

Maria Rosaria Marcone

Dipartimento di Management e Organizzazione Industriale  
Facoltà di Economia “G. Fuà”  
Università Politecnica delle Marche  
P.zza Martelli, n. 8  
60121 – Ancona (Italy)

e-mail [m.r.marcone@univpm.it](mailto:m.r.marcone@univpm.it)

## **Le repositionnement compétitif des PME dans les processus concurrentiels internationaux**

### **Abstract**

The paper aim at analysing how the international process of competition is more and more based on the localisation on a global scale of various activities. This rule also apply to firms of small and medium dimension, therefore the firms from the Marche area are compelled to elaborate new strategies of international expansion. They are therefore induced to transform their presence on the foreign markets from exporters to insiders, in order to successfully realize a more competitive position within international business markets, in other words within the 'global supply chain'. The study aims at understanding the motives for the internationalization of the SMEs, a form of internationalization that involves production activities and objectives regarding competition and the market. Such activities are inevitably accompanied by managerial problems that have to be faced.

**Keywords:** International Strategies of SME's, Marketing Business to Business, Supply Chain.

**Mots clefs:** développement international des PME, business marketing international, supply chain.

### **1. Introduction**

Cette étude illustre les résultats d'une recherche qui se propose d'identifier et évaluer les lignes évolutives les plus récentes des stratégies de développement international des petites et moyennes entreprises de la région des Marches, qui font partie des sous-secteurs de la mécanique et de l'électronique (tableau 1).

Elle permet aussi d'approfondir la connaissance des stratégies de développement durable des entreprises (Argyris, 1994; Levitt et March, 1988; Nickerson et Zenger, 2004) qui basent leurs stratégies de croissance sur l'innovation des activités de conception (*design*), d'ingénierie (*engineering*), de production et de marketing industriel afin de mieux opérer dans le domaine de la sous-traitance internationale. Le marketing et la production sont les domaines d'activités sur lesquels les entreprises les plus petites se basent traditionnellement pour étendre leur présence sur les marchés étrangers. L'analyse de quelques dynamiques évolutives touchant les contextes économiques et compétitifs (créneaux de secteur, marchés/Pays) où elles opèrent actuellement impose au spécialiste en économie d'entreprise d'analyser le rôle que jouent ces domaines dans l'organisation de chaque entreprise et la façon dans laquelle ils peuvent favoriser le développement international d'entreprises de petites et moyennes dimensions.

En outre cette recherche se pose l'objectif d'identifier et d'analyser les effets des phénomènes innovateurs premièrement sur l'enrichissement du «patrimoine technologique» des entreprises qui se différencient par taille, sous-secteur d'appartenance et niveau de l'intégration verticale et ensuite sur l'état d'avancement des technologies utilisées. L'objectif du travail est même celui de définir le rôle que les activités de R&D peuvent avoir dans les modernes stratégies internationales des PME (figure 1).

Le travail se propose aussi de vérifier l'existence de nouveaux modèles de *gouvernance* (Golinelli, 2000 ; Brouthers et Hennart, 2007 ; Lavie et Miller, 2008 ; Zott et Amit, 2008) utilisés par les entreprises de petites et moyennes dimensions qui appliquent des stratégies

d'internationalisation productive et de vérifier si les PME préfèrent poursuivre la croissance par la création de nouvelles entreprises de propriété ou bien si, à cause de l'inadéquation de leurs structures organisationnelles, elles préfèrent plutôt signer des accords avec des partenaires étrangers.

En ce qui concerne la structure du travail, le premier paragraphe présente la propension à exporter des entreprises de l'échantillon observé. Par la suite l'on analyse les stratégies de marketing industriel international adoptées par les entreprises fournisseuses de la région des Marches qui, possédant un patrimoine technologique qualifié, obtiennent les meilleures performances sur les business markets internationaux. L'étude analyse ensuite les nouveaux choix d'internationalisation, surtout productive, qui, tout en ayant été établis pour la compétition sur les marchés industriels internationaux, modifient le positionnement des PME dans le cadre de la structure de l'offre internationale.

Cette étude pourrait donc fournir des informations utiles aux opérateurs publics, nationaux et régionaux, qui éprouveraient le besoin d'élaborer des politiques industrielles susceptibles de soutenir des industries spécifiques (politique *industry specific*). Cela parce que les secteurs étudiés continuent de présenter des structures de l'offre (nombre d'entreprises et stratégies poursuivies par les différentes entreprises) compétitives par rapport à celles du même type des autres Pays industrialisés, y compris ceux d'industrialisation récente (Chine, Inde).

#### Tableau n. 1 - Champ et méthode de recherche

##### *Methodologie*

En ce qui concerne la méthodologie utilisée, l'étude se base sur l'analyse empirique d'une série de cas de figure très typiques : on a sélectionné des entreprises avec de bonnes performances compétitives qui seul récemment (depuis le début des années 2000) ont mis en place des stratégies d'internationalisation et parmi ces entreprises on a choisi celles qui, tout en investissant dans des stratégies de développement international, ont continué à investir dans leur établissement originaire ou intérieur.

La recherche, enracinée dans une étude de cas qualitative (Yin, 2003), a été menée selon une démarche inductive avec vérification empirique. La recherche s'inscrit dans le courant d'étude de l'« Economie d'Entreprise » qui utilise la méthode inductive dans le but de formuler de nouvelles « lois économiques générales » interprétatives (Silvestrelli, 1994 ; Eisenhardt, 1999).

##### *Cadre Théorique*

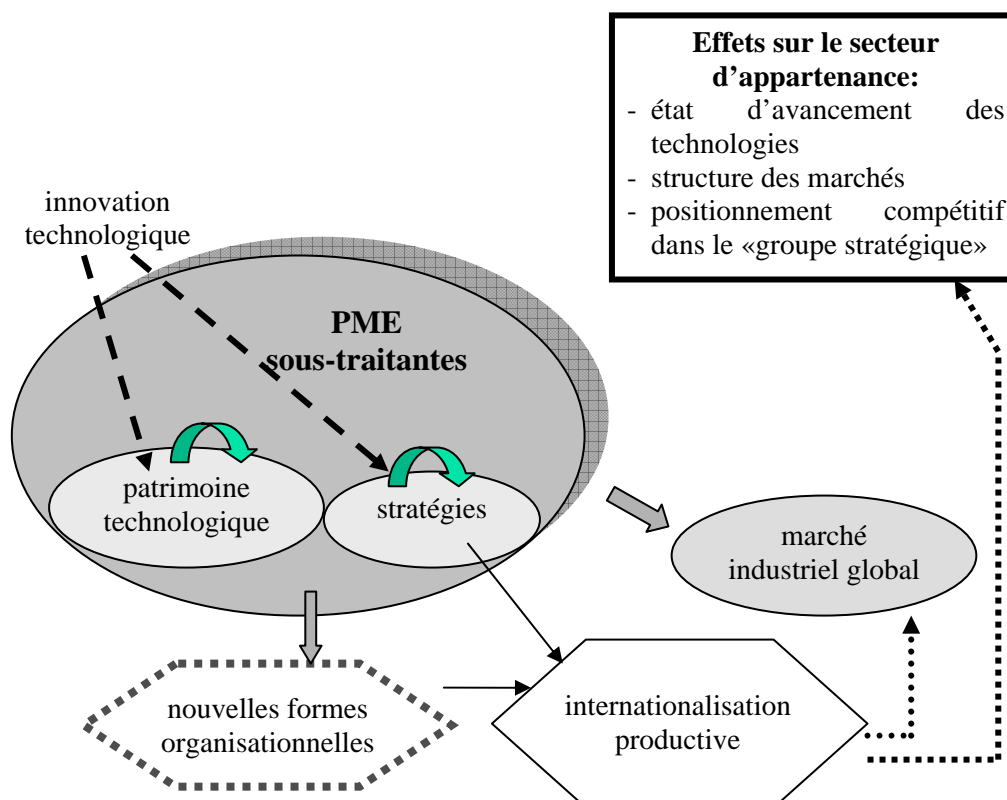
L'observation empirique vise à définir l'évolution du rôle joué par les PME dans le cadre de la compétition internationale (Pepe, 1988; Cafferata, 1993; Grandinetti et Rullani, 1996; Rispoli, 1998; Caroli, 2000; Varaldo, 2004; Silvestrelli, 2005).

Le travail présente les résultats d'une recherche établie sur la base d'un bon nombre des catégories conceptuelles proposées par l'abondante littérature internationale concernant les stratégies d'internationalisation des entreprises industrielles. Nombreux phénomènes économiques observés ont été interprétés selon les courants de recherche suivants : la « théorie transactionnelle » (*Transaction Cost Internalization* – TCI) (Buckely et Casson, 1976; Rugman, 1981; Hennart, 2007), la « théorie de l'apprentissage organisationnel » (*Organizational Learning Perspective*) (Barkema et Vermuelen, 1998; Padmanabhan et Cho, 1999; Petersen et al. 2008), la « théorie de la croissance de l'entreprise » (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) étroitement liée à la « Theory of Foreign Direct Investment » (FDI) (Hymer, 1976; Caves et Mehra, 1986; Dunning, 1988; Markusen, 2002), la « théorie institutionnelle » (Prahalad et Doz, 1987; Rosenzweig et Singh, 1991; Kostova, 1999; Harzing, 2002; Witt et Lewin, 2007).

L'étude de cas a reposé sur trois outils de recueil d'information : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de documents comptables. Au cours de l'enquête empirique on a examiné soixante

quinze entreprises des Marches œuvrant dans deux secteurs : le secteur mécanique et le secteur électronique<sup>1</sup>. Par l'étude plus approfondie de cinquante deux cas on a pu créer une banque de données qui recueille de nombreuses informations concernant les variables économiques : certaines d'entre elles ont été tirées des documents comptables, d'autres, qui n'étaient pas inscrites dans le bilan, ont été évaluées ou estimées grâce à l'aide du management sociétaire (que l'on pense aux ressources consacrées à l'ingénierie, à l'introduction de nouvelles technologies de processus, à l'amélioration des technologies actuelles, etc.).

**Figure 1 – Stratégies de développement international des PME**



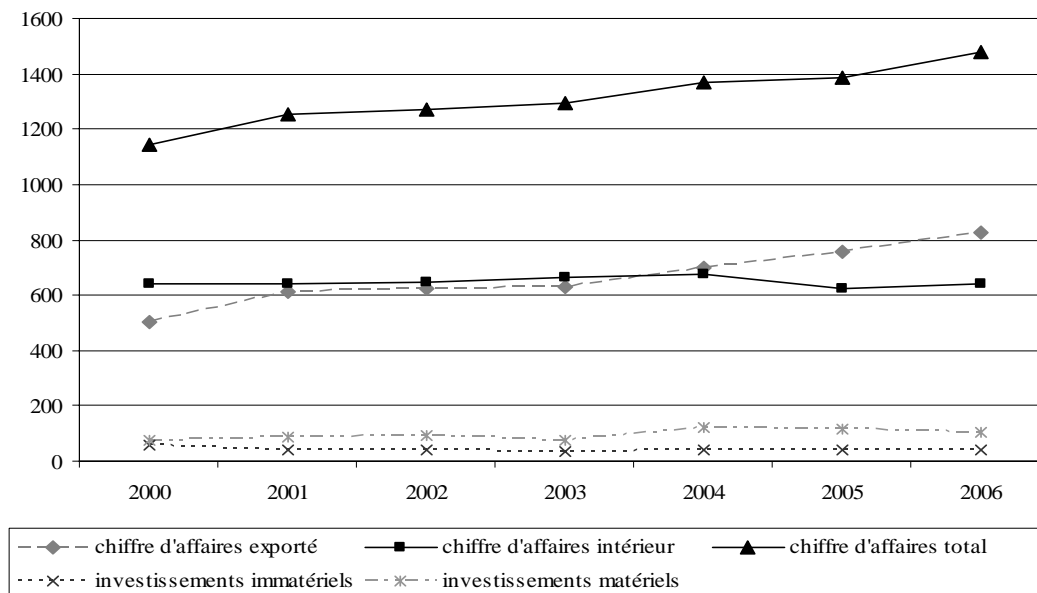
## 2. L'ouverture internationale des PME

Beaucoup d'entreprises de l'échantillon analysé réalisent des parts importantes d'exportation sur le chiffre d'affaires. L'enquête a montré que certaines entreprises ont entrepris des stratégies de développement des ventes sur les marchés étrangers lorsque la demande intérieure enregistrait une baisse (graphique 1). En outre l'on a observé que « l'ouverture internationale » ne se réduisait pas lorsque la demande intérieure recommençait à croître : le noyau entrepreneurial et managérial de ces entreprises n'a pas considéré la demande intérieure et la demande extérieure comme des facteurs de croissance substitutifs que l'on pouvait utiliser comme des leviers alternatifs pour poursuivre des stratégies de développement satisfaisantes.

<sup>1</sup> Il s'agit d'entreprises de moyennes dimensions sur la base des paramètres, appartenance à la classe de salariés 50-499 et chiffre d'affaires compris entre 13 et 260 millions d'euro, proposés par Mediobanca et Unioncamere (2004).

En définitive il est évident que l'augmentation du chiffre d'affaires provenant des marchés étrangers attribue un aspect toujours plus international à ces entreprises que l'on peut définir comme des entreprises axées sur l'exportation (« entreprises *export oriented* »).

**Graphique 1. – Valeurs absolues (valeurs en millions d'euro ; ans 2000-2006)**



Source : Marcone, 2007

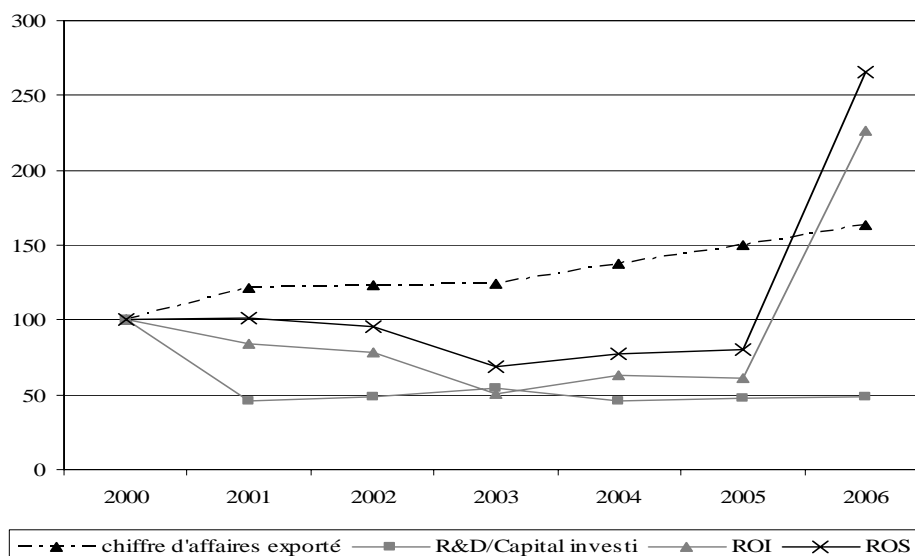
L'attention portée par les entreprises clientes, des Marchés et étrangères, sur les entreprises fournisseuses des Marchés découle de l'évaluation des facteurs spécifiques de compétitivité des PME sous-traitantes ; parmi ces facteurs le plus important est la capacité d'innovation des sous-traitants qui possèdent des capacités particulières acquises dans le cadre des processus innovants typiques de l'entreprise (*firm specific factors*).

En considération du fait que les entreprises consacrent beaucoup de ressources (ressources financières, capital humain, etc.) au déroulement du cycle de « conception – ingénierie – production », presque toujours renouvelé à chaque négociation entre l'entreprise fournisseuse et l'entreprise acheteuse, il nous a paru intéressant d'analyser le volume de la R&D, que dans ce cas nous avons évalué par le ratio « R&D/capital investi » qui représente le rapport entre les ressources investies dans le secteur de recherche et développement et les ressources totales (capital investi).

Sur la base de l'observation des données tirées de la recherche empirique, il résulte que les entreprises examinées investissent peu de ressources dans les activités de recherche par rapport au capital total investi dans la gestion globale de l'entreprise. Toutefois la fiabilité de ce paramètre est profondément affectée par les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'évaluation de la partie des ressources qui ne doit pas être enregistrée sous d'autres natures comptables (main d'œuvre, constructions internes, etc.).

Observant le graphique 2, il est possible de remarquer qu'il existe un rapport entre la propension à la recherche (R&D/CI) et l'amélioration des paramètres du revenu (ROS e ROI).

**Graphique 2 - Valeurs moyennes, index en pourcentage ans du 2001 au 2006 (base fixe 2000)**



Source : Marcone, 2007

### 3. Les stratégies d'internationalisation productive des PME

Pour rester compétitives, même les entreprises de dimensions plus réduites doivent décider, tôt ou tard, de se confronter aux nouvelles et complexes stratégies d'internationalisation qui demandent d'ajouter les bénéfices des activités productives obtenus dans les établissements étrangers de propriété aux activités productives intérieures (Hollestein, 2005; Vachani, 2005). La diffusion de stratégies d'expansion multinationale<sup>2</sup> dans un nombre toujours croissant d'entreprises industrielles italiennes de type différent, œuvrant dans des secteurs différents et caractérisées par des systèmes de gouvernance hétérogènes, s'explique par cette nécessité.

Le fait qu'une grande partie des entreprises observées ont recours à des formes d'internationalisation de type productif révèle sans aucun doute que les petites et moyennes entreprises ont acquis une connaissance plus approfondie de l'environnement international. Elles peuvent, donc, utiliser l'expérience acquise à l'étranger pour élaborer d'autres stratégies concernant de futurs investissements dans le même ou dans d'autres Pays.

Au cours de la recherche empirique l'on a observé que les investissements consacrés à l'internationalisation des activités productives découlent de la nécessité de poursuivre les différentes finalités compétitives analysées ci-dessous :

- a) accéder aux segments du marché international caractérisés par une demande en forte hausse ;
- b) conserver la demande clairement exprimée par les clients industriels qui transfèrent leurs établissements dans les nouveaux sites de production de l'Europe orientale ;
- c) transférer les activités productives dans les Pays du sud-est asiatique qui, étant le siège du « système d'offre » des composants électroniques, offrent aux entreprises qui s'y installent la possibilité d'acquérir et de conquérir des parts de la demande mondiale.

#### a) Entrée sur les segments internationaux avec demande en forte hausse

<sup>2</sup> Comme chacun le sait, la littérature distingue l'internationalisation commerciale, basée sur l'ouverture d'activités de vente, de l'internationalisation productive, prévoyant l'installation de nouveaux établissements de production, et elle attribue seulement à cette dernière forme d'expansion internationale la dénomination de « stratégie multinationale ».

Quelques entreprises de l'échantillon ont effectués des investissements productifs sur les marchés/Pays étrangers dans le but de produire une nouvelle ligne de biens à placer dans les segments les moins favorisés économiquement d'un marché-Pays caractérisé par une demande potentielle importante et en forte hausse orientée sur des produits « bas-de-gamme ». Cette stratégie a été choisie à la suite de l'évaluation positive portée par les managers du marketing sur l'attractivité du nouveau segment de ce marché-Pays, en premier lieu, et en deuxième lieu, sur la présence d'avantages spécifiques permettant d'attaquer avec succès le nouveau segment, même s'il s'agit d'un marché nouveau où les concurrents locaux qui y opèrent sont particulièrement expérimentés (fiche 1) (Bowen et Wiersema, 2005; Douma et al. 2006).

#### Fiche 1 – *La diversification productive internationale*

---

Toujours plus fréquemment les entreprises analysées ont recours aux investissements productifs étrangers dans le but d'ajouter de nouvelles « combinaisons produit – technologie » aux lignes existantes. Dans ces cas les stratégies de développement international utilisent des formes de diversification des activités productives qui, à leur tour, créent d'autres unités de business (élargissement du « portefeuille business ») à l'échelle globale. Le phénomène économique qui en découle n'est pas une simple « dispersion des actifs », mais une véritable « diversification des actifs » d'entreprise (Goerzen et Beamish, 2005)<sup>3</sup>.

Il faut remarquer que les petites entreprises ne se distinguent pas des entreprises de moyenne dimension en ce qui concerne le choix du marché-Pays étranger où effectuer des investissements : les deux catégories d'entreprises décident d'œuvrer dans les Pays qui se trouvent dans une phase de développement économique (*business cycle*) tout à fait différent de celui du Pays intérieur.

L'enquête empirique révèle que les entreprises de l'échantillon ayant des dimensions plus grandes réalisent dans les établissements de propriété d'autres combinaisons « produit – marché – technologie » qui résultent étroitement liées aux combinaisons réalisées dans les établissements intérieurs.

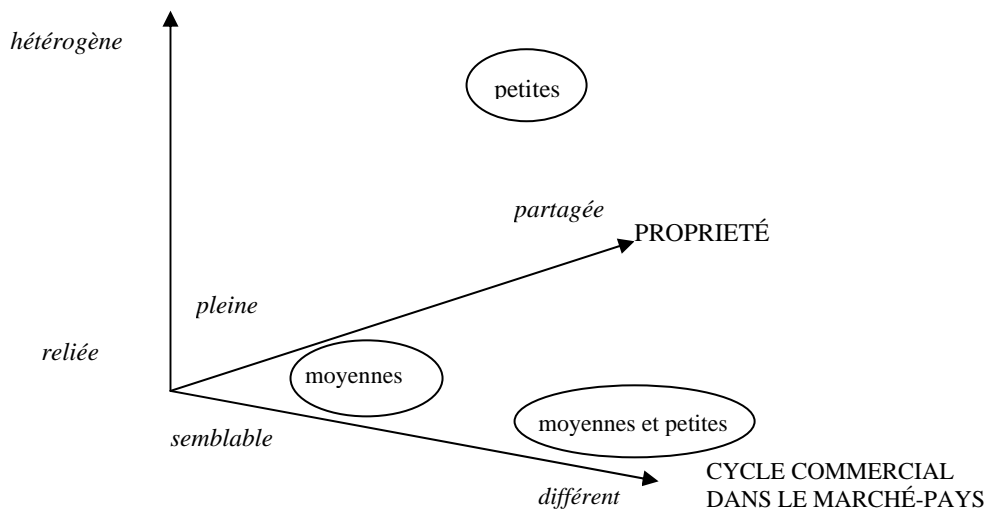
Les objectifs compétitifs poursuivis par la production d'une combinaison « produit – technologie » dans le siège extérieur de propriété liée à la combinaison intérieure sont représentés par la possibilité d'acquérir les nombreuses ressources locales dans des conditions économiques favorables (articles, composants, etc.) et, en outre, d'accéder aux formes d'intermédiation commerciale les plus adéquates.

L'entreprise étrangère de pleine propriété (*captive affiliate*) permet, en effet, de limiter les frais liés à la recherche et à l'évaluation des fournisseurs et des partenaires commerciaux. En outre elle s'avère flexible dans la sélection des ressources externes (locales) qui résulteraient être à chaque fois les moins onéreuses. Il est évident que la constitution d'une entreprise affiliée de pleine propriété (*wholly ownership*) est un choix d'expansion international qui s'avère être extrêmement rigide dans des situations où la « société mère » doit envisager de nouvelles modalités de présence à l'étranger.

Les entreprises de petites et moyennes dimensions choisissant de différencier le « portefeuille Pays » où installer ses filiales, qui parfois sont spécialisées dans la production de combinaisons « produit – technologie » différentes par rapport à la combinaison intérieure, mettent en branle, de façon presque involontaire, des processus d'apprentissage (technologique, organisationnel et de marché) qui augmentent la profitabilité des stratégies internationales du groupe (Hiitt et al., 1997 ; Ruigrok et Wagner, 2003).

---

<sup>3</sup> Les entreprises étrangères sont des véritables divisions conçues dans le but non pas d'explorer (*exploration*), mais d'utiliser au mieux le savoir-faire du centre (*exploitation*). Toutefois à moyen terme l'on observe que surtout les entreprises les plus petites rencontrent presque toujours des difficultés concrètes aussi bien dans l'utilisation du savoir-faire acquis dans le déroulement des actives intérieures de R&D que dans son adaptation aux besoins locaux.

COMBINAISON «PRODUIT-  
MARCHÉ-TECHNOLOGIE»

Source : nos élaborations basées sur l'enquête empirique directe.

#### b) Nouvelle localisation de la demande internationale

L'investissement productif étranger est choisi par les entreprises des Marchés qui souhaitent continuer de conserver la demande qui arrive des Pays étrangers et qui est exprimée par des clients industriels ayant récemment transféré leurs activités productives. Il faut souligner que les établissements étrangers ne remplacent pas les établissements intérieurs : la dimension productive totale augmente et le niveau d'emploi sur le site de production initial n'est pas à risque (fiche 2).

#### Fiche 2 – Ouverture internationale du pôle mécanique de Vallesina.

Le pôle mécanique de Vallesina a entamé, au cours de ces dernières années, un parcours de repositionnement compétitif. La forme la plus évidente et, au même temps, la plus controversée à cause des potentiels effets négatifs sur les économies locales, est la délocalisation productive. La modification de la structure de l'offre du pôle mécanique est, tout récemment, le résultat de stratégies d'internationalisation adoptées par les sous-fournisseurs de dimensions moyennes et petites et historiquement enracinés sur le territoire (domaine de district). Elles suivent, à quelques décennies de distance, les stratégies d'internationalisation productive établies par les entreprises de dimensions moyennes et grandes et appartenant principalement au secteur des électroménagers. Il est impossible de ne pas remarquer que les entreprises mécaniques sous-traitantes jouent un rôle important dans le nouveau parcours de réorganisation internationale du système de production local.

Les stratégies d'internationalisation productive par IDE productifs sont adoptées par des entreprises sous-traitantes œuvrant dans les secteurs de la mécanique, et parfois même de la mécanique de précision, caractérisés par des formes concurrentielles de marché et par la possibilité de décomposer les cycles productifs du point de vue technique.

Il est important d'observer que le potentiel de morcellement technique des cycles productifs aussi bien des entreprises clientes que des entreprises fournisseuses, localisées dans le même pôle, n'a aucune influence sur le type de décentralisation productive internationale choisi. Les opérateurs économiques, les acheteurs et les sous-fournisseurs, qui font partie du pôle productif intérieur, décentrent (ou délocalisent) tout le cycle de façonnage dans les nouveaux établissements étrangers de propriété installés dans les zones d'industrialisation récente (Z.E.S. – zones économiques spéciales) des Pays tels que la Pologne, la Roumanie, la République Tchèque. Les entreprises clientes, tout en



transférant leurs activités dans les nouveaux établissements localisés dans des zones avec une concentration industrielle élevée, ne souhaitent pas remplacer le sous-fournisseur local qui depuis toujours leur offre un produit – service personnalisé, c'est-à-dire hautement adapté aux besoins du client. Le fait de s'adresser à de nouveaux fournisseurs, localisés dans les Z.E.S. de nouvelle formation, pourrait demander des investissements spécifiques – en particulier des ressources immatérielles – non seulement pour réduire le risque de conduites opportunistes, mais surtout pour garantir le correct déroulement des activités de production du sous-traitant.

Il est évident, donc, que les critères dirigeant l'entreprise fournisseuse dans le choix de la zone où installer le nouvel établissement productif sont des critères de type commercial. La zone est choisie dans le but d'accéder à la chaîne de fourniture la plus proche au client industriel (*supply chain proximity*).

---

Source : Marcone, 2007.

### *c) IDE en tant qu'opportunité de repositionnement dans le système d'offre internationale*

Parmi les petites et moyennes entreprises des Marchés l'on enregistre des cas d'entreprises, œuvrant dans le secteur des composants électroniques, qui, inspirées par une orientation de type *resource seeking*, ont effectué, même si depuis peu d'années, des investissements productifs étrangers pour bénéficier des « avantages de localisation » spécifiques (moindre coût du travail et moindre coût des matières premières et des matériaux) que l'on peut acquérir en délocalisant les activités productives dans d'autres Pays. A la suite de ces stratégies d'internationalisation productive, concrètement réalisées par des accords de collaboration sous forme de sociétés en participation, elles sont capables d'œuvrer avec succès (en tant que producteurs et vendeurs) sur les « marchés – Pays de fourniture » du Sud-est asiatique, qui constituent le macro-domaine géographique où le « système de l'offre » des composants électroniques est actuellement localisé (Marcone, 2005).

## **4. Les stratégies de *business marketing* international**

### **4.1. Le rôle stratégique des activités de marketing industriel**

L'on a observé que seulement dans les entreprises les plus grandes le marketing est un service suffisamment développé du point de vue organisationnel, même si, dans nombre de cas, les activités de marketing sont effectuées par des spécialistes du type *full time marketers* qui ont des compétences techniques plutôt qu'économiques et de gestion.

Pour les PME, les dimensions réduites ne représentent plus la seule source à laquelle attribuer les remarquables avantages compétitifs que ces dimensions permettaient d'atteindre d'un point de vue stratégique et productif. Au contraire, suite à l'élargissement des marchés au niveau international, la valorisation du capital intellectuel et du savoir-faire des PME ne peut pas être confiée exclusivement aux activités productives ; les connaissances dans le domaine de la technique et de la construction doivent être transférées même aux autres activités de l'entreprise (achats, logistique de distribution, marketing), qui, de cette façon, pourront participer aux processus d'amélioration des caractéristiques du produit et des services offerts.

Il résulte donc que les éléments innovants du marketing industriel doivent être recherchés toujours plus fréquemment dans les facteurs de marché (niveau de la demande, localisation géographique des marchés qui l'expriment, conduite d'achat des utilisateurs industriels, processus d'interaction entre les utilisateurs et les producteurs) et non seulement dans les caractéristiques du produit échangé.

Il s'ensuit que les entreprises des Marchés, dans les dernières années, ont modifié le contenu des stratégies et des caractéristiques de leur structure organisationnelle dans le but de conquérir de nouveaux « espaces interstitiels » (ou micro-segments) sur les marchés internationaux.

Ce nouveau positionnement compétitif plus favorable sur les *business markets* internationaux a été accompli avec succès par les entreprises qui ont été capables de modifier leur positionnement par rapport aux « chaînes de fourniture globales ». Leur capacité de repérer les segments de secteur où travailler, qui s'est manifestée dans des années particulièrement difficiles, c'est-à-dire lorsque le système international de l'offre était en train de se donner une nouvelle organisation, a été l'élément qui a permis à des entreprises non grandes de créer des actifs différentiels dans le contexte compétitif. Cette conduite leur a permis de tirer des bénéfices des différentiels de compétitivité qui, si d'une part augmentaient l'attractivité de segments de secteur spécifiques, de l'autre élevaient des barrières intersectorielles (barrières à la mobilité) qui s'avéraient avantageuses, étant donné qu'elles rendaient plus difficile l'accès de nouveaux potentiels entrants, représentés principalement par des entreprises appartenant à d'autres segments de secteur ou à d'autres étapes des filières internationales de fourniture.

L'on veut ici souligner particulièrement le fait que les décisions entrepreneuriales, aussi bien celles strictement stratégiques que celles plus clairement opérationnelles, doivent être prises tout en étant conscient qu'il existe une importante différence entre le positionnement du produit sur un segment spécifique des *business markets* internationaux et le positionnement compétitif de l'entreprise à l'intérieur d'un contexte économique et compétitif mondial. Le premier généralement est lié à la capacité du produit de satisfaire les besoins et les principales modalités de consommation sur un segment de marché, qu'il soit national ou transnational, tandis que le deuxième concerne le positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents dans l'espace économique de référence (produit – marché, groupe stratégique, secteur ou sous-secteur industriel).

#### **4.2. La segmentation multiple et les stratégies «down selling»**

On a déjà observé que nombre d'entreprises, poussées par la volonté d'augmenter les ventes, décident d'affronter de nouveaux segments du marché global, en offrant des produits d'une valeur inférieure mais ayant un prix adéquat à satisfaire les besoins des consommateurs moins exigeants et avec des capacités de dépense réduites. L'adoption de stratégies de marketing qui auront comme but le soutien du *down selling* modifie le positionnement de marché, mais ne change pas le positionnement dans l'espace économique initial. Les entreprises qui font ce choix ont déjà décidé de se confronter avec les concurrents appartenant à d'autres espaces économiques ou domaines compétitifs qui sont déjà présents sur ces segments de marché. *Les entreprises des Marchés de ce type, en effet, gardent et même améliorent leur positionnement compétitif dans le cadre initial (ou historique), même si actuellement elles choisissent des stratégies de marché qui leur permettent de se « multi-positionner » dans des segments différents du marché mondial.*

Généralement les entreprises, après avoir atteint un positionnement de créneau, souhaitent s'agrandir en réalisant de nouveaux produits adéquats aux nouveaux segments internationaux. Il s'agit de produits différents par rapport aux produits dans lesquels les entreprises sont spécialisées depuis longtemps et, en définitive, des produits caractérisant la spécialisation productive des domaines de district d'appartenance.

L'on observe, donc, une propension à modifier, ou mieux, à renforcer sa position compétitive internationale qui est réalisée de la façon suivante : sur tous les marchés-Pays servis les exigences des utilisateurs appartenant à des segments de créneau continuent d'être satisfaites et, par l'offre d'autres lignes composées de produits différents, l'entreprise peut répondre aux exigences exprimées par les utilisateurs œuvrant sur de nouveaux segments de marché.

Il est évident que grâce à ces segments de nouvelle acquisition, en très peu de temps l'entreprise peut acquérir un positionnement efficace sur les marchés-Pays en forte hausse.

En outre il est intéressant d'observer que les entreprises produisant des biens d'équipement sont les plus adéquates à se positionner sur des bases de marché plus grandes pour bénéficier de tous les possibles avantages d'échelle que l'on peut obtenir grâce aux activités de R&D et de distribution, puisque leur activité de production est conçue pour fournir des solutions d'installation personnalisées pour chaque commande.

### **5. Le positionnement dans la structure de l'offre internationale**

Il a été très intéressant de relever l'existence d'entreprises capables de trouver, presque toujours exactement, et de choisir leur positionnement compétitif correct avant d'effectuer toute activité de segmentation du marché et de positionnement du produit.

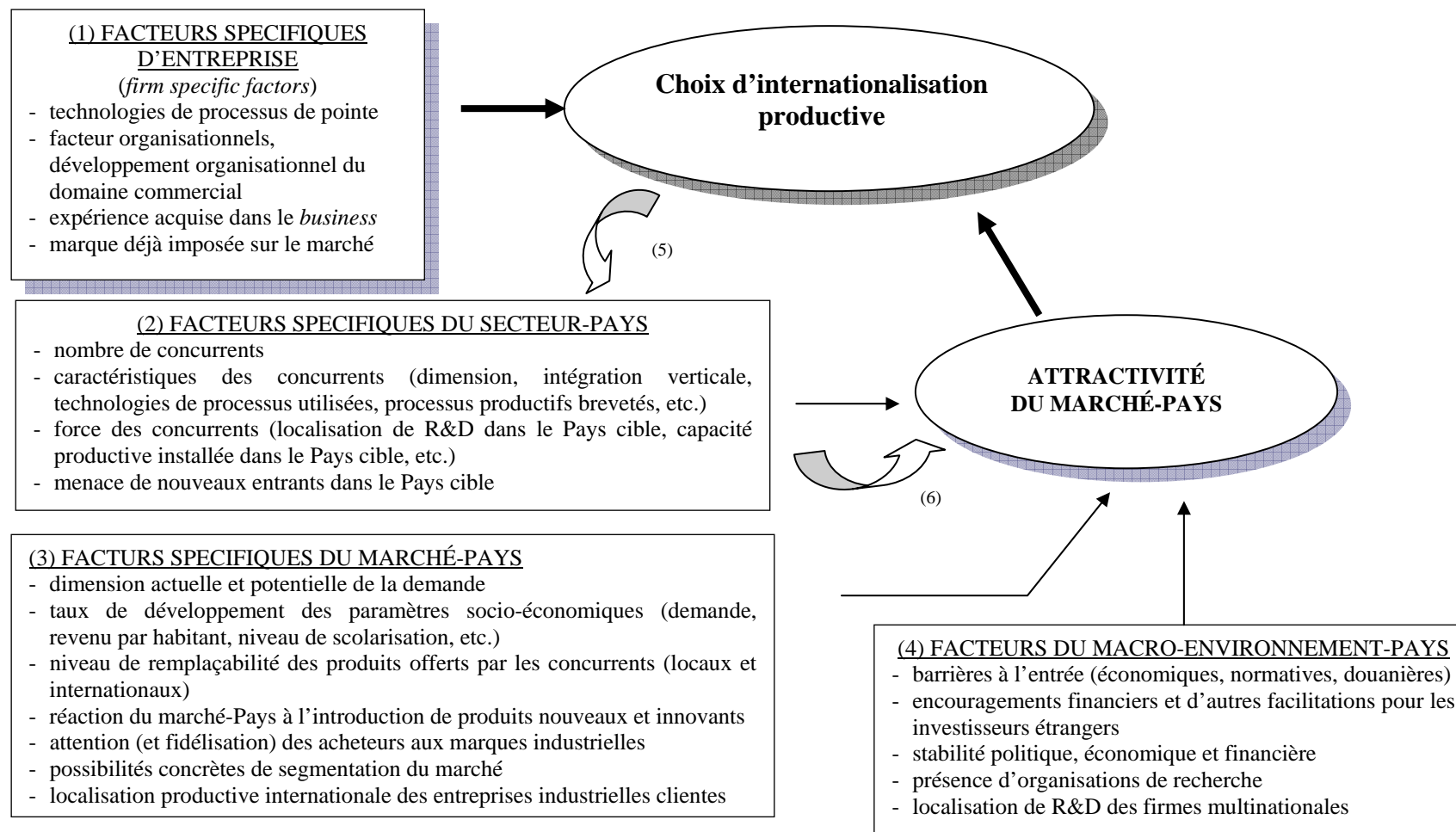
L'on veut souligner que des entreprises de l'échantillon analysé, même non grandes mais caractérisées par un savoir-faire intéressant, ont développé, d'une façon tout à fait naturelle, des capacités remarquables d'évaluer leur positionnement compétitif dans le cadre de leur segment de secteur et en outre la capacité de le modifier en cas d'entrée de nouveaux concurrents étrangers.

En dépit de l'habileté qu'elles démontrent, elles n'attachent pas l'importance nécessaire au repérage dans de courts délais des caractéristiques structurelles du segment de secteur (forme de marché, degré de concentration, etc.). Leur objectif principal est « l'objectif de marché », c'est-à-dire le fait de profiter de la demande sur les marchés étrangers caractérisés par des fortes tendances de croissance : le choix principal de marketing est donc la définition du type de produit à concevoir, à réaliser et à vendre. En définitive le but principal, et même exclusif, est d'exploiter la demande réelle et potentielle, en préférant des choix de positionnement du produit à des choix de segmentation concernant un ou quelques uns marchés étrangers.

En définitive l'on observe une situation où dans les entreprises de moindres dimensions, la propension à exporter sur les marchés cibles étrangers a été, jusqu'aux premières années de l'an deux mille, fondamentalement déconnectée de l'analyse de leur attractivité, puisqu'elles pensaient pouvoir atteindre le succès simplement sur la base de leurs points forts (figure 2). En effet les facteurs spécifiques de l'entreprise (1) jouaient un rôle important dans la définition de la volonté d'accéder aux marchés étrangers ; rarement d'autres éléments étaient pris en considération, comme les facteurs spécifiques du marché-Pays (3) et du macro-environnement (4). Aujourd'hui, au contraire, même les entreprises non grandes, justement à cause du fait qu'elles travaillent sur les marchés *business to business*, dans leur décision de devenir ou de rester des opérateurs capables de produire et de vendre avec succès dans le cadre international, doivent effectuer des recherches continues et soignées sur l'attractivité de chaque marché-Pays (nouveau ou existant) ; pour cette raison elles doivent ajouter le repérage et l'étude des facteurs spécifiques du secteur-Pays (2) aux analyses des « facteurs spécifiques » concernant le marché cible étranger (3) et le « macro-environnement » (4).

Seulement cette analyse approfondie, et au même temps complexe, des facteurs caractérisant l'attractivité du « marché cible industriel étranger » permet à l'entreprise de définir des stratégies d'internationalisation productive prudentes qui améliorent sa capacité de lutter dans le cadre global. L'effet qui en découle est la modification de la structure de l'offre aussi bien que de l'attractivité du marché-Pays spécifique (2) (voir flèches 5 et 6).

Figure 2 – *Evaluation du marché cible industriel étranger*



## 6. Les défis et les opportunités dans le « système de sous-fourniture international »

### a) *La propension internationale des PME*

Les processus concurrentiels internationaux, qui se basent toujours plus fréquemment sur la localisation à l'échelle globale de plusieurs activités d'entreprise même de la part des entreprises de petites et moyennes dimensions, imposent aux entreprises des Marchés analysées de concevoir de nouvelles stratégies d'expansion internationale.

Elles sont poussées à transformer leur présence sur les marchés étrangers d'exportateurs en *insider*. Ce choix de modifier le mode de compétition à l'échelle globale est la voie la meilleure et celle qu'il faut parcourir obligatoirement, dès aujourd'hui, pour profiter des opportunités compétitives futures représentées aussi bien par le développement des ventes que par la possibilité de bénéficier des « ressources » de chaque Pays.

Les entreprises mécaniques et électroniques des Marchés démontrent une propension générale à l'internationalisation et par conséquent à l'élargissement de leurs structures productives et organisationnelles à l'échelle globale. Aujourd'hui elles ne peuvent pas suivre des voies de croissance imposées par des situations contingentes (structure technique et organisationnelle, contraintes financières, succession familiale, situation économique internationale), mais elles sont appelées à parcourir des chemins difficiles et risqués de développement dimensionnel et de croissance des paramètres de performance de gestion qu'il était difficile d'imaginer jusqu'il y a quelques années. Par contre, le fait que les nouvelles structures productives répondent à une demande en augmentation constante engendre dans les entreprises fournisseuses des Marchés une forte impulsion à augmenter la capacité productive qui devient de type *multipliant* et multi-localisée au niveau global.

Une partie de la littérature de gestion internationale affirme que le fait d'avoir recours à l'alliance stratégique représente le choix stratégique le plus adéquat pour les entreprises qui souhaiteraient augmenter des actifs spécifiques, même si dans le cadre de formes de collaboration (Kogut, 1988 ; Covin et Miles, 1999). Au cours de l'enquête empirique l'on observe que, parmi les entreprises analysées, seulement les entreprises plus grandes sont capables de repérer les partenaires les plus adéquats avec lesquels elles peuvent établir des formes de collaboration, dans le but de gérer de façon conjointe l'augmentation du patrimoine d'actifs spécifiques.

Au cours de l'enquête empirique l'on a relevé le rôle important joué par les entreprises étrangères de propriété non seulement dans le processus d'application et d'exploitation des connaissances provenant du siège intérieur sur des échelles productives plus amples, mais aussi dans le processus de retour qui peut devenir plus dynamique grâce à la capacité de la filiale d'absorber de nouvelles connaissances à transmettre au siège intérieur.

### b) *Le cycle de vie des alliances stratégiques internationales*

En observant la séquence dans laquelle les entreprises entreprennent les stratégies d'investissement direct à l'étranger, il résulte qu'elles choisissent des modes d'accès différents qui confirment les résultats de certains spécialistes d'*international business* (Chang et Rosenzweig, 2001; Forsgren, 2002; Grønhaug et Haugland, 2005), selon lesquels les modes d'accès dépendent de l'expérience acquise par l'entrepreneur dans le cadre des stratégies d'investissement direct précédemment adoptées : dans les premières phases de développement l'on préfère des formes de propriété partagée (*joint venture*, acquisitions) ; grâce à la successive acquisition d'expérience, les investissements directs partiels se transforment en investissements directs avec pleine propriété.

Pour la plupart des entreprises observées, au contraire, le processus d'internationalisation n'a pas été le résultat de décisions incrémentielles continues. Dans quelques cas les entreprises ont brulé l'étape de l'exportation passant directement à celle de la production

internationale, tandis que dans d'autres situations on a immédiatement utilisées des ressources importantes qui par la suite ont été réduites ; un bon nombre d'entreprises s'est internationalisé en se positionnant en même temps avec le même engagement et la même méthode dans des Pays différents<sup>4</sup>.

Il faut même remarquer que certaines entreprises sont nées déjà globales et cela dans une période où les entreprises des Marchés n'étaient pas « ouvertes » à l'économie globale<sup>5</sup>.

Enfin, au cours de l'enquête empirique, l'on a observé que la tendance à formuler des stratégies d'internationalisation productive par des investissements directs est suivie aussi bien par les entreprises de première génération que par celles ayant déjà passé le cap du passage générationnel<sup>6</sup>, étant donné qu'elle représente une poussée qui intervient, toujours plus fréquemment, même dans les phases initiales du développement de l'entreprise.

### c) La R&D

Une autre observation suggérée par la recherche est que les entreprises des Marchés seront appelées, dans un futur très proche, à gérer des parcours de développement technologique différents, chacun caractérisé par une évolution différente à l'intérieur des unités productives de propriété, aussi bien de celles intérieures que de celles étrangères, tant qu'elles devront devenir des fournisseurs « spécialisés » dans l'accroissement de nombreux patrimoines technologiques très différenciés et en forte évolution. Il en découle que le système de gouvernance des entreprises faisant partie d'une seule structure propriétaire devra s'inspirer à une philosophie stratégique axée sur des objectifs d'exploitation dans le cadre global des compétences technologiques spécifiques des différentes entreprises (objectif *market seeking*) (Mansfield et al., 1979; Warrant, 1991; Kuemmerle, 1999). Il est possible de prévoir, donc, que dans le futur il sera toujours plus difficile de regrouper dans une seule entreprise les activités visant à l'accroissement du patrimoine technologique ; il en va de même pour les activités de R&D pour lesquelles seulement leur décentralisation internationale progressive et, au même temps, leur différenciation pourront réduire, surtout pour les entreprises non grandes, le risque typique des activités innovantes. Les stratégies de compétition sur les marchés internationaux devront être non seulement de type *market seeking*, mais elles devront représenter aussi des choix *technology sourcing* (Buckley et Hashai, 2005) ; seulement de cette façon les stratégies de développement international d'entreprises œuvrant sur les *high*

---

<sup>4</sup> Il est certain que même la distance culturelle pèse lourdement sur le choix du type d'accès (Kogut et Singh, 1988 ; Hofstede, 2001 ; Shenkar, 2001).

Le problème de la distance culturelle du Pays hôte ne semble pas pouvoir être compensé par le fait d'avoir eu des expériences précédentes d'internationalisation propriétaire. Dans quelques études l'on a observé que la capacité acquise dans la conception et dans la gestion d'entreprises étrangères de propriété, aussi bien dans le cas d'une pleine propriété (*full ownership*) que d'une propriété partagée (*shared ownership*), réduit les coûts et l'incertitude en cas d'autres investissements dans des Pays culturellement lointains (Cho et Padmanabhan, 2005).

Au cours de l'enquête empirique l'on a relevé que parmi les entreprises de l'échantillon, seulement les entreprises les plus grandes, équipées de structures organisationnelles internes adéquates pour gérer le développement des activités productives et commerciales à l'échelle internationale, n'ont pas eu trop de difficultés à appliquer les mêmes stratégies d'internationalisation productive et commerciale dans les Pays plus proches du point de vue politique et culturel. Pour les autres Pays elles ont dû choisir des formes d'internationalisation spécifiques (que l'on pense au *scout*), puisqu'il s'agissait d'œuvrer sur des marchés nouveaux, peu explorés par les concurrents et pour lesquels il était difficile d'évaluer les variables économiques définissant l'attractivité d'un marché-Pays.

<sup>5</sup> Sur les entreprises *born-global*, voir, entre autres, Knight et Cavusgil, 2004.

<sup>6</sup> Plusieurs auteurs ont souligné le fait que les accords de collaboration ont concerné principalement des entreprises appartenant à des secteurs mûrs (Contractor et Lorange, 1990) ; d'autres spécialistes, parmi lesquels Porter (1990), ont considéré les formes de collaboration internationale comme des choix *faute de mieux* par rapport à l'expansion internationale par des investissements directs.

*tech business markets* internationaux pourront engendrer des bénéfices importants et garantir la poursuite d'objectifs de croissance internationale de type *risk-seeking*.

d) *Le rôle du facteur entrepreneurial dans les stratégies internationales à succès*

L'on a observé que seulement en présence d'une internationalisation de l'entrepreneuriat (McDougall et al., 1994; Gregori, 2001; Alvesson et Willmott, 2002; Chatman et Cha, 2003; Welch et Welch, 2006; Langlois, 2007; Runyan et al. 2008) l'on relève des phénomènes très dynamiques d'absorption des connaissances locales de la part de la filiale caractérisés par des modes efficaces et rapides de transfert vers le siège intérieur<sup>7</sup>.

L'on se réfère principalement aux situations où un membre de la famille de l'entrepreneur – fondateur (frère ou fils, au cas où le processus de passage générationnel aurait été déjà achevé) s'installe pour de longues périodes dans le Pays étranger et se charge de la direction de l'activité productive étrangère et ensuite le sommet stratégique de l'entreprise intérieure, composé par le noyau familial de l'entrepreneur – fondateur et par le management d'haut niveau, lui confie la tâche de développer des relations avec des opérateurs économiques locaux<sup>8</sup>. L'entrepreneur intérieur, qui a une fonction active dans la gouvernance de la nouvelle unité étrangère, si d'un côté soutient et mène à bonne fin des relations fructueuses d'échange, de l'autre facilite la création de phénomènes constructifs d'apprentissage entre le client étranger et le siège productif étranger et entre ce dernier et le siège intérieur (Corbett, 2007; Criscuolo et Narula, 2007)<sup>9</sup>. L'on observe concrètement que la capacité de l'entrepreneur expatrié de créer des relations interpersonnelles sur les marchés-Pays étrangers facilite l'accès aux sources locales de production de savoir-faire technologique et représente une aide importante pour les opérateurs de marketing de l'entreprise intérieure dans leur choix des stratégies de marketing international les plus adéquates. Les relations interpersonnelles sont des sources d'information très utiles pour effectuer des analyses informelles sur les marchés étrangers et même pour effectuer des recherches de marché plus organisées ; souvent elles représentent une des rares voies que l'on peut parcourir pour créer des formes de collaboration avec les spécialistes de la recherche (organisations, universités, entreprises).

## 7. Conclusion

Les résultats de l'enquête empirique montrent que les entreprises des Marchés de moindres dimensions, pour rester compétitives, doivent, tôt ou tard, adopter de nouvelles et complexes stratégies d'internationalisation qui demandent d'ajouter les bénéfices des activités productives obtenus dans les établissements étrangers de propriété aux activités productives intérieures. La diffusion de stratégies d'expansion multinationale dans un nombre toujours croissant d'entreprises industrielles des Marchés de type différent, œuvrant dans des secteurs

---

<sup>7</sup> A l'état actuel, les connaissances acquises par l'analyse de la diffusion dans les entreprises étrangères (de « pleine propriété » ou de « propriété partagée ») de la culture de l'entreprise intérieure ne permettent pas d'affirmer que la culture entrepreneuriale de la société mère se transforme en une véritable « culture de type *corporate* ». D'intéressants résultats de recherche sur la *corporate entrepreneurship activity*, en tant que processus de développement de l'entreprise séparé des processus traditionnels et structurés de *strategic management*, ont été présentés par Hughes et Morgan (2007) et par Teng (2007).

<sup>8</sup> Pour une analyse du rôle joué par les « relations entrepreneuriales interpersonnelles » dans la promotion de processus d'internationalisation plus immédiats et avantageux, voir les travaux de Bartlett et Ghoshal (1987), de Harris et Wheeler (2005), de McDougall et Oviatt (2000).

<sup>9</sup> Dans des études récentes on a affirmé que lorsque les rapports d'échange sont encouragés par l'entrepreneur, les contractants obtiennent des avantages réciproques de la réduction aussi bien des « asymétries dans les processus d'apprentissage » (*learning asymmetries*) (Corbett, 2007) que des coûts de transaction (*entrepreneurial transaction*) (Michael, 2007).

(ou sous-secteurs) différents et caractérisées par des systèmes de gouvernance hétérogènes, s'explique par cette nécessité.

Dans cette course, la stratégie multinationale réunit sous les mêmes problèmes, les mêmes risques et le même succès les petites et les grandes entreprises, qui, tout en ayant des modèles de propriété, d'organisation et de gestion différents, dans la réalité doivent faire face aux mêmes difficultés. Que l'on pense aux problèmes liés au déroulement des activités pour repérer et évaluer les opportunités offertes par les stratégies multinationales ou les ressources financières et organisationnelles les plus adéquates.

Les PME observées ne sont plus obligées de suivre des parcours de croissance imposés par des situations contingentes (structure technique et organisationnelle, contraintes financières, succession familiale, situation économique internationale) pour soutenir leur expansion à l'étranger ; elles doivent évoluer de façon à ce que les résultats des processus décisionnels complexes représentent la réalisation concrète de conduites entrepreneuriales et managériales partagées à l'intérieur de l'organisation et pour lesquelles il est nécessaire d'investir des ressources financières importantes.

Pour toutes les entreprises de notre échantillon, les investissements directs étrangers de pleine propriété ont représentés la modalité préférée.

Le modèle organisationnel et entrepreneurial du nouvel établissement productif est toujours le plus semblable possible au modèle italien : il est organisé de façon à avoir une grande flexibilité opérative qui favorise l'adaptation des lignes de production à la demande industrielle toujours changeante liée aux changements concurrentiels sur les marchés des produits finis.

La stratégie d'internationalisation basée sur les investissements productifs étrangers permet de gérer la spécificité des ressources appartenant aux entreprises (l'entreprise intérieure et l'entreprise étrangère de propriété) différemment localisées, en donnant aussi la possibilité, comme on l'a vu, de réduire les coûts de coordination, et surtout ceux nécessaires à éviter les risques de conduites opportunistes.

L'investissement productif étranger a évidemment l'avantage d'être une forme d'investissement très stable avec une gestion entièrement interne, capable de poursuivre des objectifs stratégiques communs ; en outre la conception est basée sur une structure stratégique flexible et les stratégies commerciales sont intégrées les unes aux autres.

L'IDE, avec le temps, s'est révélé être la forme organisationnelle préférée par les entreprises mécaniques et électroniques des Marchés qui s'internationalisent pour les deux raisons suivantes :

- premièrement parce que le développement de l'entreprise étrangère peut être aidé d'avantage par les relations d'échange qu'elle établit avec l'entreprise cliente présente sur le marché-Pays spécifique et même avec les autres entreprises du groupe auquel le client industriel appartient ;

- deuxièmement parce que les entreprises qui installent de nouveaux établissements productifs à l'étranger et continuent d'effectuer des activités de R&D – principalement orientées à effectuer la conception et l'ingénierie pour des produits ou pour des lignes spécifiques ou même pour des commandes particulières – dans le siège intérieur augmentent les volumes productifs sur lesquels l'on peut distribuer les coûts de R&D.

En effet les entrepreneurs des Marchés peuvent saisir l'occasion d'être présents dans le « système de sous-fourniture international » grâce à des stratégies capables d'« attaquer » la forte concurrence internationale, avec la possibilité de garder dans l'immédiat la part de marché sur les *business markets* étrangers et de réussir même à l'augmenter dans peu de temps. L'internationalisation productive est en train de caractériser fortement les actuels processus de développement et de croissance des petites et moyennes entreprises qui se transforment en de véritables firmes multinationales. Cette stratégie multinationale basée sur



l'internationalisation productive nécessite d'une évidente propension du management de la société mère à investir d'importantes ressources financières et organisationnelles pour une gestion correcte inter-entreprise des activités « localisées dans le cadre global » : que l'on pense aux activités productives, aux activités visant au développement de nouvelles technologies de processus, aux activités de marketing et de logistique distributive.

### **Bibliographie**

- Alvesson M., Willmott H., “Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual”, *Journal of Management Studies*, 39 (5), 610-644, 2002.
- Argyris C., “Good Communication That Blocks Learning”, *Harvard Business Review*, july-august, 77-85, 1994.
- Arndt S. W., Kierzkowski H. (eds.), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University press, Oxford, 2001.
- Barkema H. G., Vermuelen F., “International Expansion Trough Start-up or Acquisition: A Learning Perspective”, *Academy of Management Journal*, 41 (1), 7-26, 1998.
- Barney J. B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 110-120, 1991.
- Bartlett C. A., Ghoshal S., “Managing Across Borders: New Strategic Requirements”, *Sloan Management Review*, Summer, 7-17, 1987.
- Bowen H. P., Wiersema M. F., “Foreign-based Competition and Corporate Diversification Strategy”, *Strategic Management Journal*, 26, 1153-1171, 2005.
- Brouthers K. D., Hennart J. F., “Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research”, *Journal of Management*, 33 (3), 395-425, 2007.
- Buckley P. J., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, Holmes & Meier Publishers, New York, 1976.
- Buckley P. J., Hashai N., “Firm Configuration and Internationalisation: A Model”, *International Business Review*, 14, 655-675, 2005.
- Cafferata R., “La Transizione dell'Impresa Multinazionale”, *Sinergie*, 32, 17-28, 1993.
- Caroli M. G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Angeli, Milano, 2000.
- Caves R. E., Mehra S. K., *Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries*, Porter M. E. (eds.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 449-481, 1986.
- Chang S. J., Rosenzweig P. M., “The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment”, *Strategic Management Journal*, 22 (8), 747-776, 2001.
- Chatman J. A., Cha S. E., “Leading by Leverage Culture”, *California Management Review*, 45 (4), 20-34, 2003.
- Cho K. R., Padmanabhan P., “Revisiting the Role of Cultural Distance in MNC's Foreign Ownership Mode Choice: the Moderating Effect of Experience Attributes”, *International Business Review*, 14, 307-324, 2005.
- Contractor F. J., Lorange P., *Perché le aziende dovrebbero cooperare? La strategia e il fondamento economico delle iniziative in cooperazione*, Contractor F. J., Lorange P. (eds.), *La cooperazione tra imprese*, Etas Libri, Milano, 13-42, 1990.
- Corbett A. C., “Learning Asymmetries and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities”, *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 97-118, 2007.
- Covin J. G., Miles M. P., “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63, 1999.
- Criscuolo P., Narula R., “Using Multi-hub Structures for International R&D: Organisational Inertia and the Challenges of Implementation”, *Management International Review*, 47 (5), 2007.
- Douma S., George R., Kabir R., “Foreign and Domestic Ownership, Business Group, and Firm Performance: Evidence From a Large Emerging Market”, *Strategic Management Journal*, 27, 637-657, 2006.
- Dunning J. H., “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31, 1988.
- Eisenhardt K. M., “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550, 1999.
- Feenstra R. C., “Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy”, *The Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 31-50, 1998.
- Forsgren M., “The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, *International Business Review*, 11, 257-277, 2002.
- Goerzen A., Beamish P. W., “The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, 26, 333-354, 2005.

- Grandinetti R., Rullani E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- Gregori G. L., *L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2001.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, (vol. I, *L'impresa sistema vitale*), Cedam, Padova, 2000.
- Grønhaug K. E., Haugland S. A., “A Transaction Cost Approach to a Paradox in International Marketing”, *Scandinavian Journal of Management*, 21, 61-76, 2005.
- Harris S., Wheeler C., “Entrepreneur’s Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies”, *International Business Review*, 14, 187-207, 2005.
- Harzing A. W., “Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, 23 (3), 211-228, 2002.
- Hennart J. F., “The Theoretical Rational for a Multinationality-Performance Relationship”, *Management International Review*, 47, 423-452, 2007.
- Hitt M. A., Hoskisson R. E., Kim H., “International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms”, *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798, 1997.
- Hofstede G., *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations* (2<sup>a</sup> ed.), Sage publications, Thousand Oaks, 2001.
- Hollestein H., “Determinants of International Activities: Are SMEs Different?”, *Small Business Economics*, 24, 431-450, 2005.
- Hughes M., Morgan R. E., “Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth”, *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661, 2007.
- Hymer S. H., *A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge MA, 1976.
- Knight G. A., Cavusgil S. T., “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm”, *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141, 2004.
- Kogut B., “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332, 1988.
- Kogut B., Singh H., “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432, 1988.
- Kostova T., “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324, 1999.
- Kuemmerle W., “The drivers of Foreign Direct Investments into Research and Development: An empirical investigation”, *Journal of International Business Studies*, 1 (March), 1-24, 1999.
- Langlois R. N., “The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm”, *Journal of Management Studies*, 44 (7), 1107-1121, 2007.
- Lavie D., Miller S. R., “Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance”, *Organization Science*, 19 (4), 623-646, 2008.
- Levitt B., March J.G., “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340, 1988.
- Mansfield E., Teece D., Romeo A., “Overseas Research and Development by Us-based Firms”, *Economica*, 5, 87-196, 1979.
- Marcone M. R., “Innovation technologique et marketing industriel des entreprises productrices de circuits imprimés du district électronique des Marches”, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 373-396, 2005.
- Marcone M. R., *La strategia internazionale delle piccole e medie imprese*, Giappichelli, Torino, 2007.
- Markusen J. R., *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press, Cambridge MA, 2002.
- McDougall P. P., Oviatt B. M., “International Entrepreneurship: The Intersection of two Research Paths”, *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-906, 2000.
- McDougall P. P., Shane S., Oviatt B. M., “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487, 1994.
- Mediobanca, Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane (1996-2001)*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere, Milano, 2004.
- Michael S. C., “Transaction Cost Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 22 (3), 412-426, 2007.
- Nickerson J. A., Zenger T. R., “A Knowledge-Based Theory of the Firm – The Problem –Solving Perspective”, *Organization Science*, 6, 617-632, 2004.
- Padmanabhan P., Cho K. R., “Decision-specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms”, *Journal of International Business Studies*, 30 (1), 25-44, 1999.
- Penrose E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, 1959.

- Pepe C., *Lo sviluppo internazionale della piccola e media impresa*, Angeli, Milano, 1988.
- Petersen B., Pedersen T., Lyles M., “Closing knowledge gaps in foreign markets”, *Journal of International Business Studies*, 39 (7), 1097-1113, 2008.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
- Prahalad C. K., Doz Y., *The Multinational Mission*, Free Press, New York, 1987.
- Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Rosenzweig P. M., Singh J. V., “Organizational Environments and the Multinational Enterprise”, *Academy of Management Review*, 16 (2), 340-361, 1991.
- Ruigrok W., Wagner H., “Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective”, *Management International Review*, 43 (1), 63-83, 2003.
- Rugman A. M., *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Croom Helm, London, 1981.
- Runyan R., Droge C., Swinney J., “Entrepreneurial Orientation versus Small Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?”, *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 567-588, 2008.
- Shenkar O., “Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences”, *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-536, 2001.
- Silvestrelli S., “Note metodologiche per una nuova configurazione teorica dell'economia d'impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, 4, 85-115, 1994.
- Silvestrelli S., “La globalizzazione tra esigenze economiche ed aspettative etico-sociali: alcuni elementi di riflessione per il manager”, *Sinergie*, 67, 179-206, 2005.
- Teng B., “Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage”, *Journal of Management Studies*, 44 (1), 119-142, 2007.
- Vachani S., “Problems of Foreign Subsidiaries of SMEs Compared with Large Companies”, *International Business Review*, 14, 415-439, 2005.
- Varaldo R., “Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo”, *Economia e Politica Industriale*, 121, 43-66, 2004.
- Warrant F., *Le deployment mondial de la R&D industrielle*, Commission des Communautés Européennes, Décembre, 1991.
- Welch D. E., Welch L. S., “Commitment for Hire? The Viability of Corporate Culture as a MNC Control Mechanism”, *International Business Review*, 15, 14-28, 2006.
- Wernerfelt B., “A Resource Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180, 1984.
- Witt M. A., Lewin A. Y., “Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints”, *Journal of International Business Studies*, 38, 579-594, 2007.
- Yin R. K., *Case Study research: Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks, CA, 2003.
- Zott C., Amit R., “The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1-26, 2008.
- Zysman J. E., Schwartz A. (eds.), *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, International and Area Studies, University of California, Berkeley, 1998.