, è dovuto alla tipologia di conoscenza che si sta scambiando o trasferendo.

¹²⁵ Hymer (1976), Caves (1996).

¹²⁶ Hedlund (1994), Bartlett and Ghoshal (1989), Chang (1995), Zaheer (1995), Gupta & Govindarajan (2000).

¹²⁷ Mudambi (2002), Mudambi e Navarra (2004), Daft e Weick (1984), Szulanski (1996), Argote (1999), Gupta e Govindarajan (2000).

¹²⁸ Tushman & Scanlan (1981), Mansfield (1985), Stuart e Podolny (1996).

¹²⁹ Bartlett e Ghoshal (1989), Doz e Prahalad (1986).

¹³⁰ Anand e Kogut (1997).

Il flusso *intrafirm* si ha quando il trasferimento avviene tra l'*headquarter* e la sussidiaria o viceversa. Si può quindi concretizzare nel caso di flussi di tipo *push*, attraverso i quali la sussidiaria riceve della conoscenza *home-based* per poi svilupparla nel proprio contesto, aumentando così il vantaggio derivante dal possesso di quella specifica conoscenza, e in caso di strategie di tipo *pull*, dove è la sussidiaria a trasferire conoscenza alla corporate.

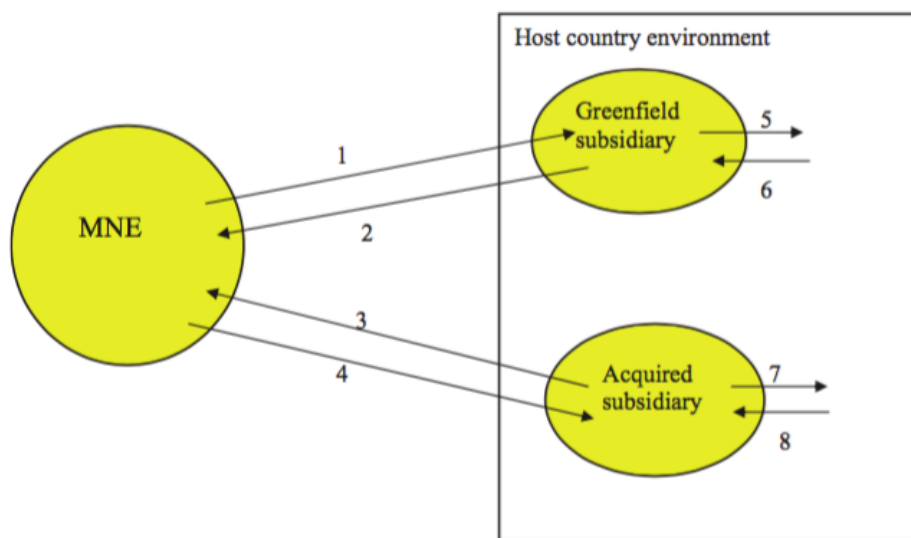


Figura 11¹³¹

Questi flussi di conoscenza tra *headquarter* e sussidiaria, costituiscono la base per la capacità della MNE di fare leva sulla sua configurazione geografica.

Alti livelli di flussi *intrafirm*, permettono all'HQ di sviluppare le conoscenze locali e di rappresentare un *knowledge intermediary* or *knowledge integrator* (vds figura 11 - 1 e 4).

Il flusso *interfirm* invece, può includere conoscenza proveniente dal contesto locale e destinata alle sussidiarie (vds figura 11 - 6 e 8). Questi flussi permettono il processo di apprendimento della sussidiaria, l'aumento delle competenze locali e lo sviluppo stesso di risorse locali. Questi flussi inoltre possono anche configurarsi in trasferimenti dalla sussidiaria al contesto locale, (vds figura 11 - 5 -7), i quali però spesso non sono intenzionali.

In merito queste dinamiche, lo studio sostenuto da Anand, cerca di capire se questi meccanismi di trasferimento di conoscenza *intrafirm* e *interfirm* differiscono nel livello di intensità o nella natura stessa. Questi due meccanismi, seppur diversi, possono infatti avere alcune somiglianze. Per

¹³¹ Figura 11: *Intrafirm* e *interfirm* knowledge flows – Anand J., *Permeability to inter- and intrafirm knowledge flows: the role of coordination and hierarchy in MNEs*, Global Strategy Journal, 1: 283–300 (2011), pag. 285.

esempio, in entrambi i casi, la conoscenza che è facilmente proteggibile da potenziali imitatori, è anche difficilmente “ridistribuibile” all’interno dell’organizzazione e viceversa, la conoscenza che si presta facilmente a trasferimenti lungo la rete, difficilmente rappresenterà una fonte di vantaggio competitivo perché sarà facilmente imitabile dai soggetti esterni¹³².

Inoltre, quando la conoscenza oggetto del trasferimento è codificabile, i relativi flussi sono più veloci rispetto a quelli che hanno come oggetto una conoscenza tacita¹³³, indipendentemente che si tratti di flussi *intrafirm* o *interfirm*.

In entrambi i casi, le interazioni tra i soggetti che potenzialmente possono facilitare questi trasferimenti, si configurano come relazioni sociali, e non solo di natura prettamente economica. Queste relazioni basate sull’interazione tra soggetti comportano l’accrescimento della conoscenza e della fiducia reciproca, mitigando gli effetti di potenziali comportamenti opportunistici¹³⁴.

All’interno di una singola società quindi si crea un contesto ricco di conoscenza, identità, culture e valori condivisi, i quali spesso accomunano tutto l’ambiente di riferimento.

Un esempio di queste dinamiche lo si trova nel caso in cui le persone appartenenti alla rete aziendale, facciano parte anche di comunità diverse esterne. In questi casi è appropriato aspettarsi che la rete interna sarà più ricca di conoscenza e che i trasferimenti di conoscenza saranno più intensi.

Un’altra importante caratteristica da prendere in considerazione è il ruolo dell’autorità nelle relazioni all’interno del network, che infatti rende l’intero contesto fortemente caratterizzato dalla gerarchia. L’esercizio del potere gerarchico però ha un effetto solo per quanto riguarda le relazioni *intrafirm*, in quanto al di fuori dell’azienda l’autorità non è esercitabile allo stesso modo.

In definitiva, lo studio condotto da Anand, sostiene che è presente un maggiore coordinamento e una più intensa gerarchia nelle aziende che dividono il flusso di conoscenza *intrafirm* da quello *interfirm*. Mentre il coordinamento si può avere in entrambi i casi, la gerarchia è visibile solo nelle relazioni *intrafirm*.

Lo studio si è inoltre soffermato sulle differenze che si possono avere tra sussidiarie nate secondo la logica *greenfield* o in conseguenza ad acquisizioni.

Dall’analisi sembrerebbe che inizialmente ci siano più barriere *intrafirm* nei trasferimenti di conoscenza con sussidiarie acquisite e *interfirm* per le sussidiarie *greenfield*. Con il passare del tempo però, queste barriere vengono diminuite grazie al processo evolutivo del network.

Nel dettaglio, i flussi di conoscenza *intrafirm* aumentano più velocemente di quelli *interfirm*, probabilmente secondo la stessa logica per cui l’integrazione delle sussidiarie *greenfield* è più

¹³² Kogut e Zander (1992), Zhao & Anand (2009).

¹³³ Winter (1987).

¹³⁴ Dacin – Ventresca & Beal (1999).

veloce. In questi casi infatti le barriere interne sembrerebbero essere più permeabili rispetto ai confini esterni.

I flussi in entrata e in uscita nei casi di trasferimenti *intrafirm* e *interfirm* sono abbastanza comparabili, ma i flussi *interfirm* rimangono comunque più asimmetrici.

In definitiva, è evidente come queste dinamiche facciano parte di un processo evolutivo che parte con un basso livello di trasferimento di conoscenza, ma che è destinato a crescere nel tempo.

Questa crescente evoluzione è ben visibile sia nei flussi *intrafirm* che in quelli *interfirm*.

Ai fini della costruzione del nostro modello, come già accennato, il tema della conoscenza verrà affrontato in termini di *knowledge distance*. Verrà quindi considerata la distanza cognitiva costruendo un confronto tra la situazione presente nel *country of origin* della MNC e nel contesto locale di riferimento.

1.2.10 I conflitti nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*

La maggior parte delle dinamiche tipiche delle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries* sono state oggetto di continue evoluzioni nel tempo.

Ad oggi, il conflitto tra le due parti non riguarda necessariamente criticità funzionali o inefficienze derivanti da una non adeguata integrazione, ma può anche essere considerato come una normale conseguenza della gestione globale dell'organizzazione lungo i confini del network.

I continui cambiamenti del contesto di business in cui le MNE si ritrovano ad operare dovuti alle pressioni della globalizzazione, hanno portato queste organizzazioni a dover costantemente e rapidamente dover adattare la propria struttura e le proprie strategie¹³⁵.

Gran parte dei conflitti emersi tra *headquarter* e *subsidiaries* sono dovuti infatti a questi continui aggiustamenti organizzativi e alla sempre maggior complessità richiesta per la gestione del coordinamento *intrafirm*¹³⁶.

Questi conflitti organizzativi possono essere ricollegabili a fattori sia a livello di *headquarter*, di *subsidiaries* che di management, come ad esempio:

- Preferenze del mercato;
- Strategie dei competitor, sia locali che globali;
- Regolamentazione dei paesi ospitanti e del paese di origine;
- Disallineamenti strategici;
- Asimmetrie tra le dinamiche industriali locali e globali;
- Interessi egoistici del management;
- Caratteristiche del management, sia a livello di *headquarter* che di *subsidiaries*.

Inoltre, come descritto nei paragrafi precedenti, le sussidiarie negli ultimi decenni sono arrivate ad essere sempre più indipendenti sotto molti aspetti del business e ciò ne ha diminuito fortemente la dipendenza diretta dall'*headquarter*, causando quindi un aumento del loro potere contrattuale e quindi anche la possibilità dell'emergere di conflitti.

Questi conflitti non sempre sono ricollegabili a comportamenti negativi¹³⁷, ma al contrario, come sostiene Pondy, sono semplicemente la normale conseguenza della gestione di un'organizzazione e di conseguenza quest'ultima dovrebbe cercare di internalizzare i processi conflittuali invece che eliminarli.

¹³⁵ Mudambi e Swift (2011).

¹³⁶ Schotter A. & Beamish P., *Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection*, Journal of International Management 17 (2011) 243–259, pag. 243.

¹³⁷ Eisenhardt & Zbaracki (1992), Menon *et al.* (1996).

Sul tema dei conflitti, l'economista Menon ha studiato le relative dinamiche dividendole in due tipologie: disfunzionali e funzionali¹³⁸. Da questa analisi è emerso che i conflitti disfunzionali emergenti nei processi di *decision-making* hanno un effetto negativo sulle performance, mentre i conflitti funzionali, al contrario, hanno la potenzialità di migliorarne il risultato. Un'altra evidenza emersa si riferisce al fatto che i conflitti funzionali, i quali portano ad una maggiore formalizzazione e interconnessione, possono favorire bassi livelli di conflitti relazionali. Al contrario, organizzazioni che spingono verso la centralizzazione e con alte barriere comunicative, aumentano la possibilità di imbattersi in conflitti disfunzionali.

Altre ricerche¹³⁹ invece suddividono i conflitti in tre categorie:

1. *Task conflicts*, i quali si riferiscono a divergenze di opinione. Questo tipo di conflitti porta spesso ad accese discussioni, ma raramente ad intense emozioni negative;
2. *Process conflicts*, che riguardano disaccordi in merito a come una determinata attività dovrebbe essere svolta. Questi conflitti sono relativi ad esempio a questioni riguardanti l'allocazione delle risorse, assegnazione delle responsabilità ed esecuzione dei *task*;
3. *Relationship conflicts*, i quali sono caratterizzati da incompatibilità interpersonali e da forti componenti emotive che portano a tensioni di vario genere.

Queste tipologie di conflitto possono palesarsi singolarmente oppure simultaneamente, dando luogo a quello che Jehn e Mannix definiscono “*dynamic nature of conflict*”¹⁴⁰.

In generale, i conflitti si concretizzano in discrepanze, divergenze di obiettivi o aspirazioni inconciliabili¹⁴¹. Sono quindi basati su interessi dicotomici¹⁴², asimmetrie informative¹⁴³ o sulla percezione di gap¹⁴⁴, con una relazione di interdipendenza reciproca¹⁴⁵.

I conflitti tra *headquarter* e *subsidiary* sono ancora troppo spesso segno di inefficienze manageriali, dovute ad esempio ad una struttura organizzativa sub-ottimale o a temporanei disallineamenti a livello strategico causati da un'operatività intrattenuta su più aree geografiche disperse¹⁴⁶.

Finora, le più importanti ultime ricerche condotte sull'argomento non sono comunque riuscite ad

¹³⁸ Menon *et al.* (1996).

¹³⁹ Amason & Sapienza (1997), Jehn (1994), Jehn (1995), Jehn & Shah (1997), Pahl & Roth (1993), Pelled (1996), Pinkley (1990).

¹⁴⁰ Schotter A. & Beamish P., *Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection*, *Journal of International Management* 17 (2011) 243–259, pag. 243.

¹⁴¹ Boulding (1962).

¹⁴² Axelrod (1970).

¹⁴³ Deutsch (1973).

¹⁴⁴ Birkinshaw *et al.* (2000).

¹⁴⁵ Thompson (1967).

¹⁴⁶ Birkinshaw *et al.* (2000), Pahl e Roth (1993).

integrare i due estremi del sistema *integrazione versus responsiveness*¹⁴⁷. Di conseguenza, gli studi hanno cercato di esaminare i conflitti tra HQ e *subsidiaries* inizialmente da una prospettiva funzionale, con l'intento di dissolvere l'incertezza tra la dimensione locale e quella globale. I paradigmi dominanti che sono emersi in questo contesto sono la struttura della MNC¹⁴⁸, il controllo dell'*headquarter*¹⁴⁹, le risposte del mercato locale¹⁵⁰, le alleanze internazionali e la gestione delle *joint venture*¹⁵¹.

Stranamente i ruoli giocati dai manager nei conflitti tra HQ e *subsidiary* non sono mai stati troppo indagati, anche se vi è una corposa letteratura sui comportamenti strategici ed organizzativi degli *expatriates* e sul loro contributo nei trasferimenti di conoscenza e nei processi di controllo.

1.2.10.1 Il ruolo manageriale nei conflitti *headquarter – subsidiary*

Nel tempo, l'evoluzione della maggior parte delle dinamiche riguardanti le MNC, ha fatto sì che i manager delle sussidiarie iniziassero ad essere considerati come soggetti attivi che contribuivano allo sviluppo strategico dell'intera organizzazione.

Gli studiosi hanno iniziato enfatizzando la complessità richiesta dall'attività di gestione transnazionale svolta dal management e hanno sostenuto che i manager delle sussidiarie devono essere coinvolti sempre più nelle problematiche riguardanti la MNC, e allo stesso tempo devono avere lo spazio per poter agire da *entrepreneur* all'interno delle loro sussidiarie. Inoltre, è sorta l'esigenza per l'HQ di gestire la *corporate socialization* tra i manager delle sussidiarie nello stesso modo in cui viene trattato l'esplicito obiettivo di allineamento tra le varie unità della rete¹⁵².

Finora, tutte le ricerche condotte in merito ai conflitti HQ-*subsidiary* hanno avuto come assunzione di base il fatto che i manager delle sussidiarie fossero opportunisti e che agissero secondo logiche egoistiche, dando per scontato che cercassero di ottenere maggiore autonomia e indipendenza solo per fare carriera e per soddisfare le proprie ambizioni personali¹⁵³.

Solo recentemente gli studi si sono spostati anche verso indagini sul doppio ruolo del management e sulle pressioni isomorfiche presenti nel contesto delle MNC. A riguardo Bouquet e Birkinshaw hanno ipotizzato che i manager delle sussidiarie siano in grado di influenzare efficacemente la MNC attraverso la conclusione di piccoli contratti politici, nonostante i loro bassi livelli di potere contrattuale.

¹⁴⁷ Bartlett (1985).

¹⁴⁸ Prahalad e Doz (1987).

¹⁴⁹ Harzing (1999).

¹⁵⁰ Malnight (1996).

¹⁵¹ Choi e Beamish (2004).

¹⁵² Goold (1996).

¹⁵³ Taplin (2006).

Altri studi invece, hanno identificato nelle asimmetrie informative presenti tra i manager dell'*headquarter* ed i manager delle unità estere, la principale causa di conflitto. Ad esempio, lo studio del 2006 di Dörrenbächer e Gammelgaard ha dimostrato come i manager delle sussidiarie siano in grado di influenzare le decisioni dell'HQ in merito all'implementazione di sistemi di decentralizzazione in modi che vanno oltre l'immediato interesse della corporate e che spesso risultano contro intuitivi rispetto alle tradizionali prospettive. Molti di queste ricerche hanno infatti aggiunto il fattore del potere individuale dei manager all'interno della struttura multidimensionale relativa alla relazione di potere tra *headquarter* e *subsidiaries*. Questo è abbastanza sorprendente perché il ruolo dei manager delle sussidiarie e la dipendenza dalle risorse tra le unità organizzative creano delle pressioni isomorfiche, che spesso sfociano in conflitti. Questo è molto evidente quando i manager della corporate e quelli della sussidiaria non condividono alcun tipo di responsabilità e nemmeno abbastanza conoscenza relativamente alle rispettive unità.

1.2.10.2 Il ruolo del potere individuale nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*

Il potere all'interno delle organizzazioni spesso non deriva solo dalla struttura, dalla gerarchia o dalla dipendenza dalle risorse, ma anche da fattori interpersonali, come ad esempio le personalità, le esperienze e i peculiari talenti delle persone appartenenti alla rete¹⁵⁴.

A tal proposito, gli economisti French¹⁵⁵ e Raven¹⁵⁶, indagando gli impatti di questi fattori personali sulle dinamiche di potere *intrafirm*, hanno individuato sei tipologie di potere esercitabili a livello individuale¹⁵⁷:

1. *Legitimate power*: chiamato anche *normative power*, si riferisce all'autorità organizzativa ed è basato su un accordo tra i membri dell'organizzazione secondo il quale gli individui con determinati ruoli possono richiedere specifici comportamenti agli altri;
2. *Reward power*: si riferisce all'abilità dei manager di incoraggiare determinati comportamenti, attraverso la concessione di ricompense e la rimozione di sanzioni;
3. *Coercive power*: come il *reward power*, deriva da una specifica funzione attribuita ad un manager dell'organizzazione, ma viene esercitato attraverso l'applicazione di azioni punitive;

¹⁵⁴ McShane, S.L., 2006, *Canadian Organizational Behavior*, 6/e McGraw-Hill Ryerson, Whitby, ON.

¹⁵⁵ John R.P. French: nato nel 1913 a Boston, è stato professore emerito di psicologia presso l'Università del Michigan. È noto soprattutto come esperto di psicologia sociale e per le sue ricerche sperimentali.

¹⁵⁶ Bertram H. Raven: accademico americano nato nel 1926. Dal 1956 è membro e professore emerito presso la facoltà di psicologia dell'istituto UCLA.

¹⁵⁷ French, J., Raven, B., 1959, *The bases of social power*, In: Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, pp. 150–167.

4. *Expert power*: al contrario dei precedenti questo tipo di potere non è necessariamente conseguente all'attribuzione di uno specifico ruolo, ma bensì si riferisce all'abilità dell'individuo di influenzare gli altri, grazie a specifiche *skills* e conoscenze che vengono considerate di valore. Questo potere assume un ruolo fondamentale nelle organizzazioni in cui le risorse critiche sono rappresentate da conoscenze e capacità specifiche;
5. *Referent power*: questo potere è riferito all'ammirazione che gli individui provano a causa di determinati tratti e capacità personali di un determinato membro della rete;
6. *Information power*: si concretizza nel controllo sull'accessibilità alle informazioni e sui relativi flussi e sulla capacità di acquisire informazioni in momenti di particolare incertezza.

In generale, lo studio sostiene che nella gestione delle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*, l'*expert power* e l'*information power* sono le tipologie di potere maggiormente critiche. L'esercizio dell'*expert power* infatti, dà la possibilità di aumentare la propria credibilità nei confronti di strutture particolarmente critiche dell'organizzazione e di migliorare il coordinamento tra i processi interni.

L'*information power* invece, offre posizioni più favorevoli alle sussidiarie dal punto di vista della *resource dependency*, in quanto permette di scegliere se limitare o aumentare l'accesso dell'*headquarter* alle varie componenti dell'ambiente esterno, come le istituzioni, i clienti e i fornitori¹⁵⁸.

In definitiva, la relazione globale e locale all'interno delle MNC è dinamica e i conflitti che si generano al suo interno sono a loro volta dei processi organizzativi e strategici di aggiustamento. Nella gestione di queste dinamiche risulta fondamentale comprendere che l'efficienza dell'integrazione globale e l'efficacia dell'adeguamento locale, sono risorse equivalenti che contribuiscono allo stesso modo alla creazione di vantaggio competitivo. Di conseguenza, le MNC che riescono a raggiungere un alto livello di entrambe, ottengono anche più alti livelli di performance.

Bisogna tenere conto però che l'integrazione globale e l'adeguamento locale rappresentano di fatto due forze opposte, e quindi la relazione dinamica tra le due risulta particolarmente complessa. Inoltre, l'*headquarter* deve essere sempre in grado di gestire le implicazioni di possibili disallineamenti con le *subsidiaries* nel momento in cui gli orientamenti globali collidono con quelli locali, ad esempio attraverso l'implementazione di "*boundary spanner*".

¹⁵⁸ Schotter A. & Beamish P., *Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection*, Journal of International Management 17 (2011) 243–259, pag. 246.

1.3 Le relazioni tra *headquarter*, *subsidiaries* e la rete esterna

Unitamente all'insieme di criticità che la corporate di MNC si torva a dover affrontare relativamente alle relazioni con il suo network e con le sue *subsidiaries*, essa deve fare i conti anche con la cosiddetta rete esterna.

La rete esterna viene definita come “*l'insieme dei soggetti economici ed extraeconomici, che sono presenti in un determinato ambito territoriale e che in tale ambito stabiliscono delle relazioni più o meno intense con l'impresa internazionalizzata e, in particolare, con la sua consociata operante nello stesso ambito geografico*”¹⁵⁹.

Questo network esogeno rappresenta quindi una parte integrante dell'organizzazione e della struttura di una multinazionale che aumenta la propria importanza in modo proporzionale rispetto all'espansione estera aziendale.

Di conseguenza, le aziende di matrice internazionale dovrebbero avere la capacità di gestire operazioni di integrazione globale, portando avanti allo stesso tempo attività di adattamento locale alle condizioni imposte dai contesti sociali ed economici in cui si trova ad operare, cercando di instaurare delle relazioni solide e durature con stakeholder strategici appartenenti al contesto di riferimento.

Questo tema assume un ruolo assolutamente fondamentale anche ai fini della nostra analisi sulla *liability of foreignness*. La capacità della MNC di interagire con il contesto esterno in cui si trova ad operare influisce in modo consistente anche su tutta la serie di difficoltà che essa si trova a dover gestire in qualità di soggetto straniero.

Concretamente, nel nostro modello verrà studiato l'effetto del *country of origin* sul livello di *liability of foreignness*, usando l'appartenenza all'UE come proxy del grado di estraneità percepito nel contesto locale di riferimento e di vicinanza non solo culturale, ma anche storica e politica.

¹⁵⁹ Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 253.

1.3.1 La relazione tra network interno e rete esterna

La svolta cruciale dello sviluppo competitivo dell'impresa internazionale è rappresentata dalla capacità di raggiungere una solida integrazione, sia economica che produttiva, nei singoli contesti esteri senza sacrificare la strategia globale e, dall'altra parte, di continuare a coordinare le attività estere senza trascurare le peculiarità locali.

Le relazioni con la rete esterna hanno il vantaggio di consentire alla MNC di assorbire al suo interno i fattori competitivi specifici del contesto locale e, contemporaneamente, rappresentano la via per perseguire la contestualizzazione dell'offerta globale.

Il coordinamento tra la rete interna e quella esterna in sostanza, rappresenta il modo per superare l'antitesi tra la strategia di integrazione globale e quella di adattamento locale.

Il ruolo che la *subsidiary* riesce ad ottenere all'interno del contesto estero, può essere considerato come la conseguenza dell'intensità delle relazioni che essa instaura con i soggetti locali e dall'importanza che queste raggiungono. Questa posizione non è però un dato stabile, ma bensì è un fattore in continua evoluzione, il quale risulta profondamente influenzato dalle pressioni provenienti dal network interno.

Una MNC, per portare avanti con successo la propria attività, deve quindi cercare di sfruttare al meglio le occasioni provenienti dalle interazioni con il contesto esterno, tentando inoltre di trasformare situazioni potenzialmente critiche, in chiavi di successo.

Sfruttando in modo efficace il contesto esterno, la multinazionale, anche se proveniente da un contesto distante geograficamente o culturalmente, può avere la possibilità di abbassare il livello di *liability of foreignness* che si trova a gestire.

1.3.2 Le relazioni con gli stakeholder locali

Come già accennato, per ogni *multinational corporation* assume un ruolo fondamentale, unitamente alla gestione delle relazioni interne, anche la gestione delle innumerevoli relazioni esterne che si instaurano con gli stakeholder del contesto in cui l'organizzazione si trova ad operare.

Diventa quindi cruciale comprendere il modo in cui una particolare *subsidiary* interpreta il network di relazioni che si crea, in particolare con quei soggetti che hanno la possibilità di creare limiti o opportunità. I diversi effetti che si possono riscontrare infatti, possono avere dei forti impatti per quanto riguarda lo sviluppo stesso della sussidiaria e di conseguenza, anche sul ruolo che essa riesce ad ottenere all'interno del network aziendale.

Dal punto di vista aziendale quindi, la corporate ha l'obiettivo di fare leva sulle potenziali opportunità derivanti dalla rete esterna per poter sviluppare la propria posizione competitiva, sia a livello locale che globale.

In concreto, la relazione che la *subsidiary* crea con il contesto in cui è inserita, si sostanzia in un insieme di rapporti con diverse entità, che si distinguono in base alle loro peculiarità e alle condizioni generali sulle quali questi rapporti sono generati.

Dalla letteratura, questo insieme di relazioni portate avanti tra sussidiaria e rete esterna, in base alle principali caratteristiche generalmente assunte, viene definito molteplice, differenziato, mediato e mutevole¹⁶⁰.

L'intrinseca eterogeneità della natura dei rapporti instaurati nei diversi contesti esteri evidenzia come l'ambiente assuma una particolare criticità nella strategia di espansione estera.

Nel caso ad esempio degli approvvigionamenti, i flussi tra la rete interna, le *subsidiaries* e la rete esterna, assumono caratteristiche diverse e acquisiscono una complessità crescente negli scambi di informazioni commerciali e di conoscenze tecniche con gli attori individuati a livello internazionale.

È tipico della maggior parte delle MNC che esse si dotino di linee guida o vere proprie policy che stabiliscono, in maniera più o meno rigorosa, le linee guida da seguire in relazione ai rapporti che le sussidiarie del gruppo devono intrattenere con i fornitori o comunque con certe tipologie di attori locali.

È logico dedurre poi che, se una sussidiaria intrattiene un numero limitato di relazioni con i vari soggetti economici locali, parallelamente significa che essa svolge un ruolo contenuto nella gestione della catena del valore globale dell'organizzazione aziendale.

¹⁶⁰ Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 264.

Questo aspetto viene ulteriormente enfatizzato nel caso in cui sia direttamente la corporate a selezionare i partner di business a livello globale per tutto il gruppo e quindi di conseguenza, anche per tutte le *subsidiaries*.

È opportuno sottolineare che, la crucialità che una sussidiaria riesce a raggiungere all'interno del network interno viene fortemente influenzata dalla qualità e dall'importanza delle relazioni che essa riesce ad instaurare nel suo contesto di riferimento e questi fattori, a loro volta, dipendono “*dalla natura dei soggetti che sono presenti in tale territorio, dai loro comportamenti e dai contenuti che essi possono apportare in tali relazioni*”¹⁶¹.

Nella maggior parte dei casi però, risulta comunque utile mantenere dei rapporti con i soggetti locali, anche se esse non apportano grandi contributi a livello di competenze, in quanto essi possono rappresentare una leva fondamentale per lo sviluppo della sussidiaria in quel determinato contesto geografico.

Inoltre, a causa della necessità di raggiungere la legittimazione e l'isomorfismo locale, anche nelle imprese maggiormente internazionalizzate, le scelte strategiche e le strutture organizzative tendono ad essere influenzate da fattori sia tecnici che istituzionali, cercando quindi di equilibrare l'obiettivo di efficienza globale con quello di ottenere il riconoscimento istituzionale da parte degli attori locali.

In sostanza quindi, il perseguimento di una buona strategia di interazione con la rete esterna rappresenta una soluzione per la gestione del trade-off tra la ricerca di efficienza globale e l'ottenimento di valore ricavabile dalle relazioni con gli interlocutori locali nei vari contesti in cui la MNC è presente con la propria attività.

¹⁶¹ Caroli Matteo, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, pag. 278.

1.3.3 Le relazioni con il governo locale

Tra le varie relazioni che le organizzazioni internazionali portano avanti con la rete esterna, hanno assunto sempre maggiore rilevanza quelle instaurate con i governi locali, soprattutto perché essi hanno la potenzialità di influenzarne pesantemente l'attività e l'evoluzione.

Solitamente, dal punto di vista dei governi locali, la presenza della MNC viene vista da una parte come fonte di ricchezza e di sviluppo economico, ma dall'altra come possibile portatrice di interferenze sull'indirizzo politico del paese. A causa di questo timore, i governi locali hanno iniziato a limitare sempre più l'autonomia strategica delle imprese estere tramite una regolamentazione più stringente che si poteva concretizzare nell'imposizione di condizioni più rigide o nell'esercizio di un'influenza diretta sul processo decisionale.

Questi limiti potevano essere mitigati nel caso in cui la MNC avesse la possibilità di portare nel paese estero un bagaglio culturale importante caratterizzato da un apporto significativo a livello di conoscenze tecnologiche, fino ad allora non presenti in quel determinato contesto.

Se l'azienda era in grado di fare ciò veniva inevitabilmente ben vista anche dal governo locale in quanto entità considerata come rilevante e difficilmente sostituibile nel processo di sviluppo del territorio.

Tutt'oggi diventa quindi cruciale per le multinazionali convincere il paese ed il governo locale della positività della propria presenza e dei potenziali benefici che la sua attività può portare in quel contesto territoriale, in modo tale da alleviare la percezione negativa della sua presenza, e quindi la *liability of foreignness*.

Negli anni però, in gran parte dei paesi sviluppati, questo senso di timore nei confronti delle grandi multinazionali estere si è notevolmente affievolito, portando addirittura molti governi all'implementazione di politiche volte all'attrazione di investimenti esteri nel proprio territorio. In questo modo, una reciproca predisposizione all'interazione tra le parti ha portato alla nascita del concetto che Cafferata definisce “*cooperazione interattiva*”¹⁶². L'idea si riferisce ad un indirizzo strategico caratterizzato dall'adattamento del modo di produrre e dell'offerta alle caratteristiche dell'ambiente locale, dalla disponibilità al trasferimento di conoscenza e dalla ricerca del riconoscimento di una definita funzione sociale.

Dal punto di vista della MNC, il governo locale viene valutato in base alle conseguenze che la sua politica economica ed industriale avrà sulle condizioni che rendono un investimento più o meno vantaggioso. Dall'altra parte invece, l'impresa estera verrà giudicata dal governo locale in base al contributo che essa sarà in grado di apportare rispetto al miglioramento delle conoscenze locali e al benessere sociale in generale.

¹⁶² Cafferata R., *La transizione dell'impresa multinazionale*, “Sinergie”, 33, pag.17-28, 1994.

Questo aspetto verrà approfondito anche nel secondo capitolo, con un approfondimento rispetto al tema della CSR e alla correlazione di quest'ultimo con la *liability of foreignness*.

Gli obiettivi della MNC alla base della strategia espansionistica possono essere diversi e non sempre precludono un palese beneficio per il paese ospitante. L'impresa infatti può decidere di inserirsi nel contesto locale per ricercare nuovi spazi di mercato, per cercare nuove risorse da sfruttare, per trovare condizioni produttive più efficienti o per ragioni relazionali.

L'effettivo beneficio di un investimento estero da parte di un'organizzazione aziendale multinazionale dipende anche dalla modalità con cui esso viene concretizzato e quindi in base al fatto che si tratti di un investimento *greenfield*, di un'acquisizione, di un accordo di *licensing* o di una *joint venture*. Solitamente l'acquisizione non ha grandi ripercussioni economiche nel territorio in cui si verifica, mentre gli investimenti di tipo *greenfield* da un lato possono aumentare la competizione in un dato contesto geografico, ma dall'altro possono avere degli effetti positivi sulla domanda di lavoro e di servizi alla produzione. Gli accordi di *licensing* hanno invece come principale peculiarità quella di dare la possibilità alle entità locali di acquisire competenze per aumentarne la posizione competitiva. Le *joint venture* invece rappresentano delle modalità di investimento con la quale si uniscono i vantaggi dell'investimento diretto e del *licensing*.

Queste scelte strategiche relative alle modalità di ingresso vengono influenzate in gran parte dalla capacità dei governi locali di attuare politiche di attrazione degli investimenti produttivi esteri, attraverso l'integrazione di un insieme di strumenti ed iniziative.

Per quanto riguarda gli investimenti effettuati nel contesto italiano da parte di MNC, dallo studio condotto in questa sede sulla base di un campione di circa 20 multinazionali, è emerso come queste aziende abbiano optato per modalità di ingresso consistenti in investimenti diretti. Esse sono quindi approdate in Italia attraverso acquisizioni o investimenti di tipo *greenfield* nella quasi totalità dei casi.

A tal proposito è opportuno sottolineare che negli ultimi anni, con l'esponentiale aumento del ruolo ricoperto dalle istituzioni internazionali, si è cercato di avvantaggiare la libera competizione a livello internazionale, favorendo la liberalizzazione dei mercati nazionali. In questo contesto, i governi locali assumono sempre meno il ruolo di interlocutori che vincolano la presenza e la strategia delle aziende estere nel territorio nazionale, ma bensì essi si stanno evolvendo come soggetti che attuano a livello nazionale gli indirizzi di gestione dell'economia coordinati a livello internazionale.

Anche per questo motivo, in fase di costruzione del nostro modello, è stato ritenuto opportuno considerare come principale variabile influente sulla *liability of foreignness*, l'appartenenza all'Unione Europea.

In conclusione quindi, le relazioni con la rete esterna, ed in particolare con i governi locali, possono essere cruciali per lo sviluppo del business della MNC in quel determinato contesto.

Ad esempio, le principali aree di intervento su cui il governo locale può fare leva possono essere le limitazioni alla libertà di iniziativa delle aziende estere, la regolamentazione delle attività imprenditoriali, le politiche di incentivazione o il tipo di obbligazioni richieste agli investitori stranieri.

Questi fattori possono rendere molto più accidentato il percorso delle aziende straniere rispetto a quello portato avanti da organizzazioni autoctone, dando quindi luogo a situazioni con un accentuato livello di *liability of foreignness*.

Nei prossimi capitoli verrà affrontato in modo più approfondito il tema della *liability of foreignness*, analizzando la letteratura relativa a tutte le maggiori difficoltà che l'impresa estera multinazionale è costretta a gestire e a superare per portare avanti il proprio business nei contesti stranieri, costruendo quindi una base solida sulla quale sviluppare il nostro modello di analisi.

2. La gestione della *Liability of foreignness* e l'impatto del *Country of origin effect*

Da quanto detto sinora è evidente come un'organizzazione aziendale che abbia raggiunto una dimensione internazionale, si trovi costretta a dover gestire una serie di difficoltà, sia *intrafirm* che *interfirm*.

Lo scopo di questo elaborato è quello di studiare il fenomeno della *liability of foreignness* che, come si vedrà, coinvolge aspetti sia interni che esterni dell'organizzazione, fornendo una panoramica piuttosto completa in relazione agli aspetti più critici.

Nel presente capitolo verranno fondamentalmente analizzate le principali evidenze emerse dalla letteratura rispetto al tema della *liability of foreignness*.

Si indagheranno quindi le principali cause sinora individuate e le modalità di mitigazione del fenomeno maggiormente adottate dalle *multinational corporations*, cercando di comprenderne l'effettiva validità.

Unitamente a questo tema verrà brevemente affrontato il tema della *liability of outsidership*, attraverso lo studio dell'UPPSALA model.

Lo studio della letteratura ci permetterà di costruire una solida base per il nostro modello e di individuare i principali gap della stessa, permettendoci di formalizzare alcune nuove ipotesi approfondendo delle tematiche sinora poco sviluppate.

Infine, verrà presentato, ed in seguito rielaborato, il tema del *country of origin effect*, al fine di utilizzarlo come principale variabile indipendente all'interno del nostro modello per studiarne e quantificarne gli effetti sul livello di *liability of foreignness*.

2.1 *Liability of foreignness*: principali criticità

Uno dei principali dogmi delle teorie riguardanti le *Multinational enterprises* consiste nell'assunzione che le MNE siano in una posizione di svantaggio rispetto alle aziende autoctone nel momento in cui decidono di approdare in mercati stranieri¹⁶³. Nella terminologia correntemente usata questo svantaggio prende il nome di *Liability of foreignness*¹⁶⁴.

Negli ultimi decenni molti studi hanno indagato la natura e gli effetti di queste forme di svantaggio, dovuti spesso a fattori come le differenze culturali, la diversità nelle politiche dei paesi stranieri o le varie tipologie di rischio.

L'economista Hymer¹⁶⁵, in merito a questa problematica, ha individuato tre principali cause:

1. Le imprese straniere hanno meno informazioni rispetto a quelle locali sul funzionamento del mercato e delle dinamiche business nel contesto estero;
2. Le imprese straniere sono soggette ad una forma di discriminazione da parte dei governi, dei clienti e dei fornitori locali;
3. Le imprese straniere subiscono l'esposizione al rischio di cambio.

Parallelamente, la studiosa Zaheer¹⁶⁶, analizzando i costi sostenuti da alcune MNE per l'implementazione della loro attività all'estero, ha individuato quattro motivazioni che possono essere considerate correlabili con le evidenze emerse dalla ricerca di Hymer:

1. La distanza geografica;
2. La scarsa familiarità con il contesto locale;
3. La discriminazione da parte delle imprese autoctone;
4. Le restrizioni provenienti dal paese di origine.

Emerge quindi come la *liability of foreignness* ricopra un ruolo fondamentale all'interno delle teorie legate all'attività delle MNE, in quanto può rappresentare una valida spiegazione al fatto che solo un limitato numero di interazioni avviate a livello internazionale siano realizzate attraverso l'implementazione di investimenti diretti esteri (IDE).

¹⁶³ Hymer (1960), Hennart (1982).

¹⁶⁴ Zaheer & Mosakowski (1997).

¹⁶⁵ Stephen Herbert Hymer: economista canadese nato nel 1934 che ha condotto numerosi studi in merito all'internazionalizzazione del capitale, alla globalizzazione dell'economia e all'attività delle multinazionali in generale.

¹⁶⁶ Srilata Zaheer: docente presso la Carlson School of Management, University of Minnesota in International Strategy and Organization e Cross-Cultural Management

In sostanza quindi, la questione di fondo della dinamica della LOF¹⁶⁷ è che le imprese straniere per espandere i propri business all'estero, sono tenute a dover sostenere dei costi maggiori rispetto ai competitor locali¹⁶⁸.

I costi derivanti dalla mancata familiarità e dalla discriminazione provenienti dall'ambiente straniero, non sono gli unici costi che una MNE che intrattiene il suo business all'estero deve sostenere. Infatti, anche l'interazione con il complesso e volatile *international business environment* (IBE) comporta numerosi altri costi per la MNE. La causa dell'emergere di queste maggiori uscite è da ricercare nella spesso errata analisi del contesto straniero e nella conseguente implementazione di strategie non adatte. Questi costi inoltre, non riguardano solo la fase iniziale di ingresso nel mercato, ma bensì spesso persistono per tutto il tempo in cui viene svolta l'attività all'estero¹⁶⁹.

Un altro fattore determinante, riguarda il livello di complessità delle attività che vengono svolte all'estero, in quanto all'aumentare di esso viene incrementata esponenzialmente anche la difficoltà di analisi del contesto stesso (IBE).

Lo studio condotto da Sethi e Guisinger sostiene che la LOF consiste nell'effetto aggregato delle interazioni tra imprese e dei fattori specifici dell'IBE. Secondo la loro visione, le imprese sono soggette alla LOF come conseguenza della loro decisione di espandere il loro business all'estero, in quanto questa scelta le obbliga inevitabilmente ad interagire con l'IBE.

Data natura stessa dell'IBE, sia essa particolarmente ostile o no, si richiede che la MNE metta in atto un processo integrato che comprenda una corretta analisi del contesto, la formulazione di un'adeguata strategia ed un consistente adeguamento dei processi interni.

Per gestire questa debolezza, risulta quindi fondamentale che la sussidiaria sviluppi l'abilità di fare leva sulla forza globale detenuta dalla MNE, sull'esperienza della corporate, sul suo background nell'R&D e anche, se necessario, sulla *brand equity*.

L'organizzazione deve inoltre tenere conto che numerosi fattori che influiscono sulla LOF sono in continua evoluzione, come ad esempio le politiche dei governi locali, al contrario di fattori come la distanza geografica e culturale, i quali solitamente possono essere considerati più stabili nel tempo. Ovviamente, con l'aumentare dell'esperienza nel contesto straniero, aumentano anche le capacità ed abilità interne che la *subsidiary* può sfruttare per ridurre questi svantaggi.

¹⁶⁷ LOF: Liability of foreignness.

¹⁶⁸ Hennart JF, Roehl T. & Zeng M., *Do exists proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US*, Journal of International Management 8 (2002) 241 – 264, pag. 242.

¹⁶⁹ Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, Journal of International Management 8 (2002) 223 – 240.

2.1.1 La differenza tra *liability of foreignness*, *lack of fit* e *liability of newness*

Il concetto di *liability of foreignness* viene spesso confuso con la nozione di *lack of fit* e con quella di *liability of newness*.

Per *lack of fit* si intende lo svantaggio subito da un'impresa quando la sua strategia non risulta conforme con i dettami tipici di quel specifico contesto¹⁷⁰. Questo concetto è applicabile a tutte le imprese, sia locali che multinazionali, le quali infatti spesso adottano delle strategie che non risultano conformi o comunque non compatibili con l'ambiente in cui operano.

La *liability of newness* invece si riferisce all'altissima percentuale di fallimento relativa alle nuove organizzazioni¹⁷¹, siano esse nuove imprese locali o multinazionali.

La *liability of foreignness*, al contrario, fa riferimento solo agli svantaggi derivanti esclusivamente dallo svolgimento di attività all'interno dell'*International business environment*. Non ha quindi nulla a che fare con una non idoneità della strategia implementata nel paese di origine (*lack of fit*) e tanto meno con la debolezza delle imprese di nuova costituzione (*liability of newness*).

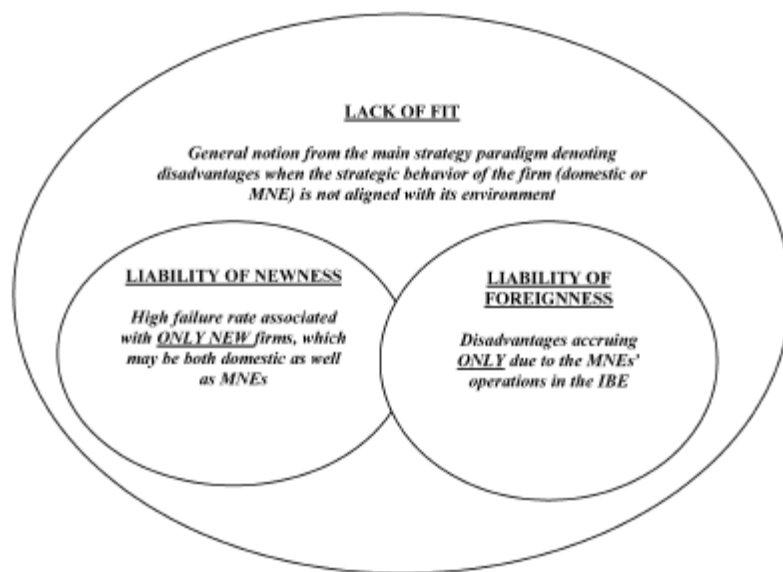


Figura 12¹⁷²

¹⁷⁰ Andrews (1971).

¹⁷¹ Stinchcombe (1965).

¹⁷² Figura 12: Distinguish LOF from lack of fit and liability of newness - Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, Journal of International Management 8 (2002) 223 – 240, pag-228.

2.1.2 L'international business environment

L'*international business environment* è un aggregato informe di diversi elementi che afferiscono alle dimensioni geografiche, sociali politiche ed economiche, intersecate tra loro in un complesso meccanismo in continua evoluzione, che spesso va oltre i meri confini politici. Alcuni elementi come la geografia e la cultura risultano abbastanza stabili nel tempo, al contrario di altri che invece presentano delle peculiarità particolarmente volatili.

Con la sempre più imponente integrazione globale, la catena del valore gestita dalle MNE si è estesa in modo sempre più evidente, andando a toccare un numero sempre maggiore di paesi e comportando quindi la necessità di doversi interfacciare con molteplici ambienti stranieri, che spesso non coincidono solamente con i paesi in cui operano le *subsidiaries* della rete¹⁷³.

Questo aspetto rende l'IBE nel suo insieme un'entità multiforme e mutevole, nel quale la variazione di un singolo elemento può portare a diverse reazioni lungo tutto il network. Ad esempio, la volatilità del tasso di cambio può essere motivo di cambiamenti nelle politiche di governo, le quali possono causare a loro volta delle reazioni negli altri paesi.

L'IBE rappresenta a tutti gli effetti il contesto operativo della MNE e quindi impatta direttamente sulle realtà che risultano attive al suo interno.

L'*international business environment*, come rappresentato dalla figura sotto riportata, risulta a sua volta compreso all'interno di un contesto globale, cosiddetto *meta-environment*, che è formato da una serie di istituzioni sovranazionali, fattori geografici e strumenti politici.



Figura 13¹⁷⁴

¹⁷³ Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, Journal of International Management 8 (2002) 223 – 240, pag- 229.

¹⁷⁴ Figura 13: Distinguish LOF from lack of fit and liability of newness - Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the*

In sostanza quindi, la *liability of foreignness*, deriva innanzitutto dall'interazione tra MNE e IBE, escludendo così le imprese che operano esclusivamente a livello locale.

Nello specifico interesse della MNE, per operare in modo efficiente, risulta assolutamente necessaria ed imprescindibile un'adeguata analisi del contesto e la formulazione di una strategia efficace da perseguire, unitamente all'implementazione di un processo integrato coerente in tutta la rete.

Potrebbe inoltre risultare profondamente utile, rendere i manager delle MNE maggiormente abili nel comprendere l'IBE in modo tale da dotarsi di adeguate *skills* da utilizzare all'interno del network per meglio affrontare i contesti stranieri.

In base a questi ragionamenti, è quindi plausibile aspettarsi che una MNC proveniente da contesti più simili, sia a livello culturale che politico, debba sopportare minori sforzi di adattamento e quindi presenti un livello di *liability of foreignness* più basso.

Per questo motivo, nel nostro modello che verrà presentato nel terzo capitolo, si è quantificata la *liability of foreignness* attraverso un indice comprendente diversi fattori di distanza.

2.1.3 Costi e benefici del *doing business abroad*

Come già accennato nei paragrafi precedenti, Srilata Zaheer si è lungamente soffermata sull'analisi dei fenomeni correlati con i cosiddetti *foreign direct investment* (FDI) e i relativi svantaggi, introducendo il concetto di *liability of foreignness* e definendolo come il costo di operare all'estero¹⁷⁵, il quale si concretizza in sostanza in uno svantaggio competitivo per le unità appartenenti ad una MNE¹⁷⁶.

Con l'evoluzione del mercato e delle conseguenti dinamiche, è sorta l'esigenza di indagare in maniera più profonda sull'interrelazione tra LOF e il CDBA, ricavando da queste analisi alcune divergenze di opinioni da parte degli studiosi del settore:

1. Alcuni vedono il CDBA come precursore della LOF;
2. Altri ritengono che la LOF sia un sotto insieme del CDBA;
3. Altri ancora considerano il CDBA e la LOF come fattori equivalenti.

La concezione finora utilizzata della LOF, spiega i costi aggiuntivi sostenuti dalla *subsidiary* rispetto alle sue competitor locali, concentrandosi esclusivamente sul paese ospitante. Gli altri costi che vengono sostenuti fuori dal contesto del paese straniero non vengono ricompresi nell'analisi del CDBA.

Le economie nazionali si stanno però gradualmente fondendo in un sistema economico globale interdipendente, nel quale le attività svolte a livello multinazionale e le alleanze con controparti straniere sempre più complesse sono diventate assolutamente usuali, e questa evoluzione impone di dover inevitabilmente considerare dei costi diversi da quelli sinora inclusi nella LOF.

Inoltre, l'attuale definizione di LOF viene genericamente applicata a tutte le *subsidiaries* appartenenti alla MNE, senza considerare il fatto che ciascuna svolge un ruolo specifico e quindi delle attività differenti all'interno del network, sostenendo di conseguenza dei costi diversi in base all'operatività di competenza.

Bisogna anche considerare che alcune istituzioni sovranazionali, come la Unione europea o le organizzazioni non governative, hanno negli ultimi decenni influenzato profondamente il mercato globale introducendo continuamente nuove regolamentazioni, comportando quindi importanti sforzi di monitoraggio, e quindi ulteriori costi (non considerati nella LOF), in capo agli *headquarter* e alle sussidiarie interessate. Di conseguenza, il fatto che l'analisi della LOF abbia finora ricompreso solamente i costi relativi al paese ospitante, rende necessaria una più ampia concettualizzazione del tema. Inoltre, un'altra dimensione che viene solitamente esclusa è quella

¹⁷⁵ Cost of doing business abroad (CDBA).

¹⁷⁶ Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416, pag. 404.

dei benefici derivanti dal CDBA e dalla LOF, che invece dovrebbero essere tenuti in considerazione per ottenere un quadro di più ampio raggio.

In seguito a queste considerazioni, gli studiosi Sethi e Judge hanno formalizzato un modello secondo il quale il CDBA include tutti i costi delle operazioni *cross-border* a livello di sussidiaria, all'interno del quale la LOF rappresenta solo una componente. Gli altri elementi del CDBA, secondo la loro logica, coprono tutti i costi sostenuti dalle *subsidiary* al di fuori del paese ospitante, i quali sono separati dalla componente della LOF. Lo studio inoltre integra i benefici all'interno dell'analisi, in modo tale da fornire una prospettiva più ampia del fenomeno in questione.

Come già accennato l'embrionale concezione della *liability of foreignness*, era limitata al contesto del paese ospitante in cui la sussidiaria si trovava ad operare, senza quindi considerare i costi derivanti dalle sempre più frequenti operazioni *multi-country* e dalla sempre maggiore interdipendenza del contesto globale¹⁷⁷.

Per portare avanti l'analisi, è quindi risultato opportuno distinguere i costi sostenuti all'interno del paese ospitante, da quelli invece sostenuti al di fuori, in quanto le due tipologie differiscono notevolmente per la natura e le fonti.

Per quanto riguarda invece i benefici, finora la letteratura ha affrontato i potenziali benefici ottenibili dalla sussidiaria considerando implicitamente e indirettamente solo i *firm specific competitive advantages*¹⁷⁸. Ora invece, le *subsidiaries* possono godere di numerosi altri benefici dovuti a:

1. Eventuali incentivi forniti dai paesi ospitanti¹⁷⁹;
2. Maggiori possibilità di sfruttamento dei network globali controllati dalle MNE¹⁸⁰.

In sintesi, lo studio di Sethi e Judge, cerca quindi di riesaminare e ridefinire i concetti di CDBA e LOF, integrando al loro interno sia i costi che i vantaggi di operare all'estero, considerando il paese ospitante e l'intero contesto multinazionale¹⁸¹.

Concretamente vengono suddivisi i costi relativi alle operazioni *cross-border* in due macro categorie:

1. La *liability of foreignness* (LOF), intesa come attuale concezione relativa ai costi aggiuntivi che la *subsidiary* deve sostenere nel paese ospitante;

¹⁷⁷ Kobrin (1997).

¹⁷⁸ Buckley e Casson (1976), Caves (1982), Rugman (1979).

¹⁷⁹ Mudambi & Navarra (2002).

¹⁸⁰ UNCTAD (2006).

¹⁸¹ Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416, pag. 405.

2. La *liability of multinationality* (LOM), intesa come l'insieme dei costi che la sussidiaria deve sostenere in seguito all'interazione con entità al di fuori del paese ospitante.

I benefici vengono anch'essi raggruppati in due insiemi:

1. *Assets of foreignness* (AOF), dove vengono inseriti i benefici derivanti dal contesto del paese ospitante;
2. *Assets of multinationality* (AOM), dove si trovano i benefici che emergono dal contesto multinazionale.

Viene di seguito riportato il risultato di questa suddivisione in forma tabellare:

Delineating the Costs and Benefits of Doing Business Abroad		
	Host Country Context	Multinational Context
Costs of Doing Business Abroad	<u>Quadrant I - Liability of Foreignness (LOF)</u> <i><u>Discriminatory</u></i> • Costs of economic nationalism and prejudice against foreign firms • Costs of host govt. restrictions and hostility <i><u>Incidental</u></i> • Costs of lack of local information • Costs of cultural differences • Costs of lack of local relationships • Costs of not being isomorphic with local institutional environment	<u>Quadrant II - Liability of Multinationality (LOM)</u> • Costs associated with spatial distance and working across multiple time zones. • Subsidiary's strategy being constrained by the parent MNE's global strategy • Costs of transacting with parent MNEs global network of subsidiaries and alliances. • Complexities associated with transacting through a global supply chain. • Hedging against exchange rate volatility. • Monitoring trade policies of NGOs (e.g., WTO, IMF, regional economic arrangements).
	<u>Quadrant III - Assets of Foreignness (AOF)</u> • Incentives from host government • Brand image and superior proprietary technology • First-mover advantages • Ability to influence national legislation & policy	<u>Quadrant IV - Assets of Multinationality (AOM)</u> • Leverage international alliances and networks for scale and scope economies. • Leverage knowledge from multi-national enterprise's subsidiaries. • Ability to leverage multipoint pricing options. • Strength of international strategic presence and stature.

Figura 14¹⁸²

¹⁸² Figura 14: Delineating the costs and benefits of doing business abroad - Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416, pag. 406.

Partendo da questo schema, lo studio riesce ad estrapolare alcune evidenze relativamente ad ogni quadrante.

Per quanto riguarda la *liability of foreignness* (I quadrante), lo studio sostiene che:

1. Con l'aumentare della liberalizzazione economica nel paese ospitante, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, diminuiranno, grazie all'affievolirsi della *liability of foreignness* “discriminatoria”;
2. Con l'aumentare delle *joint venture* e delle alleanze nel paese ospitante, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, diminuiranno, grazie al decremento della *liability of foreignness* “incidentale”.

Dal II quadrante relativo alla *liability of multinationality*, si evince che:

1. Quando le transazioni di una *subsidiary* con il suo network globale aumentano, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, aumenteranno, a causa dell'incremento della *liability of multinationality*;
2. Quando aumenta l'esposizione finanziaria della sussidiaria nei confronti dei flussi intra-MNE, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, aumenteranno, a causa dell'incremento della *liability of multinationality*;
3. Quando aumentano i vincoli della sussidiaria in relazione alle scelte strategiche imposte dalla corporate, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, aumenteranno, a causa dell'incremento della *liability of multinationality*;
4. Quando le interazioni dirette della sussidiaria con le istituzioni economiche multilaterali aumentano, i costi sostenuti dalla sussidiaria, rispetto a quelli sostenuti dai competitor locali, aumenteranno, a causa dell'incremento della *liability of multinationality*.

Per quanto riguarda invece il tema degli *assets of foreignness*, le conclusioni che si traggono dallo studio sono:

1. Quando gli incentivi concessi dal governo ospitante relativamente agli IDE aumentano, i benefici a favore della sussidiaria, rispetto ai competitor locali, aumentano, grazie agli *assets of foreignness*;
2. La sussidiaria può beneficiare di maggiori vantaggi derivanti dalla percezione del *brand name* e di una maggiore qualità, rispetto ai competitor locali, grazie agli *assets of foreignness*.

Infine, le evidenze che emergono d'analisi degli *assets of multinationality* sono:

1. L'incremento delle opportunità per la sussidiaria derivanti dalla possibilità di fare leva sulle economie di scala e di scopo all'interno della MNE, aumentano i benefici che essa può sfruttare, rispetto ai competitor locali, grazie agli *assets of multinationality*;

2. Il fatto che la sussidiaria possa beneficiare di maggiori opportunità in merito allo sfruttamento di prezzi *multipoint*, di opzioni di copertura e di trasferimento prezzi all'interno della MNE, rispetto ai competitor locali, aumentano i vantaggi grazie agli *assets of multinationality*;
3. L'incremento delle opportunità per la sussidiaria derivanti dalla possibilità di fare leva sui flussi di conoscenza all'interno della MNE, aumentano i benefici che essa può sfruttare, rispetto ai competitor locali, grazie agli *assets of multinationality*.

Il risultato teorizzato da questo studio si può riassumere nello schema sotto riportato:

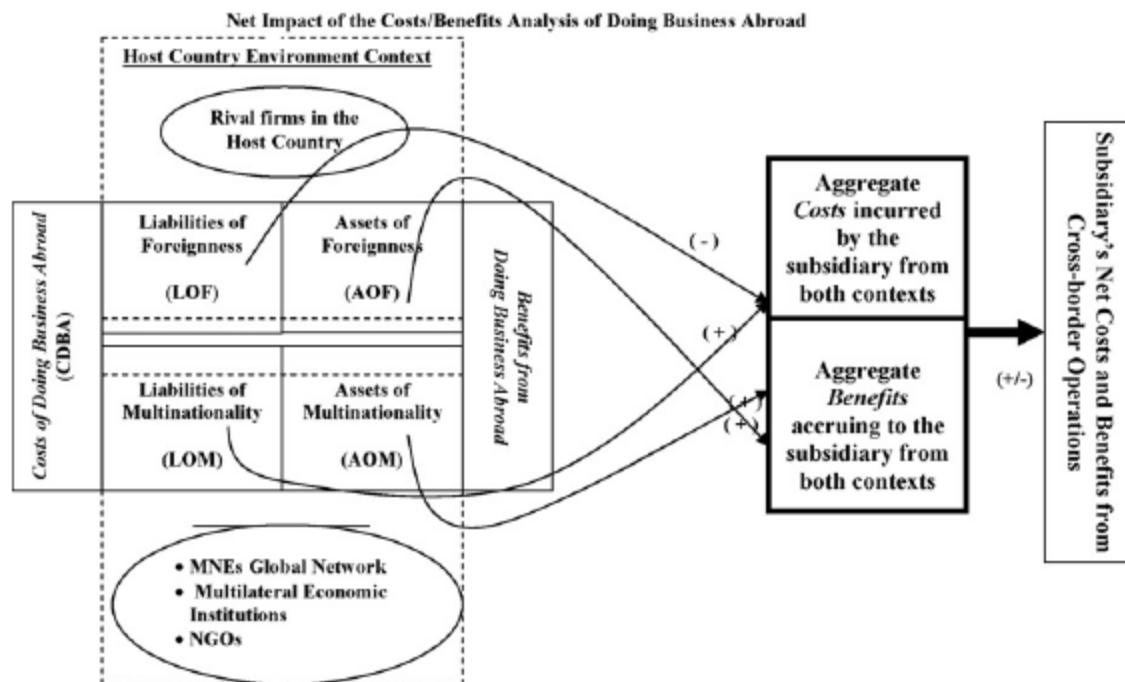


Figura 15¹⁸³

In definitiva, lo studio condotto da Sethi e Judge, chiarisce la differenza tra i concetti di CDBA e LOF, ipotizzando che il costo di operare all'estero (CDBA) sia fondamentalmente composto da due elementi:

1. I costi che la sussidiaria sostiene nel paese ospitante, ossia l'attuale nozione di LOF;
2. I costi che la sussidiaria sostiene nel contesto multinazionale e quindi al di fuori del paese ospitante, ossia il concetto definito come LOM.

¹⁸³ Figura 15: Net impact of the costs/benefits analysis of doing business abroad - Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416, pag. 411.

Lo studio inoltre, inserisce nel ragionamento anche gli eventuali vantaggi di cui una sussidiaria estera può beneficiare, grazie allo sfruttamento degli *assets of foreignness* e *assets of multinationality*.

In sostanza, l'intuizione alla base del modello è che i benefici derivanti dall'operare all'estero si rivelino nel tempo superiori ai relativi costi, grazie alla costante crescita in termini di dimensioni ed obiettivi delle MNE¹⁸⁴.

Ai fini della nostra analisi, la *liability of foreignness* verrà fatta coincidere con il concetto di *cost of doing business abroad*, costruendo la variabile attraverso la selezione di determinati fattori che comportano il sostenimento di maggiori costi per la MNC e di conseguenza creano un divario tra la situazione in cui l'impresa estera si torva ad operare e quella di una qualsiasi azienda autoctona.

¹⁸⁴ Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416, pag. 415.

2.1.4 The Hazards

Riprendendo gli studi effettuati da Zaheer in merito alla tematica del *Cost of doing business abroad* e quindi di conseguenza in relazione alla *liability of foreignness*, i professori Eden e Miller, hanno approfondito queste tematiche, sostenendo anch'essi che la LOF può essere considerata una componente del CDBA e che può a sua volta essere suddivisa in tre componenti di rischio:

1. *Unfamiliarity Hazard*;
2. *Discrimination Hazard*;
3. *Relational Hazard*.

Verrà di seguito analizzato singolarmente ciascun elemento.

2.1.4.1 Unfamiliarity Hazard

I costi sostenuti in relazione alla bassa familiarità con il paese estero, riflettono la bassa conoscenza ed esperienza che la MNE ha di quel contesto, ponendo quindi le sussidiarie in una posizione di sostanziale svantaggio rispetto ai competitor locali. Come evidenzia infatti Caves¹⁸⁵, la sussidiaria si ritrova a dover sostenere dei costi che invece l'impresa locale non deve sostenere o comunque in misura decisamente minore.

La *liability of foreignness* non è necessariamente influenzata dall'età della MNE, ma bensì dalla longevità della sua esperienza nel paese ospitante. Il fatto che la MNE sia presente da poco nel contesto straniero può portare al cosiddetto *unfamiliarity hazard*, il quale può essere rappresentato da costi aggiuntivi che l'organizzazione deve sostenere per raggiungere lo stesso livello di conoscenza che le imprese locali hanno dell'ambiente di riferimento. Le informazioni possono essere raccolte attraverso la produzione locale, investimenti in attività di marketing, esperienze pregresse in paesi simili o *joint venture*¹⁸⁶.

Secondo Caves, i costi aggiuntivi legati all'attività di raccolta delle informazioni sono fissi, in quanto non variano proporzionalmente con l'ammontare delle risorse che l'impresa potrebbe essere in grado di impiegare.

Questi costi relativi alla costruzione di un solido bagaglio di conoscenza del paese ospitante dovrebbero affievolirsi nel tempo, ma alcuni studi¹⁸⁷ hanno evidenziato come questi possano persistere se i manager della MNE perseguono strategie indirizzate verso l'integrazione globale piuttosto che verso l'apprendimento locale.

¹⁸⁵ Caves (1971).

¹⁸⁶ Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 10

¹⁸⁷ Peterson e Pedersen (2002).

2.1.4.2 Discrimination Hazard

Il concetto di *discrimination hazard* si riferisce ai quei trattamenti discriminatori inflitti alle imprese straniere a differenza di quanto fatto nei confronti dei competitor locali.

Questi comportamenti possono nascere da trattamenti differenti esercitati dal governo locale, dal mercato o dal contesto generale. Questi costi potrebbero riflettere delle dinamiche legate ai *political hazards*¹⁸⁸ o al fenomeno del *consumer ethnocentrism*¹⁸⁹.

I costi discriminatori inoltre, potrebbero riferirsi anche agli sforzi sostenuti per ottenere legittimazione dal contesto esterno. Si potrebbe quindi sostenere che la *liability of foreignness* sia paragonabile ad uno specchio a due facce: l'estraneità deve essere vista sia dalla prospettiva della MNE nei confronti del paese ospitante (*outside-inside*), sia del paese ospitante nei confronti della MNE (*inside-outside*).

La *liability of foreignness* analizzata dalla seconda prospettiva, può sfociare nell'imposizione di stereotipi e alti standard nei confronti della MNE.

La mancanza di *embeddedness* della sussidiaria nel paese ospitante, rispetto ai competitor locali, porta spesso a dover subire dei trattamenti discriminatori da parte degli stakeholder locali. Anche nel caso in cui alla sussidiaria venisse garantito un trattamento pienamente coerente con quello riservato alle imprese locali, potrebbero comunque riscontrarsi dei comportamenti discriminatori informali se la *subsidiary* venisse percepita come un *outsider*¹⁹⁰.

2.1.4.3 Relational Hazard

Tutti le imprese sostengono dei costi di organizzazione, sia costi legati all'organizzazione interna, sia esterna, ed entrambi ci si aspetta che siano maggiori nel caso in cui l'azienda operi all'estero. Infatti, come sostiene Caves, "*alien status always imposes some penalty on managerial effectiveness*"¹⁹¹. Un'evidenza di questo si può trarre dal fatto che le MNE devono interfacciarsi con un maggior livello di incertezza rispetto alle imprese locali, sia a livello esterno, a causa dell'imprevedibilità del contesto estero, sia interno, come conseguenza della difficoltà di gestione a distanza degli individui e delle differenze culturali. Questa incertezza porta al *relational hazard* sotto forma di maggiori costi amministrativi legati alla gestione delle relazioni tra le parti coinvolte nel business¹⁹².

¹⁸⁸ Henisz e Williamson (1999).

¹⁸⁹ Sumner (1906), Balabanis (2001).

¹⁹⁰ Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 11.

¹⁹¹ "Lo status di straniero impone sempre qualche penalizzazione sull'efficienza manageriale" – Caves (1971).

¹⁹² Buckley e Casson (1998), Henisz e Williamson (1999).

Per quanto riguarda la prospettiva *intrafirm*, all'aumentare della distanza, aumenta anche la difficoltà nella gestione e nella supervisione degli individui appartenenti alla rete e, allo stesso tempo, il palesarsi di comportamenti opportunistici diviene più probabile¹⁹³.

In linea generale quindi, le spese sono generate dall'aumento dei costi di transazione e delle richieste di gestione delle informazioni manageriali. Alcuni studi, hanno evidenziato che questi costi possono aumentare anche a causa delle differenze culturali, in quanto le motivazioni e gli obiettivi manageriali possono essere diversi tra un paese e un altro¹⁹⁴. Non è inoltre da sottovalutare, lo sforzo che si deve sostenere per trasferire le routine, componenti spesso tacite, della MNE alle *subsidiaries* del network. Tutti questi costi vengono chiamati *intra-organizational relational hazards*.

Per quanto riguarda invece la prospettiva *interfirm*, i costi aggiuntivi relativi alla negoziazione, il monitoraggio e la risoluzione delle controversie, vengono sostenuti tramite modalità di *arm's lenght*, come le esportazioni o le licenze, mentre al contrario, i costi relativi ai processi di *trust building*, sono sostenuti con modalità di tipo cooperativo, come le *joint venture* o le alleanze. Questo tipo di costi viene considerato continuativo, ma tende a diminuire nel tempo se le controparti riescono ad instaurare un rapporto di fiducia. Infatti, le relazioni di lungo periodo tra le imprese in questo contesto risultano di fondamentale importanza per il successo di alleanze strategiche. Inoltre, la cooperazione *interfirm*, abbassa i costi da sostenere riducendo sia l'eventuale incentivo ad avere comportamenti opportunistici sia la necessità di proteggere da questi comportamenti le parti coinvolte nella relazione¹⁹⁵. I costi appena descritti prendono il nome di *inter-organizational relational hazards*.

Le evidenze e le ipotesi emerse da questi studi ci hanno permesso di utilizzare degli strumenti, non solo per ipotizzare un metodo di quantificazione della nostra variabile dipendente (*liability of foreignness*), ma anche per confermarne la validità.

¹⁹³ Hennart (2001).

¹⁹⁴ Calhoun (2002).

¹⁹⁵ Hagen & Chloe (1998).

2.1.5 L'influenza della *liability of foreignness* sulle strategie di entrata delle MNE

In questa panoramica, le scelte in merito alle strategie di entrata risultano di fondamentale importanza, in quanto impattano sulle modalità con cui le MNE sviluppano e implementano programmi di marketing, coordinano le attività di business e soprattutto sulle probabilità di successo nei mercati stranieri¹⁹⁶.

Le decisioni in merito alle *entry strategies* sul mercato sono diventate una delle questioni più sfidanti per le MNE che decidono di investire all'estero.

A tal proposito, numerosi studi hanno iniziato ad interessarsi alla possibile correlazione tra la *liability of foreignness* e le modalità di entrata nel paese estero. Tra questi approfondimenti troviamo l'analisi condotta da Chen, Griffith e Hu, che ha cercato appunto di indagare come la LOF influenzi le strategie di ingresso nel mercato e come diversi livelli di LOF possano impattare a loro volta su queste decisioni¹⁹⁷.

2.1.5.1 *Market-seeking strategy*

Le strategie di *market-seeking*, come ad esempio entrare in un mercato per espandere le operazioni e le attività aziendali, è spesso una delle prime scelte adottate per l'espansione delle MNE.

Gli investimenti *market-seeking* hanno l'obiettivo di sfruttare il mercato del paese ospitante e la motivazione alla base è correlata alle dimensioni e alle potenzialità di crescita di quel contesto.

In ogni caso, la presenza di *liability of foreignness*, influenza direttamente la capacità di un'impresa di perseguire una strategia di tipo *market-seeking*. Ad esempio, gli investitori che vengono da paesi con un alto livello di LOF, enfatizzano le opportunità di nuovi mercati globali, essendo convinti di poter superare gli ostacoli intrinseci di quel contesto. Dall'altra parte invece, gli investitori provenienti da contesti a basso livello di LOF, grazie alla loro vicinanza geografica e culturale e quindi alla loro familiarità con l'ambiente del paese ospitante, sono maggiormente in grado di riconoscere le sfide relative alle strategie di espansione in quel mercato¹⁹⁸.

Quindi, le MNE provenienti da paesi con una bassa *liability of foreignness*, non approcciano il mercato seguendo una strategia *market-seeking*, mentre invece, le MNE appartenenti a contesti ad alto livello di LOF, verranno guidate dalla dimensione del mercato, dando per scontato quindi che la loro esperienza permetta loro di superare tutti gli ostacoli derivanti dalla presenza di LOF.

¹⁹⁶ Erramilli & Rao (1993), Malhotra *et al.* (2003).

¹⁹⁷ Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649, pag. 637.

¹⁹⁸ Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649, pag. 640.

In sostanza quindi, le MNE che provengono da contesti con una forte LOF tenderanno con maggiore probabilità a perseguire strategie di tipo *market-seeking*, rispetto alle organizzazioni provenienti da paesi con un più basso livello di LOF.

2.1.5.2 *Resource-seeking strategy*

Le strategie *resource-seeking*, ossia quelle secondo le quali un'impresa è portata ad entrare in un mercato con lo scopo di sfruttare le risorse del paese ospitante, sono tra le principali modalità con le quali è possibile raggiungere gli obiettivi delle MNE¹⁹⁹.

Gli investimenti *resource-seeking*, essendo spesso guidati dalla pressione derivante dai prezzi, dovrebbero essere effettuati in contesti in cui è possibile sfruttare le risorse ad un basso costo, sia per quanto riguarda la manodopera che le materie prime.

Tuttavia è opportuno sottolineare che l'accesso a risorse ad un minor costo in linea generale porta dei benefici per tutti, ma al contrario, i costi relativi all'ottenimento di queste risorse non è detto che comportino lo stesso. A riguardo, è opportuno sottolineare che la presenza di *liability of foreignness*, impatta notevolmente sui costi che le imprese straniere devono sostenere per entrare in nuovi mercati.

Risulta evidente quindi che, le MNE provenienti da paesi con più bassi livelli di LOF, essendo più culturalmente vicine al mercato ospitante, saranno in grado di gestire in maniera più efficiente diversi fattori, come ad esempio la manodopera locale, riuscendo quindi a ridurre i costi complessivi, rispetto invece alle MNE appartenenti a contesti con una più importante LOF. Inoltre, queste imprese possono godere di un ulteriore vantaggio derivante dalla solitamente minore distanza geografica con il paese ospitante. Questo fattore infatti permette alla MNE di controllare in maniera più precisa le nuove attività, portando quindi ad una maggiore efficienza e ad un ulteriore diminuzione dei costi complessivi.

Di conseguenza, è possibile dedurre che le MNE con una bassa LOF, con maggiore probabilità perseguiranno strategie di tipo *resource-seeking* rispetto alle MNE provenienti da contesti con più alti livelli di LOF²⁰⁰.

¹⁹⁹ Dunning (1993), Vernon (1966).

²⁰⁰ Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649, pag. 641.

2.1.5.3 Control-oriented strategies

Le strategie *control-oriented* consistono in quelle scelte con la quale la MNE mantiene l'autorità decisionale sulle attività estere e vengono utilizzate per ridurre al minimo l'incertezza derivante dalla non familiarità con l'ambiente ed il management straniero²⁰¹.

In queste situazioni la MNE che esercita un maggior controllo può coordinare le proprie unità sussidiarie in maniera più efficiente.

In generale, se la corporate e la *subsidiary* sono posizionate in contesti culturalmente simili, quindi con un basso livello di LOF, le MNE sono meno portate ad implementare strategie *control-oriented* in quanto l'incertezza relativa all'attività nel paese estero è minore. A sua volta invece, nel caso in cui le differenze tra i contesti della corporate e della sussidiaria siano importanti, sarà più probabile che la MNE decida di perseguire strategie di tipo *control-oriented* per compensare la maggiore incertezza derivante dai più alti livelli di *liability of foreignness*²⁰².

In definitiva quindi, le imprese soggette ad un maggior livello di LOF, saranno più propense ad impostare la propria espansione adottando strategie *control-oriented*, al contrario delle MNE soggette ad una minore LOF²⁰³.

2.1.5.4 Utilizing capital/labor competitive advantages

Un'altra strategia adottabile dalle MNE per espandere il proprio business all'estero, è quella di fare leva sui vantaggi competitivi a livello di capitale e di lavoro del paese straniero ospitante²⁰⁴. È comunemente condiviso sostenere che le MNE effettueranno investimenti diretti esteri solo se potranno avere la possibilità di sfruttare i loro *competitive advantages* anche nel paese straniero. È ormai chiaro che, nel momento in cui si approcciano ai mercati stranieri, le MNE con un basso livello di LOF saranno in grado di sfruttare i loro tratti comuni per comunicare in modo più efficiente con la forza lavoro e di fare leva sulla loro familiarità con il contesto locale per gestire in maniera più efficace l'intera attività.

Le evidenze emerse dalle analisi empiriche in relazione a questo tema, evidenziano come le MNE appartenenti a contesti con una bassa *liability of foreignness* siano in grado di sfruttare i loro peculiari vantaggi competitivi nei contesti a bassa intensità di capitale ed alta intensità di manodopera. Al contrario, le MNE soggette ad alti livelli di LOF, tendono ad impiegare strategie di sfruttamento del vantaggio competitivo a basso costo, a causa delle importanti differenze

²⁰¹ Buckley e Casson (1976), Gatignon e Anderson (1988).

²⁰² Rosenzweig e Singh (1991).

²⁰³ Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649, pag. 641.

²⁰⁴ Buckley e Casson (1976), Caves (1982), Hennart (1982), Hymer (1976), Porter (1990).

ambientali e culturali e quindi perseguiranno con meno probabilità strategie che consistono nel fare leva sui propri vantaggi competitivi a livello di manodopera²⁰⁵.

Gli studi condotti in merito alla potenziale influenza della *liability of foreignness* sulle strategie di entrata nei paesi esterni da parte delle MNE, dimostrano che diversi livelli di LOF, influenzano queste strategie di ingresso, confermando quindi l'ipotesi che gli approcci scelti dalle MNE per avvicinarsi a contesti esterni alla propria rete siano impattate dal modo e dal livello con cui l'organizzazione è soggetta alla LOF.

In sintesi, le MNE che operano in contesti con un basso livello di LOF, effettuano scelte di entrata guidate dalla volontà di integrare le proprie risorse. Si potrebbe quindi dedurre che queste MNE vedono i contesti a bassa LOF, come dei terreni fertili per il supporto delle loro attività di base e come potenziale base per costruire una maggiore capacità di entrata nei contesti con un più alto livello di LOF.

Considerando il suo potenziale impatto, diventa quindi fondamentale per le MNE, affrontare il tema della *liability of foreignness* all'interno della pianificazione strategica in modo tale da essere in grado di incorporarla nel processo decisionale dell'organizzazione.

²⁰⁵ Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649, pag. 642.

2.1.6 L'impatto dell'*institutional distance* sulle strategie di *ownership* della MNE

Dopo aver pianificato le proprie strategie di entrata, la MNE deve necessariamente configurarle nel concreto. Per fare ciò deve quindi stabilire il livello di impegno che è disposta a sostenere: in altre parole, la sua *ownership strategy*.

Anche in questo contesto assumono un ruolo fondamentale le tipologie di istituzioni con le quali l'organizzazione si trova costretta ad interagire per poter espandere il proprio business.

Le istituzioni vengono definite come le regole del gioco di una società, o più formalmente come i vincoli che sono stati elaborati dagli individui e che formano le interazioni umane²⁰⁶, o, secondo Scott, come “*cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior*”²⁰⁷.

Uno dei principi fondamentali della teoria istituzionale, è che le organizzazioni sono profondamente influenzate da ciò che comunemente viene ritenuto appropriato e dai comportamenti significativi nel contesto in cui si trovano ad operare²⁰⁸. Le organizzazioni infatti, sono incorporate all'interno di un contesto più ampio, l'ambiente istituzionale, che le spinge a conformarsi sempre più alle pratiche, alle politiche e alle preferenze comunemente accettate. Soprattutto negli ambienti fortemente istituzionalizzati, le organizzazioni sono sottoposte a specifiche pressioni che possono essere identificate come l'isomorfismo coercitivo²⁰⁹, mimetico²¹⁰ e normativo²¹¹.

In questo contesto, gli studiosi delle dinamiche riguardanti le MNE, hanno evidenziato come ciascuna *subsidiary* appartenente ad un network, agisca in un unico contesto operativo, che ne influenza le attività e come le imprese dotate di maggiore isomorfismo vengono premiate dall'ambiente ottenendo più legittimità. Per quanto riguarda la correlazione con il concetto di *liability of foreignness*, alcuni studi hanno sostenuto che nei casi in cui il contesto straniero non abbia abbastanza informazioni riguardo alla MNE, le istituzioni le giudicherebbero in base a stereotipi imponendo dei criteri diversi e avvantaggiando così le organizzazioni di particolare interesse del paese ospitante²¹². Inoltre, spesso le MNE devono avere a che fare con diversi standard di legittimità rispetto a quelli che devono sostenere i competitor locali, e di conseguenza

²⁰⁶ North (1990).

²⁰⁷ “Strutture e attività cognitive, normative e regolamentari che forniscono stabilità e significato al comportamento sociale”, Scott (1995).

²⁰⁸ Zucker (1983).

²⁰⁹ Isomorfismo coercitivo: pressione formale derivante da altre organizzazioni.

²¹⁰ Isomorfismo mimetico: tendenza ad imitare le strutture delle altre organizzazioni come risposta alle pressioni.

²¹¹ Isomorfismo normativa: pressione a conformarsi alle norme stabilite da istituzioni esterne.

²¹² Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 14.

devono tollerare maggiori sforzi per riuscire a costruire la loro reputazione all'interno del contesto locale.

L'evidente importanza che le istituzioni ricoprono e la profonda differenza che è possibile riscontrare tra vari paesi, suggeriscono che ci sia un'imponente correlazione tra la distanza istituzionale e le strategie della MNE. La distanza istituzionale è stata infatti utilizzata come variabile per spiegare i comportamenti che alcune MNE hanno avuto nella ricerca di legittimità nei contesti stranieri, nei trasferimenti di pratiche organizzative tra corporate e *subsidiaries*, nelle decisioni in merito alle aree geografiche di interesse e nelle strategie di entrata.

Al crescere della distanza istituzionale tra il paese di origine e quelli ospitanti, aumenta la pressione sulla MNE verso la *local responsiveness*, ma ciò comporta anche una maggiore difficoltà nel costruire una legittimazione esterna. Allo stesso tempo quindi, una maggiore distanza istituzionale, rende più complesso perseguire una strategia di integrazione globale, in quanto il trasferimento di routine strategiche tra *headquarter* e *subsidiaries* risulta più difficile. Il risultato è un costante aumento delle pressioni dicotomiche nei confronti della MNE, per la ricerca da una parte della *local responsiveness* e dall'altra dell'integrazione globale.

La distanza istituzionale può essere considerata sotto tre differenti punti di vista, ognuno dei quali ha una specifica correlazione e quindi un diverso impatto sulla strategia scelta ed implementata dalla corporate. Queste tre componenti della distanza istituzionale sono:

1. *Regulatory distance*;
2. *Normative distance*;
3. *Cognitive distance*.

2.1.6.1 La distanza istituzionale e la ownership strategy

Da quanto sinora detto, è evidente come la *liability of foreignness* sia profondamente influenzata dalla distanza istituzionale.

Come già accennato, all'aumentare della distanza istituzionale, anche la LOF sarà maggiore, e di conseguenza le MNE preferiranno intraprendere delle strategie scegliendo delle alternative di “*intermediate ownership*”, come ad esempio le *joint venture*.

A sua volta, all'aumentare della distanza istituzionale, diminuirà anche il livello di equity che la MNE decide di detenere nella *subsidiary* estera, a causa della difficoltà nell'ottenere legittimità e nel trasferire capacità manageriali. Come anche sostenuto da Anderson e Gatignon, le MNE che decidono di entrare in mercati che presentano delle importanti differenze, tipicamente scelgono bassi livelli di risorse e di *commitment*, preferendo quindi soluzioni come le *joint venture* rispetto a sussidiarie detenute al 100%.

In sostanza quindi, nel momento in cui la MNE percepisce una forte distanza istituzionale rispetto al contesto straniero al quale si vuole approcciare, essa sarà portata a perseguire una *low ownership strategy*²¹³.

2.1.6.2 La regulatory distance e la ownership strategy

La cosiddetta *regulatory distance* ha a che fare con “*setting, monitoring and enforcing of rules*”²¹⁴, e riflette le leggi e le regole esistenti in un definito ambiente nazionale che, da un lato promuovono certi comportamenti, e dall’altro ne restringono altri²¹⁵.

Questo tipo di evidenze, per le imprese straniere, sono forse le più facili da osservare, comprendere e interpretare adeguatamente, in quanto esse sono codificate e formalizzate tramite regole e procedure.

Per quanto riguarda l’impatto sulle strategie multinazionali, le *regulatory institutions* dei paesi ospitanti creano pressioni verso la *local responsiveness*, alla quale la *subsidiary* deve conformarsi per ottenere legittimazione.

Concretamente, nei paesi più sviluppati, i modelli normativi sono diventati più omogenei, grazie alle pressioni derivanti dalla globalizzazione, ai programmi di integrazione regionale e alle istituzioni internazionali.

Tuttavia, le normative possono avere anche degli effetti indiretti sulla *ownership strategy* perseguita dalle MNE. Per esempio, se in un contesto vi è una forte mancanza di protezione dei diritti relativi alla proprietà intellettuale, può aumentare il rischio di comportamenti opportunistici da parte di eventuali partner locali, facendo quindi propendere le MNE verso scelte di controllo totale dell’equity delle *subsidiaries*.

In sostanza quindi, quando la *regulatory distance* tra il paese di origine ed il paese ospitante aumenta, la MNE tenderà ad evitare strategie di *ownership* intermedie, andando quindi a preferire delle forme di proprietà molto bassa o molto elevata²¹⁶.

2.1.6.3 La normative distance e la ownership strategy

Le *normative institution* si riferiscono a tutte quelle norme sociali, valori, credenze e assunzioni in merito alla natura e ai comportamenti degli individui che sono socialmente condivise e trasmesse nel tempo. Fondamentalmente riflettono come le cose andrebbero o non andrebbero fatte,

²¹³ Proposition 1 - Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 20.

²¹⁴ “L’impostazione, il monitoraggio e l’applicazione delle regole” – Xu e Shenkar (2002).

²¹⁵ Kostova (1997).

²¹⁶ Proposition 2 - Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 21.

palesando i valori e le norme della società. Essendo dei concetti informali, spesso sono guidati da fattori culturali e credenze tacite, che non sono così facilmente comprensibili dall'esterno e per questo la loro presenza enfatizza la *liability of foreignness*.

La *normative distance* riduce quindi l'abilità della MNE di trasferire in modo efficiente le abilità alle sue sussidiarie, con il conseguente aumento dei costi relativi alla gestione delle operazioni *intrafirm*.

La *normative distance* aumenta anche le sfide per le *subsidiaries* in relazione all'ottenimento e al mantenimento della legittimazione esterna, incrementando la probabilità di trattamenti discriminatori. In sostanza, se la *normative distance* tra il paese di origine e quello ospitante aumenta, la MNE tenderà a scegliere una strategia di *ownership* intermedia.

2.1.6.4 La cognitive distance e la ownership strategy

Le istituzioni cognitive riflettono gli schemi e modelli che gli individui utilizzando quando selezionano e interpretano delle informazioni e si riferiscono alle strutture cognitive e alle conoscenze sociali condivise dalle persone in un dato paese²¹⁷.

Con l'aumentare delle istituzioni cognitive, aumenta anche l'effetto della *liability of foreignness*, evidenziando ulteriormente la pressione nei confronti della MNE verso la *local responsiveness*, attraverso quindi meccanismi di adeguamento alle pratiche locali.

Le istituzioni cognitive rappresentano il modo in cui le persone notano ed interpretano stimoli provenienti dall'ambiente circostante, in termini di simboli e stereotipi nazionali²¹⁸. A tal proposito, Kostova e Zaheer suggeriscono che le imprese straniere potrebbero essere stereotipate dalle istituzioni straniere a causa della loro scarsa familiarità con gli *outsiders*. Alcuni esempi di queste dinamiche possono essere:

1. *Consumer ethnocentrism*, che riflette una percezione sfavorevole degli *outsiders* e una invece favorevole degli *insiders*, in base ad una logica di "superiorità genetica". Di conseguenza, maggiore è il livello di *consumer ethnocentrism* nel paese ospitante, maggiore sarà la distanza cognitiva e la MNE tenderà a scegliere delle strategie di *ownership* intermedie²¹⁹.
2. *Country of origin effect*, il quale fa riferimento al fatto che, in alcuni contesti, essere percepito come straniero non sempre risulta uno svantaggio, ma bensì può rivelarsi un vantaggio a tutti gli effetti. In questi casi, quando questo effetto è particolarmente forte e

²¹⁷ Kostova (1997).

²¹⁸ Kostova (1999).

²¹⁹ Proposition 3 - Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 22.

ben visto dal mercato straniero, la MNE beneficia del fatto di essere straniera. Quindi, più alta è la distanza cognitiva basata sul *country-of-origin*, maggiore sarà la probabilità che la MNE scelga strategie di *low ownership*²²⁰. Ad esempio, in questi casi risulta preferibile ricorrere al *licensing* piuttosto che ad una *joint venture*, in quanto così facendo si mantengono gli effetti positivi derivanti dalle percezioni di estraneità e allo stesso tempo si beneficia del trasferimento di conoscenza dal mercato locale alla MNE.

Ai fini della nostra analisi, il livello di *ownership* non è stato indagato in quanto la quasi totalità del campione presentava una quota di proprietà della corporate rispetto alla *subsidiary* del 100%. Di conseguenza non sarebbe stato possibile valutare la correlazione tra la percentuale di *ownership* ed il livello di *liability of foreignness*.

²²⁰ Proposition 4 - Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004, pag. 23.

2.1.7 Gli approcci per la mitigazione della LOF

Malgrado l'impegno della MNE nell'ideare, implementare e gestire una strategia di espansione estera efficace attraverso un'analisi puntuale del contesto sia interno che esterno, è profondamente difficile che riesca concretamente ad evitare gli effetti negativi della LOF.

Per questo motivo è necessario che l'organizzazione sia pronta ad utilizzare delle tecniche e degli approcci per cercare di alleviare queste situazioni negative.

Per mitigare gli effetti negativi della *liability of foreignness*, le MNE solitamente usano due approcci alternativi, che consistono nella protezione contrattuale, definibile come una strategia passiva, e nello sviluppo delle relazioni locali, che rappresenta invece una strategia proattiva. Concretamente i meccanismi adottabili possono quindi essere genericamente suddivisi in meccanismi difensivi e meccanismi proattivi.

Tra i primi troviamo strumenti come la protezione contrattuale, il *parental control*, il *parental service* e la standardizzazione dell'output.

Tra i possibili meccanismi proattivi si possono invece citare il *local networking*, il *resource commitment*, lo sviluppo della legittimazione e la localizzazione dell'input.

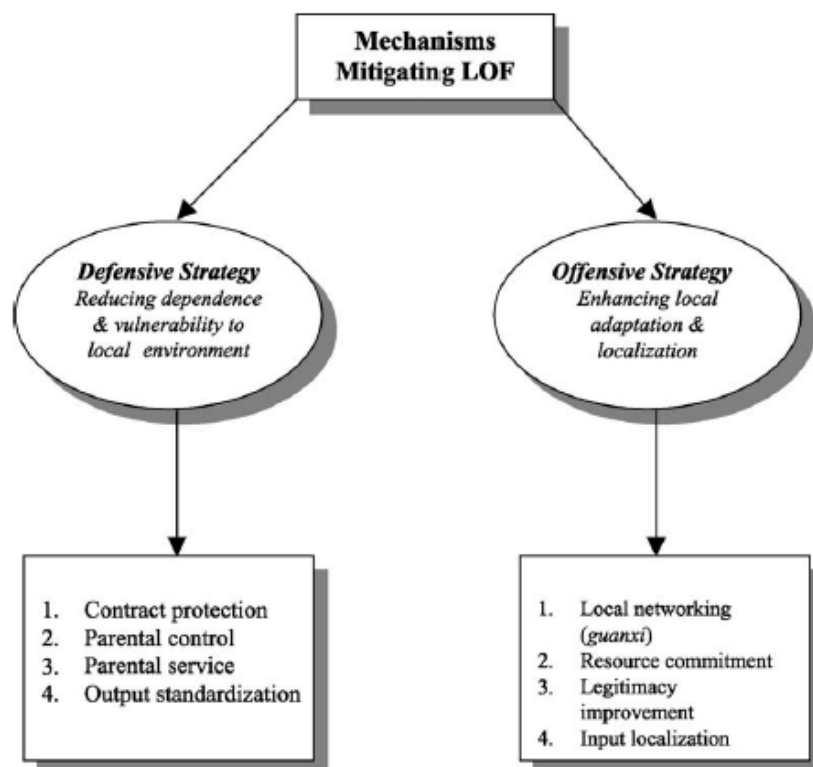


Figura 16²²¹

²²¹ Figura 16: Luo Y., Shenkar O., Nyaw M., *Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches*, Journal of International Management 8 (2002) 283–300, pag. 285.

La differenza tra le due tipologie di approcci consiste nel diverso orientamento strategico: il primo approccio ha lo scopo di ridurre la dipendenza dalla MNE nel contesto straniero e di limitare i contatti con i possibili fattori di incertezza, il secondo invece mira ad aumentare l'adattabilità della *subsidiary* al contesto locale e la legittimazione nei confronti degli stakeholder locali.

In sostanza quindi l'approccio difensivo cerca di ridurre il livello di estraneità rendendo la MNE meno esposta ai rischi dell'ambiente circostante mentre l'approccio proattivo trasformandola in un'entità più vicina al contesto locale.

2.1.7.1 Meccanismi difensivi

Come già accennato, i principali strumenti che una MNE può adottare perseguendo una strategia difensiva sono la protezione contrattuale, il *parental control*, il *parental service* e la standardizzazione dell'output.

Si parla di protezione contrattuale quando una MNE usufruisce di contratti commerciali per fare affari con i propri stakeholder. L'obiettivo primario è quindi quello di salvaguardare i diritti e i benefici che potrebbero venir meno a causa dei potenziali effetti della *liability of foreignness*. I contratti possono anche essere utilizzati per proteggere le risorse distintive che la corporate trasferisce alle sue sussidiarie, stabilizzando le operazioni *intrafirm*²²².

Il *parental control* consiste nella riduzione della dipendenza della MNE dal contesto straniero attraverso lo sfruttamento dell'integrazione globale e del controllo coordinato dell'*headquarter*. L'abbassamento del livello di dipendenza infatti permette all'impresa di ridurre la propria esposizione ai rischi del contesto locale, minimizzando di conseguenza gli effetti della LOF. L'integrazione globale e il controllo coordinato sono spesso raggiunti grazie l'integrazione verticale delle operazioni globali, il forte controllo in merito alle modalità di entrata e la gestione dell'autonomia dei manager locali²²³.

Il concetto di *parental service* invece si riferisce a quelle situazioni in cui la MNE concede un sostanzioso supporto alle sue sussidiarie per ridurre la dipendenza delle stessa dalle risorse locali. Questo strumento aumenta la stabilità organizzativa del network in quei contesti potenzialmente volatili ed ostili. Da punto di vista finanziario, questi servizi, come il *cash flow management* o l'*exchange hedging*, riducono l'esposizione economica delle sussidiarie nei paesi ospitanti²²⁴. Infine, l'*output standardization* consiste nella standardizzazione da parte della MNE dei prodotti e dei servizi prodotti o commercializzati nel paese straniero. L'obiettivo è quello di ridurre la dipendenza della sussidiaria dalle risorse locali e in generale la consistenza delle interazioni con

²²² Williamson (1981).

²²³ Bartlett & Ghoshal (1989).

²²⁴ Roth *et al.* (1991).

l'ambiente. La crucialità di questo strumento risiede nella necessità di un costante coordinamento di tutto il network, dove l'*headquarter* ha il compito di gestire la pianificazione strategica e lo sfruttamento delle risorse. Questa strategia quindi non richiede alla MNE lo sforzo di dover rispondere alla eterogeneità dei consumatori del paese ospitante, diminuendo ulteriormente gli effetti della LOF²²⁵.

2.1.7.2 Meccanismi proattivi

Tra i principali meccanismi proattivi utilizzabili dalle MNE per mitigare gli effetti negativi della *liability of foreignness* si possono citare il *local networking*, il *resource commitment*, lo sviluppo della legittimazione e la localizzazione dell'input.

L'attività di *local networking* consiste in un processo con il quale la MNE costruisce, sviluppa e mantiene delle connessioni interpersonali con personaggi e manager di spicco della *business community* del paese ospitante. Attraverso questo tipo di connessioni la MNE può aumentare il proprio livello di adattamento e di localizzazione, incrementando anche la flessibilità nelle risposte ai cambiamenti del contesto di riferimento²²⁶.

Il *resource commitment* invece è un processo attraverso il quale la MNE fornisce risorse nelle attività del paese ospitante così da consolidare la propria posizione competitiva e rafforzare il proprio potere contrattuale nel contesto locale. Le MNE possono quindi cercare di contrastare gli effetti negativi della LOF facendo leva sui propri punti di forza a livello organizzativo. Il potere contrattuale ha infatti la potenzialità di controbilanciare la vulnerabilità dell'impresa rispetto alle interferenze del governo locale, il quale spesso controlla l'accesso al mercato controllando gli investimenti e gli incentivi. Il *resource commitment* rappresenta quindi un'importante leva per ridurre la dipendenza dalle risorse nel contesto locale e la volatilità stessa delle operazioni effettuate in quel contesto²²⁷.

Lo sviluppo della legittimazione consiste in un percorso nel quale la MNE mira ad accentuare la sua accettazione da parte del contesto locale, sia industriale che istituzionale. Secondo la visione di Kostova e Zaheer, le imprese straniere devono affrontare delle sfide per raggiungere la legittimazione a causa della scarsità di informazioni che l'ambiente locale ha sulla MNE, dell'uso di stereotipi per giudicare le imprese straniere e dello sfruttamento delle multinazionali come capro espiatorio nelle controversie di alcuni gruppi di interesse nel paese ospitante. In ogni caso, la legittimazione può essere raggiunta attraverso l'adattamento sociale e la credibilità organizzativa.

²²⁵ Prahalad e Doz (1987), Yip (1995).

²²⁶ Luo Y., Shenkar O., Nyaw M., *Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches*, Journal of International Management 8 (2002) 283–300, pag. 287.

²²⁷ Zaheer (1995), Fagre e Wells (1982), Koblin (1982).

Senza questa credibilità, la MNE incorrerebbe in enormi difficoltà nell'implementare e nel mantenere relazioni con la *business community* locale²²⁸.

Infine, la localizzazione dell'input consiste in un processo nel quale la MNE utilizza i fattori di produzione del paese ospitante come principali input per la sua produzione e organizzazione. Utilizzando questi fattori produttivi locali, le imprese infatti possono beneficiare di un decremento del livello della LOF. L'*input localization* infatti migliora l'immagine pubblica della MNE, sottolineando il suo impegno negli affari economici e sociali del paese ospitante, riduce l'esposizione economica eliminando la dipendenza dalle importazioni e aumenta l'"*indigenization*" della gestione e in alcuni casi anche della proprietà di realtà che prima erano dominate da *expatriates*. La localizzazione dell'input, in sostanza, propone un trasferimento di competenze tecnologiche, operative ed organizzative dalla MNE al contesto locale e di conseguenza facilita la partecipazione delle entità locali alla produzione e alla gestione dell'impresa²²⁹.

Come già accennato, nella nostra analisi si analizzerà la seconda tipologia di approccio, andando ad indagare come il livello di integrazione nel contesto locale influisce sul livello di *liability of foreignness* sofferto dalla *subsidiary*.

²²⁸ Kostova & Zaheer (1999).

²²⁹ Luo Y., Shenkar O., Nyaw M., *Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches*, Journal of International Management 8 (2002) 283–300, pag. 288.

2.1.8 *Knowledge spillovers* e la *liability of foreignness*

Per adeguarsi alla sempre più crescente internazionalizzazione delle multinazionali, le imprese devono cercare di entrare nel flusso di conoscenza nei paesi stranieri. Solitamente le MNE trovano difficoltà soprattutto nel superare le barriere sociali e culturali che rendono l'attività di espansione del business all'estero più complicata, palesando di conseguenza il fenomeno della *liability of foreignness*.

Nel flusso di conoscenza, la *liability of foreignness* agisce come un filtro per le imprese straniere, limitandone quindi l'accesso alla conoscenza presente in quello specifico contesto e negando la possibilità di sfruttare eventuali *spillover* nei processi innovativi.

I *knowledge spillover* sono un tipo di esternalità positiva di cui possono potenzialmente beneficiare le imprese²³⁰. Questo fenomeno si presenta quando viene diffusa esternamente la conoscenza prodotta da una certa entità indipendentemente dalla sua volontà ed eludendo gli eventuali meccanismi di protezione adottati dalla stessa²³¹.

Le problematiche relative a questi fenomeni sono divenute sempre più cruciali per le imprese, in quanto negli ultimi anni sia le industrie che le tecnologie hanno subito delle modifiche imponenti, portando ad una crescente incertezza e complessità nei processi innovativi.

Questi fattori appena citati, unitamente all'incremento dei costi per lo sviluppo di nuovi prodotti e processi e al sempre più breve ciclo di vita delle innovazioni, hanno portato ad un aumento della domanda di conoscenze esterne²³².

La velocità dei cambiamenti tecnologici richiede ormai alle imprese di ricercare la conoscenza esternamente, in quanto esse non sono in grado di generare nuove idee e innovazioni in autonomia usando solamente la conoscenza presente all'interno dell'organizzazione. Come sostiene Tsang infatti, "*tapping external sources of know-how becomes a must*"²³³.

La ragione principale risiede nel fatto che le imprese non hanno abbastanza esperienza in tutti i campi tecnologici necessari a sviluppare prodotti e processi innovativi.

I più importanti studi condotto in merito a questo tema hanno evidenziato come ci sia una correlazione positiva tra *spillover* e innovazione, sostenendo che le imprese che sfruttano la conoscenza esterna captata dal contesto hanno un più alto tasso di R&D rispetto alle imprese che non lo fanno.

²³⁰ Cohen & Levinthal, (1990). Griliches (1992), Jaffe (1986), Kogut & Zander (1992).

²³¹ Jaffe, 1998.

²³² Hagedoorn (2002).

²³³ "Captare fonti esterne di know-how è diventato un must" Tsang (2000).

In generale la conoscenza esterna può assumere diverse connotazioni, come ad esempio tacita o formalizzata, specifica o generica. È necessario però distinguere non solo per la forma che assume, ma anche in base alla fonte da cui proviene, come ad esempio accademica o industriale, e ai canali attraverso i quali viene trasmessa.

Nel concreto, come mostrato da Von Hippel, le fonti dell'innovazione possono essere i consumatori, i produttori o i fornitori²³⁴ e il tipo di innovazione sviluppata può differire a sua volta in base alla fonte dell'informazione che è stata utilizzata.

Dal punto di vista degli *knowledge spillover*, questo significa che i consumatori e i fornitori producono diversi tipi di conoscenza che possono poi a loro volta trasmettere ad altri soggetti. A riguardo Lloyd sostiene che la principale sfida per ogni *innovation management system* sia di assorbire e captare i segnali di innovazione provenienti dai consumatori, dai competitor e dai fornitori, in modo tale da poter assegnare loro una priorità e formalizzare un'adeguata risposta organizzativa.

Per poter essere in grado di assorbire ed utilizzare la conoscenza esterna all'interno dei loro processi innovativi, le imprese devono necessariamente possedere la cosiddetta *absorptive capacity*, ossia l'abilità di identificare, assimilare e sviluppare la conoscenza proveniente dall'ambiente di riferimento²³⁵. Di conseguenza, differenti tipologie di conoscenza richiedono specifiche metodologie e capacità.

Nello studio condotto da Tobias Schmidt e Wolfgang Sofka, viene ipotizzato il meccanismo alla base del fenomeno degli *spillover* che si riporta di seguito.

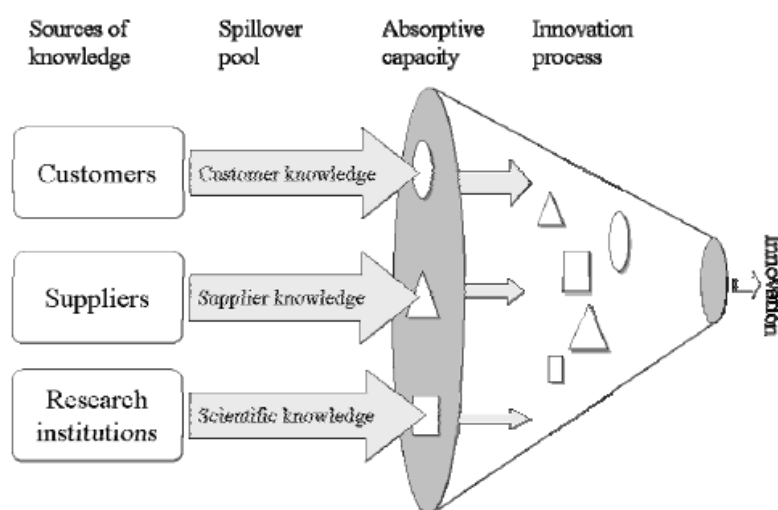


Figura 17²³⁶

²³⁴ Von Hippel (1988).

²³⁵ Cohen e Levinthal (1989).

²³⁶ Figura 17: Schmidt T. e Sofka W., *Lost in Translation: Empirical Evidence for Liability of Foreignness as a Barrier to Knowledge Spillovers*, Discussion Paper No. 06-001.

Secondo lo studio, gli istituti di ricerca, i consumatori e i fornitori generano nuova conoscenza che si espande verso il dominio pubblico andando a formare quella che gli autori definiscono “*spillover pool*”. L’*absorptive capacity* detenuta dall’impresa determina innanzitutto quanta parte della *spillover pool* può essere trasferita all’interno dell’organizzazione e poi come questa conoscenza viene sfruttata. Queste conoscenze esterne vengono quindi utilizzate nei processi innovativi unitamente alle conoscenze già detenute *intrafirm*, portando quindi l’impresa alla creazione di nuovi prodotti e processi.

Nel contesto delle moderne multinazionali, numerosi studi hanno evidenziato come si possa identificare nell’accesso agli *knowledge spillover* dei paesi stranieri la principale motivazione che spinge le MNE a voler espandere la propria attività oltre i propri confini nazionali²³⁷.

Gli investimenti sostenuti dalle MNE hanno sostanzialmente la potenzialità di ridurre la distanza tra la conoscenza del paese straniero e quello ospitante, senza però eliminare automaticamente alcune barriere ai flussi di conoscenza, come ad esempio le differenze sociali, culturali, cognitive, amministrative, istituzionali e organizzative²³⁸. Questi ostacoli sono particolarmente evidenti nel caso in cui la MNE ricerchi importanti risorse di valore per l’innovazione all’esterno, in quanto esse sono solitamente delle conoscenze tacite e di conseguenza difficilmente valutabili. Inoltre le barriere linguistiche, culturali e sociali possono essere causa di errori e ritardi, rendendo ancora più impegnativa l’identificazione e la raccolta di fonti di conoscenza adeguate.

Queste limitazioni nell’assorbimento, nell’interpretazione e nella *prioritizzazione* dei flussi di informazioni nei contesti stranieri sono la principale fonte della *liability of foreignness*.

Può quindi avere un senso estendere il concetto di *liability of foreignness* anche alle capacità detenute dalle MNE di assorbire e di sviluppare conoscenza all’interno dei contesti esteri.

In base a questa logica, Schmidt e Sofka ipotizzano un modello nel quale la *liability of foreignness* agisca da filtro nel flusso di conoscenza tra una determinata impresa e le fonti esterne.

Questo effetto dovrebbe variare in base al tipo di conoscenza oggetto di trasferimento.

Secondo il modello infatti, la *liability of foreignness* dovrebbe essere maggiormente presente quando la conoscenza proveniente dai consumatori è mirata. Anche la mancanza di legittimazione alla quale spesso le MNE straniere sono soggette, riguarda soprattutto le interazioni con i consumatori. Inoltre, la conoscenza proveniente dai consumatori risulta spesso imprecisa e limitata. Questi fattori mettono in evidente svantaggio le imprese straniere rispetto alle imprese locali, in quanto devono impegnare maggiori sforzi per raccogliere sufficienti esperienze per essere in grado di identificare potenziali consumatori affidabili dai quali trarre conoscenza utile.

²³⁷ Anand & Delios (2002), Anand e Kogut (1997), Florida (1997), Kuemmerle (1999).

²³⁸ Boschma (2005), Ghemawat (2001, 2003).

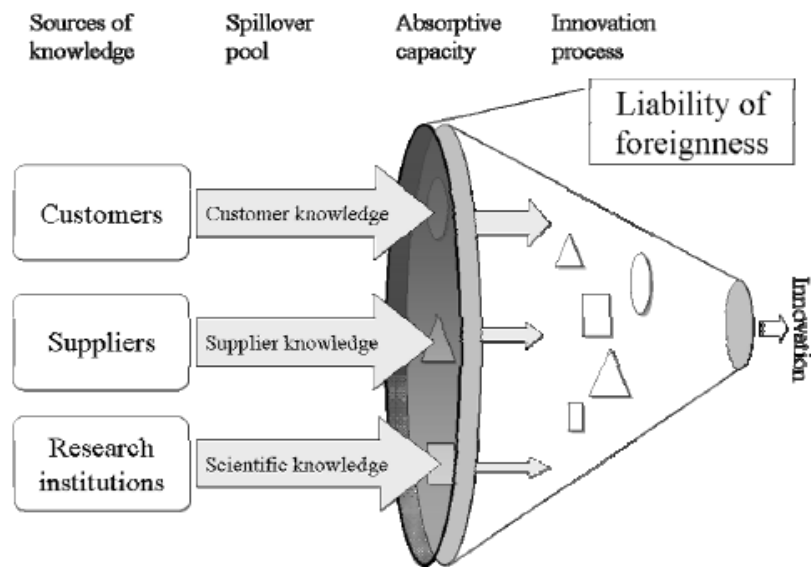


Figura 18²³⁹

Gli studiosi quindi ipotizzano che questi effetti negativi dell'interazione con la conoscenza proveniente dai consumatori, siano in qualche modo alleviati nel caso in cui si abbia a che fare con i fornitori, i quali hanno solitamente un legame contrattuale consolidato con la MNE e la maggior parte delle conoscenze trasferite è inclusa nel prodotto fornito, o con gli istituti di ricerca del paese ospitante, i quali possono infatti essere facilmente identificati sulla base della reputazione scientifica ed altrettanto facilmente giudicati grazie al fatto che la maggior parte dei loro risultati sono codificabili tramite le pubblicazioni accademiche.

I risultati della ricerca condotta mostrano quindi come le imprese straniere possano effettivamente competere con le imprese locali nei casi in cui il processo innovativo abbia come fonte la conoscenza proveniente dai fornitori e dagli istituti di ricerca. Ci sono invece degli alti livelli di *liability of foreignness* nel momento in cui l'interazione avviene con i consumatori, in quanto risulta maggiormente incidente la mancanza di *embeddedness* da parte della MNE con il contesto locale. Spesso infatti, in questa interazione è necessario innanzitutto identificare i consumatori e successivamente trasferire degli impulsi che risultano taciti e poco articolati, provocando di conseguenza un'ingente perdita di informazioni nel solo processo di trasferimento.

²³⁹ Figura 18: Schmidt T. & Sofka W., *Lost in Translation: Empirical Evidence for Liability of Foreignness as a Barrier to Knowledge Spillovers*, Discussion Paper No. 06-001.

2.1.9 *Liability of foreignness, corporate citizenship e corporate social responsibility*

Negli ultimi decenni, uno dei temi che si è dimostrato essere sempre più centrale negli studi riguardanti le grandi *multinational enterprise* è quello relativo all'attività di CSR²⁴⁰ portata avanti da queste organizzazioni.

In generale, per CSR, o responsabilità sociale dell'impresa, si intende tutto quell'insieme di attività ed impegni messi in atto dalle organizzazioni atti a perseguire dei comportamenti etici, in modo tale da considerare tutte le ripercussioni di stampo economico, sociale e ambientale della propria operatività.

L'implementazione di questi comportamenti e attività da parte di un'organizzazione internazionale, avendo la potenzialità di incrementare la sua legittimazione all'esterno, può quindi rappresentare una valida leva per alleviare gli effetti negativi derivanti dalla *liability of foreignness* e per costruire una vera e propria *corporate citizenship*.

2.1.9.1 *La corporate citizenship*

Il World Economic Forum definisce la *corporate citizenship* come il contributo che un'impresa dà alla società attraverso le sue attività *core*, i suoi investimenti di carattere sociale, programmi filantropici e il coinvolgimento negli affari pubblici²⁴¹.

Queste attività possono variare sulla base di diverse dimensioni, come ad esempio le entità che ne beneficiano, lo scopo e l'impegno finanziario.

A riguardo non è da sottovalutare il ruolo che le istituzioni possono ricoprire in questo tipo di dinamiche, amplificando o riducendo sia l'adeguatezza che i possibili benefici delle attività di *corporate citizenship*.

Inoltre, anche i diversi contesti stranieri in cui le imprese si trovano ad operare possono indurre le MNE ad intraprendere costose campagne con le quali sponsorizzare i propri programmi di *corporate citizenship* con lo scopo di evidenziare come anche le altre realtà potrebbero beneficiarne.

L'idea di fondo è che, come per gli investimenti in R&D, anche questo tipo di attività possa portare alla creazione di asset intangibili, con la potenzialità di abbattere le barriere nazionali, facilitare la globalizzazione e costruire un *local advantage*.

²⁴⁰ CSR: Corporate social responsibility

²⁴¹ World Economic Forum (2003).

In quest'ottica quindi la CC²⁴² rappresenta una componente chiave per permettere alle aziende di creare legittimità, reputazione e vantaggio competitivo, con l'obiettivo di sopraffare la *liability of foreignness*²⁴³.

La relazione causa-effetto tra l'attività di *corporate citizenship* e l'effettiva creazione di asset intangibili all'interno dell'organizzazione è mediata dal livello di adeguatezza delle attività intraprese dall'impresa.

La *corporate citizenship* può anche essere vista come il *portfolio* di attività socioeconomiche che la MNE intraprende per adempiere ai doveri in quanto membro della società²⁴⁴. Infatti, la crescita di una qualsiasi società rende sempre più palese nel suo contesto di riferimento il suo ruolo di potenziale datore di lavoro e di "cittadino", sia a livello nazionale che globale, facendone quindi aumentare le rispettive responsabilità nei confronti delle comunità locali²⁴⁵.

Recenti studi in merito alle attività di CC implementate dalle MNE, hanno evidenziato come la strategia filantropica possa produrre dei benefici a lungo termine grazie alla capacità di migliorare i contesti istituzionali nei quali operano attraverso la creazione di risorse intangibili²⁴⁶.

Inoltre, l'attività di *corporate citizenship* provoca per le MNE due possibili benefici: da un lato agisce come una rete di sicurezza in caso di eventuali azioni negative, quando crea asset come la reputazione, la cultura aziendale e la legittimità, dall'altro invece rappresenta una piattaforma di opportunità per la crescita quando comporta risorse come la reputazione, la fedeltà e la legittimazione.

Le risorse generate da queste attività, come la reputazione, le relazioni organizzative, il capitale sociale, la fiducia e la legittimazione, possono essere categorizzate nel gruppo che Contractor definisce come il capitale umano e organizzativo *uncodified*, unitamente a risorse come la *corporate knowledge*, il *know how* e la cultura organizzativa.

Le principali evidenze emerse negli studi condotti negli ultimi anni sono:

1. La CC, contribuendo alla creazione di queste risorse intangibili, può anche avere degli effetti estremamente positivi sulla performance finanziaria della MNE e, di conseguenza, anche sul suo orizzonte di sopravvivenza;
2. La CC crea capitale reputazionale e personale e favorisce le relazioni organizzative²⁴⁷;

²⁴² CC: Corporate citizenship

²⁴³ Hymer (1976), Zaheer (1995).

²⁴⁴ Etzioni (1988), Fombrun (1997), Wood (1991).

²⁴⁵ Freeman (1984).

²⁴⁶ Fombrun (1996), Fombrun – Gardberg e Barnett (2000), Godfrey (2005), Porter & Kramer (2002).

²⁴⁷ Fombrun (1996).

3. La performance dell'attività di CC migliora la reputazione aziendale, rendendo l'organizzazione interessante come potenziale fonte di lavoro²⁴⁸;
4. Le imprese impegnate in attività socialmente responsabili ricevono delle valutazioni più favorevoli da parte dei consumatori sull'organizzazione in generale e sui suoi prodotti²⁴⁹;
5. La CC costruisce contesti istituzionali favorevoli, aumentando la legittimazione²⁵⁰.

Queste risorse intangibili possono nascere dall'attività di CC fondamentalmente per due ragioni. Innanzitutto, come per gli investimenti in R&D, quelli nella *corporate citizenship* possono contribuire alla strategia di differenziazione implementata dalla MNE, aiutandola a costruire un forte *brand equity* e *brand reputation* nel mercato locale. In secondo luogo, un definito profilo *citizenship* aiuta le MNE ad integrarsi nel tessuto sociale delle comunità locali, rafforzando i legami tra l'azienda, i suoi componenti ed il contesto locale ed aumentando così la fiducia reciproca.

In sostanza quindi, l'attività di *corporate citizenship* facilita l'integrazione socio-cognitiva delle aziende internazionali, così da permettere loro di operare efficacemente su più mercati e contesti²⁵¹. Questi contesti però rappresentano degli ambienti istituzionali distinti e diversi tra loro che quindi richiedono differenti livelli di legittimità e di prestazioni alle imprese con cui interagiscono. Un'impresa quindi, per implementare un modello efficace di *corporate citizenship*, dovrebbe tenere conto della molteplicità di contesti con i quali deve interagire, bilanciando così i vari livelli di legittimità richiesti ed individuando le attività socialmente responsabili più adeguate per ciascun contesto.

Molti studi hanno dimostrato che le imprese possono riuscire nell'intento di attenuare gli effetti negativi derivanti dalla *liability of foreignness* investendo in attività con lo scopo di creare asset intangibili già citati e di rafforzare il loro *embeddedness* nel contesto locale.

Questi investimenti creano e sostengono un vantaggio competitivo per le imprese che decidono di operare a livello globale, trasferiscono il *know how* dalla MNE alle sue sussidiarie, e danno la possibilità di avvalersi di un vantaggio reputazionale nei confronti dei competitor locali.

Per rendere questi investimenti efficaci, la MNE deve innanzitutto selezionare le attività di *corporate citizenship* da inserire nei suoi programmi in base alla loro adeguatezza rispetto al contesto al quale sono destinate.

²⁴⁸ Turban & Greening (1997).

²⁴⁹ Brown & Dacin (1997).

²⁵⁰ Handelman & Arnold (1999).

²⁵¹ Gardberg N. A., Fombrun C. J., *Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 2, 329-346, pag. 331.

A tal proposito, gli studi confermano che i paradigmi dominanti della *corporate citizenship* differiscono in base al paese, influenzando di conseguenza l'adeguatezza dei programmi delle MNE. Gli stakeholder e i competitor locali sviluppano una varietà di aspettative in merito al livello e alle tipologie di adeguatezza che ritengono appropriate per le attività di CC.

Queste aspettative rispecchiano il livello di coinvolgimento richiesto alla MNE da parte delle comunità locali e dipendono dalle caratteristiche culturali ed economiche del contesto locale di riferimento.

In sostanza quindi, le attività di *corporate citizenship* possono aiutare le MNE a smussare le loro caratteristiche di *foreigners*, grazie ai loro effetti sul rafforzamento dei legami con le comunità locali e sul miglioramento della reputazione. È necessario però che queste attività siano scelte in modo appropriato in quanto, in caso contrario, è possibile che la *liability of foreignness* venga ulteriormente accentuata.

Individuare il giusto profilo della propria attività socialmente responsabile permette anche all'azienda di bilanciare la pressione derivante dal voler soddisfare una strategia che punta all'isomorfismo e una che cerca invece la differenziazione²⁵², perché consente alla MNE di apparire "locale" sfruttando allo stesso tempo le sue competenze *core* lungo tutto il network.

2.1.9.2 La percezione della Corporate social responsibility

Le MNC, come già ampiamente detto, per rimediare allo svantaggio con cui operano rispetto ai competitor locali nel momento in cui approdano in un contesto straniero, stanno prendendo sempre più seriamente l'attività di CSR²⁵³. Infatti, l'essere socialmente responsabile dovrebbe portare dei vantaggi all'impresa, aiutandola a raggiungere una maggior legittimazione all'estero e migliorando di conseguenza le sue performance finanziarie e operative²⁵⁴, ma in alcuni casi questo non si verifica.

Diventa quindi fondamentale per le MNE comprendere come le proprie azioni vengano percepite dal contesto di riferimento. Secondo la *Attribution theory* ipotizzata da Heider, le percezioni che gli individui hanno sono fortemente etnocentriche, ossia influenzate da un giudizio derivante dai valori, dalle norme e dai costumi ai quali si è stati educati, e quindi ricoprono un ruolo fondamentale nella percezione delle imprese straniere.

Solitamente chi si ritrova a giudicare le organizzazioni straniere, valuta la loro condotta attribuendo una connotazione negativa alle loro intenzioni e viceversa interpretando i comportamenti positivi

²⁵² Deephouse (1999).

²⁵³ Campnell, Eden & Miller (2012).

²⁵⁴ Hénisz, Dorobantu e Nartey (2014).

come eventi casuali²⁵⁵. Al contrario invece, azioni negative compiute dalle imprese locali vengono giudicate come casuali e quelle positive come il risultato dell'impegno e di nobili motivazioni. Solitamente quando la *social responsibility* viene percepita come derivante dalla volontà di raggiungere una maggiore conformità o quando i manager vengono visti come poco trasparenti, gli stakeholder di riferimento risultano cinici e di conseguenza reagiscono in modo sfavorevole. Secondo questi ragionamenti quindi, gli stakeholder locali sottovaluteranno le attività di CSR della MNE rispetto a quelle delle imprese appartenenti al tessuto locale.

Di conseguenza, anche se le MNE creano effettivamente del valore per gli attori appartenenti ai contesti sociali, politici e ambientali del paese ospitante, le loro attività di CSR verranno percepite di minor valore rispetto a quelle delle imprese locali.

Parte della letteratura in merito a questa tematica individua due accezioni delle CSR, distinguendo il concetto di “*do good*”, inteso come l'incremento di esternalità positive, da quello di “*do no harm*”, ossia l'attenuazione di esternalità negative²⁵⁶.

In ogni caso, entrambe le tipologie di CSR influiscono su come gli stakeholder giudicano i comportamenti delle MNE.

In generale, sia la CSR “*do good*” che quella “*do no harm*” dovrebbero incrementare l'affinità del contesto locale con le imprese, sviluppando delle diverse percezioni nei confronti delle MNE da parte degli stakeholder locali.

Concretamente però, le MNE che creano valore attraverso attività di CSR di tipo “*do good*” ricevono delle percezioni maggiormente positive dagli stakeholder locali rispetto alle MNE che intraprendono la CSR di tipo “*do no harm*”.

In sostanza quindi le MNE che approdano su mercati esteri soffrono di uno svantaggio in relazione alle percezioni che gli stakeholder hanno di loro che risulta maggiore quando perseguono attività di CSR “*do no harm*” piuttosto che “*do good*”. Una possibile motivazione risiede nel fatto che gli stakeholder attribuiscono i comportamenti di tipo “*do no harm*” agli interessi manageriali e alle pressioni degli azionisti, percependo quindi un attrito tra gli interessi aziendali, che potrebbero non essere indirizzati alla totale eliminazione delle esternalità negative, e quelli del contesto locale.

La *liability of foreignness* quindi si estenda anche nel campo della CSR, influenzando il modo in cui questo tipo di attività viene percepito dal contesto locale. È emerso infatti che gli investimenti sostenuti dalle MNE nell'attività di CSR per limitare gli svantaggi dell'essere stranieri ed aumentare la loro legittimità, vengono sottovalutati dalla maggior parte degli stakeholder locali,

²⁵⁵ Crilly D., Ni N., Jiang Y., *Do no harm versus do good social responsibility: attributional thinking and the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, Volume 37, Issue 7, July 2016, 1316–1329.

²⁵⁶ Baron (1996), Mattingly e Berman (2006).

provocando degli ingenti effetti negativi sulle possibilità di ottenere risorse critiche dal contesto di riferimento²⁵⁷.

Le percezioni relative all'operato delle imprese dipende quindi, non solo dalle effettive azioni messe in atto, ma bensì, anche da quelle che gli stakeholder considerano le motivazioni sottostanti. La *liability of foreignness* può quindi essere spiegata anche dal fatto che le parti interessate in questo tipo di interazioni risentono della loro estraneità.

Le tematiche legate alle attività di stampo sociale portate avanti dalle MNC sono risultate di grande interesse anche per quanto riguarda la nostra analisi. Nella costruzione del nostro modello è stato quindi ritenuto opportuno includere una variabile che indicasse il livello di impegno sociale della *subsidiary* all'interno del suo contesto di riferimento. L'intento è quello di comprendere se queste attività portino dei benefici effettivi alle sussidiarie, e quindi ne abbassino il livello di LOF, o se al contrario, comportino il sostenimento di ulteriori costi, e quindi un inevitabile aumento del livello di LOF.

²⁵⁷ Crilly D., Ni N., Jiang Y., *Do no harm versus do good social responsibility: attributional thinking and the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, Volume 37, Issue 7, July 2016, 1316–1329.

2.2 La *liability of foreignness*, *liability of outsidership* e l'UPPSALA model

Un concetto che spesso nella letteratura viaggia in parallelo con quello della *liability of foreignness*, è quello della *liability of outsidership*.

Per ragioni di completezza, è stato quindi ritenuto opportuno inserire un approfondimento su questo tema nel presente elaborato.

2.2.1 Il modello del 1977

Nel 1977 gli economisti Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne hanno teorizzato un modello presso l'università svedese di UPPSALA in merito al processo di internazionalizzazione delle imprese. La letteratura economica di quel periodo sosteneva che le aziende scegliessero le modalità di entrata da adottare tramite un'analisi dei costi e dei rischi basata sulle caratteristiche del mercato e delle proprie risorse a disposizione.

Dalla loro ricerca basata su un campione di imprese svedesi sono emerse però delle discrepanze rispetto a quanto sostenuto fino ad allora.

Le principali evidenze dimostravano che nella maggior parte dei casi le imprese iniziavano la loro esperienza all'estero con un'attività di esportazione, per poi gradualmente passare alla formalizzazione di accordi con intermediari ed entità locali. Questa rete veniva poi sostituita da un proprio network di vendita nel momento in cui il business si dimostrava in una fase di crescita e a sua volta si poteva evolvere in una vera e propria realtà produttiva per abbattere le eventuali barriere commerciali. Questo processo evolutivo è stato definito “*establishment chain*”²⁵⁸.

Ulteriori risultati della ricerca dimostravano come l'internazionalizzazione dell'impresa venisse avviata in mercati relativamente vicini a quello di provenienza in termini di *psychic distance*, ossia quel fattore che potenzialmente rende complessa la comprensione del mercato straniero, per poi approcciare gradualmente contesti ritenuti più lontani.

Questo processo graduale trovava la sua ragione proprio nel concetto di *liability of foreignness*, che infatti, come già ampiamente dimostrato, viene amplificato con l'aumentare della distanza culturale e che spiega perché un'impresa straniera necessita di un vantaggio *firm-specific* per poter operare efficacemente in contesti diversi da quello di provenienza²⁵⁹.

Il modello di UPPSALA del 1977 era basato su due assunzioni principali, l'incertezza e la razionalità limitata, e sull'ipotesi che l'impresa fosse soggetta a due meccanismi di cambiamento:

²⁵⁸ *Establishment chain*: catena di consolidamento - Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431.

²⁵⁹ Hymer (1976), Zaheer (1995).

1. Le imprese cambiano e si evolvono apprendendo dalle loro esperienze derivanti dalle attività nei mercati esteri;
2. Le imprese cambiano e si evolvono in base alle decisioni che prendono in relazione al livello di impegno che vogliono sostenere per rafforzare il proprio posizionamento nel mercato estero.

L'idea di fondo era che l'esperienza raccolta di un'impresa rispetto al mercato straniero creasse conoscenza ed essa influenzasse le decisioni che l'organizzazione prendeva in merito alle attività ed al livello di impegno da portare avanti, dando quindi la possibilità di raccogliere ulteriore conoscenza e così via. Questo processo "circolare" rendeva questo modello un modello dinamico.

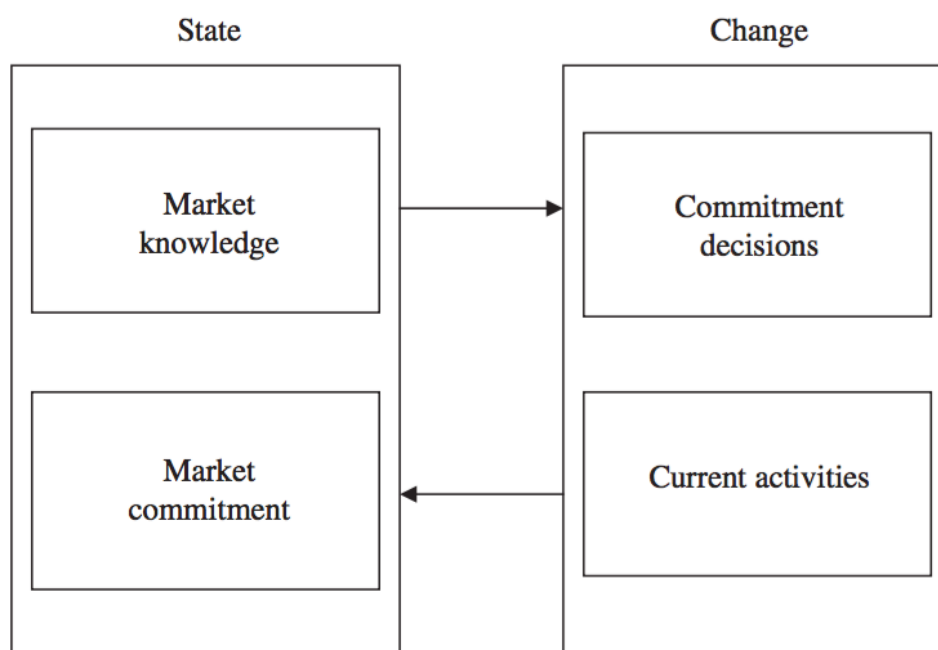


Figura 19²⁶⁰

Il modello non specificava in cosa poteva consistere concretamente il livello di impegno da parte dell'impresa in fase di internazionalizzazione, esso infatti poteva anche cessare definitivamente nel caso in cui le performance dell'organizzazione non fossero abbastanza soddisfacenti. Al contrario, il modello presumeva che, finché le prestazioni aziendali e le prospettive fossero state favorevoli, l'impresa avrebbe continuato il suo processo di internazionalizzazione.

²⁶⁰ Figura 19: The basic mechanism of internationalization: state and change aspects - Johanson J. & Vahlne J., *The internalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, vol. 8, issue 1, 23-32, pag. 26.

2.2.2 La rivisitazione del modello

Rispetto al contesto economico del 1977 nel quale era stato ideato e pubblicato il primo lavoro di Johanson e Vahlne, ci sono stati degli enormi e drastici cambiamenti, sia dal punto di vista dei comportamenti aziendali che dei campi di ricerca, che hanno portato a delle forti novità.

Il modello cercava di spiegare le principali caratteristiche del processo di internazionalizzazione delle imprese, ma era basato su una conoscenza limitata rispetto alla vasta complessità del mercato e alle innumerevoli difficoltà legate all'internazionalizzazione.

Gli autori hanno quindi cercato nel 2009 di rivisitare il modello originario sfruttando le conoscenze prodotte dalla ricerca degli ultimi decenni e sviluppando ulteriormente la loro visione.

Il secondo studio ha come focus principale il *business network* ed è costruito sulla base di due pilastri:

1. I mercati sono dei network di relazioni nei quali le imprese sono collegate tra loro attraverso dei modelli differenti, complessi e invisibili e di conseguenza ottenere una condizione di *insidership* nei giusti network risulta cruciale per raggiungere un'efficace internazionalizzazione e per evitare gli effetti negativi della *liability of outsidership*;
2. Le relazioni rappresentano delle occasioni per approfondire l'apprendimento e per costruire dei rapporti basati sulla fiducia e sull'impegno.

2.2.2.1 Il business network

Negli ultimi decenni sono stati condotti numerosi studi per indagare il ruolo e l'impatto dei network sui processi di internazionalizzazione delle imprese e sulle modalità di entrata, come quelli condotti da Coviello e Munro tra il 1995 e il 1997, che hanno portato alla formalizzazione di un modello che combinava i processi con l'approccio basato sui network.

Altri studi si sono invece concentrati sulla correlazione tra network e altre tematiche, come le strategie di internazionalizzazione²⁶¹, gli IDE²⁶² o la velocità di internazionalizzazione²⁶³.

Gli ideatori dell'*UPPSALA model* hanno quindi ritenuto opportuno rivisitare il modello del 1997 tenendo conto della ormai palese importanza dei network, approfondendo anche le dinamiche con le quali queste relazioni si creano e le strutture con le quali si sviluppano²⁶⁴.

²⁶¹ Welch & Welch (1996).

²⁶² Chen & Chen (1998).

²⁶³ Loane e Bell (2006).

²⁶⁴ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431.

Gli autori sono partiti dalla visione dei network come delle vere e proprie strutture di mercato nelle quali la MNE è incorporata, con l'intento di sviluppare un modello più solido rispetto a quello ipotizzato da Coviello nel 2006, il quale comunque viene tenuto in grande considerazione in quanto dimostra il fondamentale ruolo della condizione di *insidership* nelle dinamiche di internazionalizzazione²⁶⁵.

Le principali evidenze emerse dagli studi condotti sul tema confermano l'importanza dei network, soprattutto sulle strategie di internazionalizzazione scelte dalle imprese, arrivando alla conclusione che l'accumularsi di conoscenze, unitamente all'incremento graduale della fiducia reciproca e dell'impegno delle parti coinvolte, dà la possibilità di trasformare i legami più deboli in forti relazioni di interdipendenza bilaterale.

Anche lo studio "*IMP project*" ha avvalorato l'ipotesi che i network si sviluppano attraverso un processo di apprendimento esperienziale con il quale le aziende sono in grado di acquisire risorse e capacità dalle loro controparti, aumentando di conseguenza il loro livello di impegno in modo graduale.

Da questa analisi, Johanson e Vahlne hanno quindi ampliato la loro visione originaria, comprendendo la necessità di un reciproco impegno delle parti per poter condurre efficacemente un processo di internazionalizzazione²⁶⁶.

Questi meccanismi relazionali non sono però banali, in quanto sono spesso caratterizzati da numerosi aspetti informali, come le intenzioni, le aspettative e le interpretazioni, che rendono praticamente impossibile per chiunque non sia coinvolto giudicare correttamente il contesto e quindi prendere efficaci scelte di investimento. Inoltre, all'aumentare della *psychic distance*, aumentano proporzionalmente anche le difficoltà legate all'instaurazione di relazioni adeguate a causa dell'effetto negativo della *liability of foreignness*.

Le parti coinvolte in queste relazioni arrivano sostanzialmente ad una situazione nella quale esercitano un controllo reciproco l'una sull'altra, influenzando anche la possibile evoluzione dei loro processi di sviluppo.

Ogni singola impresa è coinvolta in diverse relazioni con differenti soggetti, siano essi fornitori o clienti, i quali a loro volta intrattengono dei rapporti con altre entità: tutta questa serie di relazioni forma il cosiddetto *business network*.

²⁶⁵ Coviello, N. E. 2006. *The network dynamics of international new ventures*, Journal of International Business Studies, 37(5): 713–731.

²⁶⁶ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1414.

Attraverso questi *business network*, le imprese sono in grado di creare nuova conoscenza grazie agli scambi che si generano dalle interconnessioni nella rete, innescando quindi dei processi generativi che si estendono ben oltre l'orizzonte di una singola MNE.

Il network inoltre, coerentemente con la *resource based view*, permette all'impresa di acquisire conoscenze anche sulle risorse, i bisogni, le capacità e le strategie delle controparti, rendendo queste ultime una fonte di informazioni anche in merito alle entità più lontane all'interno della rete, permettendo all'impresa di gestire conoscenze assolutamente privilegiate.

In sostanza quindi, l'impresa, secondo la nuova visione degli autori, non deve essere più analizzata e giudicata in base alla sua produzione, ma bensì in base al valore degli scambi che riesce ad intrattenere all'interno del business network, in quanto sono proprio questi che determinano il valore della sua produzione.

Il successo di un'impresa quindi richiede che venga consolidato il suo ruolo all'interno del *business network*, in modo tale da permetterle di raggiungere lo status di “*insider*”. La condizione di *insidership* quindi rappresenta una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per poter sviluppare il proprio business all'estero, in quanto è proprio grazie alle relazioni instaurate che l'impresa può essere in grado di apprendere e di rafforzare il proprio impegno e quindi anche i rapporti fiduciari con le altre entità del contesto.

Al contrario, un'impresa che non è in grado di acquisire una posizione all'interno del *business network* può essere considerata un'*outsider* ed essa subirà quindi gli effetti negativi della *liability of outsidership* e della *liability of foreignness* nel momento in cui proverà ad approdare nel contesto straniero, rendendo ancora più difficile la conquista dello status di *insider*. Esso può comunque essere raggiunto sfruttando eventuali opportunità di *partnership* con le quali iniziare il processo di internazionalizzazione e di apprendimento²⁶⁷.

In definitiva, la visione degli autori dell'UPPSALA model consiste nel fatto che l'ambiente in cui l'impresa si trova ad operare sia rappresentato da network, i quali influiscono su come le entità al loro interno sviluppino processi di apprendimento, di sviluppo dell'impegno e della costruzione della fiducia. La *liability of outsidership* rappresenta evidentemente un importante ostacolo nell'implementazione di questi processi fondamentali per un'efficace internazionalizzazione delle MNE.

²⁶⁷ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1415.

2.2.2.2 L'apprendimento

Come accennato in precedenza, l'ipotesi alla base del modello consiste nell'idea che lo sviluppo di conoscenze derivanti dalle esperienze, sia fondamentale per portare avanti il processo di internazionalizzazione e di apprendimento.

A tal proposito nel 1997²⁶⁸ è stato condotto uno studio che ha evidenziato la differenza tra la mancanza di conoscenza del mercato a livello istituzionale e quella a livello di business. La prima si riferisce a fattori legati alla *psychic distance* e alla *liability of foreignness*. La seconda invece è correlata al *business network* e quindi costituisce la *liability of outsidership*. Entrambe, in ogni caso, richiedono del tempo per poter essere colmate in maniera sufficiente da permettere all'impresa di superare i costi dovuti all'internazionalizzazione.

Rispetto al modello del 1977, gli autori sostengono che la conoscenza legata all'internazionalizzazione che un'impresa deve cercare di raccogliere attraverso le esperienze si riferisce a diverse tematiche, come le modalità di ingresso, le principali attività, le alleanze e le acquisizioni.

A questi concetti gli autori aggiungono al modello quello di conoscenze *relationship-specific*, che sono sviluppate attraverso l'interazione tra due parti ed includono la conoscenza reciproca delle risorse e delle capacità che si possiedono. Per sviluppare ulteriormente i processi di apprendimento, è strettamente necessario che venga perseguito il coordinamento dei *business network*.

Inoltre, in questa rivisitazione del modello, vi è l'intuizione che la conoscenza a cui possono aspirare le parti non è semplicemente la somma di quella da loro posseduta, ma bensì l'interazione stessa tra le entità può generare ulteriore conoscenza²⁶⁹.

In sostanza quindi, per gli autori l'apprendimento esperienziale delle imprese viene ritenuto un meccanismo fondamentale e basilare per il processo di internazionalizzazione delle MNE.

2.2.2.3 La fiducia e l'impegno

Il modello UPPSALA originariamente concepito nel 1977 non menzionava nessuna dimensione emotiva in relazione ai rapporti che le parti instauravano reciprocamente. Nella rivisitazione del 2009, gli autori hanno ritenuto necessario includere queste accezioni, in quanto parte fondamentale per la comprensione delle relazioni.

²⁶⁸ Eriksson, Johanson, Majkgard, e Sharma (1997).

²⁶⁹ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1416.

Con l'appoggio di numerosi studi e ricerche effettuati negli anni, Johanson e Vahlne sono giunti alla conclusione che la fiducia rappresenta un elemento importante per il processo di apprendimento e per lo sviluppo di nuove conoscenze.

Secondo Morgan e Hunt²⁷⁰ il concetto di fiducia ha a che fare con le nozioni di integrità, affidabilità e di possibilità di fidarsi della parola altrui. La fiducia quindi implica l'abilità di predire i comportamenti della controparte e presuppone che questi comportamenti siano connotati da elevati standard etici.

A sua volta, se ci sono la volontà e le intenzioni positive, la fiducia può tramutarsi in impegno, a dimostrazione del desiderio comune di continuare la relazione e di investire in essa ulteriori risorse. È sensato supporre che, se le parti credono che possano beneficiare di qualche vantaggio nel lungo periodo grazie alla continuazione della relazione, esse saranno portate a mantenere un livello di impegno costante. Nel caso in cui una parte sia dipendente dall'altra, sarà presumibilmente disposta ad accettare alcuni comportamenti, pur di ricevere i benefici derivanti dal rapporto nel futuro.

La fiducia ricopre un ruolo cruciale soprattutto nelle fasi iniziali della relazione e potenzialmente può convincere le parti a condividere informazioni, promuovere la creazione di aspettative e aiutare in situazioni di incertezza.

Partendo dalla visione di Morgan e Hunt ripresa successivamente nella rivisitazione del UPPSALA *model*, viene confermato che la fiducia rappresenta la principale determinante del livello di impegno e concretamente, quando sia la fiducia che l'impegno sono presenti in una relazione, viene costruita una condizione di base che promuove l'efficienza, l'efficacia e la produttività²⁷¹.

Gli autori inoltre sostengono che il processo di costruzione della fiducia sia dispendioso sia a livello di risorse che di tempo, in quanto può essere visto come un susseguirsi di fasi, dove l'output di una fase costituisce l'input di quella successiva e ciascun output può consistere in un aumento o in una riduzione del livello di fiducia tra le parti e in cui l'impegno è caratterizzato da uno sviluppo tardivo.

²⁷⁰ Morgan e Hunt (1994).

²⁷¹ Morgan R. M. e Hunt S. D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, *Journal of marketing*, Vol. 58 (July 1994), 20-38, pag. 22.

2.2.2.3 Lo sviluppo di opportunità

Nel modello del 1977, gli autori sostenevano che l'impegno e la conoscenza del mercato influenzassero la percezione delle opportunità e dei rischi, che a sua volta influiva sulle decisioni in merito al livello di impegno da sostenere alle attività da perseguire²⁷².

L'intento nella rivisitazione del 2009, è stato quello di implementare il tema delle opportunità derivanti dal processo di apprendimento esperienziale.

Johanson e Vahlne sostengono quindi che un aspetto importante della conoscenza derivante dall'esperienza è proprio che fornisce gli strumenti per poter cogliere e analizzare le opportunità presenti nel contesto.

Questa visione che correla l'esperienza alle opportunità, suggerisce che l'effettivo riconoscimento di opportunità sia dovuto più all'implementazione di attività, piuttosto che alla mera ricerca delle stesse²⁷³.

A tal proposito lo studioso Shane ha evidenziato come sembra aver un impatto maggiore sulla scoperta di opportunità il background di conoscenze delle entità rispetto alle loro caratteristiche peculiari di base e sostiene che l'impresa dovrebbe quindi basare questa attività di ricerca sulle sue risorse interne in quanto oggetto di conoscenza privilegiata.

Nella realtà sembrerebbe che l'effettiva individuazione di opportunità sia il risultato di una *serendipitous strategy* caratterizzata da un mix di impegno e fortuna, unitamente ad un adeguato livello di attenzione e flessibilità²⁷⁴.

È opportuno però sottolineare che, in base alla *network view* del mercato, le imprese possono avere accesso ad informazioni privilegiate nel momento in cui entrano a far parte del *business network* e lo sviluppo delle opportunità si basa proprio sull'interazione tra le entità della rete, le quali raccolgono esperienze e si scambiano informazioni, aumentando gradualmente il livello di impegno reciproco. La conoscenza generata da queste interazioni probabilmente permette alle parti del network di riconoscere opportunità che gli altri non sono in grado di cogliere.

Si può quindi dedurre che il processo attraverso il quale vengono individuate le opportunità è assimilabile al processo di internazionalizzazione e di sviluppo del network.

²⁷² Johanson J. & Vahlne J., *The internalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, vol. 8, issue 1, 23-32, pag. 27.

²⁷³ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1419.

²⁷⁴ Kirzner (1997), Denrell *et al.* (2003).

In questo processo, l'*exploitation* genera l'*exploration* e l'*exploitation*, anche se considerata un'attività particolarmente rischiosa, può essere gestita attraverso la graduale costruzione di impegni man mano di livello superiore.

Inoltre, alcuni studiosi²⁷⁵ hanno sottolineato come una parte importante delle conoscenze detenute dalle MNE, sia collocata a livello di *subsidiary*, ossia nel contesto locale e quindi, le opportunità derivanti dal contesto locale verranno colte nel momento in cui sarà presente l'esperienza derivante dalle relazioni del network.

Secondo gli autori, il processo di sviluppo delle opportunità include elementi sia di "scoperta" che di "creazione" ed è caratterizzato da un riconoscimento progressivo e sequenziale dove la fiducia rappresenta un elemento facilitante.

2.2.2.4 La validità dell'*establishment chain*

Una delle principali critiche mosse negli anni contro l'UPPSALA model del 1977 riguarda il concetto dell'*establishment chain* e fondamentalmente la principale ragione riguarda gli importanti cambiamenti avvenuti nelle dinamiche di mercato. È evidente infatti come il processo di internazionalizzazione si sia notevolmente velocizzato e le imprese non entrino più gradualmente nei mercati stranieri in base alla *psychic distance*, ma risultino sempre più utilizzate modalità di entrata come le *joint venture*, le acquisizioni o le alleanze strategiche.

Bisogna però sottolineare che nel modello del 1977 non c'è nessun riferimento al fatto che un'espansione internazionale non possa essere fatta rapidamente. Il modello infatti sostiene che il processo di internazionalizzazione può anche avvenire velocemente, a patto che vi sia sufficiente tempo per sviluppare l'apprendimento e le adeguate relazioni.

D'altro canto però è necessario ammettere che la correlazione tra il processo di internazionalizzazione delle MNE e la *psychic distance* si è notevolmente ridotta, soprattutto a causa del fatto che le imprese hanno acquisito una conoscenza sempre più approfondita in merito ai contesti esteri e di conseguenza si sono sentite maggiormente *confident* nel gestire queste differenze. Per quanto possa essere ormai considerato indiretto, l'impatto della distanza culturale in qualche modo rimane comunque presente nei processi di costruzione delle relazioni e di apprendimento esperienziale.

Il concetto di *liability of outsidership* inoltre, non si riferisce per forza alle differenze tra paesi diversi, ma bensì può riguardare i gap presenti a livello aziendale e quindi all'interno dei network²⁷⁶.

²⁷⁵ Bjerre & Sharma.

²⁷⁶ Rugman & Verbeke (2007).

Per quanto concerne le modalità di entrata, gli autori sostengono che l'acquisizione è la strategia con maggiori probabilità di successo se è il risultato di un qualche tipo di scambio tra le parti attraverso il quale sono riuscite ad ottenere un certo livello di conoscenza e di impegno reciproco. Infatti, senza nessun tipo di relazione precedente, le parti saranno costrette ad approfondire la conoscenza dopo l'acquisizione e questo processo potrebbe portare ad alcuni conflitti che richiederebbero l'impiego di tempo e risorse²⁷⁷.

In conclusione quindi, malgrado gli innumerevoli cambiamenti avvenuti nel corso degli ultimi decenni, la necessità di affrontare un certo grado di incertezza rimane una costante, per cui risulta cruciale per le MNE essere in grado di costruire e rafforzare le proprie relazioni all'interno del *business network* per essere in grado di sfruttare le opportunità del contesto²⁷⁸.

2.2.2.5 La rivisitazione del modello di *business network* nel processo di internazionalizzazione

Il nuovo modello formalizzato da Johanson e Vahlne prevede che l'impresa sia incorporata all'interno di un *business network* che comprende un ampio numero di relazioni interdipendenti. Il processo di internazionalizzazione viene interpretato come il risultato di tutte le decisioni prese dalla MNE con l'obiettivo di rafforzare la propria posizione all'interno della rete e di migliorare la propria posizione competitiva sul mercato.

Secondo il nuovo modello, grazie ai rapporti commerciali intrattenuti tra le parti, è possibile identificare e sfruttare le opportunità presenti nel contesto. Esse hanno un forte impatto sulla scelta del paese in cui l'impresa deciderà di entrare e successivamente anche sul processo di apprendimento e sul livello di impegno che si concretizzeranno nel futuro.

La decisione dell'impresa di portare avanti un certo livello di impegno nei confronti delle controparti, le permette di accedere ad alcune conoscenze che non sarebbero accessibili se la MNE non avesse raggiunto una certa posizione all'interno del *business network*, andando così ad aumentare ulteriormente la probabilità di individuare nuove opportunità.

Come quello originario, il modello rivisitato si compone di due set di variabili che si influenzano reciprocamente, *state variables* e *change variables*. Viene quindi configurato il processo dinamico e cumulativo di apprendimento unitamente a alle dinamiche di costruzione della fiducia e dell'impegno. Secondo il modello in sostanza, un aumento nel livello di conoscenza può avere un impatto sia positivo che negativo sulla costruzione della fiducia e dell'impegno. In un caso

²⁷⁷ Ivarsson & Vahlne (2002).

²⁷⁸ Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1423.

estremo, ma non poi così improbabile, una delle parti può decidere anche di ridurre il livello di impegno o addirittura di concludere la relazione.

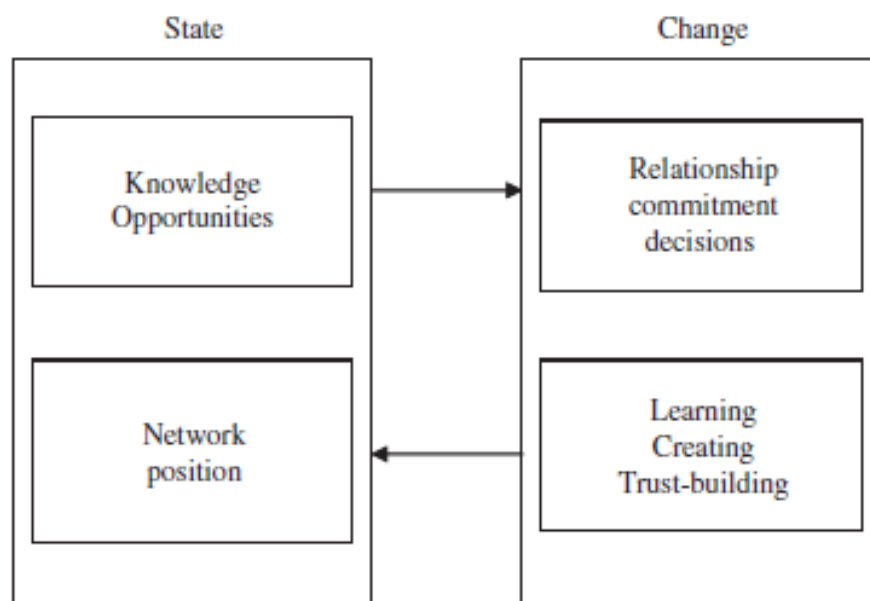


Figura 20²⁷⁹

Nel dettaglio, è stato aggiunto il concetto di riconoscimento delle opportunità (*knowledge opportunities*) a quello di conoscenza, interpretando le opportunità come un sottoinsieme della conoscenza e come elemento più importante che guida il processo di apprendimento. Altre componenti importanti della conoscenza sono rappresentate dai bisogni, dalle capacità, dalle strategie e dai *business network* che risultano direttamente o indirettamente connessi ai contesti istituzionali.

La seconda variabile “state” del modello è rappresentata dalla *network position*, che era originariamente definita nel modello del 1977 come “*market commitment*”.

Nel nuovo modello si suppone che il processo di internazionalizzazione venga perseguito all’interno di un network di relazioni e quest’ultime sono caratterizzate da specifici livelli di conoscenza, fiducia e impegno, i quali possono risultare distribuiti in modo disomogeneo tra le parti e quindi possono portare a diversi risultati nei processi di internazionalizzazione.

In ogni caso, se si ritiene che ci siano sufficienti benefici derivanti dal processo, la MNE riuscirà ad ottenere una solida relazione ed una definita posizione all’interno del *business network* grazie all’apprendimento, alla fiducia e all’impegno.

²⁷⁹ Figura 20: The business network internationalization process model (the 2009 version) - Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431, pag. 1424.

Per quanto riguarda invece le variabili “*change*”, le originariamente “*current activities*” sono state modificate in “*learning, creating, and trust building*”, con l’intento di rendere più esplicito l’esito delle attività e delle operazioni implementate dalle imprese.

La velocità, l’intensità e l’efficienza dei processi di apprendimento, di creazione delle conoscenze e della fiducia, dipendono dal bagaglio esistente di conoscenza, di fiducia e di impegno e soprattutto dal modo in cui le imprese individuano le opportunità.

Nel nuovo modello risulta quindi più palese la dimensione della fiducia e il ruolo delle opportunità, che infatti ricopre una posizione critica nello sviluppo delle relazioni.

Inoltre, elevati livelli di conoscenza, fiducia e impegno all’interno di una relazione hanno effetti positivi sui processi creativi dal punto di vista dell’efficienza.

La seconda variabile “*change*” è invece rappresentata dalle “*relationship commitment decisions*”, che, a differenza del primo modello, evidenzia il fatto che l’impegno si riferisce all’ambito delle relazioni e dei *business network*, e indica che l’impresa decide di aumentare o diminuire il livello di impegno, dandone manifestazione attraverso cambiamenti nelle modalità di entrata, nella dimensione degli investimenti e nel livello di dipendenza.

In base alla nuova configurazione del modello, il processo di internazionalizzazione delle MNE dipende dalle relazioni intrattenute e dal *business network* nel quale riescono ad inserirsi, di conseguenza l’impresa espanderà la propria operatività all’estero in base ai rapporti che possiede per lo sviluppo del business, sia con entità del paese di origine che straniere.

Le principali motivazioni che guidano queste scelte sono rappresentate dalla possibilità di trovare interessanti opportunità di business, da sviluppare facendo leva sulle proprie connessioni e conoscenze, oppure come reazione alle pressioni di altre entità che hanno interessi nell’internazionalizzazione dell’impresa. In alternativa, la MNE può scegliere il contesto di destinazione in base a dove i propri partner sono più forti o dove la *psychic distance* è minore.

Tale modello risulta applicabile sia alle piccole che alle grandi imprese, anche se le grandi imprese possono godere di una maggiore informazione quando effettuano operazioni di acquisizione, nelle quali infatti assume un ruolo fondamentale l’esperienza.

2.3 Il *country of origin effect*

In generale ci si potrebbe aspettare che i processi di globalizzazione portino ad una graduale convergenza di aspetti culturali, politici ed economici ed in merito a queste tematiche le *multinational corporation* vengono spesso citate come emblema dell'operatività globale²⁸⁰. Infatti, partendo dal presupposto che le conoscenze e le informazioni si muovano più facilmente tra i confini aziendali, si suppone che le imprese che operano su scala internazionale, come le MNC, possano accelerare l'armonizzazione internazionale delle tecnologie e delle pratiche organizzative²⁸¹. D'altro canto però, numerosi studi hanno sottolineato la sempre più palese complessità e differenziazione all'interno dei network organizzativi.

Anche se da un lato le *subsidiaries* possono sembrare simili a livello di struttura, dall'altro, a causa del fatto che esse si ritrovano ad affrontare condizioni istituzionali, culturali ed economiche differenti, ciascuna di esse viene gestita in maniera diversa dall'*headquarter*.

In ogni caso, anche se il business aziendale è soggetto ad un processo di internazionalizzazione, la MNC nel suo complesso rimarrà sempre soggetta all'influenza di alcune determinanti locali²⁸², rendendo anche le imprese più internazionalizzate comunque radicate in una certa misura al proprio paese di origine. Questa evidenza ha portato la letteratura alla concettualizzazione del *country of origin effect*.

Le recenti evidenze empiriche²⁸³ dimostrano che il paese di origine può rappresentare una fondamentale variabile per predire i meccanismi di controllo utilizzati dalle MNC e le loro strategie di internazionalizzazione.

Nella letteratura si possono trovare dei riferimenti al tema del *country of origin effect* con due diverse accezioni. In questa sezione, si affronterà questo concetto in riferimento al manifestarsi di differenze nelle strategie di internazionalizzazione e nelle strategie di controllo delle MNC a causa delle diverse origini nazionali, e non agli impatti che certi stereotipi legati a specifici paesi possono avere sulla valutazione e sulle decisioni di acquisto di certi prodotti.

²⁸⁰ Dicken (1998).

²⁸¹ Mueller (1994).

²⁸² Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

²⁸³ Harzing & Sorge (2003).

2.3.1 La definizione di *country of origin effect*

Gli economisti Sethi ed Elango hanno configurato il concetto di *country of origin effect* come composto da tre elementi:

1. Risorse economiche e fisiche e capacità industriali;
2. Valori culturali e norme istituzionali;
3. Politiche economiche e industriali dei paesi nazionali.

In questo modo non si riferiscono solamente alle scelte aziendali in merito alle strategie competitive e alle modalità operative da implementare, ma anche alla consapevolezza da parte dell'impresa dei valori culturali, delle norme, della struttura e delle pratiche organizzative da poter sfruttare per massimizzare i benefici ottenibili.

Secondo Noorderhaven e Harzing invece, le istituzioni nazionali influenzano il comportamento delle MNC non venendo prese in considerazione come variabili di un'equazione, ma piuttosto attraverso credenze tacite e valori impliciti.

Il modello degli ultimi due autori citati presume che le strategie di internazionalizzazione implementate dalle MNC siano influenzate da due fattori di contingenza, il *task environment* e il paese di origine.

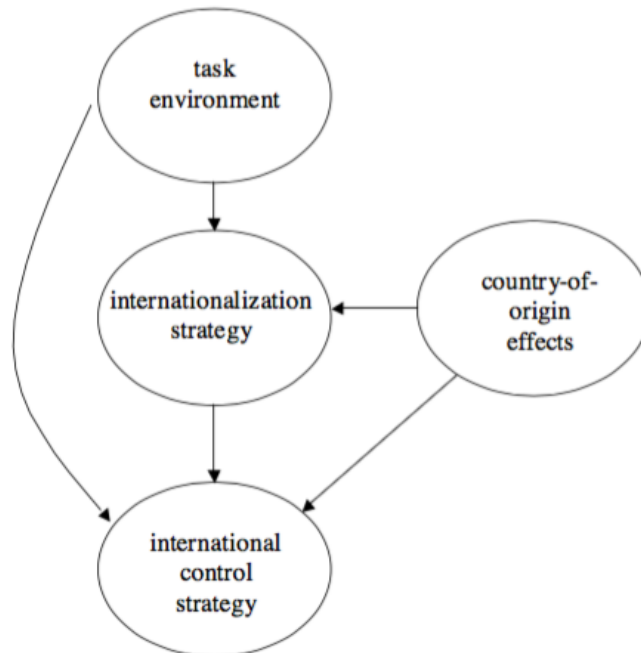


Figura 21²⁸⁴

²⁸⁴ Figura 21: Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

Questi due fattori si differenziano tra le diverse industrie e quindi determinano particolari strategie di internazionalizzazione in alcuni contesti. Di conseguenza, è presumibile dedurre che le scelte relative all'adozione di una strategia di controllo piuttosto di un'altra sono influenzate dalle strategie di internazionalizzazione scelte *ab origine*²⁸⁵. Ciò non esclude però che le modalità di controllo scelte non risentano anche dell'influenza di fattori come la dimensione del network e la tipologia di industria²⁸⁶.

Il *country of origin effect*, in sostanza, si palesa quando vi sono differenze nelle strategie di internazionalizzazione e nelle strategie di controllo delle MNC, la cui causa può essere attribuita alle diverse origini nazionali, piuttosto che alle variazioni del loro contesto di attività²⁸⁷.

È opportuno inoltre chiarire a cosa si faccia riferimento quando si parla di paese di origine in questo contesto, in quanto questo concetto non necessariamente fa riferimento al paese dove è collocato l'*headquarter*, ma bensì richiama l'esperienza storica e le eredità istituzionali e ideologiche di quell'esperienza²⁸⁸.

Nell'approccio adottato nella analisi abbiamo ripreso alcuni concetti presentati negli studi sopracitati, rivisitandoli e adattandoli in base all'obiettivo del nostro lavoro.

Per costruire la nostra variabile relativa al country of origin, abbiamo ritenuto opportuno considerare l'appartenenza del paese di origine della MNC all'UE, in quanto *proxy* sufficientemente attendibile dei valori culturali, delle norme, della struttura e delle pratiche organizzative.

Nei prossimi paragrafi si studieranno alcune delle principali caratteristiche di questo fenomeno.

²⁸⁵ Harzing (1999).

²⁸⁶ Harzing & Sorge (2003).

²⁸⁷ Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

²⁸⁸ Pauly, L.W./Reich, S., *National structures and multinational corporate behavior: enduring differences in the age of globalization*, International Organization, 51, 1997, pp. 1-30.

2.3.2 Le fonti e i meccanismi del *country of origin effect*

La letteratura in merito alle cause che portano al COO *effect*²⁸⁹ è molto vasta e può essere suddivisa in due principali scuole di pensiero: l'orientamento culturale e l'orientamento istituzionale.

Il primo fa riferimento al lavoro di Geert Hofstede²⁹⁰, il quale sostiene che gli individui nel tempo diventano “programmati mentalmente” attraverso le influenze delle persone e delle istituzioni, soprattutto educative, nel paese in cui si trovano a crescere. Questi schemi mentali li portano ad avere determinate preferenze comparabili a quelle degli individui originari dello stesso contesto. Hofstede, in merito al contesto organizzativo e manageriale, ha prestato molta attenzione al concetto di *power distance* e di elusione dell'incertezza. In base all'orientamento culturale, i manager appartenenti a culture soggette ad una forte *power distance*, cercheranno di centralizzare il potere decisionale. Quelli invece con invece ricercano fortemente l'elusione dell'incertezza, saranno invece portati ad utilizzare regole e procedure formali per coordinare le attività all'interno dell'organizzazione.

Le evidenze empiriche a supporto del fatto che determinati indici culturali siano correlati con temi riguardanti la leadership, l'autorità e le relazioni, sono numerose. I comportamenti intrattenuti dalle imprese infatti, spesso non sono il risultato di una deliberata e ponderata scelta compiuta in base ad una valutazione dei costi e dei benefici delle varie alternative, ma bensì sono semplicemente ritenuti la cosa giusta da fare, in quanto i valori culturali ai quali si è stati programmati, non sono razionali. In sostanza quindi, i valori guidano e giustificano le azioni che si decide di compiere, la valutazione delle persone e degli eventi e la costruzione sociale della realtà²⁹¹.

L'orientamento istituzionale invece, vede l'ambiente istituzionale come la determinante chiave delle caratteristiche organizzative che un'impresa assume²⁹² e individua tre principali componenti:

1. Aspetto regolatorio, costituito dall'attività di istituzione, monitoraggio e applicazione delle norme;
2. Aspetto normativo, che consiste nella determinazione di obiettivi desiderabili e nell'individuazione degli strumenti con i quali raggiungerli;
3. Aspetto cognitivo, che fa riferimento al fatto che le istituzioni influenzano le credenze degli individui.

²⁸⁹ COO *effect*: *Country of origin effect*.

²⁹⁰ Hofstede (1980;2001).

²⁹¹ Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

²⁹² Di Maggio & Powell (1991), Scott (1995).

Questo approccio in sostanza, si basa sulla convinzione che le differenze nella struttura e nelle attività delle imprese provenienti da paesi diversi, siano causate dalle variazioni nelle istituzioni sociali dominanti nel proprio contesto di origine, come lo stato o i sistemi finanziari²⁹³.

Come già accennato in precedenza, è possibile associare a ciascuna MNC un paese di origine che ha esercitato un'influenza nel periodo in cui non era ancora stato avviato il processo di internazionalizzazione. Per analizzare però l'effetto del COO è necessario assumere che questa influenza permanga anche nei periodi successivi, a causa dell'inerzia aziendale che infatti porta l'organizzazione a riportare questi comportamenti basati sui dogmi e sui valori peculiari del paese di origine anche negli altri contesti in cui ha espanso la sua attività.

Di conseguenza, è presumibile dedurre che gli orientamenti cognitivi dei manager aziendali ricoprono un ruolo fondamentale per comprendere i processi organizzativi attraverso i quali le MNC cercano di adattarsi al contesto locale, in quanto gli elementi culturali e istituzionali entrano a far parte delle organizzazioni tramite le persone inserite in esse²⁹⁴.

Dal punto di vista dei contesti nazionali invece, si presume che il patrimonio di un paese sia influenzato storicamente dal processo di industrializzazione a cui è stato soggetto, dal sistema di governo, dalle correnti di pensiero e dalle religioni dominanti, unitamente alle condizioni sia geografiche che demografiche. Infatti, i processi e gli eventi storici danno forma alle istituzioni, che a loro volta influenzano l'intera cultura nazionale.

In ogni caso, i concetti di cultura e di istituzioni non sono sufficienti, neanche presi congiuntamente, per cogliere appieno le motivazioni alla base delle differenze tra le MNC operanti in diversi contesti nazionali.

Concretamente, l'effetto COO dovrebbe basare il suo funzionamento sul comportamento degli individui del paese di origine che sono inseriti all'interno della MNC e di conseguenza, uno dei principali meccanismi con il quale viene tenuto un costante effetto COO, è il continuo processo di inserimento di questi soggetti malgrado la configurazione internazionale della struttura. A tal proposito, lo studioso Ferner ha evidenziato come le posizioni maggiormente critiche di un'impresa internazionale continuino ad essere sproporzionate a favore dei soggetti provenienti dal paese di origine. Questo squilibrio interno è il principale meccanismo attraverso il quale viene innescato e mantenuto il *country of origin effect*.

²⁹³ Whitley, R., *Societies, firms and markets: The social structuring of business systems*, in Whitley, R., (ed.), *European Business Systems; Firms and Markets in their National Contexts*, London: Sage 1992b, pp. 5-45.

²⁹⁴ Kostova, T./Roth, K., *Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects*, *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 215-233, pag. 218.

Inoltre, le preferenze delle persone che hanno originariamente formato la MNC, e che quindi in molti casi ricoprono posizioni dominanti, verranno inserite anche nelle strutture organizzative, nei processi e nelle procedure. La struttura organizzativa che si viene a creare può quindi essere vista come la cristallizzazione delle relazioni di potere con la corporate²⁹⁵. Infatti, la struttura organizzativa e la cultura sono il risultato di strategie adottate nel passato e sono difficilmente modificabili, di conseguenza, quando l'impresa innesca il suo processo di internazionalizzazione, tende ad utilizzare le stesse strutture anche per l'implementazione delle nuove *subsidiaries* all'estero, evidenziando ulteriormente la natura etnocentrica delle MNC.

La tendenza delle MNC di trasporre le peculiari pratiche di business del paese di origine anche nel nuovo contesto verrà comunque controbilanciata in una certa misura da altre forze e pressioni provenienti dal contesto, che richiederanno un determinato grado di adattamento.

Malgrado ciò, la persistente tendenza ad inserire persone provenienti dal paese di origine nelle nuove strutture e ad implementare le stesse strutture e procedure, farà sì che venga comunque mantenuto sempre un certo grado di *country of origin effect*²⁹⁶.

²⁹⁵ Pfeffer, J./ Salancik, G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row 1978.

²⁹⁶ Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

2.3.3. Modalità di mitigazione del *country of origin effect*

Come dimostrato da numerosi studi effettuati su questa tematica, risulta evidente che il meccanismo alla base *COO effect* si palesi con diversi livelli di intensità, probabilmente a causa del numero di fattori che ne influenzano la manifestazione.

Nello studio condotto da Noorderhaven e Harzing, come si può evincere dalla tabella sotto riportata, vengono esaminate tre categorie di variabili che influenzano il *country of origin effect*, sia a livello di paese (*home country factors*) che di MNC (*MNC-specific factors*). Queste categorie sono rappresentate dalla cultura, dalle istituzioni e dalle contingenze.

	Culture	Institutions	Contingencies
Home Country factors	Homogeneity of home-country culture (proposition 1a) Characteristics of home-country culture (proposition 1b)	Characteristics of home-country institutional regime (no proposition)	Size of home country economy (proposition 2a) Openness of home country economy (proposition 2b)
MNC-specific factors	Cultural diversity of environments in which the MNC operates (proposition 3)	Diversity of institutional regimes in which MNC operates (proposition 4)	International growth path of MNC (proposition 5)

Figura 22²⁹⁷

2.3.3.1 *Home country factors*

La cultura del paese di origine della MNC potrebbe essere in grado di mitigare la forza dell'effetto COO. È presumibile aspettarsi che culture nazionali caratterizzate da una particolare omogeneità e robustezza causino degli effetti COO più forti nelle *subsidiaries* del gruppo.

A tal proposito, lo studio condotto da Peter e Waterman nel 1982 ha evidenziato come le grandi imprese performanti siano caratterizzate da culture forti, alla base delle quali vi è la condivisione

²⁹⁷ Figura 22: Moderators of the Country-of-Origin Effect - Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

dei valori da parte dell'organizzazione. La forza di queste culture risiede nel fatto che vi è un obiettivo comune grazie alla omogeneità della struttura.

Nelle culture nazionali maggiormente omogenee infatti, la varianza nei comportamenti è minore e di conseguenza, le pratiche culturali implementate vengono difficilmente messe in discussione. Al contrario, nelle culture più eterogenee, le pratiche culturali che vengono trasferite verranno considerate facoltative e non necessarie con maggiore probabilità.

In sostanza quindi, l'omogeneità culturale del paese di origine, ha un effetto positivo sulla forza del *country of origin effect*²⁹⁸.

Potrebbe però succedere che siano anche le particolari caratteristiche della cultura del paese di origine a mitigare la forza dell'effetto COO. Le imprese provenienti da alcuni paesi, dotate di certi valori culturali, potrebbero essere maggiormente in grado di adattarsi alle condizioni del mercato locale, rispetto ad altre organizzazioni di diversa provenienza²⁹⁹.

Come già anticipato, le dimensioni che potrebbero ricoprire un ruolo maggioritario in queste dinamiche sono la *power distance* e l'elusione dell'incertezza.

Sia una forte *power distance*, sia un'alta elusione dell'incertezza potrebbero essere ragionevolmente interpretate come potenziali variabili per spiegare la tendenza della cultura del paese di origine ad esercitare un'importante influenza sul management delle *subsidiaries* straniere. Queste due dimensioni quindi, possono assumere anche una connotazione positiva nel momento in cui contribuiscono al *country of origin effect*.

In sostanza quindi, le culture domestiche caratterizzate da una spiccata *power distance* e da una forte tendenza all'elusione dell'incertezza hanno un effetto positivo sulla mitigazione dell'effetto COO³⁰⁰.

Oltre alla cultura, anche le caratteristiche istituzionali del paese di origine possono avere degli effetti positivi sulla mitigazione dell'effetto COO, anche se non è ancora chiara la precisa correlazione tra le due dimensioni.

Infine, tra le variabili di contingenza che potenzialmente si possono utilizzare per mitigare gli effetti del COO *effect*, troviamo la dimensione e il grado di apertura dell'economia.

Un'economia caratterizzata da una dimensione ristretta e da un alto livello di apertura, può portare ad un COO *effect* più debole per le MNC che provengono da quel contesto. Infatti, storicamente, le

²⁹⁸ Proposition 1a.

²⁹⁹ Ngo, H.-Y./Turban, D./Lau, C.-M./Lui, S.-Y., *Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin*, The International Journal of Human Resource Management, 9, 1998, pp. 632-652.

³⁰⁰ Proposition 1b.

piccole aziende provenienti da economie aperte hanno dovuto competere e collaborare con aziende straniere e dimostrare la loro adattabilità³⁰¹.

Le *multinational corporation* di paesi piccoli hanno dovuto presumibilmente iniziare ad intrattenere relazioni con l'estero già in fasi embrionali del loro processo evolutivo, e di conseguenza hanno sviluppato la capacità di apprendere velocemente gli approcci esterni. Ipotizzando quindi di mettere a confronto due MNC internazionalizzate nella stessa misura, ma provenienti da economie di diverse dimensioni, si può immaginare che l'impresa proveniente dal contesto più piccolo abbia iniziato il processo di internazionalizzazione prima dell'altra e che quindi l'impronta della cultura e delle istituzioni del paese di origine sia più debole lungo il network aziendale.

Secondo il modello di Noorderhaven e Harzing quindi, le dimensioni ridotte di un'economia e la sua accentuata apertura, hanno degli effetti negativi sul *country of origin effect*³⁰².

2.3.3.1 MNC-specific factors

A seconda dei paesi in cui le MNC si ritrovano ad operare, esse affrontano diversi livelli di differenze culturali: maggiore è la distanza culturale tra il paese di origine e quello ospitante, tanto più sarà difficile effettuare il trasferimento di valori e culture nazionali. Questo effetto a livello di singola relazione tra *headquarter* e *subsidiary* avrà degli effetti anche sull'intera organizzazione aziendale. Al crescere della diversità culturale tra i contesti di riferimento, diminuirà anche l'effetto del *country of origin*.

Di conseguenza, se una maggiore dispersione geografica implica anche una lontananza culturale, essa avrà un'influenza negativa sul *country of origin effect*.

L'entità della diversità culturale dovrebbe essere correlata, anche se non perfettamente, con l'estensione dell'internazionalizzazione, con l'apertura e con la dimensione del paese di origine. In sostanza quindi, una maggiore divergenza tra i contesti a livello culturale, avrà un impatto negativo sull'effetto COO³⁰³.

Parallelamente a quanto appena sostenuto, si può dedurre che anche la diversità negli ambienti istituzionali abbia un effetto negativo sul potenziale COO *effect*. In altre parole, le MNC che operano in una moltitudine di regimi istituzionali diversi, sentiranno una pressione isomorfa ridotta³⁰⁴.

³⁰¹ Pauly, L.W./Reich, S., *National structures and multinational corporate behavior: enduring differences in the age of globalization*, International Organization, 51, 1997, pp. 1-30.

³⁰² Proposition 2a e 2b.

³⁰³ Proposition 3.

³⁰⁴ Xu, D./Shenkar, O., *Institutional Distance and the Multinational Enterprise*, Academy

Quindi, il livello di diversità degli ambienti istituzionali in cui opera la MNC ha un'influenza negativa sull'effetto COO.

Alla fine, il modello di Noorderhaven e Harzing giunge alla conclusione che lo stesso processo di internazionalizzazione della MNC mitigherà l'effetto COO e sostiene che le multinazionali che hanno portato avanti la loro espansione geografica tramite la costituzione di start-up piuttosto che acquisizioni, dovrebbero dimostrare un più evidente COO *effect*, in quanto è presumibile che sia più facile installare i valori e le pratiche del paese di origine in nuove entità, piuttosto che in realtà con un background già alle spalle³⁰⁵.

Secondo le ipotesi alla base del modello quindi, il processo di internazionalizzazione sostenuto tramite la creazione di start-up, piuttosto che attraverso acquisizioni, ha un effetto positivo sull'effetto COO.

In generale, da parte della letteratura vi è un chiaro riconoscimento dell'importanza del concetto di *country of origin effect* e della sua influenza su aspetti critici della gestione delle MNC.

Malgrado ciò, vi è ancora una leggera confusione sulla definizione precisa di questo fenomeno, anche se è sufficientemente condivisa l'interpretazione che vede questo effetto come la parte di differenze rilevabili tra le strategie di internazionalizzazione e le strategie di controllo internazionali delle MNC che possono essere attribuibili alla diversità di nazionalità piuttosto che alla variazione del contesto di attività.

Così definito, il *country of origin effect* si manifesta in gran parte attraverso le decisioni dei manager, che sono inevitabilmente influenzate dai valori culturali e dai dogmi istituzionali.

of Management Review, 27, 2002, pp. 608-618.

³⁰⁵ Harzing, A.-W. K., *Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes*, Strategic Management Journal, 23, 2002, pp. 211-227.

2.3.4 L'impatto del *country of origin effect* sulle strategie di internazionalizzazione e di controllo nelle MNE

Sebbene, per definizione, le *multinational enterprise* siano delle entità caratterizzate da un alto livello di internazionalizzazione, alcuni studi hanno indagato come alcune dimensioni legate all'attività di queste organizzazioni siano maggiormente spiegate attraverso la correlazione con il paese di origine.

Uno dei principali studi a riguardo, è stato sviluppato da Anne-Wil Harzing³⁰⁶ e Arndt Sorge³⁰⁷, i quali hanno cercato di evidenziare l'impatto del *country of origin effect* sulle strategie di internazionalizzazione e sulle pratiche di controllo adottate dalle MNE.

Dalla loro analisi sembrerebbe che le MNE seguano le tracce di coordinamento e di controllo tipiche del paese di origine. Le istituzioni e le culture nazionali, in sostanza, devono essere interpretati come degli strumenti peculiari, ma comunque generalmente utilizzabili nelle pratiche organizzative, per competere a livello internazionale.

Innanzitutto, risulta utile analizzare in che modo le influenze internazionali riescano ad impattare le pratiche organizzative delle MNE. Le multinazionali infatti, sono sempre più esposte a questo tipo di pressioni che possono essere suddivise in due principali macro-categorie:

1. La dimensione internazionale dell'impresa viene costruita attraverso l'esposizione e quindi l'interazione con clienti, fornitori o partner al di fuori dell'organizzazione o dell'economia domestica. Queste dinamiche sfociano nella formazione di un'entità multinazionale nel momento in cui anche funzioni aziendali critiche vengono posizionate in *subsidiaries* estere;
2. Anche le imprese che non sono identificabili come realtà internazionalizzate sono comunque soggette a pressioni competitive e normative e a loro volta, attraverso una ricerca volta al miglioramento delle proprie pratiche organizzative, imitano ed imparano dalle altre imprese.

Diventa a tal proposito fondamentale il concetto di convergenza organizzativa, che consiste nella misura in cui le organizzazioni provenienti da paesi diversi hanno portato avanti un processo di convergenza globale a livello operativo e gestionale e, viceversa, la misura in cui l'influenza di

³⁰⁶ Anne-Wil Harzing: Senior Lecturer di *International management* presso il Dipartimento di management della University of Melbourne. Le sue ricerche si focalizzano sulle relazioni *headquarter-subsidiaries*, *international HRM*, cross-cultural management e il ruolo del linguaggio nell'*international business*.

³⁰⁷ Arndt Sorge: Professore di *Organization studies* presso la Facoltà di management della University of Groningen. Ha affrontato principalmente tematiche legate alla gestione internazionale del lavoro, delle risorse umane e delle relazioni industriali.

alcuni fattori culturali debba essere compresa per permettere al management di gestire in modo efficace le situazioni a carattere interculturale³⁰⁸.

Dato che le società hanno elementi caratteristici e specifici, la convergenza implica un certo grado di *disembeddedness* nelle pratiche e nelle strutture, andando quindi a superare più istituzioni regionali o nazionali o diverse predisposizioni comportamentali.

Le dinamiche di convergenza possono essere una conseguenza alla pressione di armonizzazione istituzionale e la divergenza invece, può derivare dal fatto che vi siano stati degli sviluppi discordanti dei contesti di riferimento, coerentemente con le caratteristiche specifiche delle varie economie e società. La teoria generale della convergenza prevede che le risposte delle organizzazioni siano “*fit*” con il contesto.

Gli studi effettuati su queste tematiche sembrano suggerire che ove l’effetto del *country of origin* è preponderante, la divergenza risulta maggiore della convergenza, almeno per gli orizzonti temporali presi in considerazione.

Le analisi condotte analizzano le principali dimensioni che vengono coinvolte nei processi di internazionalizzazione della MNE, tra cui l’attività e l’ambiente generale, i processi interni, le strategie e le relazioni., e che quindi ne influenzano la struttura ed il funzionamento.

All’interno di questo contesto, lo studio di Harzing e Sorge in particolare, si concentra sugli aspetti probabilmente più de-contestualizzati della MNE, ossia la sua strategia di internazionalizzazione e i processi di controllo effettuati a livello internazionale. Queste due dimensioni sono infatti quelle, allo stesso tempi, maggiormente esposte all’ambiente internazionale e più staccate dal contesto nazionale e di conseguenza risultano quelle potenzialmente più divergenti nelle MNE.

La grande maggioranza delle organizzazioni internazionali ha in comune due aspetti fondamentali: in primo luogo, avendo alla base dei modelli di estensione, sono nate attraverso processi di espansione che sono partiti da un contesto nazionale e che si sono poi sviluppati attraverso acquisizioni o fusioni di imprese in altri paesi; in secondo luogo poi hanno delle pratiche per il controllo aziendale che sono concepite per affrontare il fatto che le loro *subsidiaries* sono inserite in differenti contesti sociali³⁰⁹.

³⁰⁸ “*The subject of organizational convergence is concerned with how far organizations in different countries have travelled along a path to global convergence in operations and management, and conversely how far the influence of specific cultural factors must be understood and planned for if the manager is to be effective in cross-cultural situations*”, Pugh, D. S., e D. Hickson, 1996, “Organizational convergence” in International encyclopedia of business and management vol. 4: 3899–3903, M. Warner, ed. London and New York: Routledge.

³⁰⁹ Harzing A.W. & Sorge A., *The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises; worldwide and European perspectives*, Organization studies 2003; 24; 187 – 214, pag. 190.

Nel dettaglio, le strategie di internazionalizzazione consistono nel modo in cui le MNE modellano le relazioni tra le *subsidiaries*, gli *headquarters*, i vari mercati e contesti che risultano in qualche modo coinvolti nella sua operatività. Secondo Bartlett e Ghoshal³¹⁰, le dimensioni maggiormente rilevanti sono l'interdipendenza tra *headquarter* e *subsidiaries*, che si rispecchia nel concetto di *global integration*, e la cosiddetta *responsiveness* rispetto al mercato locale.

Quello di controllo invece è un concetto più ampio, ma secondo la letteratura è principalmente strutturato lungo due dimensioni che consistono nella *directness* e *explicitness* del controllo su un asse e nell'impersonalità del controllo sull'altro.

In questo filone di ricerca, hanno assunto un ruolo critico le già accennate imprese transazionali, in quanto rappresentano delle organizzazioni che risultano simultaneamente sia integrate a livello globale sia dotate di una *local responsiveness*. Grazie a questa loro peculiarità risultano meno legate ad un unico contesto di origine e di conseguenza hanno un carattere etnocentrico meno accentuato. In ogni caso, la transnazionalità dipende molto dal paese di origine.

All'interno di questo panorama, la ricerca di Harzing e Sorge cerca di risolvere alcune questioni, formalizzando due ipotesi alternative da testare³¹¹:

1. Il processo di internazionalizzazione delle attività riduce la robustezza dell'*embeddedness* nel paese di origine. Le MNE saranno quindi maggiormente influenzate da fattori che non sono relazionati alle istituzioni e alla cultura del paese di origine;
2. Il processo di internazionalizzazione delle attività spinge verso la riproduzione delle istituzioni e delle pratiche culturali del paese di origine anche a livello internazionale. Le MNE saranno quindi fortemente influenzate dalle istituzioni e dai valori del paese di origine, anche a livello internazionale.

Concretamente, si è confrontato l'impatto del *country of origin effect*, in base all'industria e alle dimensioni della MNE, sulla strategia di internazionalizzazione e sui processi di controllo aziendali.

Per condurre l'analisi sono state utilizzate le variabili legate al livello di *responsiveness* locale delle *subsidiaries* e il livello di interdipendenza tra *headquarter* e *subsidiaries*, in quanto possono essere considerate direttamente correlate con le strategie di internazionalizzazione.

Secondo la visione di Bartlett e Ghoshal, le multinazionali globali combinerebbero un alto livello di interdipendenza con un basso livello di *local responsiveness*, mentre quelle transnazionali

³¹⁰ Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, 1989, *Managing across borders. The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³¹¹ Harzing A.W. & Sorge A., *The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises; worldwide and European perspectives*, *Organization studies* 2003; 24; 187 – 214, pag. 194.

presenterebbero una situazione in cui un alto livello di interdipendenza si accompagna ad un altrettanto alto livello di *local responsiveness*.

Per quanto riguarda invece i meccanismi di controllo implementati dall'organizzazione aziendale, definiti come gli strumenti attraverso i quali viene assicurato che tutte le unità si adoperino per raggiungere gli obiettivi comuni, si è identificata come variabile principale il controllo esercitato dagli *expatriates*. Il controllo diretto esercitato a livello personale infatti, è uno strumento importante per le MNE per raggiungere una supervisione efficiente ed una centralizzazione del potere decisionale.

Il risultato della ricerca empirica in analisi, sostiene l'idea che il *country of origin effect* può spiegare in modo significativo la maggior parte delle variabili prese in considerazione.

I dati mostrano come la *local responsiveness* possa essere causata soprattutto dalla dimensione delle *subsidiary*, la quale infatti, ha un impatto positivo sul livello di produzione locale e sull'attività di R&D.

Il *country of origin* ha un evidente impatto sul livello di acquisti che le *subsidiaries* effettuano nei confronti dei loro *headquarters* o delle altre *subsidiaries*. Anche la dimensione e l'età delle *subsidiaries* ha un impatto positivo sul livello di acquisti infragruppo.

Per quanto riguarda invece il controllo esercitato direttamente, non sembra che ci sia una correlazione con il *country of origin*. Quest'ultimo infatti, sembra aver un maggior impatto sul controllo di tipo impersonale ed indiretto. Anche le dimensioni della *subsidiary* hanno un impatto sul controllo indiretto, infatti, nelle sussidiarie di grandi dimensioni è possibile vedere con maggiore probabilità un controllo indiretto esercitato da parte della corporate. Al contrario, la variabile legata al livello di *expatriates* presenti nelle *subsidiaries* sembra essere fortemente correlato con il *country of origin effect*. Un'evidenza interessante che è emersa dalla ricerca è che le *subsidiaries* appartenenti a grandi gruppi internazionali tendono maggiormente a far ricoprire agli *expatriates* le “*top-5 positions*” all'interno dell'organizzazione locale.

Dal punto di vista dell'età invece, sembrerebbe che le *subsidiaries* con maggiore esperienza abbiano una presenza di *expatriates* minore, a ragion del fatto che le multinazionali solitamente tendono ad usare queste figure nelle realtà di nuova costituzione.

In sintesi, lo studio conferma l'effetto del *country of origin* su numerose variabili prese in considerazione, soprattutto per quanto riguarda i meccanismi di controllo implementati dalla corporate nei confronti delle sue *subsidiaries*.

Inoltre, dal modello si evince come il *country of origin effect* sia più probabilmente correlato con le differenze esistenti a livello di paese, piuttosto che con quelle a livello di organizzazione.

2.4 Theoretical Framework

Dai precedenti capitoli sono emersi numerosi spunti di riflessione in merito alle dinamiche relazionali tra *headquarter* e *subsidiaries* e al fenomeno della *liability of foreignness*.

Attraverso lo studio e l'analisi della letteratura, sono stati individuati alcuni gap da colmare, palesando la necessità di approfondire alcune tematiche interessanti.

Nel nostro modello quindi, si useranno queste lacune identificate per testare alcune ipotesi.

Il principale obiettivo di questo lavoro è quello di approfondire la relazione tra il *country of origin* e la *liability of foreignness*, ampliando la prospettiva di analisi rispetto a questo tema.

In sostanza, invece di indagare il modo in cui il paese di provenienza influisce sulle strategie di internazionalizzazione, si farà un passo avanti, andando ad analizzare direttamente il modo in cui esso impatta l'attività stessa delle *multinational corporations*.

Lo scopo è infatti proprio quello di capire se il *country of origin* ha una qualche influenza sul livello di difficoltà che le imprese multinazionali devono affrontare quando espandono il proprio business in contesti stranieri e quindi sulla *liability of foreignness*.

La prima ipotesi che si andrà a testare è la seguente:

H1: L'appartenenza del country of origin della MNC all'UE ha un effetto negativo sul livello di LOF e quindi sull'intensità degli svantaggi alla quale è soggetta l'impresa straniera.

Unitamente a questo fattore, sono state inserite nel modello altre variabili endogene rispetto all'organizzazione aziendale, ossia il livello di integrazione della stessa rispetto al contesto locale, il peso che la sussidiaria ricopre all'interno del gruppo in termini di numerosità di *employees* ed infine l'impegno che la MNC porta avanti in attività di CSR o comunque di carattere sociale. Per quanto riguarda l'integrazione della sussidiaria nel contesto locale, l'obiettivo dell'analisi è quello di comprendere se il rafforzamento delle relazioni con i vari stakeholder locali apporta effettivamente un beneficio per la MNC. Di conseguenza, l'ipotesi che si andrà a testare è:

H2: Ad un maggior livello di integrazione nel contesto locale da parte della subsidiary, corrisponde un minor livello di LOF.

Si ritiene inoltre interessante approfondire anche le tematiche relative a fattori come la dimensione della sussidiaria, per capire se la MNC possa fare leva su questa variabile per gestire in modo proficuo gli svantaggi alla quale è soggetta in quanto *foreign*. Per questo motivo, si è deciso di indagare come la dimensione della *subsidiary*, in termini di numerosità dei dipendenti presenti nel

territorio italiano, influisca sul livello di LOF. La terza ipotesi che si andrà a testare con il nostro modello sarà:

H3: La dimensione della subsidiary inserita nel contesto locale, in termini di percentuale di employees rispetto al totale del gruppo, ha una relazione inversamente proporzionale rispetto al livello di LOF accusato dalla stessa.

Infine, per risolvere i dubbi emersi dall'analisi della letteratura in merito ai benefici derivanti dall'attività di CSR, si andrà ad analizzare in modo specifico come essa influisca nella gestione del business delle imprese appartenenti al campione oggetto di analisi. Malgrado i maggiori costi che questo tipo di attività comportano, ci si aspetta che l'impegno in CSR dimostrato da un'impresa abbia comunque un effetto positivo soprattutto a livello reputazionale e di conseguenza sulla legittimazione ottenuta dal contesto. Per questo motivo è plausibile aspettarsi che abbia a sua volta un effetto lenitivo sulla *liability of foreignness*. In base a queste presunzioni l'ultima ipotesi che ci si appresta a testare è:

H4: L'attività di CSR portata avanti dalla subsidiary nel contesto locale di riferimento, ha un effetto attenuante nei confronti della LOF.

Il prossimo capitolo è dedicato alla presentazione del modello e all'analisi puntuale delle metodologie per la costruzione delle variabili e dei conseguenti risultati ottenuti.

3. L'analisi empirica e il modello proposto

Dopo aver approfonditamente analizzato le principali dinamiche all'interno delle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*, il fenomeno della *liability of foreignness* e alcune delle cause ipotizzate e analizzate dalla letteratura, nel prossimo capitolo si cercherà di costruire un modello con il quale riprendere alcuni concetti per verificarne la sussistenza e proporre altri non ancora, secondo la nostra visione, adeguatamente affrontati.

In concreto quindi si cercherà di analizzare quelli che vengono ritenuti i principali fattori in grado di influire sul livello di *liability of foreignness* subito da una determinata *subsidiary* e di misurarne empiricamente gli effetti.

I fattori selezionati fanno riferimento a dinamiche sia endogene rispetto alla MNC, come il livello di integrazione, sia esogene, come il *country of origin* dell'organizzazione e il contesto locale in cui la *subsidiary* si trova ad operare, quindi in questo caso quello italiano.

Come già accennato infatti, alla base di questo lavoro è stata condotta un'analisi empirica su un campione di 20 *subsidiary* appartenenti a gruppi multinazionali ed operanti nel contesto italiano.

Innanzitutto nella nostra analisi viene ripreso il concetto di *country of origin effect*, con la volontà di fare un passo in avanti rispetto a quanto analizzato dalla letteratura fino a questo momento.

Sinora infatti il focus è stato incentrato sulle conseguenze che esso può avere rispetto alle strategie di internazionalizzazione e controllo implementate dalle *multinational corporations*. In questa sede si cercherà di evolvere l'analisi andando a studiare l'impatto che il *COO effect* può avere sull'attività stessa delle MNC, e quindi sul livello di LOF. Mentre la maggior parte di studi simili usano come discriminante il fatto che il paese straniero di riferimento sia considerato un paese emergente o meno, in questa sede si è ritenuto opportuno, avendo oggetto di studio il contesto italiano, usare come discriminante l'appartenenza o meno del *country of origin* all'Unione Europea.

Secondo la nostra ipotesi, l'appartenenza all'UE del paese di origine dovrebbe permettere alla MNC di operare nel contesto italiano con maggior facilità, limitando gli effetti negativi della *liability of foreignness*. L'ipotesi di base è che un *country of origin* appartenente all'UE, possa vantare dei valori culturali, delle norme e delle pratiche organizzative simili e compatibili a quelle italiane.

Per poter operare in un contesto straniero in modo efficace non può essere sempre sufficiente la sola appartenenza alla stessa comunità economica, infatti è necessario che la *subsidiary* raggiunga un adeguato grado di integrazione rispetto al contesto locale. Per questo motivo si andrà ad analizzare il peso dell'influenza esercitato dal grado di integrazione sul livello di LOF subito dalla sussidiaria, aspettandosi quindi una relazione inversamente proporzionale.

Un altro fattore che si andrà analizzare riguarda il peso che la sussidiaria ricopre all'interno della MNC e in particolare si analizzerà il peso esercitato dalla percentuale di dipendenti presenti nel contesto italiano rispetto al totale del gruppo. Anche in questo caso ci si aspetta che una maggior numerosità di questa variabile abbia un effetto attenuante nei confronti della LOF, essendo una *proxy* sensata del grado di sviluppo e stabilità della *subsidiary* nel contesto italiano.

Infine, riprendendo uno dei concetti affrontati precedentemente, si cercherà di capire se una consistente attività di CSR abbia effettivamente dei benefici nei confronti delle imprese che si interfacciano con contesti stranieri andando ad alleviare gli effetti negativi della LOF o se al contrario, comporti il sostenimento di costi talmente alti da essere difficilmente equiparabili con i benefici derivanti da attività di carattere sociale.

Nei prossimi paragrafi verranno quindi esposte le metodologie di raccolta e di analisi dei dati ed i principali risultati emersi.

3.1 Metodologia

L'analisi empirica effettuata in questa sede si basa su un campione di 20 *multinational corporations*, ognuna delle quali con una *subsidiary* operante nel contesto nazionale italiano.

Il database di partenza era formato da una lista di circa 90 aziende, le quali rispettavano nella loro totalità il requisito di base, ossia quello di essere delle realtà multinazionali, con almeno una *subsidiary* attiva ed operante nel contesto italiano.

L'analisi empirica effettuata in questa sede si basa sull'utilizzo di un eterogeneo insieme di dati di tipo primario e secondario.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati primari, unitamente alla selezione delle aziende, si è provveduto anche ad identificare dei referenti specifici per ogni realtà aziendale, cercando di individuare delle posizioni strategiche con una conoscenza approfondita non solo relativamente alla sussidiaria italiana, ma anche in merito alle dinamiche internazionali del gruppo.

I suddetti referenti sono stati contattati attraverso i principali canali istituzionali e le piattaforme dedicate allo sviluppo di collegamenti professionali, inviando loro un invito ufficiale per la partecipazione alla ricerca.

Questa fase ha avuto una durata di circa 6 mesi, alla fine della quale si è arrivati ad avere 20 contatti considerati adatti ai fini della nostra analisi.

Ad ogni referente è stato sottoposto un questionario attraverso delle interviste telefoniche della durata di circa un'ora, grazie alle quali è stato possibile estrarre delle utili informazioni quantitative e qualitative in merito al contesto aziendale di appartenenza.

Attraverso il contatto diretto è stato inoltre possibile assicurarsi del fatto che il rispondente fosse effettivamente un dipendente della società con un ruolo manageriale di rilievo all'interno della sussidiaria e fornire eventualmente delle spiegazioni puntuali in merito ad ogni singolo quesito del questionario.

Il suddetto questionario è composto da 30 domande relative a vari aspetti gestionali ed amministrativi della relazione che la *subsidiary* di riferimento intrattiene con il proprio *headquarter* ed il network in generale.

Tutte le risposte al questionario sono organizzate su scala Likert, ossia tramite l'assegnazione di un punteggio che varia tra un minimo di 0 e un massimo di 5 o 7. Rispetto a metodologie che consistono in risposte chiuse "sì/no", questa strada permette di tracciare in modo abbastanza preciso sia gli atteggiamenti che i soggetti coinvolti hanno nei confronti di determinate dinamiche e situazioni, sia l'effettivo valore attribuito agli stessi.

Come già detto quindi, attraverso questa modalità è stato possibile raccogliere sia dei significativi dati quantitativi, sia degli utili dati qualitativi per individuare le dinamiche più interessanti da indagare ai fini della nostra analisi.

Tramite questa modalità infatti, sono state misurate alcune delle variabili indipendenti utilizzate nell'analisi empirica, al fine di verificarne gli effetti sulla *liability of foreignness*.

Le suddette variabili sono state il livello di integrazione della sussidiaria nel contesto locale e l'intensità dell'attività di CSR intrapresa.

Più precisamente per misurare il livello di integrazione della sussidiaria sono state utilizzate le risposte a domande relative alla misura in cui vengono instaurate relazioni di business con controparti locali.

L'intensità delle attività di CSR è stata individuata infine determinando l'intensità del supporto fornito in ambito sociale da parte della *subsidiary* nel contesto locale di riferimento.

Per quanto riguarda invece la raccolta dei dati secondari, tramite la consultazione delle visure camerali della società, dei bilanci e dei comunicati stampa pubblicati nei canali di comunicazione delle MNC e delle sussidiarie, sono state estrapolate le altre misure a supporto dell'analisi econometrica, come il fatturato, l'estensione geografica e i dati sulla numerosità dei dipendenti. Nel prossimo paragrafo verranno esaminate le metodologie di calcolo di ciascuna variabile utilizzata ai fini della analisi empirica.

3.2 Misurazione delle variabili

3.2.1 La *liability of foreignness*

L'analisi empirica condotta, come già anticipato, prevede come variabile dipendente la *liability of foreignness*. La letteratura su questo tema ha più volte evidenziato le criticità relative alla misurazione di questo fattore, in quanto esso non può essere direttamente individuabile tramite grandezze definite o parametri certi. A causa di queste difficoltà, nelle analisi empiriche la si trova spesso utilizzata come variabile indipendente e calcolata come una variabile dummy³¹².

In questo caso si ritiene però necessario individuare la variabile attraverso una misurazione che permetta di identificarne l'intensità, perciò viene esclusa la possibilità dell'utilizzo di una rilevazione binaria.

Partendo dalle intuizioni esposte in alcuni studi, tra cui quelli degli economisti Zhou e Guillen³¹³, è stata individuata la seguente soluzione per il calcolo della *liability of foreignness*.

La metodologia adottata per il calcolo della *liability of foreignness* si basa sull'identificazione della variabile con i maggiori costi che l'impresa straniera deve sostenere per portare avanti il proprio business nel contesto locale.

L'idea di fondo è che la distanza, non solo geografica, tra il contesto di provenienza e quello in cui ci si trova ad operare in qualità di *foreign*, sia la componente principale della *liability of foreignness*.

Prendendo spunto dal lavoro di Zhou e Guillen, si è cercato di costruire la variabile dipendente LOF prendendo in considerazione la distanza sulla base di diversi fattori legati ad aspetti sia geografici che cognitivi.

Per fare ciò si è partiti selezionando 7 tipologie di distanza tra le 9 descritte nello studio di Berry, Guillen e Zhou³¹⁴ del 2010, ipotizzando quindi un algoritmo in grado di raccogliere l'insieme di queste grandezze.

Le 7 dimensioni scelte sono state:

1. La distanza geografica³¹⁵, calcolata come mera distanza metrica tra la posizione dell'*headquarter* e la posizione della *subsidiary* italiana;

³¹² Variabile dummy: variabile che prende il valore 1 se una particolare caratteristica è vera, e 0 altrimenti. – Enciclopedia Treccani.

³¹³ Zhou N. & Guillen M., *From home country to home base: a dynamic approach to the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, 2014.

³¹⁴ Berry H., Guillen M., Zhou N., *An institutional approach to cross-national distance*, Journal of International Business Studies (2010) 41,1460–1480.

³¹⁵ Per omogeneizzare la componente "Distanza geografica" i dati sono stati trattati su base logaritmica.

2. La distanza amministrativa, che fa riferimento alle differenze nella lingua, nella religione e nel sistema legale;
3. La distanza culturale, che racchiude le differenze negli approcci riferiti all'autorità, alla fiducia, all'individualità al lavoro e alla famiglia;
4. La *knowledge distance*, la quale rispecchia le differenze nella quantità di brevetti e nella produzione di conoscenza;
5. La *financial distance*, che si riferisce alle differenze nei livelli di sviluppo dei settori finanziari;
6. L'*economic distance*, la quale comprende le differenze nel grado di sviluppo economico e nelle principali caratteristiche macroeconomiche;
7. La *political distance*, che include le differenze nella stabilità politica, nel grado di democrazia e nei limiti di commercio.

I dati relativi alle distanze sopra elencate sono stati raccolti consultando i database messi a disposizione da “*The Lauder Institute*”.

Tramite la misurazione di queste variabili, considerando ciascuna rispetto al *country of origin* della MNC e l'Italia, è stato creato un algoritmo³¹⁶ che le comprendesse tutte, soppesandone equamente la valenza.

Secondo questa metodologia, i risultati del campione vengono tutti positivi, in quanto fanno riferimento a paesi stranieri e quindi con delle inevitabili distanze, a partire da quella geografica.

³¹⁶ Per omogeneizzare la variabile “LOF” i dati sono stati trattati su base logaritmica.

3.2.2 Il *country of origin effect*

Come anticipato, la prima variabile indipendente che ci si appresta a testare fa riferimento al *country of origin effect*. Lo scopo è appunto quello di analizzare come la provenienza da un determinato paese piuttosto che un altro, influenzi il livello di LOF che la *subsidiary* si ritrova a gestire nel momento in cui porta avanti il proprio business nel contesto locale.

La maggior parte degli studi in merito a questa tematica che comprendevano delle analisi econometriche, utilizzavano come *proxy* del *country of origin effect* una variabile dummy. La discriminante in questo caso era l'appartenenza all'insieme dei paesi sviluppati o meno, attribuendo un valore pari a 1 se il paese di riferimento poteva essere considerato un paese emergente ed un valore pari a 0 nel caso contrario.

In questa sede non si è ritenuto opportuno utilizzare questo fattore, in quanto le aziende all'interno del campione analizzato, provengono tutte da paesi assolutamente sviluppati.

Tenuto conto del “minimo comun denominatore” all'interno del campione, ossia l'avere almeno una sussidiaria operante nel contesto italiano, ed il fatto che l'Italia sia il fulcro per la misurazione della LOF, è stato ritenuto opportuno impostare la variabile *COO effect* usando come discriminante l'appartenenza all'Unione Europea.

La variabile binaria è stata quindi impostata assegnando il valore 1 alle imprese con un *country of origin* appartenente all'Unione Europea e un valore pari a 0 nel caso contrario.

All'interno del campione vi sono 15 aziende che provengono da paesi appartenenti all'UE, andando quindi a costituire il 75% delle multinazionali considerate.

È doveroso sottolineare che, malgrado gli ultimi avvenimenti in ambito politico che hanno coinvolto l'Inghilterra, il suddetto paese è stato considerato appartenente all'Unione Europea.

3.2.3 L'integrazione della *subsidiary*

La seconda variabile indipendente selezionata ai fini dell'analisi empirica è l'integrazione della *subsidiary* all'interno del contesto locale.

La misurazione di questa variabile è stata effettuata utilizzando le risposte alle domande n. 22 e n. 23 del questionario.

Da una parte si è studiato il grado in cui la sussidiaria interagisce con il contesto locale, ossia l'intensità con la quale essa intrattiene rapporti di business di varia natura con partner italiani, come fornitori o istituti finanziari, dall'altra si è analizzato il modo in cui le relazioni con queste entità locali hanno provocato adattamenti nella struttura interna della *subsidiary*.

Secondo il nostro ragionamento, l'insieme di queste grandezze dovrebbe rispecchiare il grado di integrazione al contesto locale raggiunto dalla sussidiaria straniera.

Si riportano di seguito le domande utilizzate e il dettaglio del processo di calcolo.

22	Indicare per la sua sussidiaria il grado di:	
	1- Approvvigionamento di componenti o semilavorati da imprese locali	1 - 7
	2. Vendita di prodotti a imprese locali	1 - 7
	3. Procedure operative standard	1 - 7
	4. Innovazione o design di prodotto ottenuto da imprese locali o tramite collaborazioni con esse	1 - 7
	5. Dipendenti assunti tra la forza lavoro locale	1 - 7
	6. Esternalizzazione di processi o componenti a imprese locali	1 - 7
	7. Risorse finanziarie ottenute da istituzioni locali	1 - 7
	1=per niente, 7=moltissimo	

23	In che misura le relazioni di business della sua unità nel contesto locale hanno comportato adattamenti nei seguenti ambiti:	
	1. Prodotto	1 - 7
	2. Processo produttivo	1 - 7
	3. Procedure operative standard	1 - 7
	4. Pratiche di business	1 - 7
	1=per niente, 7=moltissimo	

Il livello di integrazione assegnato ad ogni singola *subsidiary* è stato calcolato facendo una media aritmetica di tutti i punteggi assegnati dagli intervistati rispetto agli ambiti oggetto di analisi.

Si ritiene che questa metodologia sia efficace nel dare un valore all'effettivo livello di integrazione locale percepito dai referenti aziendali interpellati nelle interviste.

3.2.3 Employees

La terza variabile di cui si vuole studiare l'effetto sulla LOF in questa analisi empirica ha a che fare con la dimensione della sussidiaria rispetto all'intero gruppo aziendale. Secondo il nostro ragionamento, la dimensione raggiunta dalla *subsidiary* dovrebbe fornire delle precise indicazioni in merito al grado di sviluppo e di consolidamento della presenza dell'unità nel contesto italiano. Come indicatore numerico della dimensione è stata utilizzata la numerosità dei dipendenti delle *subsidiary* straniere all'interno del contesto italiano, rispetto alla totalità del gruppo.

Come già detto, ci si aspetta che una più alta percentuale di dipendenti presenti in Italia rispetto al totale dei dipendenti della rispettiva MNC, possa avere un effetto attenuante nei confronti della LOF, in quanto considerabile come un indicatore del livello di insediamento della realtà aziendale. Per misurare questa variabile i dati sono stati ricavati dai siti internet e dai comunicati stampa istituzionali del gruppo, da quelli delle *subsidiary* italiane ove presenti e dalle visure camerali.

Vista la significativa differenza rilevata nella numerosità dei dipendenti delle multinazionali presenti nel territorio italiano, per omogeneizzare i dati, il numero di *employees* della *subsidiary* è stata ponderato per il numero totale dei dipendenti vantati dall'intero gruppo.

Come verrà in seguito evidenziato, questa variabile, malgrado la ponderazione, presenta un ampio range, probabilmente a causa dell'eterogeneità del campione e della diversità dei settori presi in considerazione in questo studio, infatti, il contesto italiano non presenta le stesse opportunità di business per tutti i mercati e di conseguenza, le *subsidiary* di MNC operanti in determinati settori, possiedono un'importanza solamente marginale, direttamente proporzionale rispetto all'importanza che il mercato italiano rappresenta per il gruppo nel contesto globale.

3.2.4 La CSR

Infine, l'ultima variabile considerata fa riferimento al livello di impegno della sussidiaria nelle attività di CSR, o comunque, rispetto al suo impegno sociale nei confronti della comunità.

Alla fine del secondo capitolo era stato affrontato il tema, evidenziando come gli studi effettuati in merito sostenessero delle tesi piuttosto contrastanti. Difatti, la letteratura non è stata in grado di fornire una risposta univoca rispetto all'effettivo vantaggio per l'azienda derivante dalla attività di CSR implementata nel paese oggetto di insediamento.

Per questo motivo abbiamo deciso di includere questa variabile per indagare sull'effetto che la CSR, almeno relativamente al nostro campione di indagine, ha sul livello di LOF sofferto dalla *subsidiary*.

Per calcolare il livello dell'attività di CSR abbiamo utilizzato le risposte relative alla domanda n. 24 del questionario somministrato ai manager aziendali.

24	In che misura valuti l'impegno della tua sussidiaria in:	
	1. Creazione di lavoro nel contesto locale	1 - 5
	2. Collaborazione in progetti per la comunità locale	1 - 5
	3. Supporto a cause sociali globali	1 - 5
	4. Rispetto e salvaguardia dell'ambiente	1 - 5
	1=per niente, 5=moltissimo	

Questa domanda del questionario cerca fondamentalmente di indagare il livello di impegno percepito dal referente aziendale rispetto ad attività con un potenziale beneficio nei confronti del contesto e della comunità locale, di cause sociali globali e dell'ambiente.

Anche in questo caso il valore finale è il risultato della media aritmetica dei punteggi attribuiti ad ogni singola risposta.

Lo scopo fondamentale alla base della selezione di questa variabile è quello di capire se i costi sostenuti per portare avanti questo tipo di attività siano effettivamente stati coperti dai benefici potenziali derivanti dall'impegno in CSR.

3.3 Analisi del *sample*

Il campione nel suo complesso rappresenta un insieme di aziende multinazionali piuttosto eterogeneo sotto molti punti di vista.

Come accennato, si è partiti da un database di circa 90 aziende, per arrivare ad una selezione finale di 20 *multinational corporations* ritenute adatte ai fini dell'analisi empirica.

In totale vengono coinvolte imprese provenienti da 9 paesi differenti, di cui 7 appartenenti all'Unione Europea, e operanti in 9 settori diversi. Si riportano di seguito delle tabelle riepilogative con il dettaglio della numerosità di campione.

PAESI	N°
FRANCIA	3
GERMANIA	3
USA	4
IRLANDA	1
UK	4
DANIMARCA	1
SPAGNA	2
ARGENTINA	1
SVEZIA	1

SETTORI	N°
CONSULTING	4
ENGINEERING	3
PHARMACEUTICAL	3
FOOD&BEVERAGE	1
TELECOMUNICATION	1
TECHNOLOGY	1
CONSTRUCTION	1
PRODUCTION	5
ENERGY	1

Per quanto riguarda la dimensione delle MNC coinvolte, nel campione sono presenti multinazionali con un fatturato di gruppo variabile tra i 2 mln/€ e i 1.315 mln/€.

Il numero totale dei dipendenti del gruppo rappresenta un range altrettanto ampio, andando da un minimo di 2.800 ad un massimo di 375.000.

Anche relativamente all'espansione geografica si possono cogliere delle notevoli differenze all'interno del campione. Vi sono infatti gruppi aziendali con una presenza internazionale piuttosto limitata, rappresentata da un'attività in 6 paesi, e vere e proprie multinazionali globali con una presenza in 150 paesi diversi.

Viene di seguito riportata una tabella riepilogativa con i dati relativi al fatturato, ai dipendenti e alla presenza globale per le MNC e per le relative sussidiarie italiane.

	FATTURATO MNC mln/€	EMPLOYEES MNC	ESTENSIONE GLOBALE (N° PAESI)
Firm 1	€ 273,80	5.000	6
Firm 2	€ 30.692,88	244.400	150
Firm 3	€ 25.865,66	375.000	120
Firm 4	€ 841,67	9.253	33
Firm 5	€ 1.419,50	13.000	35
Firm 6	€ 30.956,51	120.000	150
Firm 7	€ 10.337,90	40.000	48
Firm 8	€ 46.085,00	115.200	91
Firm 9	€ 8.284,14	33.000	57
Firm 10	€ 13.782,58	30.000	70
Firm 11	€ 1.505,80	2.800	12
Firm 12	€ 790,80	7.500	28
Firm 13	€ 43.484,10	195.000	80
Firm 14	€ 15.959,77	51.200	47
Firm 15	€ 1.500,00	10.000	150
Firm 16	€ 417,00	4.500	85
Firm 17	€ 9.777,00	37.100	60
Firm 18	€ 926,10	4.500	20
Firm 19	€ 332,00	4.500	30
Firm 20	€ 3.504,00	6.800	54

FATTURATO SUB mln/€	EMPLOYEES SUB
€ 61,03	842
€ 203,82	5.300
€ 1.315,51	12.000
€ 5,86	51
€ 12,04	96
€ 45,68	144
€ 739,55	1.175
€ 1.046,00	2.100
€ 89,54	145
€ 353,59	348
€ 470,34	453
€ 150,19	137
€ 1.018,58	1.172
€ 45,91	49
€ 72,99	144
€ 24,43	70
€ 607,78	431
31,53	18
€ 2,05	4
€ 52,70	65

3.4 Risultati

Per condurre l'analisi empirica è stata effettuata una regressione secondo il metodo OLS³¹⁷, anche detto metodo dei minimi quadrati, con il quale è possibile trovare la retta di regressione che minimizza appunto i quadrati delle distanze relative ai dati del campione oggetto di analisi.

La motivazione principale alla base di questa scelta, oltre alla praticità di applicazione, è che la variabile dipendente selezionata per l'analisi è rappresentata da una variabile continua.

I dati sono stati trattati utilizzando principalmente il programma econometrico STATA³¹⁸ ed alcune funzionalità presenti su Excel³¹⁹.

La regressione, come anticipato, è stata impostata usando come variabile dipendente la *liability of foreignness* (LOF) e come variabili indipendenti, il *country of origin effect*, l'integrazione locale, la percentuale di *employees* e l'impegno nella CSR.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa con alcuni dati relativi ad ogni singola variabile.

	AVERAGE	MIN	MAX	Stand. Dev.
LOF	4,4067	3,2611	5,3853	0,7569
Country of origin effect	0,7500	0	1	0,4443
Integrazione locale	3,6500	1,6364	4,9091	0,9135
Employees	0,0271	0,0009	0,1684	0,0480
CSR	3,8375	3	5	0,5751

Per quanto riguarda la nostra variabile dipendente, i dati evidenziano un campione abbastanza omogeneo, con un livello di *liability of foreignness* medio stimato di 4,41, un minimo di 3,26 ed un massimo di 5,39. La Standard Deviation in questo caso è pari al 75% circa.

Come già accennato, la variabile del COO *effect* si basa su un campione all'interno del quale vi sono 15 aziende che provengono da paesi appartenenti all'UE, costituendo quindi 3/4 dei casi.

Sulla base della costruzione del questionario, il livello di integrazione locale poteva andare potenzialmente da 0 a 7. Nel nostro campione, l'analisi evidenzia dei risultati piuttosto eterogenei, con un range che varia tra l'1,64 ed il 4,91. Il valore medio si assesta sul 3,65 e la Standard Deviation è del 91%.

Per quanto riguarda la dimensione delle imprese analizzate, e quindi in concreto la percentuale di *employees* presenti in Italia, si può notare come nella maggior parte dei casi, il valore sia piuttosto basso. Infatti, la media di questa variabile è pari al 2,7%, con dati che vanno da un minimo di 0,09% ad un massimo di 16,84% ed una Standard Deviation pari al 4,80%.

³¹⁷ OLS: Ordinary Least Squares.

³¹⁸ STATA: Pacchetto software statistico creato nel 1985 da StataCorp.

³¹⁹ Excel: Programma prodotto da Microsoft e dedicato alla creazione e gestione di fogli elettronici.

Infine, analizzando i dati relativi al livello di attività di CSR, si può vedere come i referenti delle società che hanno risposto al nostro questionario abbiano una percezione piuttosto alta in merito all'impegno della loro società in ambito sociale. In base al range a disposizione, la media dei dati ottenuta è pari a 3,84, con un minimo di 3 ed un massimo che arriva fino a 5, ossia il punteggio più alto utilizzabile nelle domande.

Questo risultato è assolutamente coerente con la sempre più evidente tendenza delle *multinational corporation* a prestare grande attenzione nei confronti delle attività di CSR, riservando ad esse ingenti risorse aziendali.

È inoltre interessante analizzare, tramite lo schema sotto riportato, il livello di correlazione che vi è tra le diverse variabili selezionate nel nostro modello.

	LOF	Country of origin effect	Integrazione locale	Employees	CSR
LOF	1				
	-				
Country of origin effect	0,626207576	1			
	-				
Integrazione locale	0,215011653	-0,073684785	1		
	-				
Employees	0,073254225	-0,145905164	0,110395296	1	
CSR	0,477768735	-0,218867995	0,093234427	0,14095279	1

Dai dati emersi, viene ulteriormente confermata la nostra intuizione alla base del modello, ossia che vi sia una considerevole correlazione tra il *country of origin* e il livello di *liability of foreignness*. Infatti, la correlazione tra queste due variabili, pari al 62,62%, è la più alta tra tutti i valori emersi.

Un'altra variabile particolarmente correlata con la *liability of foreignness* è la CSR, con un livello di correlazione pari al 47,7%.

Per quanto riguarda invece il modello proposto, in base alle ipotesi elaborate ai fini dell'analisi, ci si aspetta che tutte le variabili indipendenti abbiano un effetto negativo sulla LOF, ossia che ne abbassino l'intensità.

In sostanza, l'appartenenza all'UE del *country of origin* della MNC, un'alta integrazione nel contesto locale, un'alta percentuale di dipendenti presenti nel territorio italiano e una sostanziosa attività di CSR, dovrebbero abbassare il livello di LOF e quindi in altre parole, eliminare in una certa misura alcune delle difficoltà che le imprese multinazionali incontrano quando espandono il proprio business all'estero.

Si riporta di seguito la tabella con i risultati della regressione effettuata.

LOF	Expected sign	Coefficiente
Country of origin effect	<i>negative</i>	-0,9977373*** (0,2760196)
Integrazione	<i>negative</i>	-0,2279828* (0,1312555)
Employees	<i>negative</i>	-2,91427 (2,525944)
CSR	<i>negative</i>	0,5281163** (0,213362)
_cons		4,039673 (0,9840324)

Numero di osservazioni	20
------------------------	----

*** p < 0,01 ; ** p < 0,05 ; * p < 0,10

Dai risultati emerge che 3 ipotesi su 4 vengono confermate dalla presente regressione.

Innanzitutto, la principale ipotesi (*H1*) che si voleva confermare con questa analisi era relativa all'effetto che può avere il paese di origine nei confronti delle difficoltà che le imprese straniere affrontano nel momento in cui si avvicinano a mercati esteri.

In base ai risultati, la variabile relativa al *country of origin effect* presenta un coefficiente pari a -0,9977373, confermando quindi l'ipotesi che l'appartenenza all'UE abbia un effetto negativo sul livello di *liability of foreignness*. Questa variabile inoltre presenta la maggiore significatività tra tutte le variabili selezionate, con un p-value minore dell'1%.

Questo risultato è assolutamente coerente con l'idea alla base di questo lavoro, ossia che la provenienza da paesi vicini sia geograficamente che culturalmente rispetto al contesto locale di riferimento, aiuti ad approcciare il mercato straniero con minori criticità e costi.

Nel contesto al quale si riferisce il campione oggetto di analisi quindi, provenire da un paese appartenente all'Unione Europea, aiuta le MNC ad insediarsi nel mercato italiano con maggiore facilità, sfruttando la vicinanza non solo geografica, ma anche culturale e politica, producendo quindi un significativo risparmio di risorse nel processo di sviluppo e di adattamento.

Anche la seconda variabile relativa al livello di integrazione locale, come ci si aspettava in fase di formulazione delle ipotesi, presenta un coefficiente negativo pari a -0,2279828. Anche in questo caso quindi, viene confermata l'ipotesi di base (*H2*) che ad un maggior livello di integrazione della *subsidiary* nel contesto italiano corrisponda un minor livello di *liability of foreignness*. Anche in

questo caso, la variabile si può considerare significativa, con un p-value approssimato minore dell'10%.

Si può quindi dedurre che se una sussidiaria straniera porta avanti delle attività per sviluppare le relazioni con i vari stakeholder locali, come fornitori o clienti, potrà trarne dei benefici per quanto riguarda i costi di adattamento e di insediamento che ogni entità straniera deve inevitabilmente sostenere per insediare e mantenere la propria presenza nel contesto locale.

La terza variabile della regressione fa riferimento alla percentuale di *employees* della MNC presenti nel territorio italiano rispetto al totale del gruppo. In base all'ipotesi formulata (*H3*) ci si aspettava che anch'essa avesse un effetto negativo sulla variabile dipendente. Effettivamente dai risultati della regressione emerge un coefficiente pari a -2,91427, suggerendo quindi che una maggiore dimensione in termini di personale, porti dei benefici per l'impresa straniera diminuendo il livello di *liability of foreignness* sofferto. Purtroppo però la variabile non presenta un livello di significatività accettabile, di conseguenza non è possibile affermare con certezza che al crescere della percentuale di *employees* presenti in Italia, il livello di LOF diminuisca conseguentemente. Infine, l'analisi relativa all'ultima variabile della regressione, non conferma l'ipotesi di base formulata (*H4*). Il coefficiente della variabile CSR infatti presenta un coefficiente positivo pari a 0,5281163, con un p-value minore del 5%.

Dai risultati emersi, in sostanza, sembrerebbe che ad una più intensa attività di CSR corrisponda un più alto livello di LOF. Questa evidenza non risulta in linea con la diffusa idea, sostenuta anche nel già analizzato studio di Gardberg e Fombrun³²⁰, che le imprese che portano avanti un'intensa attività di carattere sociale, possano godere di una maggior legittimazione da parte del contesto locale di riferimento.

Questa evidenza empirica tende ad avvalorare maggiormente l'intuizione di Crilly, Ni e Jiang³²¹, secondo la quale non è così scontato che il beneficio reputazionale derivante dall'attività di CSR sia abbastanza elevato da essere in grado di coprire i costi per sostenere questo tipo di iniziative. Il problema di fondo si sostanzia nel fatto che per arrivare ad una legittimazione derivante dall'attività di CSR equivalente a quella ottenuta dalle imprese autoctone, le imprese straniere debbano sforzarsi maggiormente e quindi impiegare maggiori risorse. È quindi plausibile dedurre che l'evidenza empirica emersa dalla regressione presenta un segno positivo per la ragione appena descritta.

³²⁰ Gardberg N. A., Fombrun C. J., *Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 2, 329-346.

³²¹ Crilly D., Ni N., Jiang Y., *Do no harm versus do good social responsibility: attributional thinking and the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, Volume 37, Issue 7, July 2016, 1316–1329.

Riassumendo quindi, dall'analisi effettuata viene avvalorata l'ipotesi secondo la quale i fattori che in un certo modo restringono le distanze, soprattutto relative a dimensioni culturali, politiche e relazionali, come appunto l'appartenenza all'UE e il livello di integrazione nel contesto locale, hanno dei significativi effetti negativi sulla *liability of foreignness*, abbassando l'intensità degli svantaggi che le imprese straniere devono gestire nel momento in cui espandono il proprio business in contesti estranei rispetto al proprio *country of origin*.

Anche se non in modo certo, la regressione suggerisce la possibilità che anche la dimensione della sussidiaria, interpretata come conseguenza di uno spiccato sviluppo e di una solida penetrazione del mercato, possa portare dei benefici alle *multinational corporations* nella gestione dell'estraneità.

Le evidenze emerse in merito alla CSR invece, lasciano ancora spazio ad ulteriori ricerche in quanto non è stato purtroppo possibile confermare l'effettivo beneficio delle attività sociali nei confronti delle MNC.

Il modello in generale fornisce una visione fino a questo momento poco sviluppata in merito agli effetti che alcune variabili sono in grado di avere sul fenomeno della *liability of foreignness*, in particolare per quanto riguarda la relazione di quest'ultima con il *country of origin effect*.

Purtroppo il modello presenta comunque alcune limitazioni. Innanzitutto il campione oggetto di analisi risulta piuttosto limitato, rispetto alla numerosità che solitamente viene adottata dalla letteratura per effettuare le analisi empiriche. In secondo luogo, potrebbe risultare riduttivo utilizzare come riferimento solamente le sussidiarie operanti nel contesto italiano, anche se d'altra parte, considerando i dati utilizzati nella costruzione delle variabili adottate, le dimensioni analizzate risultano comunque di stampo internazionale. È quindi plausibile pensare che questo modello possa trovare un'applicazione anche in contesti diversi rispetto a quello italiano.

Conclusioni

Il presente elaborato ci ha permesso di sviluppare una panoramica generale sul complesso mondo delle *multinational corporations*, approfondendo alcune tematiche ancora piuttosto controverse come la *liability of foreignness*.

Usando come strumento l'analisi empirica, è stato possibile indagare alcune peculiarità non ancora considerate ed aspetti sinora trascurati dalla letteratura rispetto alle numerose difficoltà che le imprese multinazionali incontrano, non solo in fase di internazionalizzazione, ma anche di insediamento e di sviluppo del business nel contesto locale di riferimento.

Si è voluto innanzitutto proporre una nuova chiave di lettura della correlazione tra il *country of origin effect* e il fenomeno della *liability of foreignness*. L'analisi empirica ha avvalorato la nostra intuizione, confermando l'ipotesi secondo la quale una maggiore similarità dal punto di vista culturale, politico ed economico tra il contesto di origine e quello ospitante, diminuisca in modo significativo gli svantaggi ai quali un'impresa straniera è soggetta.

Sempre secondo lo stesso filo logico, è stato confermato che anche un maggior livello di integrazione nel contesto locale permetta alla *subsidiary* di poter subire meno difficoltà in termini di *liability of foreignness*.

Entrambe queste evidenze sottolineano che, malgrado la crescente globalizzazione e attenuazione dei confini nazionali, vi sia ancora una forte identità culturale nella maggior parte dei paesi. Questo implica che una *conditio sine qua non* richiesta alle *multinational corporation* sia di cercare di approfondire la conoscenza del contesto locale nel quale si vuole insediare la propria attività. In questo risultano evidentemente avvantaggiati i paesi appartenenti alla stessa comunità economica, come in questo caso l'Unione Europea, in quanto si presuppone che i componenti siano accumulati da un pregresso storico e culturale e da un apparato normativo che ne attenua fortemente le differenze.

Nel caso in cui una MNC non possa beneficiare di questa condizione, come dimostrato dall'analisi, è plausibile supporre che essa possa fare leva sulle relazioni instaurabili con i diversi stakeholder del contesto locale per aumentare il livello di integrazione e quindi diminuire gli effetti della *liability of foreignness*.

Spesso nella letteratura, analizzando le possibili soluzioni alla LOF, si è fatto riferimento al concetto di legittimazione come elemento in grado di alleviare il senso di diffidenza nei confronti di imprese straniere. Allo stesso modo, è quasi sempre citato unitamente a questo concetto, quello di CSR, sostenendo che l'impegno in attività di stampo sociale possa efficacemente aumentare la legittimazione dell'impresa e conseguentemente abbassare il livello di LOF.

In questa sede non è stato possibile confermare questa tesi, in quanto i risultati emersi suggeriscono che i costi per il sostenimento di questo tipo di attività risultano ancora troppo alti rispetto ai benefici che ne derivano.

È quindi inevitabile supporre che alle imprese straniere venga ancora richiesto uno sforzo maggiore rispetto ai competitor locali in termini di impegno sociale per poter raggiungere anche solo un livello accettabile di legittimazione.

L'auspicio è che questo fatto non faccia demordere le imprese multinazionali dal portare avanti questo tipo di attività dall'indubbia utilità.

In conclusione quindi, si può dedurre che una strategia vincente per le *multinational corporations* per gestire in modo efficace la *liability of foreignness* sia quella di agire innanzitutto sulla gestione delle differenze politiche e culturali rispetto al contesto locale e in secondo luogo di cercare di accorciare le distanze instaurando dei meccanismi solidi e profondi di interazione con i vari stakeholder di riferimento. Probabilmente, solo in un momento successivo, quando la presenza e l'attività dell'organizzazione saranno adeguatamente insediate nel paese ospitante, la MNC potrà puntare ad aumentare proficuamente il livello di legittimazione dell'azienda percepito nel paese ospitante, optando eventualmente per iniziative di carattere sociale.

Bibliografia

- Almeida, P. 1996. *Knowledge sourcing by foreign multi- nationals: Patent citation analysis in the US semiconductor industry*. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue): 155–165.
- Amason, A., Sapienza, H., 1997. *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict*. Journal of Management 23 (4), 496–516.
- Ambos T., Andersson U. & Birkinshaw J., *What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?*, Journal of International Business Studies (2010) 41, 1099-1118.
- Ambos B., Asakawa K. e Ambos T., *A dynamic perspective on subsidiary autonomy*, Global strategy journal, 1, 301 – 316 (2011).
- Ambos T. & Birkinshaw J., *Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance*, Management International Review (2010) 50, 449 – 469.
- Ambos, B., & Mahnke, V. 2010. *How do MNC headquarters add value?* Management International Review, 50(4): 403–412.
- Ambos TC, Makela K, Birkinshaw J, D'Este P. 2008. *When does university research get commercialized? Creating ambidexterity in research institutions*. Journal of Management Studies 45(8): 1424–1447.
- Ambos B, Schlegelmilch BB. 2007. *Innovation and control in the multinational firm: a comparison of political and contingency approaches*. Strategic Management Journal 28(5): 473–486.
- Anand J., *Permeability to inter- and intrafirm knowledge flows: the role of coordination and hierarchy in MNEs*, Global Strategy Journal, 1: 283–300 (2011).
- Anand, J. and A. Delios (2002), *Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions*, Strategic Management Journal 23 (2), 119-134.
- Anand J, Kogut B. 1997. *Technological capabilities of countries, firm rivalry, and foreign direct investment*. Journal of International Business Studies 28: 445–465.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. 2002. *The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation*. Strategic Management Journal, 23(11): 979–996.

- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. 2007. *Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view*. Journal of International Business Studies, 38(4): 802–818.
- Andrews, K., 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, IL.
- Argote L. 1999. *Organizational learning: creating retaining and transferring knowledge*. Kluwer Academic: Boston, MA.
- Asakawa K. 1996. *External-internal linkages and overseas autonomy-control tension: the management dilemma of the Japanese R&D in Europe*. IEEE Transactions on Engineering Management 43(1): 24–32.
- Audretsch, D. B. 1998. *Agglomeration and the location of innovative activity*. Oxford Review of Economic Policy, 14(2): 18–29.
- Axelrod, R., 1970. *Conflict of Interest: A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics*. Markham, Chicago, IL.
- Baaij, M., Mom, T., Van den Bosch, F., & Volberda, H. 2012. *Why do multinational corporations relocate core parts of their corporate headquarters abroad?* Long Range Planning, published online 10 August. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.07.001>.
- Baaij M. & Slangen A., *The role of Headquarters-subsidiary geographic distance in strategic decisions by spatially disaggregated headquarters*, Journal of International Business Studies (2013) 44, 941-952.
- Balabanis, G., A. Diamantopoulos, R. Mueller & T. Melewar. 2001. *The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies*. Journal of International Business Studies, 32: 157-176.
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1985). *Multinational corporations: Control systems and delegation issues*. Journal of International Business Studies, 16, 25–40 Fall.
- Baron J. 1996. *Do no harm*. In D.M. Messick & A.E. Tenbrunsel (Eds.), Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics, pp. 197-213. New York: Russell Sage Foundation.
- Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., & Björkman, I. 2007. *Mobility of headquarters in multinational corporations*. European Journal of International Management, 1(3): 260–274.
- Bartlett, C.A., 1985. *Global Competition and MNC Managers*. ICCH Note 0-385-287 Harvard Business School, Boston.

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bel, G., & Fageda, X. 2008. *Getting there fast: Globalization, intercontinental flights and location of headquarters*. *Journal of Economic Geography*, 8(4): 471–495.
- Benito, G. R. G., Grogaard, B., & Narula, R. 2003. *Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries*. *Journal of International Business Studies*, 34(5): 443–456.
- Benson, J.K. (1975), *The interorganizational network as a political economy*, *Administrative Science Quarterly* 20(2): 229–249.
- Berry H., Guillen M., Zhou N., *An institutional approach to cross-national distance*, *Journal of International Business Studies* (2010) 41,1460–1480.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework*. *Academy of Management Review*, 27, 204–221.
- Birkinshaw, J. 1996. *How multinational subsidiary mandates are gained and lost*. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 467–495.
- Birkinshaw J. 1997. *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives*. *Strategic Management Journal* 18(3): 207–229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, c., & Ambos, t. c. (2007). *Managing executive attention in the global company*. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 39–45.
- Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., & Terjesen, S. 2006. *Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?* *Strategic Management Journal*, 27(11): 681–700.
- Birkinshaw, J.M., Holm, U., Thilenius, P., Arvidsson, N., 2000. *Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship*. *International Business Review* 9 (3), 321–344.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. 1998. *Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. *Academy of Management Review*, 23(4): 773–795.

- Birkinshaw J, Hood N, Jonsson S. 1998. *Building firm- specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative*. Strategic Management Journal 19(3): 221–241.
- Bjerre, M., & Sharma, D. D. 2003. *Is marketing knowledge international? A case of key accounts*. In A. Blomstermo & D. D. Sharma (Eds), *Learning in the internationalisation process of firms*: 123–141. Cheltenham: Edward Elgar.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, Wiley: New York.
- Boland, R. J., tenkasi, R. V., & te'eni, D. (1994). *Designing information technology to support distributed cognition*. Organization Science, 5(3), 456–475.
- Boschma, R. (2005), *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, Regional Studies 39 (1), 61-74.
- Bower, J. L. 1970. *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boulding, E.K., 1962. *Conflict and Defense: A General Theory*. Harper and Row, New York, NY.
- Bouquet, c., & Birkinshaw, J. (2008). *Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters*. Academy of Management Journal, 51(1), (forthcoming).
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. 1997. *The company and the product: Corporate associations and consumer product responses*. Journal of Marketing, 61(1): 68–84.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *Future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P., & Casson M. 1998. *Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach*. Journal of International Business Studies, 29: 539-561.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. 2004. *Globalisation, economic geography and the strategy of the multinational enterprise*. Journal of International Business Studies, 35(2): 81–98.
- Burgelman, R. A. 1983. *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*. Administrative Science Quarterly, 28(2): 223–244.
- Cafferata R., *La transizione dell'impresa multinazionale*, “Sinergie”, 33, pag.17-28, 1994.
- Calhoun, M.A. 2002. *Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary*. Journal of International Management, 8: 301-321.

Campbell, A. (1989). *Are you getting what you want from headquarters?* Long Range Planning, 22(6), 132–134.

Campbell JT, Eden L, Miller SR. 2012. *Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter?* Journal of International Business Studies 43(1): 84– 106.

Cantwell J, Mudambi R. 2005. *MNE competence-creating subsidiary mandates*. Strategic Management Journal 26 (12): 1109–1128.

Caroli M.G., *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education.

Caroli M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli.

Caves, R. 1971. *International corporations: The industrial economics of foreign investment*. Economica, 38(149): 1-27.

Caves, R. E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press.

Caves R. 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (2nd edn). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.

Chang SJ. 1995. *International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry*. Academy of Management Journal 38(2): 383– 407.

Chen, H., & Chen, T.-J. 1998. *Network linkages and location choice in foreign direct investment*. Journal of International Business Studies, 29(3): 445–468.

Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649.

Choi, C.B., Beamish, P.W., 2004. *Split management control and international joint venture performance*. Journal of International Business Studies 35 (3), 201–219.

Ciabuschi F., Dellestrand H., & Holm U. (2012), *The role of headquarters in the contemporary MNC*, Journal of International Management, 18(3), 213–223.

Coff R. 1999. *When competitive advantage doesn't lead to performance: resource-based theory and stakeholder bargaining power*. Organization Science 10(2): 119–133.

Cohen, W.M. and D.A. Levinthal (1989), *Innovation and Learning: The two faces of R&D*, Economic Journal 99 (397), 569.

Cohen, W.M. and D.A. Levinthal (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly 35 (1), 128-152.

Coviello, N. E. 2006. *The network dynamics of international new ventures*, Journal of International Business Studies, 37(5): 713–731.

Crilly D., Ni N., Jiang Y., *Do no harm versus do good social responsibility: attributional thinking and the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, Volume 37, Issue 7, July 2016, 1316–1329.

Dacin MT, Ventresca MJ, Beal BD. 1999. *The embeddedness of organizations: dialogue and directions*. Journal of Management 25: 317–356.

Daft RL, Weick KE. 1984. *Toward a model of organizations as interpretation system*. Academy of Management Review 9(2): 284–295.

Deci, E. L. 1980. *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Heath.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deepphouse, D. L. 1999. *To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance*. Strategic Management Journal, 20: 147–166.

Delany, E. 2000. *Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking*. Long Range Planning, 33(2): 220–244.

Dellestrand, H., & Kappen, P. 2012. *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*. Journal of International Business Studies, 43(3), 219–243.

Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. 2003. *The economics of strategic opportunity*. Strategic Management Journal, 24(10): 977–990.

Desai, M. A. 2009. *The decentering of the global firm*. The World Economy, 32(9): 1271–1290.

Deutsch, M., 1973. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven, CT.

Dicken, P., *Global Shift: Transforming the World Economy*. London: Paul Chapman 1998.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science* 35(12): 1504–1511.

DiMaggio, P.J./Powell, W.W., Introduction, in W.W. Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press 1991, pp. 1-38.

Doz YL, Prahalad CK. 1981. *Headquarters influence and strategic control in MNCs*. *Sloan Management Review* 23(1): 15–29.

Doz Y, Prahalad CK. 1986. *A controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC*. *Human Resource Management* 25(1): 55–71.

Doz, Y. I., Santos, K., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston: harvard Business school Press.

Drews J. 1989. *Research in the pharmaceutical industry*. *European Management Journal* 7(1): 23–30.

Drogendijk R. Holm U., *Cultural distance or cultural position? Analysing the effect of cultural on the HQ-subsiidiary relationship*, *International business review* 21 (2012), 383 – 396.

Dunning, J. 1988. *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1–32.

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

Dunning, J. 1998. *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?* *Journal of International Business Studies*, 29(1): 45–66.

Dutton, J. e., & ashford, s. J. (1993). *Selling issues to top management*. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.

Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004.

Egelhoff, W. G. (1984). *Patterns of control in US, UK, and European multinational corporations*. *Journal of International Business Studies*, 15, 73–83.

- Eisenhardt, K.M., Zbaracki, M.J., 1992. *Strategic decision making*. Strategic Management Journal 13, 17–37.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkga rd, A., & Sharma, D. D. 1997. *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. Journal of International Business Studies, 28(2): 337–360.
- Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1993), *Service firms' international entry mode choice: a modified transaction cost approach*, Journal of Marketing, Vol. 57 No. 3, pp. 19-38.
- Etzioni, A. 1988. *The moral dimension: Toward a new economics*. New York: Free Press.
- Fagre, N., Wells, L.T., 1982. *Bargaining power of multinationals and host governments*. Journal of International Business Studies, 9–24 (Fall).
- Florida, R. (1997), *The globalization of R&D: Results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA*, Research Policy 26 (1), 85-103.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. 1997. *Three elements of corporate citizenship: Ethics, social benefit, and profitability*. In N. M. Tichy, A. R. McGill, & L. St. Clair (Eds.), *Corporate citizenship: Doing business in the public eye*: 27–42. San Francisco; New Lexington Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. 2000. *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk*. Business and Society Review, 105: 85–106.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- French, J., Raven, B., 1959, *The bases of social power*, In: Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, pp. 150–167.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. 1996. *The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high- technology, multidivisional corporations*. Organization Science, 7(3): 255–282.
- Gardberg N. A., Fombrun C. J., *Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 2, 329-346.
- Gates SR, Egelhoff WG. 1986. *Centralization in headquarters-subsidary relationships*. Journal of International Business Studies 17(2): 71–93.

Gatignon, H. and Anderson, E. (1988), *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*, Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 4, pp. 305-36.

Geppert, M., Williams, K., & Matten, D. (2003). *The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice*. Journal of Management Studies, 40, 617–641.

Ghemawat, P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review 79 (8), 137-146.

Ghemawat, P. (2003), *The Forgotten Strategy*, Harvard Business Review 81 (11), 76-84.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990) *The multinational corporation as an interorganizational network*, Academy of Management Review 15(4): 603–625.

Ghoshal S, Nohria N. 1989. *Internal differentiation within multinational corporations*. Strategic Management Journal 10(4): 323–337.

Godfrey, P. C. 2005. *The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective*. Academy of Management Review, 30: 777–798.

Goold, M., 1996. *Parenting strategies for the mature business*. Long Range Planning 29 (3), 358–369.

Grover, V. & Davenport, T.H. (2001) *General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda*, Journal of Management Information Systems 18(1): 5–21.

Gupta AK, Govindarajan V. 1991. *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporation*. Academy of Management Review 16(4): 768–792.

Gupta AK, Govindarajan V. 2000. *Knowledge flows within multinational corporations*. Strategic Management Journal 21(4): 455–472.

Haas, M. R., & Hansen, M. t. (2001), *Competing for attention in knowledge markets: electronic document dissemination in a management consulting company*. Administrative Science Quarterly, 46(1), 1–28.

Hagedoorn, J. (2002), *Inter-firm R&D partnership: An overview of major trends and patterns since 1960*, Research Policy 31, 477-492.

- Hagen, J., & S. Choe. 1998. *Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter*. Academy of Management Review, 23: 589-600.
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. 1999. *The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment*. Journal of Marketing, 63(3): 33–48.
- Harzing, A.-W. K., *Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes*, Strategic Management Journal, 23, 2002, pp. 211-227.
- Harzing, A.-W. K., *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*, Cheltenham: Edward Elgar 1999.
- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N. 2006. *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down under*. Asia Pacific Journal of Management, 23(2): 167–185.
- Harzing A.W. & Sorge A., *The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises; worldwide and European perspectives*, Organization studies 2003; 24; 187 – 214.
- Harzing, A.-W. K./Sorge, A.M./Paauwe, J., *HQ-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German comparison*, in: Geppert, M./Matten, D./Williams, K. (eds.), *Challenges for European Management in a Global Context — Experiences from Britain and Germany*, Basingstoke, London, New York: Palgrave 2002, pp. 96-118.
- Hedlund, G. 1986. *The hypermodern MNC: A heterarchy?* Human Resource Management, 25(1): 9–35.
- Hedlund G. 1994. *A model of knowledge management and the N-form corporation*. Strategic Management Journal, Summer Special Issue 15: 73–90.
- Henisz WJ, Dorobantu S, Nartey L. 2014. *Spinning gold: The financial returns to external stakeholder engagement*. Strategic Management Journal 35: 1727-1748.
- Henisz, W., & O. Williamson. 1999. *Comparative economic organization – within and between countries*. Business & Politics, 1(3):261-276.
- Hennart, J.-F., 1982. *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Hennart, J.F. 2001. *Theories of the multinational enterprise*. In A. Rugman and T. Brewer (eds.), *Oxford handbook of international business*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Hennart JF, Roehl T. & Zeng M., *Do exists proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US*, Journal of International Management 8 (2002) 241 – 264.

Hofstede, G., *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, London: Sage Publications 1980.

Hofstede, G., *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Second Edition, Thousand Oaks: Sage Publications 2001.

Holm, U., & Pedersen, T. 2000. *The emergence and impact of MNC centres of excellence: A subsidiary perspective*. London: Macmillan.

Hymer, S.H., 1960. *The international operations of national firms: a study of direct investment*. PhD Thesis, MIT.

Hymer S. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. MIT Press: Cambridge, MA.

Ivarsson, I., & Vahlne, J.-E. 2002. *Technology integration through international acquisitions: The case of foreign manufacturing TNCs in Sweden*. Scandinavian Journal of Management, 18(1): 1–27.

Jaffe, A.B. (1986), *Technological Opportunity and Spillovers of R&D: Evidence from Firm's Patent, Profits, and Market Value*, American Economic Review 76 (5), 984-1001.

Jehn, K.A., 1994. *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intra-group conflict*. International Journal of Conflict Management 5 (3), 223–238.

Jehn, K.A., 1995. *A multi-method examination of the benefits and detriments of intra-group conflict*. Administrative Science Quarterly 40 (2), 256-282.

Jehn, K.A., Shah, P., 1997. *Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups*. Journal of Personality and Social Psychology 72 (4), 775–790.

Johanson J. & Vahlne J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* - Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431.

Johanson J. & Vahlne J., *The internalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, vol. 8, issue 1, 23-32, pag. 26.

Johnston S. & Menguc B., *Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries*, Journal of International Business Studies (2007) 38, 787 – 801, pag. 788.

Kim, T.-Y., Delios, A., & Xu, D. 2010. *Organizational geography, experiential learning and subsidiary exit: Japanese foreign expansions in China 1979–2001*. Journal of Economic Geography, 10(4): 579–597.

Kirzner, I. M. 1997. *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach*. Journal of Economic Literature, 35(1): 60–85.

Kobrin, S., 1982. *Managing Political Risk Assessment: Strategic Responses to Environmental Changes*. University of California Press, Berkeley, CA.

Kobrin, S. J. (1997). *Transnational integration, national markets and nation-states*. In B. Toyne & D. Nigh (Eds.), *International business: An emerging vision*. Columbia: USC Press.

Kogut B, Zander U. 1992. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. *Organization Science* 3(3): 383–397.

Kostova, T. 1997. *Country institutional profile: Concept and measurement*. Best Paper Proceedings of the Academy of Management: 180-184.

Kostova, T. 1999. *Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective*. *Academy of Management Review*, 24: 308-324.

Kostova, T./Roth, K., *Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects*, *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 215-233.

Kostova, T., Zaheer, S., 1999. *Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise*. *Academy of Management Review* 24 (1), 64–81.

Kreiner K, Schultz M. 1993. *Informal collaboration in R&D: the formation of networks across organizations*. *Organization Studies* 14(2): 189–209.

- Kuemmerle, W. (1999), *The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation*, Journal of International Business Studies 30 (1), 1-25.
- Kumar, S. and Seth, A. (1998) *The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships*, Strategic Management Journal 19(6): 579–599.
- Lervik, J. E. (2008). *Knowledge management and knowledge transfer in multinational enterprises: Cultural and institutional perspectives*. In P. B. Smith, M. F. Petterson, & D. C. Thomas (Eds.), The handbook of cross-cultural management research (pp. 301–318). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. 2005. *Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations*. Journal of International Business Studies, 36(6): 637–654.
- Loane, S., & Bell, J. 2006. *Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach*. International Marketing Review, 23(5): 467–485.
- Lucas, L. M. (2006). *The role of culture on knowledge transfer: The case of the multinational corporation*. The Learning Organization, 13, 257–275.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M., *Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches*, Journal of International Management 8 (2002) 283–300.
- Malhotra, N.K., Agarwal, J. and Ulgado, F.M. (2003), *Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions*, Journal of International Marketing, Vol. 11 No. 4, pp. 1-31.
- Malnight, T.W., 1996. *The transition from decentralized to network-based MNC structures: an evolutionary perspective*. Journal of International Business Studies 27 (1), 43–65.
- Mansfield E. 1985. *How rapidly does new industrial technology leak out?*, The Journal of Industrial Economics, 34: 217–223.
- Martinez JI, Jarillo JC.1989. *The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations*. Journal of International Business Studies 20(3): 489– 514.
- Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. 2006. *Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters*. European Planning Studies, 14(8): 997–1013.

- Mattingly J, Berman SL. 2006. *Measuring corporate social action: Discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data*. Business & Society 45(1): 20-46.
- McShane, S.L., 2006, *Canadian Organizational Behavior*, 6/e McGraw-Hill Ryerson, Whitby, ON.
- Medcof JW. 2001. *Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units*. Strategic Management Journal 22(11): 999– 1012.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Howell, R., 1996. *The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science 24 (4), 299–313.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. *The commitment–trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, 58(3): 20–38.
- Mudambi, R. 1999. *MNE internal capital markets and subsidiary strategic independence*. International Business Review, 8(2): 197–211.
- Mudambi R. 2002. *Knowledge management in multinational firms*. Journal of International Management 8(1):1–9.
- Mudambi, R., & Aulakh, P. S. 2005. *Financial resource flows in multinational enterprises: The role of external capital markets*. Management International Review, 45(3): 307–325.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2002). *Institutions and international business: A theoretical view*. International Business Review, 11(6), 635–646. New York Times. (2008, January 04). <http://www.nytimes.com/2008/01/04/business/worldbusiness>.
- Mudambi, R., & Navarra, P. 2004. *Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs*. Journal of International Business Studies, 35(5): 385–406.
- Mudambi R, Swift T. 2009. *Professional guilds, tension, and knowledge management*. Research Policy 38(5): 736–745.
- Mudambi, R., Swift, T., 2011. *Leveraging knowledge and competencies across space: the next frontier in international business*. Journal of International Management 17 (3), 186–189 (this issue).
- Mudambi, R. 2011. *Hierarchy, coordination and innovation in the multinational enterprise*. Global Strategy Journal, 1(3–4): 317–323.

Mueller, F., *Societal effect, organizational effect and globalization*, Organization Studies, 15, 1994, pp. 407-428.

Ngo, H.-Y./Turban, D./Lau, C.-M./Lui, S.-Y., *Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin*, The International Journal of Human Resource Management, 9, 1998, pp. 632-652.

Nohria N, Ghoshal S. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinationals for Value Creation*. Jossey- Bass: San Francisco, CA.

Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

North, D.C. 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Cambridge University Press.

Ocasio, W. (1997). *Towards an attention-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 18(summer special issue), 187–206.

Pahl, J.M., Roth, K., 1993. *Managing the headquarters–foreign subsidiary relationship: the roles of strategy, conflict, and integration*. International Journal of Conflict Management 4 (2), 139–165.

Pauly, L.W./Reich, S., *National structures and multinational corporate behavior: enduring differences in the age of globalization*, International Organization, 51, 1997, pp. 1-30.

Pelled, L.H., 1996. *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory*. Organization Science 7 (6), 615–631.

Penrose, E.T. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn, Blackwell: Oxford.

Petersen, B., & T. Pedersen. 2002. *Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms*. Journal of International Management, 8.3 : 339-350.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row: New York.

Pinkley, R., 1990. *Dimensions of the conflict frame: disputant interpretations of conflict*. Journal of Applied Psychology 75 (2), 117–128.

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*, 80(12): 56–69.

Prahalad, C.K. & Doz, Y.L. (1981), *An approach to strategic control in MNCs*, Sloan Management Review 22(4): 5–13.

Prahalad, C.K., Doz, Y.L., 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. The Free Press, New York, NY.

Pugh, D. S., e D. Hickson, 1996, “*Organizational convergence*” in International encyclopedia of business and management vol. 4: 3899–3903, M. Warner, ed. London and New York: Routledge.

Rose, E., & Ito, K. 2008. *Competitive interactions: The international investment patterns of Japanese automobile manufacturers*. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 864–879.

Rosenzweig, P.M. and Singh, J. (1991), *Organizational environments and the multinational enterprise*, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 340-61.

Roth K, Schweiger D, Morrison AJ. 1991. *Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms*. *Journal of International Business Studies* 22: 269–402.

Rugman, A. M. (1979). *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: Lexington Books.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. 2001. *Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises*. *Strategic Management Journal*, 22(3): 237–250.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. 2007. *Liabilities of foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007)*. *Journal of International Business Studies*, 38(1): 200–205.

Schmid, S. 2003. *The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: Disentangling the role of the subsidiary's business network*. *International Business Review*, 12(6): 755–782.

Schmidt T. e Sofka W., *Lost in Translation: Empirical Evidence for Liability of Foreignness as a Barrier to Knowledge Spillovers*, Discussion Paper No. 06-001.

Schotter A. & Beamish P., *Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection*, Journal of International Management 17 (2011) 243–259.

Schuller, M. (2014). *Stickiness in knowledge transfer*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 61-63).

Scott, R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage 1995.

Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, Journal of International Management 8 (2002) 223 – 240.

Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416.

Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). *Cultural differences in innovation championing strategies*. Journal of Management, 21, 931–952.

Shen, T.Y. (1970), *Economies of scale, Penrose-effect, growth of plants and their size distribution*, Journal of Political Economy 78(4): 702–716.

Shenkar, O. 2001. *Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences*. Journal of International Business Studies, 32(3): 519–535.

Shin, H., & Stulz, R. M. 1998. *Are internal capital markets efficient?*, Quarterly Journal of Economics, 113(2): 531–552.

Simon, h. a. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.

Simons, R. (1991). *Strategic orientation and top management attention to control systems*. Strategic Management Journal, 12(1), 46–62.

Slangen, A. 2011. *A communication-based theory of the choice between greenfield and acquisition entry*. Journal of Management Studies, 48(8): 1699–1726.

Stein, J. 1997. *Internal capital markets and the competition for corporate resources*. Journal of Finance, 52(1): 111–133.

Stinchcombe, A.L., 1965. *Social structure and organizations*. In: March, J.G. (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, pp. 142–193.

- Stuart TE, Podolny JM. 1996. *Local search and the evolution of technological capabilities*. Strategic Management Journal, Summer Special Issue 17: 21–38.
- Sumner, W. 1906. *Folkways: The sociological importance of usages, manners, customs, mores and morals*. New York: Ginn & Co.
- Szulanski G. 1996. *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal, Winter Special Issue 17: 27–43.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. 2004. *When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity*. Organization Science, 15(5): 600–613.
- Tan, D. (2003), *The limits to the growth of multinational firms in a foreign market*, Managerial and Decision Economics 24(8): 569–582.
- Taplin, I.M., 2006. *Strategic change and organisational restructuring: how managers negotiate change initiatives*. Journal of International Management 12 (3), 284–301.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action*. Mc Graw-Hill, New York, NY.
- Tsang, E.W.K. (2000), *Transaction Cost and Resource-based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis*, Organizational Studies 21 (1), 215-242.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. 1997. *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Academy of Management Journal, 40: 658 – 673.
- Tushman ML, Scanlan TJ. 1981. *Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals*. Academy of Management Journal 24(1): 83–98.
- UNCTAD. (1997, and other years). *World investment report 1997*. New York, United Nations: UNCTAD.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). *Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance*. Academy of Management Journal, 48, 1171–1182.
- Vernon, R. (1966), *International investment and trade in the product cycle*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80 No. 2, pp. 190-207.
- Von Hippel, E. (1988), *The Sources of innovation*, Oxford University Press, New York.

- Welch, D. E., & Welch, L. S. 1996. *The internationalization process and networks: A strategic management perspective*. Journal of International Marketing, 4(3): 11–28.
- Westney DE. 1990. *Internal and external linkages in the MNC: the case of R&D subsidiaries in Japan*. In Managing the Global Firm, Bartlett CA, Doz Y, Hedlund G (eds). Routledge: London, U.K.; 279–302.
- Whitley, R., *Societies, firms and markets: The social structuring of business systems*, in Whitley, R., (ed.), European Business Systems; Firms and Markets in their National Contexts, London: Sage 1992b, pp. 5-45.
- Williamson, O.E., 1981. *The economics of organization: the transaction cost approach*. American Journal of Sociology 87, 548–577.
- Winter S. 1987. *Knowledge and competence as strategic assets*. In The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Teece DJ (ed). Ballinger: Cambridge, MA.
- Wood, D. J. 1991. *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, 16: 691–718.
- World Economic Forum. 2003. *Global competitiveness reports 2003–4*. <http://www.weforum.org>, accessed December 20.
- Xu, D./Shenkar, O., *Institutional Distance and the Multinational Enterprise*, Academy of Management Review, 27, 2002, pp. 608-618.
- Yip, G.S., 1995. *Total Global Strategy*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yu, C. -M. J., & Ito, K. 1988. *Oligopolistic reaction and foreign direct investment: The case of the US tire and textiles industries*. Journal of International Business Studies, 19(3): 449–460.
- Zaheer S. 1995. *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal 38: 341–363.
- Zaheer, S., Mosakowski, E., 1997. *The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services*. Strategic Manage. J. 18 (6), 439–464.
- Zhao Z, Anand J. 2009. *A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry*. Strategic Management Journal 30(9): 959–983.
- Zhou N. & Guillen M., *From home country to home base: a dynamic approach to the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, 2014.

Zucker, L. 1983. *Organizations as institutions*. In S. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, 2: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

Sitografia

<http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/ma.html>

<http://selfdeterminationtheory.org/>

https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_it

<http://www.treccani.it/enciclopedia>

<https://lauder.wharton.upenn.edu/>



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e gestione delle imprese internazionali*

**PRINCIPALI CRITICITA' NELLA GESTIONE
INTERNAZIONALE DELLE MULTINATIONAL
CORPORATIONS: IL RUOLO DELLA *LIABILITY OF
FOREIGNNESS* E DEL *COUNTRY OF ORIGIN EFFECT*
- Riassunto -**

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Elena Prado

Matr. 677641

CORRELATORE

Prof. Roberto Dandi

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

Introduzione.....	2
1. I gruppi internazionali	4
1.2 Le relazioni tra <i>Headquarter</i> e <i>subsidiaries</i>	4
1.2.1 Il ruolo dell' <i>headquarter</i> ed il ruolo delle <i>subsidiaries</i>	4
1.2.2 L'influenza della distanza geografica	4
1.2.3 L'impatto delle differenze culturali	5
1.3 Le relazioni tra <i>headquarter</i>, <i>subsidiaries</i> e la rete esterna.....	5
2. La gestione della <i>Liability of foreignness</i> e l'impatto del <i>Country of origin effect</i>	6
2.1 <i>Liability of foreignness</i>: principali criticità.....	6
2.1.4 <i>The Hazards</i>	7
2.1.7 Gli approcci per la mitigazione della LOF	7
2.1.9 <i>Liability of foreignness</i> , <i>corporate citizenship</i> e <i>corporate social responsibility</i>	8
2.3 Il <i>country of origin effect</i>	9
3. L'analisi empirica e il modello proposto.....	9
3.1 Metodologia.....	11
3.4 Risultati.....	11
Conclusioni	13
Bibliografia	15

Introduzione

L'obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare le principali criticità relative alla gestione internazionale delle *multinational corporations*. Al giorno d'oggi infatti le imprese multinazionali hanno raggiunto un ruolo fondamentale in molte dinamiche globali, spesso non solo dal punto di vista prettamente economico, meritandosi sempre maggior attenzione da parte di studiosi ed economisti. La sempre più crescente globalizzazione infatti, ha portato queste organizzazioni a doversi adattare velocemente alle nuove prospettive di sviluppo, costringendole ad evolvere la propria realtà in strutture sempre più complesse. In sostanza, l'apertura sempre più accentuata dei mercati ha, da un lato, dato modo a queste realtà aziendali di sfruttare nuove opportunità, ma dall'altro, le ha sottoposte a degli scenari sempre più sfidanti. Per poter sopravvivere alla crescente competitività del mercato infatti, molte aziende sono state costrette a dover sviluppare i propri business su scala internazionale, ritrovandosi a dover governare complesse criticità nella gestione del business di riferimento. Le principali criticità si riferiscono ai problemi che possono sorgere nel momento in cui si approcciano contesti poco conosciuti e spesso molto distanti anche dal punto di vista culturale. A tal proposito, osservando queste dinamiche nel corso degli anni, è nato il concetto di *liability of foreignness*, che fa appunto riferimento a quell'insieme di difficoltà e svantaggi che un'impresa straniera è costretta a dover gestire nel momento in cui decide di espandere il proprio business in contesti esteri.

In questo elaborato si cercherà di analizzare questo fenomeno attraverso un'accurata analisi della letteratura, con l'intento finale di evolvere le interpretazioni sinora date e di proporre conseguentemente delle nuove chiavi di lettura.

Per fare ciò, innanzitutto, nel primo capitolo si fornirà una panoramica generale del mondo delle *multinational corporations*, analizzando quali sono le principali peculiarità di queste organizzazioni. In particolare ci si soffermerà sulle dinamiche relative alle relazioni all'interno del network, tra l'*headquarter* e le *subsidiaries*, e all'esterno, quindi tra l'impresa internazionale e l'insieme di stakeholder con la quale essa si ritrova a dover interagire. Già da questa parte iniziale verranno individuati i primi spunti di riflessione e lacune da approfondire in fase di analisi e di costruzione del modello.

Nel secondo capitolo invece, ci si focalizzerà sul tema principale della *liability of foreignness*. A tal proposito verranno esposte le più significative evidenze emerse sinora dalla letteratura, analizzando di conseguenza le varie interpretazioni in merito alle cause, ai meccanismi di gestione e alle potenziali soluzioni proposte.

Con il fine di costruire la base del nostro modello, verrà inoltre introdotto il tema del *country of origin effect*, con l'obiettivo di identificarne una possibile correlazione con il fenomeno della

liability of foreignness. Per approfondire e sviluppare i principali gap individuati nell'analisi della letteratura effettuata nei primi due capitoli del presente elaborato, verrà impostata un'analisi empirica su un campione di 20 aziende multinazionali, di cui sono stati studiati diversi aspetti sia endogeni che esogeni, attraverso la somministrazione di un questionario. Nel terzo capitolo verrà quindi presentato il modello proposto composto da 4 ipotesi principali da testare con un'analisi di regressione econometrica. Come accennato verrà innanzitutto indagato il potenziale effetto del *country of origin* sul fenomeno della *liability of foreignness*, unitamente ad altri fattori come l'integrazione locale, la dimensione e l'impegno aziendale in ambito sociale.

1. I gruppi internazionali

1.2 Le relazioni tra *Headquarter* e *subsidiaries*

Le relazioni all'interno delle MNC (*multinational corporations*) sono spesso connotate da un costante sforzo per bilanciare da un lato, gli innumerevoli conflitti di interesse che si instaurano tra le parti, e dall'altro, l'inevitabile tendenza a voler perseguire l'obiettivo comune. Tutte queste criticità quindi sfociano spesso in meccanismi che vedono le parti iniziare dei giochi di potere derivanti dalle motivazioni più svariate, come la distanza geografica o culturale.

1.2.1 Il ruolo dell'*headquarter* ed il ruolo delle *subsidiaries*

In linea generale, la principale criticità per la MNC è il "conflitto" tra la necessità di un coordinamento globale gerarchicamente accentrato e il bisogno di ottenere un'integrazione e un adattamento al contesto locale della zona geografica estera. L'integrazione al contesto locale infatti, come si andrà dimostrare nel nostro modello, ricopre un ruolo essenziale per il business della sussidiaria e quindi per quello dell'intero gruppo aziendale. Il livello di integrazione che la *subsidiary* riesce a raggiungere rispetto al contesto locale, può risultare decisivo sull'efficacia della propria attività e sulla gestione della percezione che il contesto locale ha nei confronti di entità straniere. La *subsidiary* deve quindi cercare di fare leva sulle possibili connessioni strategiche del proprio network, in modo tale da assumere una posizione centrale all'interno della MNC. Senza interconnessione infatti diventa difficile aumentare il proprio potere ed evidenziare il valore delle proprie risorse. Attraverso il combinarsi delle scelte e dei fattori sopra descritti, il ruolo ricoperto dalla *subsidiary* all'interno del gruppo internazionale può tendere verso due diverse direzioni: *corporate embeddedness* e *external embeddedness*. I diversi equilibri tra le due dimensioni che una MNC decide di adottare nella propria struttura, avranno delle importanti ripercussioni sul livello di *liability of foreignness* accusato dalla stessa.

1.2.2 L'influenza della distanza geografica

La distanza geografica tra l'*headquarter* di una MNC e le sue sussidiarie è la forma più evidente del distacco all'interno della loro stessa realtà, fattore che spesso rappresenta la base dei contrasti

che sussistono nelle relazioni tra *headquarter* e *subsidiaries*. Il fattore geografico è strettamente legato a scelte strategiche, come ad esempio l'allocazione di centri distributivi, di vendita, centri di R&D o in merito all'implementazione di strutture dotate di HQ regionali piuttosto che globali. Molti studi hanno dimostrato come l'aumento di costi dovuti alla distanza geografica cambi in base alle scelte strategiche di insediamento: spesso risultano minori nei casi in cui venga scelta una strategia di tipo *greenfield*, piuttosto che un'entrata tramite acquisizione. La presenza di stretti legami all'interno della rete aziendale, non solo può permettere l'abbassamento dei costi di trasferimento, ma facilita un più profondo coordinamento e una più intensa comunicazione, utili anche in fase di controllo e monitoraggio. Come si sosterrà in fase di costruzione del modello proposto, il tema della distanza è assolutamente cruciale nel mondo delle MNC, in quanto, oltre a comportare il sostenimento di maggiori costi, porta con sé nella maggior parte dei casi anche altri tipi di distanza, come quella politica o culturale, che a loro volta comportano ulteriori costi. Questo aspetto costituirà la base fondamentale del nostro modello per indagare le variabili che più influiscono sulla *liability of foreignness*.

1.2.3 L'impatto delle differenze culturali

In questo tipo di analisi come accennato, oltre alle distanze geografiche, è fondamentale esaminare anche come le caratteristiche culturali dei contesti nazionali di due diverse organizzazioni appartenenti alla stessa rete, e quindi le ineludibili differenze tra le stesse, influenzino la loro relazione. Avendo a che fare con organizzazioni internazionali infatti, si finisce inevitabilmente con l'intrattenere interazioni *cross-border* e cross-culturali tra manager, o comunque soggetti, di diversi livelli e di diverse nazionalità. L'impatto delle differenze culturali all'interno della rete aziendale della MNC, dipende evidentemente dal ruolo che le culture nazionali hanno in questo contesto. In generale, è evidente come i valori e i comportamenti delle organizzazioni siano generalmente radicati nelle pratiche e nei valori della nazione di origine. Questo aspetto suggerisce che i valori e i comportamenti dell'*headquarter* e delle sussidiarie possono corrispondere a quelli che risultano prevalenti nei loro contesti culturali nazionali. Molti studi dimostrano come il background culturale di ogni elemento del network, sia esso *headquarter* o sussidiaria, giochi un ruolo fondamentale nell'evoluzione e nell'equilibrio delle relazioni all'interno della rete aziendale.

1.3 Le relazioni tra *headquarter*, *subsidiaries* e la rete esterna

Unitamente all'insieme di criticità interne che la corporate di MNC si torva a dover affrontare, essa deve fare i conti anche con la cosiddetta rete esterna. Questo network esogeno rappresenta una parte integrante dell'organizzazione e della struttura di una MNC che aumenta la propria importanza in modo proporzionale rispetto all'espansione estera aziendale. Di conseguenza, le aziende di matrice internazionale dovrebbero avere la capacità di gestire operazioni di integrazione

globale, portando avanti allo stesso tempo attività di adattamento locale, cercando di instaurare delle relazioni solide e durature con stakeholder strategici appartenenti al contesto di riferimento. La capacità della MNC di interagire con il contesto esterno influisce in modo consistente anche su tutta la serie di difficoltà che essa si trova a dover gestire in qualità di soggetto straniero. Sfruttando in modo efficace il contesto esterno, la MNC, anche se proveniente da un contesto distante geograficamente o culturalmente, può avere la possibilità di abbassare il livello di LOF (*liability of foreignness*).

Tra le varie relazioni che le organizzazioni internazionali portano avanti con la rete esterna, hanno assunto sempre maggiore rilevanza quelle instaurate con i governi locali, soprattutto possono influenzarne pesantemente l'attività e l'evoluzione. Solitamente, dal punto di vista dei governi locali, la presenza della MNC viene vista da una parte come fonte di ricchezza e di sviluppo economico, ma dall'altra come possibile portatrice di interferenze sull'indirizzo politico del paese. A causa di questo timore, i governi locali hanno iniziato a limitare sempre più l'autonomia strategica delle imprese estere tramite una regolamentazione più stringente e un'imposizione di condizioni più rigide. Tutt'oggi diventa quindi cruciale per le MNC convincere il paese ed il governo locale della positività della propria presenza e dei potenziali benefici che la sua attività può portare in quel contesto territoriale, in modo tale da alleviare la percezione negativa della sua presenza, e quindi la LOF.

2. La gestione della *Liability of foreignness* e l'impatto del *Country of origin effect*

2.1 *Liability of foreignness*: principali criticità

Uno dei principali dogmi delle teorie riguardanti le MNC consiste nell'assunzione che siano in una posizione di svantaggio rispetto alle aziende autoctone nel momento in cui decidono di approdare in mercati stranieri. Nella terminologia correntemente usata questo svantaggio prende il nome di *Liability of foreignness*. Negli ultimi decenni molti studi hanno indagato la natura e gli effetti di queste forme di svantaggio, dovuti spesso a fattori come le differenze culturali o la diversità nelle politiche dei paesi stranieri. La studiosa Zaheer, analizzando i costi sostenuti da alcune MNE per l'implementazione della loro attività all'estero, ha individuato quattro principali motivazioni: la distanza geografica, la scarsa familiarità con il contesto locale, la discriminazione da parte delle imprese autoctone e le restrizioni provenienti dal paese di origine. In sostanza quindi, l'idea di fondo è che le imprese straniere per espandere i propri business all'estero, sono tenute a dover sostenere dei costi maggiori rispetto ai competitor locali. La causa dell'emergere di queste maggiori costi è da ricercare spesso anche nell'errata analisi del contesto straniero e nella conseguente implementazione di strategie non adatte. Nello specifico interesse della MNE, per

operare in modo efficiente, quindi, risulta assolutamente necessaria ed imprescindibile un'adeguata analisi del contesto e la formulazione di una strategia efficace da perseguire. In base a questi ragionamenti, è quindi plausibile aspettarsi che una MNC proveniente da contesti più simili, sia a livello culturale che politico, debba sopportare minori sforzi di adattamento e quindi presenti un livello di *liability of foreignness* più basso.

2.1.4 The Hazards

Riprendendo gli studi effettuati da Zaheer in merito alla *liability of foreignness*, i professori Eden e Miller, hanno approfondito queste tematiche, sostenendo che la LOF può essere considerata composta da:

1. *Unfamiliarity Hazard*, componente che si riferisce ai costi sostenuti in relazione alla bassa familiarità con il paese estero, i quali riflettono la bassa conoscenza ed esperienza che la MNC ha di quel contesto, ponendo quindi le sussidiarie in una posizione di sostanziale svantaggio rispetto ai competitor locali;
2. *Discrimination Hazard*, elemento che fa riferimento a quei trattamenti discriminatori inflitti alle imprese straniere a differenza di quanto fatto nei confronti dei competitor locali;
3. *Relational Hazard*, che si riferisce ai costi di organizzazione, sia interna che esterna, e ci si aspetta che entrambi siano maggiori nel caso in cui l'azienda operi all'estero.

2.1.7 Gli approcci per la mitigazione della LOF

Malgrado l'impegno della MNC nell'ideare, implementare e gestire una strategia di espansione estera efficace attraverso un'analisi puntuale del contesto sia interno che esterno, è profondamente difficile che riesca concretamente ad evitare gli effetti negativi della LOF. Per mitigare gli effetti negativi della *liability of foreignness*, le MNE solitamente usano due approcci alternativi. Tra i primi troviamo strumenti come la protezione contrattuale, il *parental control*, il *parental service* e la standardizzazione dell'output. Tra i possibili meccanismi proattivi si possono invece citare il *local networking*, il *resource commitment*, lo sviluppo della legittimazione e la localizzazione dell'input. La differenza tra le due tipologie di approcci consiste nel diverso orientamento strategico: il primo approccio ha lo scopo di ridurre la dipendenza dalla MNE nel contesto straniero, il secondo invece mira ad aumentare l'adattabilità della *subsidiary* al contesto locale e la legittimazione nei confronti degli stakeholder locali. Come già accennato, nella nostra analisi si analizzerà la seconda tipologia di approccio, andando ad indagare come il livello di integrazione nel contesto locale influisce sul livello di *liability of foreignness* sofferto dalla *subsidiary*.

2.1.9 Liability of foreignness, corporate citizenship e corporate social responsibility

Per CSR, o responsabilità sociale dell'impresa, si intende tutto quell'insieme di attività ed impegni messi in atto dalle organizzazioni atti a perseguire dei comportamenti etici, in modo tale da considerare tutte le ripercussioni di stampo economico, sociale e ambientale della propria

operatività. L'implementazione di questi comportamenti e attività da parte di un'organizzazione internazionale, avendo la potenzialità di incrementare la sua legittimazione all'esterno, può quindi rappresentare una valida leva per alleviare gli effetti negativi derivanti dalla *liability of foreignness* e per costruire una vera e propria *corporate citizenship*.

2.1.9.1 La corporate citizenship

Per molti la CC rappresenta una componente chiave per permettere alle aziende di creare legittimità, reputazione e vantaggio competitivo, in modo tale da sopraffare la *liability of foreignness*. L'attività di *corporate citizenship* infatti, provoca per le MNE due possibili benefici: da un lato agisce come una rete di sicurezza in caso di eventuali azioni negative, quando crea asset come la reputazione, la cultura aziendale e la legittimità, dall'altro invece rappresenta una piattaforma di opportunità per la crescita quando comporta risorse come la reputazione, la fedeltà e la legittimazione. Individuare il giusto profilo della propria attività socialmente responsabile permette anche all'azienda di bilanciare la pressione derivante dal voler soddisfare una strategia che punta all'isomorfismo e una che cerca invece la differenziazione, perché consente alla MNE di apparire "locale" sfruttando allo stesso tempo le sue competenze *core* lungo tutto il network.

2.1.9.2 La percezione della Corporate social responsibility

All'interno di questo contesto, diventa fondamentale per le MNC comprendere come le proprie azioni vengano percepite dal contesto di riferimento. Secondo alcune intuizioni derivanti dall'*Attribution theory*, solitamente, chi si ritrova a giudicare le organizzazioni straniere, valuta la loro condotta attribuendo una connotazione negativa alle loro intenzioni e viceversa interpretando i comportamenti positivi come eventi casuali. Al contrario invece, azioni negative compiute dalle imprese locali vengono giudicate come casuali e quelle positive come il risultato dell'impegno e di nobili motivazioni. Secondo questi ragionamenti quindi, gli stakeholder locali sottovaluteranno le attività di CSR della MNE rispetto a quelle delle imprese appartenenti al tessuto locale. Di conseguenza, anche se le MNE creano effettivamente del valore per il paese ospitante, le loro attività di CSR verranno percepite di minor valore rispetto a quelle delle imprese locali.

Le tematiche legate alle attività di stampo sociale portate avanti dalle MNC sono risultate di grande interesse anche per quanto riguarda la nostra analisi. Nella costruzione del nostro modello è stato quindi ritenuto opportuno includere una variabile che indicasse il livello di impegno sociale della *subsidiary* all'interno del suo contesto di riferimento. L'intento è quello di comprendere se queste attività portino dei benefici effettivi alle sussidiarie, e quindi ne abbassino il livello di LOF, o se al contrario, comportino il sostenimento di ulteriori costi, e quindi un inevitabile aumento di livello.

2.3 Il *country of origin effect*

In generale ci si potrebbe aspettare che i processi di globalizzazione portino ad una graduale convergenza di aspetti culturali, politici ed economici ed in merito a queste tematiche le *multinational corporation* vengono spesso citate come emblema di strutture globali.

Anche se da un lato le *subsidiaries* possono sembrare simili a livello di struttura, dall'altro, a causa del fatto che esse si ritrovano ad affrontare condizioni istituzionali, culturali ed economiche differenti, ciascuna di esse viene gestita in maniera diversa dall'*headquarter*.

In ogni caso, anche se il business aziendale è soggetto ad un processo di internazionalizzazione, è inevitabile che la MNC nel suo complesso rimanga sempre soggetta all'influenza di alcune determinanti locali, rendendola comunque radicate in una certa misura al proprio paese di origine. Questa evidenza ha portato la letteratura alla concettualizzazione del *country of origin effect*. Le recenti evidenze empiriche dimostrano che il paese di origine può rappresentare una fondamentale variabile per predire i meccanismi di controllo utilizzati dalle MNC e le loro strategie di internazionalizzazione. Nella letteratura si possono trovare dei riferimenti al tema del *country of origin effect* con due diverse accezioni. In questa sede, si affronterà questo concetto in riferimento al manifestarsi di differenze nelle strategie di internazionalizzazione e nelle strategie di controllo delle MNC a causa delle diverse origini nazionali, e non agli impatti che certi stereotipi legati a specifici paesi possono avere sulla valutazione e sulle decisioni di acquisto di certi prodotti.

3. L'analisi empirica e il modello proposto

In quest'ultimo capitolo si cercherà di costruire un modello con il quale riprendere alcuni concetti per verificarne la sussistenza e proporre altri non ancora, secondo la nostra visione, adeguatamente affrontati. In concreto quindi si cercherà di analizzare quelli che vengono ritenuti i principali fattori in grado di influire sul livello di *liability of foreignness* subito da una determinata *subsidiary* e di misurarne empiricamente gli effetti. I fattori selezionati fanno riferimento a dinamiche sia endogene rispetto alla MNC, come il livello di integrazione, sia esogene, come il *country of origin* dell'organizzazione e il contesto locale in cui la *subsidiary* si trova ad operare, quindi in questo caso quello italiano. Alla base di questo lavoro è stata condotta un'analisi empirica su un campione di 20 *subsidiary* appartenenti a gruppi multinazionali ed operanti nel contesto italiano.

Innanzitutto nella nostra analisi viene ripreso il concetto di *country of origin effect*, con la volontà di fare un passo in avanti rispetto a quanto analizzato dalla letteratura fino a questo momento. In questa sede si cercherà di evolvere l'analisi andando a studiare l'impatto che il COO effect può avere sull'attività stessa delle MNC, e quindi sul livello di LOF. Mentre la maggior parte di studi simili usano come discriminante il fatto che il paese straniero di riferimento sia considerato un paese emergente o meno, in questa sede si è ritenuto opportuno, avendo oggetto di studio il

contesto italiano, usare come discriminante l'appartenenza o meno del *country of origin* all'Unione Europea. Secondo la nostra ipotesi, l'appartenenza all'UE del paese di origine dovrebbe permettere alla MNC di operare nel contesto italiano con maggior facilità, limitando gli effetti negativi della *liability of foreignness*. L'ipotesi di base è che un *country of origin* appartenente all'UE, possa vantare dei valori culturali, delle norme e delle pratiche organizzative simili e compatibili a quelle italiane.

H1: L'appartenenza del country of origin della MNC all'UE ha un effetto negativo sul livello di LOF e quindi sull'intensità degli svantaggi alla quale è soggetta l'impresa straniera.

Per poter operare in un contesto straniero in modo efficace non può essere sempre sufficiente la sola appartenenza alla stessa comunità economica, infatti è necessario che la *subsidiary* raggiunga un adeguato grado di integrazione rispetto al contesto locale. Per questo motivo si andrà ad analizzare il peso dell'influenza esercitato dal grado di integrazione sul livello di LOF subito dalla sussidiaria, aspettandosi quindi una relazione inversamente proporzionale.

H2: Ad un maggior livello di integrazione nel contesto locale da parte della subsidiary, corrisponde un minor livello di LOF.

Un altro fattore che si andrà analizzare riguarda il peso che la sussidiaria ricopre all'interno della MNC e in particolare si analizzerà il peso esercitato dalla percentuale di dipendenti presenti nel contesto italiano rispetto al totale del gruppo. Anche in questo caso ci si aspetta che una maggior numerosità di questa variabile abbia un effetto attenuante nei confronti della LOF, essendo una *proxy* sensata del grado di sviluppo e stabilità della *subsidiary* nel contesto italiano.

H3: La dimensione della subsidiary inserita nel contesto locale, in termini di percentuale di employees rispetto al totale del gruppo, ha una relazione inversamente proporzionale rispetto al livello di LOF accusato dalla stessa.

Infine, riprendendo uno dei concetti affrontati precedentemente, si cercherà di capire se una consistente attività di CSR abbia effettivamente dei benefici nei confronti delle imprese che si interfacciano con contesti stranieri andando ad alleviare gli effetti negativi della LOF o se al contrario, comporti il sostenimento di costi talmente alti da essere difficilmente equiparabili con i benefici derivanti da attività di carattere sociale.

H4: L'attività di CSR portata avanti dalla subsidiary nel contesto locale di riferimento, ha un effetto attenuante nei confronti della LOF.

3.1 Metodologia

L'analisi empirica effettuata in questa sede si basa su un campione di 20 *multinational corporations*, ognuna delle quali con una *subsidiary* operante nel contesto nazionale italiano. Il database di partenza era formato da una lista di circa 90 aziende, le quali rispettavano nella loro totalità il requisito di base, ossia quello di essere delle realtà multinazionali, con almeno una *subsidiary* attiva ed operante nel contesto italiano.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati primari, unitamente alla selezione delle aziende, si è provveduto anche ad identificare dei referenti specifici per ogni realtà aziendale, ad ognuno dei quali è stato sottoposto un questionario attraverso delle interviste telefoniche della durata di circa un'ora. Il suddetto questionario è composto da 30 domande relative a vari aspetti gestionali ed amministrativi della relazione che la *subsidiary* di riferimento intrattiene con il proprio *headquarter* ed il network in generale. Tutte le risposte al questionario sono organizzate su scala Likert, ossia tramite l'assegnazione di un punteggio che varia tra un minimo di 0 e un massimo di 5 o 7. Per quanto riguarda invece la raccolta dei dati secondari, tramite la consultazione delle visure camerali della società, dei bilanci e dei comunicati stampa pubblicati nei canali di comunicazione delle MNC e delle sussidiarie, sono state estrapolate le altre misure a supporto dell'analisi econometrica.

3.4 Risultati

Per condurre l'analisi empirica è stata effettuata una regressione secondo il metodo OLS, anche detto metodo dei minimi quadrati, con il quale è possibile trovare la retta di regressione che minimizza appunto i quadrati delle distanze relative ai dati del campione oggetto di analisi. La regressione, come anticipato, è stata impostata usando come variabile dipendente la *liability of foreignness* (LOF) e come variabili indipendenti, il *country of origin effect*, l'integrazione locale, la percentuale di *employees* e l'impegno nella CSR.

Si riporta di seguito la tabella con i risultati della regressione effettuata.

LOF	Expected sign	Coefficiente
Country of origin effect	<i>negative</i>	-0,9977373*** (0,2760196)
Integrazione	<i>negative</i>	-0,2279828* (0,1312555)
Employees	<i>negative</i>	-2,91427 (2,525944)
CSR	<i>negative</i>	0,5281163** (0,213362)
_cons		4,039673 (0,9840324)

Numero di osservazioni	20
------------------------	----

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,10

Dai risultati emerge che 3 ipotesi su 4 vengono confermate dalla presente regressione.

In base ai risultati, la variabile relativa al *country of origin effect* presenta un coefficiente pari a -0,9977373, confermando quindi l'ipotesi che l'appartenenza all'UE abbia un effetto negativo sul livello di *liability of foreignness*. Questa variabile inoltre presenta la maggiore significatività tra tutte le variabili selezionate, con un p-value minore dell'1%. Questo risultato è assolutamente coerente con l'idea che la provenienza da paesi vicini sia geograficamente che culturalmente rispetto al contesto locale di riferimento, aiuti ad approcciare il mercato straniero con minori criticità e costi. Nel contesto al quale si riferisce il campione oggetto di analisi quindi, provenire da un paese appartenente all'Unione Europea, aiuta le MNC ad insediarsi nel mercato italiano con maggiore facilità, sfruttando la vicinanza non solo geografica, ma anche culturale e politica, producendo quindi un significativo risparmio di risorse nel processo di sviluppo e di adattamento. Anche la seconda variabile relativa al livello di integrazione locale, come ci si aspettava in fase di formulazione delle ipotesi, presenta un coefficiente negativo pari a -0,2279828. Anche in questo caso quindi, viene confermata l'ipotesi di base secondo la quale ad un maggior livello di integrazione della *subsidiary* nel contesto italiano corrisponda un minor livello di *liability of foreignness*. Anche in questo caso, la variabile si può considerare significativa, con un p-value approssimato minore dell'10%.

Per quanto riguarda la terza ipotesi, effettivamente dai risultati della regressione emerge un coefficiente pari a -2,91427, suggerendo quindi che una maggiore dimensione in termini di personale, porti dei benefici per l'impresa straniera diminuendo il livello di *liability of foreignness* sofferto. Purtroppo però la variabile non presenta un livello di significatività accettabile, di

conseguenza non è possibile affermare con certezza che al crescere della percentuale di *employees* presenti in Italia, il livello di LOF diminuisca conseguentemente.

Infine, l'analisi relativa all'ultima variabile della regressione, non conferma l'ipotesi di base formulata. Il coefficiente della variabile CSR infatti presenta un coefficiente positivo pari a 0,5281163, con un p-value minore del 5%. Dai risultati emersi, in sostanza, sembrerebbe che ad una più intensa attività di CSR corrisponda un più alto livello di LOF. Questa evidenza non risulta in linea con la diffusa idea che le imprese che portano avanti un'intensa attività di carattere sociale possano godere di una maggior legittimazione da parte del contesto locale di riferimento, bensì tende ad avvalorare maggiormente l'intuizione di Crilly, Ni e Jiang, secondo la quale non è così scontato che il beneficio reputazionale derivante dall'attività di CSR sia abbastanza elevato da essere in grado di coprire i costi per sostenere questo tipo di iniziative. Il problema di fondo si sostanzia nel fatto che per arrivare ad una legittimazione equivalente a quella ottenuta dalle imprese autoctone, le imprese straniere debbano sforzarsi maggiormente e quindi impiegare maggiori risorse. Riassumendo quindi, dall'analisi effettuata viene avvalorata l'ipotesi secondo la quale i fattori che in un certo modo restringono le distanze, soprattutto relative a dimensioni culturali, politiche e relazionali, come appunto l'appartenenza all'UE e il livello di integrazione nel contesto locale, hanno dei significativi effetti negativi sulla *liability of foreignness*, abbassando l'intensità degli svantaggi che le imprese straniere devono gestire nel momento in cui espandono il proprio business in contesti estranei rispetto al proprio *country of origin*. Anche se non in modo certo, la regressione suggerisce la possibilità che anche la dimensione della sussidiaria, interpretata come conseguenza di uno spiccato sviluppo e di una solida penetrazione del mercato, possa portare dei benefici alle *multinational corporations* nella gestione dell'estraneità. Le evidenze emerse in merito alla CSR invece, lasciano ancora spazio ad ulteriori ricerche in quanto non è stato possibile confermare l'effettivo beneficio delle attività sociali.

Conclusioni

Il presente elaborato ci ha permesso di sviluppare una panoramica generale sul complesso mondo delle *multinational corporations*, approfondendo alcune tematiche ancora piuttosto controverse come la *liability of foreignness*. Usando come strumento l'analisi empirica, è stato possibile indagare alcune peculiarità non ancora considerate ed aspetti sinora trascurati dalla letteratura rispetto alle numerose difficoltà che le imprese multinazionali incontrano, non solo in fase di internazionalizzazione, ma anche di insediamento e di sviluppo del business nel contesto locale di riferimento. Si è voluto innanzitutto proporre una nuova chiave di lettura della correlazione tra il *country of origin effect* e il fenomeno della *liability of foreignness*. L'analisi empirica ha avvalorato la nostra intuizione, confermando l'ipotesi secondo la quale una maggiore similarità dal punto di

vista culturale, politico ed economico tra il contesto di origine e quello ospitante, diminuisca in modo significativo gli svantaggi ai quali un'impresa straniera è soggetta. Sempre secondo lo stesso filo logico, è stato confermato che anche un maggior livello di integrazione nel contesto locale permetta alla *subsidiary* di poter subire meno difficoltà in termini di *liability of foreignness*. Entrambe queste evidenze sottolineano che, malgrado la crescente globalizzazione e attenuazione dei confini nazionali, vi sia ancora una forte identità culturale nella maggior parte dei paesi. Questo implica che una *conditio sine qua non* richiesta alle *multinational corporation* sia di cercare di approfondire la conoscenza del contesto locale nel quale si vuole insediare la propria attività. In questo risultano evidentemente avvantaggiati i paesi appartenenti alla stessa comunità economica, come in questo caso l'Unione Europea, in quanto si presuppone che i componenti siano accumulati da un pregresso storico e culturale e da un apparato normativo che ne attenua fortemente le differenze. Nel caso in cui una MNC non possa beneficiare di questa condizione, come dimostrato dall'analisi, è plausibile supporre che essa possa fare leva sulle relazioni instaurabili con i diversi stakeholder del contesto locale per aumentare il livello di integrazione e quindi diminuire gli effetti della *liability of foreignness*. Spesso nella letteratura, analizzando le possibili soluzioni alla LOF, si è fatto riferimento al concetto di legittimazione come elemento in grado di alleviare il senso di diffidenza nei confronti di imprese straniere. Allo stesso modo, è quasi sempre citato unitamente a questo concetto, quello di CSR, sostenendo che l'impegno in attività di stampo sociale possa efficacemente aumentare la legittimazione dell'impresa e conseguentemente abbassare il livello di LOF. In questa sede non è stato possibile confermare questa tesi, in quanto i risultati emersi suggeriscono che i costi per il sostenimento di questo tipo di attività risultano ancora troppo alti rispetto ai benefici che ne derivano. È quindi inevitabile supporre che alle imprese straniere venga ancora richiesto uno sforzo maggiore rispetto ai competitor locali in termini di impegno sociale per poter raggiungere anche solo un livello accettabile di legittimazione.

L'auspicio è che questo fatto non faccia demordere le imprese multinazionali dal portare avanti questo tipo di attività dall'indubbia utilità.

In conclusione quindi, si può dedurre che una strategia vincente per le *multinational corporations* per gestire in modo efficace la *liability of foreignness* sia quella di agire innanzitutto sulla gestione delle differenze politiche e culturali rispetto al contesto locale e in secondo luogo di cercare di accorciare le distanze instaurando dei meccanismi solidi e profondi di interazione con i vari stakeholder di riferimento. Probabilmente, solo in un momento successivo, quando la presenza e l'attività dell'organizzazione saranno adeguatamente insediate nel paese ospitante, la MNC potrà puntare ad aumentare proficuamente il livello di legittimazione dell'azienda percepito nel paese ospitante, optando eventualmente per iniziative di carattere sociale.

Bibliografia

- Ambos B., Asakawa K. e Ambos T., *A dynamic perspective on subsidiary autonomy*, Global strategy journal, 1, 301 – 316 (2011).
- Baaij M. & Slangen A., *The role of Headquarters-subsidiary geographic distance in strategic decisions by spatially disaggregated headquarters*, Journal of International Business Studies (2013) 44, 941-952.
- Berry H., Guillen M., Zhou N., *An institutional approach to cross-national distance*, Journal of Cafferata R., *La transizione dell'impresa multinazionale*, "Sinergie", 33, pag.17-28, 1994.
- Caroli M.G., *Gestione delle imprese internazionali*, III ed., Mc Graw Hill Education.
- Caroli M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli.
- Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y., *The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China*, International Marketing Review Vol. 23 No. 6, 2006, 636-649.
- Crilly D., Ni N., Jiang Y., *Do no harm versus do good social responsibility: attributional thinking and the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, Volume 37, Issue 7, July 2016, 1316–1329.
- Dellestrand, H., & Kappen, P. 2012. *The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries*. Journal of International Business Studies, 43(3), 219–243.
- Drogendijk R. Holm U., *Cultural distance or cultural position? Analysing the effect of cultural on the HQ-subsidiary relationship*, International business review 21 (2012), 383 – 396.
- Eden L. & Miller S.R., *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, Bush School Working Paper # 404, 2004.
- Gardberg N. A., Fombrun C. J., *Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 2, 329-346.
- Harzing, A.-W. K., *Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes*, Strategic Management Journal, 23, 2002, pp. 211-227.
- Harzing A.W. & Sorge A., *The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises; worldwide and European perspectives*, Organization studies 2003; 24; 187 – 214.
- Hennart JF, Roehl T. & Zeng M., *Do exists proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US*, Journal of International Management 8 (2002) 241 – 264.
- Johanson J. & Vahlne J., *The internalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, vol. 8, issue 1, 23-32, pag. 26.
- Kostova, T./Roth, K., *Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects*, Academy of Management Journal, 45, 2002, pp. 215-233.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M., *Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches*, Journal of International Management 8 (2002) 283–300.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. *The commitment–trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, 58(3): 20–38.
- Noorderhaven N.G., Harzing A.W., *The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.
- Pauly, L.W./Reich, S., *National structures and multinational corporate behavior: enduring differences in the age of globalization*, International Organization, 51, 1997, pp. 1-30.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row: New York.
- Sethi D. & Guisinger S., *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment*, Journal of International Management 8 (2002) 223 – 240.
- Sethi D. & Judge W., *Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad*, International Business Review 18 (2009) 404 – 416.
- Xu, D./Shenkar, O., *Institutional Distance and the Multinational Enterprise*, Academy of Management Review, 27, 2002, pp. 608-618.
- Zaheer S. 1995. *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal 38: 341–363.
- Zaheer, S., Mosakowski, E., 1997. *The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services*. Strategic Manage. J. 18 (6), 439–464.
- Zhou N. & Guillen M., *From home country to home base: a dynamic approach to the liability of foreignness*, Strategic Management Journal, 2014.

