

**Migliorare la Competitività delle PMI nell'Economia Globale:
Strategie e Politiche**

Workshop 4

**MIGLIORARE LA COMPETITIVITÀ DELLE PMI DELLE
ECONOMIE IN TRANSIZIONE E DEI PAESI IN VIA DI
SVILUPPO NELL'ECONOMIA GLOBALE E IL LORO
PARTENARIATO CON LE PMI DEI PAESI DELL'OCSE**

Conferenza dei Ministri delle Piccola e Media Impresa e dei Ministri dell'Industria

Bologna, Italia 13-15 Giugno 2000



PREFAZIONE

Questo documento di riferimento è stato preparato dal Segretariato dell'Unità per lo Sviluppo del Settore Privato, Direzione per gli Affari Finanziari, Fiscali e dell'Impresa, OCSE, nel quadro del Centro per la Cooperazione con i Paesi non-Membri. Lo studio è basato su materiale preparato per l'OCSE da un numero di esperti, in particolare David Smallbone (Middlesex University Centre for Enterprise and Economic Development Research). Il testo ha ugualmente beneficiato di commenti sostanziali da parte di David O'Connor (Centro di Sviluppo dell'OCSE), Thomas Andersson (Direzione per la Scienza, la Tecnica e l'Industria, OCSE), Marie-Florence Estimé (Direzione per la Scienza, la Tecnica e l'Industria, OCSE) e Luigi Corbò (Istituto per la Promozione Industriale, IPI).

INDICE

Introduzione	3
1. Tipi di cooperazione internazionale che coinvolgono le PMI	5
2. Forze che influenzano i partenariati internazionali tra PMI in paesi membri e non membri dell'OCSE.....	8
2.1. Crescenti pressioni competitive sulle PMI	8
2.2. Nuove opportunità di mercato per le PMI dei paesi non membri.....	9
2.3. Accesso a nuove tecnologie e conoscenze gestionali per PMI dei paesi non membri dell'OCSE10	
2.4. Esternalizzazione internazionale da parte di grandi società	11
2.5. Sviluppi nelle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni.....	12
2.6. Modifiche delle fonti di finanziamento	13
2.7. Maggiore priorità politica per le PMI.....	13
3. Condizioni necessarie all'efficace sviluppo di partenariati internazionali tra PMI	14
3.1. Fornire efficaci servizi di assistenza commerciale	15
3.2. Disponibilità di finanziamento a lungo termine	15
3.3. Contesto giuridico e regolamentare	15
3.4. Assetto politico e infrastrutture di comunicazione del commercio elettronico	16
3.5. Ruolo del patrimonio nazionale.....	16
4. Incoraggiare e promuovere il partenariato tra PMI di paesi membri dell'OCSE e di paesi non membri: implicazioni di politica ufficiale e raccomandazioni.....	17
4.1. Aumentare la consapevolezza nei confronti di potenziali partenariati	18
4.2. Promuovere i contatti tra società	18
4.3. Valutazione del contesto giuridico	19
4.4. Sviluppo di capacità di rete internazionale	19
4.5. Strutture di ricerca di partenariati internazionali	20
4.6. Programmi di assistenza di partenariati internazionale	20
4.7. Legami tra organizzazioni di assistenza e comunità della diaspora.....	21

SOMMARIO

Il presente documento analitico introduttivo verte sul potenziale ruolo di diversi tipi di cooperazione tra PMI dei Paesi dell'OCSE e dei Paesi non membri, sui presupposti necessari alla creazione di condizioni quadro favorevoli allo sviluppo delle PMI e di efficaci accordi di partenariato fra di esse, nonché sul ruolo delle autorità nell'incoraggiare e facilitare tale processo.

Le crescenti forze della globalizzazione influenzano ormai imprese di tutte le dimensioni, sebbene presentino particolari sfide e opportunità alle PMI, a causa di molte caratteristiche connesse con la loro dimensione. In tale contesto, le crescenti pressioni competitive sono una delle motivazioni chiave che spingono le PMI dei paesi dell'OCSE a ricercare partner internazionali nell'intento di ridurre i costi e/o di facilitare lo sviluppo di vantaggi competitivi di ordine più elevato, concentrandosi su tipi di attività in cui la potenziale flessibilità offerta dalle dimensioni ridotte può essere sfruttata al meglio.

Per le PMI dei Stati non membri, la cooperazione internazionale offre opportunità di mercato nonché l'accesso, in determinate circostanze, a nuove tecnologie e al know-how gestionale. Nel contempo, gli sviluppi nella tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni rappresentano un fattore positivo nel contesto esterno per le PMI a livello globale, rendendo possibile la combinazione di specializzazione di prodotto o di processo da un lato e di bassi costi di produzione dall'altro, con accesso a reti elettroniche e a banche dati informative. Inoltre, la comparsa del commercio elettronico basato su Internet offre alle PMI vaste opportunità potenziali per espandere la loro base di clienti, accedere a nuovi mercati dei beni e razionalizzare la loro attività.

Sebbene i partenariati internazionali tra PMI di paesi dell'OCSE e di paesi non membri offrano certi vantaggi potenziali, i tentativi di promuovere tale cooperazione non possono essere efficaci su vasta scala se non sono soddisfatte le appropriate condizioni politiche, istituzionali e tecnologiche nei paesi in questione. Tali condizioni includono: la creazione di efficaci servizi di assistenza commerciale per facilitare lo sviluppo di adeguati accordi di partenariato; la disponibilità di finanziamenti a lungo termine per sostenere tali accordi; l'istituzione di un appropriato contesto giuridico e regolamentare che includa protezioni giuridiche adeguate per i diritti di proprietà intellettuale, la protezione dei marchi di fabbrica e l'applicazione locale dei contratti. Inoltre, per sfruttare appieno il potenziale del commercio elettronico tra società, i governi dovranno sviluppare idonei presidi, infrastrutture di comunicazione che prevedano l'espansione della larghezza di banda, promuovendo nel contempo un accesso universale alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In tale contesto, le principali raccomandazioni di politica economica per incoraggiare e sostenere la cooperazione internazionale tra PMI sono: aumentare la consapevolezza tra le PMI sui potenziali benefici offerti da tali accordi; promuovere i contatti tra imprese sostenendo la partecipazione di PMI in appropriate fiere internazionali e la creazione di banche dati adeguate; analizzare gli assetti giuridici nell'ottica di incoraggiare la cooperazione estera con PMI nazionali; prendere misure volte allo sviluppo di capacità di rete internazionali; offrire assistenza specializzata di consulenza e formazione per aiutare le imprese a sfruttare Internet nella ricerca di nuovi partner; sviluppare programmi di assistenza per i partenariati internazionali; facilitare i legami tra le organizzazioni di assistenza e le comunità della diaspora, che spesso rappresentano un notevole patrimonio nello sviluppo di accordi internazionali.

In sintesi, la sfida posta ai governi è di creare un ambiente favorevole e di sostegno per lo sviluppo delle PMI, che permetta a queste ultime di sfruttare i potenziali benefici e/o di far fronte ai costi aggiuntivi o alle minacce derivanti dalle crescenti forze dell'internazionalizzazione, evitando nel contempo spinte protezionistiche. In siffatto contesto, incoraggiare e facilitare la cooperazione tra imprese può essere uno dei modi per aiutare le PMI nazionali a superare alcuni dei limiti di risorse interni, anche se è necessario basare l'orientamento politico sul riconoscimento dei potenziali inconvenienti di una strategia per le PMI di questo tipo, così come dei potenziali guadagni.

Introduzione

1. Nei paesi dell'OCSE è generalmente riconosciuto che le PMI svolgono un ruolo importante nella crescita e nello sviluppo economico, contribuendo in particolar modo alla creazione di posti di lavoro. Nelle economie in transizione e in via di sviluppo, paesi quali il Taipei cinese, la Corea e la Polonia¹ (Polish Foundation for Enterprise Development, 1999) dimostrano di possedere PMI che contribuiscono notevolmente allo sviluppo, sebbene in altri paesi di questo gruppo il settore sia meno sviluppato e le PMI abbiano minor capacità di crescita. Benché tale situazione sia il riflesso di una varietà di problemi e limitazioni che ostacolano lo sviluppo delle PMI, la cooperazione con partners esteri quale strategia di sviluppo offre alcuni vantaggi, anche se i limiti e gli svantaggi potenziali non devono essere sottovalutati. Per le PMI dei paesi membri dell'OCSE, in determinate circostanze una tale cooperazione può essere attraente. In un siffatto contesto, questo documento considera le forze che influenzano la cooperazione tra le PMI dei paesi interni ed esterni all'OCSE, le condizioni che devono essere soddisfatte per incoraggiare e facilitare tale cooperazione, nonché il ruolo potenziale dei governi in tale processo.

2. Uno dei fattori che influenzano sempre più il contesto in cui le PMI devono operare è l'internazionalizzazione. Sebbene le crescenti forze dell'internazionalizzazione stiano contribuendo ai cambiamenti dell'ambiente esterno che interessano imprese di tutte le dimensioni, esse presentano particolari sfide e opportunità per le PMI a causa di una serie di influenze connesse alla dimensione. Le forze dell'internazionalizzazione sono associate a una maggiore interdipendenza tra le economie nazionali (per quanto riguarda ad esempio i mercati, le dinamiche dell'offerta, del capitale e dei sistemi di produzione); pertanto i governi hanno interesse a cercare di sfruttare il potenziale che tale interdipendenza offre, nonché a tentare di fronteggiare al meglio le pressioni competitive sulle imprese e sull'occupazione, affinché le PMI possano svolgere il loro potenziale ruolo nello sviluppo economico nazionale e internazionale.

3. Nei paesi dell'OCSE si è assistito negli ultimi due decenni a un netto aumento delle attività internazionali da parte di imprese di tutte le dimensioni. Facilitate da continui sviluppi nei trasporti, nella tecnologia informatica, nei sistemi finanziari e in altri settori, le imprese (sia medio-piccole che grandi) hanno partecipato sempre più a operazioni internazionali nell'intento di sfruttare nuovi mercati e nuove fonti di offerta. Schmidt (1996) fa riferimento al crescente numero di PMI che gestiscono le loro operazioni su scala globale. A supporto di ciò si aggiunge la percentuale di piccole imprese residenti negli USA che operano sui mercati internazionali, che è aumentata dal 20% degli inizi degli anni novanta a oltre il 50% (Hitt e Barkhus, 1997). Più in generale, l'OCSE (1997) ha documentato che le PMI internazionalizzate corrispondono a circa il 25-30% delle esportazioni manifatturiere mondiali, con un contributo delle esportazioni al PIL pari al 4-6% per i paesi dell'OCSE e al 12% per le economie asiatiche.

4. Questi dati si riferiscono solo alle esportazioni, ma indicano che l'internazionalizzazione non è più dominio esclusivo delle grandi società. Un crescente numero di PMI sposta la propria concezione di "mercato" dal livello locale, regionale o nazionale a quello internazionale. In generale, l'internazionalizzazione delle PMI è maggiore nelle piccole economie aperte e minore nelle economie più ampie e chiuse, sebbene esistano alcune eccezioni. Ad esempio, la Francia e l'Italia hanno registrato un contributo delle PMI alle esportazioni pari rispettivamente al 30% e al 70%, mentre nelle piccole economie aperte della Malaysia e dell'Australia il contributo è inferiore alle aspettative (OCSE, 1997).

5. Inoltre, le PMI non limitano le loro attività internazionali alle esportazioni. Ciò è evidente nella crescente tendenza ad adottare altre modalità di accesso ai mercati internazionali e di sviluppo di questi ultimi, quali gli investimenti diretti esteri (IDE), le alleanze strategiche, le concessioni, le joint ventures e forme di cooperazione analoghe (Oman, 1984; Young, 1987). L'internazionalizzazione ha ridotto i confini nazionali della catena dell'offerta, con il risultato che imprese di tutti i tipi e di tutte le dimensioni si stanno

¹ Corea e Polonia sono entrambe divenute membri dell'OCSE nel 1996.

ormai collegando sempre più a imprese estere per dare vita a partenariati transnazionali e raggruppamenti (Ohmae, 1995). Allo stesso tempo, va sottolineato che solo 30 000-40 000 PMI circa sono ritenute veramente globali nelle loro operazioni (nel senso che sono attive in molteplici paesi e/o tra paesi diversi), e la maggioranza è situata nell'area OCSE.

6. L'economia globale emergente del XXI secolo e i suoi effetti sulle PMI pongono nuove sfide ai governi di tutti i paesi. Nell'area OCSE la maggior parte degli esecutivi riconosce l'importanza del settore delle PMI per lo sviluppo dell'economia in termini di politica economica, sebbene l'enfasi sia diversa a seconda dei paesi. Da un lato, il ruolo dei governi include misure di assistenza diretta (quali interventi volti a sostenere la promozione delle esportazioni). Dall'altro lato, fattore ancor più importante, esso include una vasta gamma di politiche che riguardano l'assetto economico, giuridico e regolamentare in cui le PMI operano e che influenza il funzionamento dei mercati al fine di evitare dissesti per le imprese stesse. Inoltre, un crescente numero di governi dei paesi dell'OCSE riconosce ormai i benefici potenziali insiti nell'incoraggiare e promuovere la collaborazione tra imprese attraverso varie iniziative di rete.

7. Nel contesto delle economie in transizione e in via di sviluppo, un ruolo potenzialmente importante per i governi consiste nell'aiutare le PMI ad accedere maggiormente ai mercati internazionali, alla tecnologia, al know-how e ai finanziamenti, al fine di facilitare la loro crescita e contrastare al meglio le crescenti pressioni competitive di fronte alle quali le imprese possono non essere ben preparate. I possibili guadagni di ricchezza per l'economia nel suo insieme, che possono aumentare grazie a un settore societario solido, potrebbero essere utilizzati per misure volte ad aiutare tali imprese a contribuire all'economia secondo il loro potenziale.

8. La sfida per i governi è di creare un ambiente favorevole e di sostegno per lo sviluppo delle PMI (OCSE, 1999), che permetta a queste ultime di sfruttare i potenziali benefici e/o di far fronte ai costi aggiuntivi o a minacce poste dalle crescenti forze dell'internazionalizzazione, evitando nel contempo spinte protezionistiche. In tale contesto, incoraggiare e facilitare la cooperazione tra imprese può essere una soluzione per aiutare le PMI nazionali a superare alcuni dei limiti interni di risorse. Nello stesso tempo una tale posizione ufficiale deve essere basata anche sul riconoscimento delle eventuali insidie di una strategia per le PMI di questo tipo, che bilancia l'impatto complessivo di ogni possibile intervento. Stabilire un quadro generale per la definizione di politiche più efficaci per il miglioramento dell'ambiente per le piccole imprese può aumentare la competitività delle PMI nell'economia mondiale e la loro capacità di formare partenariati internazionali.

9. Date queste premesse, l'obiettivo generale di questo seminario è di affrontare le seguenti questioni:

I partenariati tra PMI dei paesi membri dell'OCSE e dei paesi non membri offrono una risposta efficace alle minacce e alle opportunità poste da una crescente internazionalizzazione/globalizzazione? Quali sono le condizioni più favorevoli alla creazione di partenariati tra PMI? Esiste la necessità di politiche di più largo respiro per migliorare l'ambiente in cui operano le PMI? La recente esperienza dei paesi dell'OCSE costituisce un esempio efficace di prassi ottimale, oppure esistono altri esempi di strategie e politiche che potrebbero dimostrarsi più appropriati? Quale dovrebbe essere il ruolo dei governi rispetto alla cooperazione tra PMI dei paesi membri dell'OCSE e dei paesi non membri? Quali programmi pratici esistono per promuovere i partenariati tra PMI?

1. Tipi di cooperazione internazionale che coinvolgono le PMI

10. Prima di discutere delle forze positive e contrarie che influenzano il ruolo e lo sviluppo di partenariati internazionali tra PMI dei paesi membri dell'OCSE e dei paesi non membri, è necessario spiegare quali diversi tipi di accordi esistono in tale ambito.

11. I cambiamenti nel contesto commerciale globale sono rispecchiati dalle tipologie di strategie utilizzate dalle imprese al fine di farvi fronte. I cambiamenti strutturali delle economie dell'OCSE aumentano la pressione sulle imprese a ridurre i costi e, unitamente agli elevati esborsi per l'assistenza sociale e alle associate spese fisse per il personale, hanno reso molte imprese dei paesi dell'OCSE sempre meno competitive. Ne consegue che invece di limitarsi a scegliere il commercio internazionale, vengono ricercate forme di più accentuata cooperazione per ridurre i costi al minimo, all'interno di una tendenza verso la produzione internazionale (si veda Dunning, 1995).

12. La produzione internazionale conduce inevitabilmente allo sviluppo di operazioni transnazionali in tale ambito, tra cui partenariati di diverso tipo, quali subconcessioni, joint ventures e accordi di franchising. Weaver (2000) ha descritto una serie di alleanze di PMI, corrispondente a vari accordi strutturati che stabiliscono accordi di scambio tra le imprese (figura 1). Alcuni rappresentano una cooperazione a lungo termine, mentre altri sono limitati nel tempo, a seconda delle circostanze che hanno condotto alla loro creazione. Inoltre, alcuni coinvolgono due PMI, mentre altri comprendono forme di partenariati con società più grandi. Entrambi i tipi di collaborazione possono essere appropriati in diverse circostanze (ad esempio in diversi settori), anche se non è escluso che la cooperazione tra PMI possa offrire maggiori possibilità di equilibrati rapporti d'interdipendenza invece che l'insorgere di rapporti di dipendenza.

Figura 1: Una serie di alleanze di PMI



Fonte: Weaver (2000)

13. Nei rapporti tra imprese, la cooperazione implica non solo i legami creati dalle “normali” transazioni dirette, ma anche un impegno di sviluppo reciproco e una volontà di accettare un certo grado di coinvolgimento nel rispettivo funzionamento. In tal senso i “contratti di relazione” possono essere distinti dai contratti competitivi diretti tra imprese limitrofe (Perry, 1999, pagina 28). Questi ultimi sono finalizzati a soddisfare necessità immediate di offerta, mentre i primi tendono a garantire un vantaggio a lungo termine attraverso la condivisione e la cooperazione, coinvolgendo i fornitori, ad esempio, in nuove

progettazioni di prodotti o processi. I primi offrono quindi chiaramente un considerevole valore potenziale aggiunto per le parti contraenti rispetto ai secondi.

14. Altre forme di cooperazione, quali le joint ventures, comprendono accordi che mutano l'assetto proprietario; in questo caso, due o più imprese controllano una terza. Una joint venture è una forma di cooperazione con una prospettiva in genere ristretta e talvolta a breve termine, sebbene da essa possa sorgere anche una più ampia cooperazione.

15. Gli accordi di franchising possono anche essere considerati esempi di rete organizzativa. Essi sono interessanti perché forniscono un metodo per superare le barriere che la distanza pone all'interazione, permettendo l'internazionalizzazione di elementi all'interno dell'economia dei servizi. Il franchising può fornire a piccole imprese in proprio l'accesso a una più ampia base di risorse organizzative, a condizione che esse rispettino i sistemi di produzione e di gestione stabiliti dal concedente ("franchisor"). Nel contempo, come nel caso della subconcessione, varia la misura in cui il franchising offre un rapporto di cooperazione che implica apprendimento reciproco e un certo grado di indipendenza per l'impresa concessionaria (Felstead, 1991), con implicazioni per le autorità pubbliche che cercano di incoraggiare tali accordi di cooperazione.

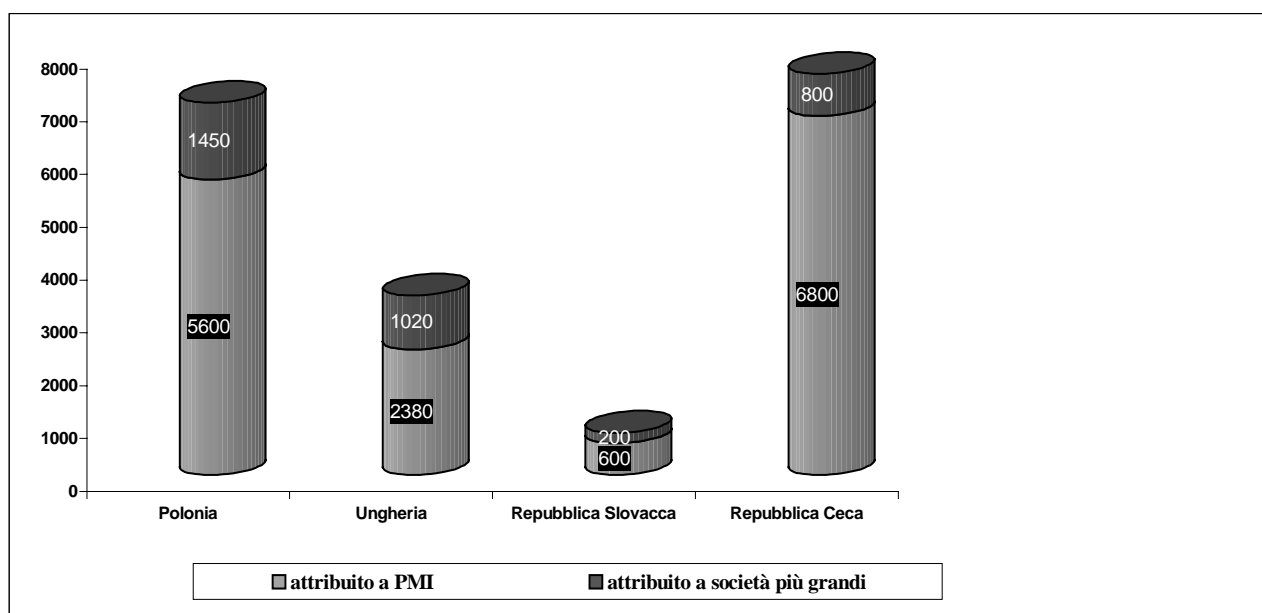
16. Le alleanze strategiche, con PMI e/o grandi imprese, rappresentano un'altra forma di legami tra imprese spesso considerata favorevole alla ricerca di espansione commerciale in ambienti caratterizzati da incertezza e instabilità (Contractor e Lorange, 1988). Ciò permette di spiegare l'utilizzo di questo tipo di cooperazione da parte di imprese estere che tentano di entrare nei mercati durante i "primi stadi" del ciclo delle economie in transizione, offrendo alle imprese dell'economia locale l'accesso a risorse più vaste.

17. L'efficacia dei partenariati internazionali di diverso tipo è diventata evidente negli ultimi anni. Ad esempio, il successo economico delle province meridionali della Cina dagli anni ottanta in poi è in larga misura dovuto a efficacissime alleanze internazionali tra PMI e joint ventures tra attività in Cina e PMI di Hong Kong (Ze-wen *et al*, 1991). I legami stabiliti tra Singapore e alcune regioni della Malaysia e dell'Indonesia hanno contribuito alla prosperità di questi paesi (Ohmae, 1995). In Europa, sono apparse molti partenariati internazionali tra la Germania (grafico 1) e le PMI austriache che lavorano con PMI in diverse delle economie ex-comuniste, quali la Polonia, l'Ungheria e la Repubblica Ceca², nonché tra le PMI greche e bulgare (Labrianidis, 1999). In un contesto di ambienti di mercato internazionali in rapido sviluppo, l'attività cooperativa tra imprese può essere considerata come una strategia razionale per le PMI che cercano di rispondere a tali cambiamenti con risorse interne limitate.

18. È altresì importante sottolineare che i partenariati internazionali non devono essere considerati una panacea per le PMI che devono affrontare le crescenti forze dell'internazionalizzazione. Alcune PMI di paesi non membri dell'OCSE hanno già sperimentato gli effetti di società estere che cercavano partners per joint ventures quale espediente di breve termine, di fronte alle incerte condizioni dei mercati locali. Tali imprese ne hanno probabilmente beneficiato poco in termini di apprendimento, beneficio che dovrebbe costituire la giustificazione primaria per questo tipo di strategia sul lungo periodo. Ciò suggerisce un ruolo per le autorità nel tentare di sviluppare accordi di partenariati che implicino chiari benefici reciproci e persistenti per entrambi i partners (anche nel caso di accordi di breve durata).

² La Repubblica Ceca è diventata membro dell'OCSE nel 1995, la Polonia e l'Ungheria nel 1996.

Grafico 1: Numero di imprese con una partecipazione tedesca attive negli Stati di Visegrad



Fonte: Kaufmann/Menke, (1997), Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

2. Forze che influenzano i partenariati internazionali tra PMI in paesi membri e non membri dell'OCSE

19. Questa sezione considera le forze positive e contrarie che influenzano le circostanze in cui la cooperazione internazionale tra PMI dei paesi membri dell'OCSE e dei paesi non membri può essere un'appropriata strategia di sviluppo. Nel valutare il ruolo di tali forze, è importante considerare la questione dal punto di vista delle PMI nei paesi sia membri che non membri dell'OCSE.

2.1. Crescenti pressioni competitive sulle PMI

20. Una delle motivazioni chiave alla base della ricerca di partners internazionali da parte di alcune PMI è la crescente pressione competitiva. La concorrenza internazionale è in aumento nella maggior parte dei mercati dei beni e dei servizi sia nei paesi dell'OCSE che nei paesi esterni all'area, ed è sospinta da meccanismi quali l'OMC e il GATT, nonché da accordi commerciali regionali quali il NAFTA, il MERCOSUR e il progetto di mercato unico della UE. Questa crescente competizione internazionale tocca imprese di tutte le dimensioni, ma esistono fattori connessi alla dimensione che possono influenzare la capacità delle PMI di identificare tali cambiamenti e trovarvi una risposta.

21. Rispetto alle imprese più grandi, le PMI hanno in genere minori possibilità di influenzare i rapporti esterni con i clienti, i fornitori e i mercati dei fattori. Ne consegue che la loro capacità di sopravvivere e crescere dipende dalla loro flessibilità nel rispondere alle forze di cambiamento esterne. Con una base interna di risorse più limitata rispetto alle grandi imprese (in particolare per quanto riguarda le risorse gestionali e finanziarie), la cooperazione con altre imprese o l'organizzazione esterna rappresentano una risposta strategica potenzialmente importante. Ad esempio, le PMI che desiderano entrare in mercati esteri possono formare legami con le PMI residenti, che hanno una miglior conoscenza delle condizioni di mercato locali e dei potenziali canali di distribuzione, nonché maggior esperienza

nell'affrontare altri aspetti dell'economia locale. Inoltre, le PMI minacciate nei loro mercati tradizionali da produttori esteri con bassi costi di produzione possono reagire attivamente trovando fonti in imprese estere attraverso operazioni di joint ventures, franchising e concessioni.

22. Le forze dell'internazionalizzazione e della globalizzazione stanno esercitando notevoli pressioni sulle imprese di tutte le dimensioni, tra cui le PMI, obbligate a migliorare la propria posizione competitiva. Le pressioni a difendere i margini di profitto, a ridurre i costi, a innovare e ad adottare le tecnologie più efficienti stanno assumendo sempre maggior rilievo. Così come le grandi società hanno in passato reagito a tali pressioni sviluppando modelli e partenariati internazionali nell'intento di ridurre i costi di produzione (Dunning, 1995), alcune PMI scelgono ora un percorso simile per motivi analoghi. In linea di principio, le PMI dei paesi non membri dell'OCSE con costi di produzione inferiori possono trarre beneficio dalla collaborazione con le PMI dei paesi dell'OCSE che possiedono livelli più elevati di competenze tecniche, di marketing e di vendita.

23. Tuttavia, va sottolineato che questo tipo di associazione di rete internazionale offre alle PMI dei paesi dell'OCSE non solo una semplice opportunità di ridurre i costi tramite l'esternalizzazione, ma anche la possibilità di sviluppare il tipo di vantaggi competitivi di ordine più elevato meno facile da copiare per i concorrenti (Porter, 1990), incentrandosi sulle attività per cui la flessibilità della dimensione ridotta può essere sfruttata per trarre i maggiori vantaggi. A ciò si accompagna l'accesso a attività a più elevato valore aggiunto in cui l'innovazione e la differenziazione dei prodotti sono privilegiate nella strategia competitiva dell'impresa. A differenza delle grandi società, che possono fare affidamento su economie di scala interne, le PMI devono spesso ricercare economie d'azione nella loro strategia competitiva, generate attraverso legami e partenariati. In linea di principio, quindi, la cooperazione – e quella internazionale in misura sempre maggiore – offre alle PMI un mezzo per essere competitive in mercati sempre più agguerriti, utilizzando strategie che permettono di associare la flessibilità alla riduzione dei costi.

24. Le crescenti pressioni competitive non hanno un impatto solo sulle singole PMI, ma anche sui raggruppamenti e le attuali reti societarie. Ad esempio, nelle regioni del Nord d'Italia, dove finora la forma specifica di partenariati era a carattere locale, le pressioni ad aumentare la competitività attraverso nuovi accordi internazionali in grado di sfruttare i minori costi di produzione al di fuori dell'Italia sono sempre più evidenti (si veda, ad esempio, Cossentino *et al*, 1996). Come sottolineato da Cooke e Morgan (1994, pagina 106), "le reti di subconcessioni locali della regione, fonte di forza in passato e caratteristica fondamentale del modello emiliano, cominciano a sgretolarsi man mano che la produzione è spostata verso regioni e paesi con costi inferiori". Inoltre, Garmise (1995, pagina 154) afferma che "...l'aumento di fusioni e acquisizioni, azionariato di minoranza, accordi contrattuali e joint ventures (...) minaccia il rapporto cooperativo di subconcessione orizzontale esistente tra gli imprenditori emiliani".

25. È chiaro che le reti locali basate su PMI che in passato erano considerate come veri e propri modelli da alcuni policy-makers sono ora confrontate con nuove fonti di minaccia competitiva che necessitano di risposte strategiche di altro tipo. Sebbene non sia ancora totalmente chiara l'importanza dei cambiamenti specifici che stanno influenzando le reti, sembra che un aggiustamento efficace dei distretti e delle reti locali esistenti nei paesi dell'OCSE possa probabilmente incorporare una qualche forma di legame internazionale.

2.2. Nuove opportunità di mercato per le PMI dei paesi non membri

26. Molte ricerche hanno considerato gli accordi di partenariati internazionali come strategie di crescita nell'ottica delle PMI delle economie di mercato "mature", mentre un'attenzione minore è stata rivolta a tale riguardo alle necessità e agli interessi delle PMI nei paesi in via di sviluppo e nelle economie in transizione. L'effetto della liberalizzazione commerciale sul livello di competitività dei mercati interni, unitamente al limitato potere d'acquisto nel mercato d'origine, possono essere le motivazioni chiave che obbligano le PMI orientate alla crescita a sviluppare o a migliorare le loro vendite sui mercati esteri. Ad esempio, nelle ricerche condotte dagli Stati baltici nel 1995 e nel 1997, la dimensione ridotta della

popolazione nazionale e il basso potere d'acquisto sono stati importanti fattori di "spinta" (specie in Estonia) nell'incoraggiare le PMI manifatturiere a sviluppare i mercati esteri (Smallbone et al, 1996; 1999).

27. In siffatte circostanze, le subconcessioni e altre forme di accordi di collaborazione con imprese estere offrono determinati vantaggi rispetto ad altre strategie, poiché possono ridurre tanto il costo d'accesso ai mercati quanto le barriere, e i rischi associati sono minori. I risultati dell'indagine hanno mostrato che il vantaggio della subconcessione menzionato più spesso dai dirigenti delle PMI in questione era una maggiore continuità dei proventi delle vendite, rispetto a rapporti più diretti con i clienti, che ha aiutato ad allentare le pressioni sui flussi di cassa. Altri vantaggi rilevati comunemente includono "una minore necessità di marketing" e "trasferimento di know-how".

28. Va nel contempo anche riconosciuto che in alcune circostanze questo tipo di "cooperazione" può implicare un elevato livello di dipendenza e una ristretta base di clienti, esponendo i subcontraenti a vulnerabilità rispetto alle decisioni di acquisto dei contraenti di modificare le fonti di offerta. I benefici potenziali per i subcontraenti sono altresì influenzati dalla quantità di know-how e/o di altre risorse che viene effettivamente condivisa. La ricerca ha concluso che "sebbene la subconcessione offra alle PMI delle economie in transizione strategie di accesso e di sfruttamento sui mercati esteri con soglie d'ingresso inferiori rispetto all'esportazione diretta, è importante che i dirigenti delle PMI e i loro consiglieri riconoscano che la posizione del subcontraente deve evolvere nel tempo, affinché la sua presenza nel mercato estero sia sostenibile" (Smallbone et al, 1999).

29. Un'idea implicita in questa conclusione è che esiste un ruolo potenziale per le autorità pubbliche nell'assistere le imprese delle economie in transizione a gestire i loro rapporti di partenariati, nel tentativo di garantire che i vantaggi potenziali siano enfatizzati e gli svantaggi minimizzati. A tal riguardo, un ruolo per le politiche potrebbe essere quello di incoraggiare lo sviluppo di contratti di "relazione" piuttosto che di "competizione", come esposto nella sezione 1.

2.3. Accesso a nuove tecnologie e conoscenze gestionali per PMI dei paesi non membri dell'OCSE

30. Uno dei principali ostacoli allo sviluppo delle PMI dei paesi in transizione e in via di sviluppo è l'accesso al know-how tecnologico e gestionale. Ciò riflette in parte l'accesso limitato al finanziamento, ma esistono tuttavia anche altri fattori. Ad esempio, nelle economie in transizione dell'Europa centrale e orientale e nelle repubbliche dell'ex-Unione sovietica, attrezzature obsolete e la mancanza di conoscenze ed esperienze gestionali orientate al mercato sono i principali limiti allo sviluppo delle PMI del settore privato, in particolare per quanto riguarda la competitività sui mercati esteri. In siffatte circostanze, la cooperazione con un'impresa estera può offrire una strategia di sviluppo potenzialmente attraente, al fine di accedere alla base tecnologica e conoscitiva delle imprese dei paesi dell'OCSE. In tal senso la cooperazione può essere considerata come un fattore di stimolo allo sviluppo di determinati tipi di accordi di partenariati tra le PMI nazionali e quelle dei paesi membri dell'OCSE, come mezzo per ridurre il divario tecnologico e di conoscenze.

31. Il contributo potenziale può essere illustrato dall'esempio di una joint venture³ in Ucraina, dove lo sviluppo del settore privato delle PMI è ancora agli inizi (Klochko e Isakova, 1996). L'impresa in questione vende attualmente attrezzature di saldatura, su scala sia interna che mondiale, attraverso una joint venture con partners cechi e svizzeri. L'impresa era stata originariamente concepita come un'impresa manifatturiera, dato che era stata avviata da un gruppo di ingegneri ucraini che si erano inizialmente

³ Quest'esempio è basato su uno studio dello sviluppo in relazione all'ambiente condotto a Kiev nel 1999, come parte del progetto "Identificare le necessità di assistenza delle piccole imprese in Ucraina, Moldova e Bielorussia: sviluppo di un'agenda politica" finanziato dal progetto TACIS (ACE) – (contratto n° T95 4139R).

concentrati sulla produzione di attrezzature di taglio. Tuttavia, la sottocapitalizzazione aveva contribuito a iniziali difficoltà di flussi di cassa, provocando un'interruzione della produzione interna. L'impresa attualmente vende una gamma di prodotti che comprende prodotti tecnologicamente sofisticati del suo partner svizzero e attrezzature di base acquistate da fonti ucraine. In risposta alla domanda di valutazione della joint venture, l'imprenditore ucraino ha fatto riferimento alla precedente mancanza di abilità gestionali e di marketing quale motivazione iniziale per la joint venture dal suo punto di vista, ma ha altresì aggiunto che in pratica l'esperienza ha anche contribuito, grazie alla collaborazione tecnica, a migliorare la qualità dei prodotti. Questo caso mostra un'efficace collaborazione internazionale congiunta tra PMI, ma evidenzia anche alcuni dei potenziali limiti cui devono far fronte le PMI delle economie in transizione, in occasione di tali accordi, in termini di finanziamento.

32. Una ricerca basata in particolare sull'attività di joint venture tra PMI di paesi industriali e in via di sviluppo ha analizzato la cooperazione internazionale che coinvolge le PMI del Belgio (Donkels e Lambrecht, 1995). Essa ha messo in rilievo i vantaggi di tali accordi per le imprese belghe, le quali sono riuscite a superare le barriere psicologiche, culturali e amministrative insite nello sviluppo delle vendite in tali mercati, ma ha anche riconosciuto i potenziali vantaggi per le PMI dei paesi in via di sviluppo in termini di acquisizione di competenze tecnologiche, tecniche e gestionali. Inoltre, si è sottolineato che questi trasferimenti di know-how avvengono più facilmente tramite joint ventures piuttosto che attraverso forme di cooperazione meno rigide, a causa della necessità di stretti contatti personali affinché i processi vengano facilitati.

33. La ricerca ha anche rilevato che le PMI di un paese industriale possono rappresentare un partner migliore per un'impresa medio-piccola di un paese in via di sviluppo rispetto alle multinazionali, che spesso cooperano con partners locali principalmente nell'intento di soddisfare le richieste di "focalizzazione" nazionale imposte dai governi locali. Giacché la joint venture rappresenterà un impegno proporzionalmente più elevato (in termini di tempo e denaro) per un'impresa medio-piccola piuttosto che per una multinazionale, si ritiene che l'impresa si adopererà al meglio per garantirne il successo. Pertanto, uno dei messaggi chiave di politica economica derivante da questo lavoro è la necessità di consulenza relativamente ai possibili criteri di selezione dei partners, nonché ai meriti e agli inconvenienti dei diversi tipi di accordi di partenariati che possono essere conclusi.

2.4. Esternalizzazione internazionale da parte di grandi società

34. Uno dei fattori che ha contribuito alla crescita dei rapporti di "cooperazione" internazionale che coinvolgono PMI è l'esternalizzazione da parte di grandi imprese. Questo processo, incoraggiato dalla necessità di ridurre i costi e di ottenere una maggiore flessibilità, e facilitato dalla crescente liberalizzazione del commercio, è stato all'origine di nuove opportunità di offerta internazionale per le PMI. Di fatto, in alcuni paesi quali il Giappone, la gestione dei fornitori delle PMI è stata considerata uno dei fattori *chiave* alla base delle efficaci operazioni di molte delle società più grandi e maggiormente affermate. (Nishiguchi, 1994).

35. Un esempio illustrativo è l'industria automobilistica. La recente creazione da parte delle tre maggiori società automobilistiche degli Stati Uniti (Ford, GM e Daimler-Chrysler) di uno scambio on-line per la produzione di parti e componenti destinati ai siti di produzione dei loro veicoli⁴ è solo l'ultimo esempio di una tendenza verso la globalizzazione in cui le PMI dei paesi non membri dell'OCSE sono invitate ad accedere a opportunità di mercato in connessione con le più grandi società dei paesi dell'OCSE, possibilmente lavorando in cooperazione con le PMI dei paesi membri dell'OCSE. Operando all'interno di una partnership, le PMI situate in prossimità delle società automobilistiche avranno la possibilità di sfruttare le conoscenze, i canali di distribuzione, le connessioni locali e le competenze di marketing di

⁴ Riportato in *The Guardian* del 26 febbraio 2000.

queste ultime, mentre i produttori delle PMI dei paesi non dell'OCSE contribuiranno all'accordo di cooperazione con la loro capacità di produrre fattori, sottogruppi e componenti a bassi costi.

2.5 Sviluppi nelle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni

36. Uno dei fattori positivi di cambiamento dell'ambiente esterno per le PMI a livello globale sono gli sviluppi nella tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni (ICT). L'introduzione delle cosiddette "tecnologie flessibili" negli anni settanta e ottanta ha ridotto la dimensione minima efficace in molte industrie tradizionali, aumentando la possibilità per le PMI di intraprendere con profitto una produzione su bassa scala (si veda, ad esempio, Piore e Sabel, 1984). Tuttavia, si può affermare che gli sviluppi nella tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni degli anni novanta hanno avuto effetti ancor più rivoluzionari. Le PMI hanno ora la possibilità di combinare la specializzazione di prodotto e di processo e bassi costi di produzione con l'accesso alle reti elettroniche, che permettono di ridurre gli effetti "barriera" delle distanze e di accedere altresì a banche dati di informazioni che offrono potenzialmente pari opportunità di accesso alla conoscenza e alla tecnologia.

37. La comparsa del commercio elettronico basato su Internet costituisce per le imprese più piccole una potenziale fonte di vaste opportunità di espansione della base di clienti, di accesso a nuovi mercati dei beni e di migliore razionalizzazione della loro attività. Inoltre, l'accresciuto rischio e l'incertezza di questo nuovo ambiente implicano che le società devono essere altamente adattabili per sopravvivere. Dato che adattabilità e flessibilità sono caratteristiche spesso associate alle PMI, è possibile che un efficace sfruttamento del cambiamento tecnologico rappresenti un fattore potenzialmente positivo per le PMI nel nuovo contesto globale.

38. Nel contempo, anche nei paesi industriali l'adozione di queste nuove tecnologie è solo parzialmente responsabile degli andamenti economici, in quanto è l'utilizzo della tecnologia del commercio elettronico a influenzare di fatto l'attività economica. Sebbene le PMI utilizzino sempre più Internet per una varietà di scopi connessi con il commercio e la produzione, esse dimostrano in genere di avere una comprensione limitata della complessità degli scambi elettronici. Ciò può essere in parte dovuto a una mancanza di consapevolezza circa il suo potenziale, a competenze specifiche limitate e a una carenza di pianificazione strategica per lo sviluppo a lungo termine della propria attività.

39. Per le PMI dei paesi in transizione e in via di sviluppo questi sviluppi tecnologici aprono nuove porte per la competizione sui mercati globali. Tuttavia, in pratica tali imprese spesso non sono nella posizione di sfruttare queste opportunità potenziali, a causa delle difficoltà cui devono fare fronte per sviluppare servizi di marketing, di distribuzione e di servizi di assistenza per i loro nuovi prodotti e servizi a basso costo. In tali circostanze, comunque, un accordo di partnership internazionale con un'impresa medio-piccola specializzata in tali aree della catena di produzione può costituire un'attraente strategia di crescita.

40. Lo sviluppo di Internet e la connessa evoluzione del commercio elettronico offrono il potenziale per modificare radicalmente i rapporti tra imprenditori e tra questi ultimi e la clientela, facilitando nel contempo la cooperazione internazionale tra imprese. Internet è un meccanismo facilmente disponibile e a basso costo per collegare le PMI dei paesi dell'OCSE con quelle dei paesi non membri, rendendo più agevoli accordi internazionali di gestione semplici ed efficienti. Ad esempio, le catene di produzione a cui partecipano acquirenti e venditori nell'organizzazione verticale di un'industria sono sempre più spesso collegate via "Extranet", che permette a molte società di lavorare con la stessa banca dati in aree completamente diverse come la progettazione meccanica, lo sviluppo di nuovi prodotti nonché il controllo e la contabilità delle scorte.

2.6. Modifiche delle fonti di finanziamento

41. Sebbene i proprietari delle PMI di molti paesi abbiano spesso difficoltà ad accedere a finanziamenti sufficienti, la crescente importanza commerciale e politica del settore delle PMI nei paesi dell'OCSE sta ora incoraggiando lo sviluppo di più solide strutture di assistenza istituzionale che offrono finanziamenti alle PMI, a cui si aggiunge una crescente mobilità del capitale. Quantomeno nei paesi dell'OCSE, questi sviluppi possono essere considerati fattori positivi per le PMI che tentano di creare partenariati internazionali.

42. Per contro, nei paesi al di fuori dell'area dell'OCSE l'offerta di finanziamento alle PMI è in genere molto più limitata. Ad esempio, la lenta riforma del sistema bancario sta limitando l'offerta di finanziamento alle PMI delle economie in transizione dell'Europa centrale e orientale, e anche in molte economie in via di sviluppo le PMI sono esposte a imperfezioni dei mercati finanziari.

43. Al tempo stesso, dai progressi nella gestione dei sistemi tecnologici e informatici consegue che i tradizionali fornitori di capitale (quali le banche) hanno un più ampio margine di manovra per "ridurre" i finanziamenti e gestire proficuamente prestiti individuali di importo ridotto. Inoltre, come mostra l'esperienza di alcuni paesi, le società di leasing, di factoring e simili riempiono sempre più le restanti nicchie nell'infrastruttura dell'assistenza finanziaria destinata alle PMI. Sebbene le PMI spesso necessitino di sostegno per accedere alle fonti di finanziamento e determinati tipi di impresa incontrino ancora forti barriere finanziarie, le imprese maggiormente orientate alla crescita dei paesi dell'OCSE hanno maggiori opportunità che in passato di accedere ai finanziamenti di cui hanno bisogno per svilupparsi.

2.7. Maggiore priorità politica per le PMI

44. Sebbene esistano variazioni nei livelli di impegno e nelle metodologie utilizzate, solo pochi governi al mondo non hanno intrapreso una qualche forma di promozione o di sostegno per il settore delle PMI. Inoltre, sempre più numerosi programmi ufficiali riconoscono i potenziali benefici insiti nell'incoraggiare le PMI a collaborare con altre imprese e organizzazioni esterne, come mezzo per aumentare la flessibilità e ampliare la base di risorse. In termini di politica economica, la cooperazione tra imprese implicite nei distretti industriali del Nord d'Italia è stata messa in notevole risalto (Pyke, 1992), e anche il Programma di rete cooperativa danese è stato particolarmente agevolato (Pyke, 1994). Tuttavia, sebbene la subconcessione e gli accordi su base locale possano essere preferiti dai governi dal punto di vista dell'occupazione e della creazione di ricchezza, alcuni esecutivi riconoscono altresì che i rapporti internazionali sono inevitabili affinché le PMI dei loro paesi sopravvivano e crescano.

45. Ad esempio, in Giappone il surriscaldamento dell'economia degli anni ottanta ha obbligato il governo nipponico a finanziare molte PMI nello sviluppo di partenariati internazionali, al fine di ottenere fattori e componenti a costi molto più contenuti dalle PMI delle economie dinamiche dell'Est asiatico. In Giappone, i fornitori di componenti automobilistici – il modello Toyota – erano particolarmente interessati a ristabilire i margini di profitto in questo modo, poiché non avevano l'opzione di usufruire della loro capacità di trasferire gli aumenti di prezzo ai loro grandi clienti di assemblaggio di autoveicoli (Whittaker, 1997).

46. Nell'area depressa delle Midlands (Inghilterra centro-occidentale), le PMI dell'industria meccanica ricevono offerte di assistenza per sviluppare rapporti internazionali con PMI omologhe nelle regioni industriali interne delle economie ex-comuniste. Quest'iniziativa è stata adottata per tutelare la posizione competitiva delle PMI dell'Inghilterra centro-occidentale, che vanno perdendo competitività a causa degli alti costi del lavoro locali.

47. Inoltre, la dimensione politica delle alleanze e degli accordi internazionali tra PMI è stata riconosciuta da varie organizzazioni internazionali. Ad esempio, la UE sta incoraggiando e assistendo attivamente i partenariati internazionali di PMI per promuovere l'integrazione industriale della UE e un

equilibrato sviluppo regionale, attraverso programmi quali MEDA, Phare e Tacis, gli ultimi due in particolare per la cooperazione con le economie in transizione.

Domande per il dibattito:

Vi sono altre forze in atto che potrebbero incoraggiare l'emergere di partenariati tra PMI? Quali forze minacciano la creazione di partenariati tra PMI, e perché insorgono? Quante di queste forze possono essere contrastate e/o facilitate dall'intervento delle autorità pubbliche? Queste forze continueranno probabilmente a operare nell'immediato futuro? I governi nazionali possono gestirle in modo significativo? Come possono rispondere i governi nazionali alla diluizione di reti localizzate e di accordi di partenariati tra PMI locali grazie alla globalizzazione e alla crescente competizione, come sta succedendo in Nord d'Italia?

3. Condizioni necessarie all'efficace sviluppo di partenariati internazionali tra PMI

48. Sebbene si possa affermare che i cambiamenti dell'ambiente esterno abbiano aumentato i benefici potenziali derivanti da partenariati internazionali a cui partecipano PMI, e benché vi siano stati tentativi di incoraggiarne lo sviluppo, le iniziative volte a promuovere la cooperazione tra imprese non saranno probabilmente efficaci se nei paesi in questione non esisteranno gli appropriati presupposti politici, istituzionali e tecnologici. Inoltre, la promozione e la creazione di partenariati è solo un elemento dell'agenda politica, poiché è parimenti importante creare le condizioni necessarie a incoraggiare e facilitare accordi efficaci e reciprocamente vantaggiosi per le parti coinvolte. Le autorità dei paesi dell'OCSE e dei paesi non membri devono ancora confrontarsi con la sfida di realizzare tali presupposti.

49. Il fondamento logico secondo cui le autorità dovrebbero incoraggiare e sostenere i partenariati internazionali tra PMI è basato su argomentazioni che includono le "carenze dei mercati" e la preoccupazione per i potenziali guadagni di ricchezza che le economie nazionali possono ottenere con una base di PMI più competitiva.

50. Sebbene le varie forze positive descritte in precedenza offrano potenziali opportunità e benefici alle PMI che ricorrono ad accordi internazionali, la limitata base di risorse interne delle PMI può intaccare il loro accesso all'informazione, alla conoscenza e ad altre risorse necessarie allo sfruttamento di tali opportunità.

51. Ne consegue che i mercati dell'informazione, della consulenza, della formazione e dei finanziamenti non funzionano sempre perfettamente per quanto riguarda le PMI, a causa di una combinazione di motivi dal lato sia dell'offerta che della domanda. Ciò pone tali imprese in una posizione di svantaggio rispetto alle aziende più grandi, e sorregge l'argomentazione secondo cui lo Stato dovrebbe adottare misure per contribuire allo sviluppo di un contesto produttivo uniforme di dimensioni diverse.

52. È altresì possibile affermare che per le economie nazionali i benefici potenziali derivanti da un settore di PMI competitivo, in termini di creazione di occupazione e di sviluppo economico, si traducono in potenziali guadagni di ricchezza per le politiche pubbliche che tentano di influenzare lo sviluppo di una base di PMI più competitiva. Giacché si sostiene che gli accordi internazionali possono (in determinate circostanze) contribuire a mantenere e/o migliorare la competitività delle PMI confrontate con i mutamenti delle condizioni esterne, esiste un "a priori" per motivare il sostegno politico volto a influenzare e coadiuvare tale processo. Poiché i benefici potenziali per le imprese partecipanti possono variare a seconda del tipo di accordo concluso, il governo svolge un ruolo potenziale nell'aiutare le imprese a sviluppare attività di partenariati a valore aggiunto.

3.1. Fornire efficaci servizi di assistenza commerciale

53. L'infrastruttura di assistenza commerciale esterna può svolgere un ruolo importante nel facilitare lo sviluppo di accordi appropriati tra PMI e nell'aiutare ogni partner a beneficiare dei vantaggi potenziali di tale cooperazione. Affinché i partenariati siano efficaci quanto reciprocamente vantaggiose, è necessario che entrambi i partners siano stati adeguatamente preparati, informati e "addestrati" relativamente alle capacità richieste a tal fine. Per sfruttare appieno il potenziale di tali accordi, le PMI possono anche necessitare dell'accesso a una più ampia gamma di assistenza proveniente da fonti sia pubbliche che private.

54. I servizi di assistenza commerciale hanno il ruolo di fornire informazioni e di aiutare le imprese a identificare i partners adatti.

55. In tale contesto è importante che le strutture di assistenza per le PMI siano efficienti e sensibili alla limitata capacità della maggior parte delle PMI di autofinanziare servizi di consulenza e assistenza tecnica. Al tempo stesso è fondamentale che ogni intervento da parte del settore pubblico si concentri sull'aspetto di bene pubblico dei servizi ed eviti lo spiazzamento del settore privato dei servizi. È inoltre essenziale che i servizi del settore pubblico e privato collaborino per fornire l'infrastruttura atta a facilitare lo sviluppo di valide attività di partenariati internazionali. La UE, nell'ambito del suo Programma Phare, ha di recente finalizzato una valutazione dei programmi a sostegno delle PMI e ha identificato una serie di raccomandazioni su come progettare e attuare efficaci programmi di assistenza in futuro (UE, Phare, 2000). La Banca mondiale e la Società finanziaria internazionale hanno attivamente promosso programmi di sostegno volti soprattutto a migliorare, rafforzare ed espandere il pool di fornitori locali per le imprese estere (FIAS, 1996). Un esempio indicativo a tale riguardo è il Programma di miglioramento dell'industria locale (LIUP) di Singapore.

3.2. Disponibilità di finanziamento a lungo termine

56. Lo sviluppo di partenariati di PMI dipende dall'esistenza di un'adeguata struttura finanziaria di sostegno. Sebbene le tendenze internazionali relative al finanziamento delle PMI siano in genere positive, esistono notevoli differenze tra i paesi, che potrebbero minare la capacità delle PMI di sviluppare accordi efficaci. I partenariati implicano l'instaurarsi della fiducia, trovare e conservare partners appropriati e creare rapporti d'affari reciprocamente vantaggiosi, che in molti casi richiedono tempo. A supporto di ciò, sono necessari una maggiore assunzione del rischio e un approccio di più lungo periodo nel finanziamento delle PMI, che fornisca sufficienti risorse di capitale alle imprese impegnate nella creazione di partenariati volti a ottenere un'adeguata redditività a lungo termine. I tradizionali fornitori di finanziamento a breve sono spesso restii a prestare assistenza nella creazione di accordi tra PMI.

57. Questi requisiti trovano una maggiore accettazione da parte delle istituzioni finanziarie internazionali (IFI). Ad esempio la BERS ha affermato in un recente documento strategico (BERS, 2000) che essa si impegna a valutare le possibilità degli accordi nascenti, a promuovere i rapporti tra società di diversi paesi e a stimolare contatti reciproci su base settoriale. Analogamente, la Banca interamericana per lo sviluppo e l'Inter-American Investment Corporation and Multilateral Investment Fund hanno sottolineato l'importanza di promuovere i legami tra imprese all'interno del futuro metodo di promozione dell'imprenditoria (Banca interamericana per lo sviluppo, 2000).

3.3. Contesto giuridico e regolamentare

58. La creazione di un quadro giuridico e regolamentare appropriato è un presupposto importante per l'istituzione di un settore privato nel rispetto della legge. Per i partenariati internazionali ciò è di particolare rilievo per quanto riguarda due aspetti fondamentali: in primo luogo, l'esistenza di protezioni giuridiche inadeguate, poiché regimi di applicazione inefficaci o estremamente corrotti possono disincentivare le PMI

estere a investire e cooperare con imprese nazionali; in secondo luogo, tale inadeguatezza è destinata inoltre a influire sul tipo di accordo di partenariati che le imprese estere sono disposte a raggiungere.

59. A tal riguardo, specie alcune economie in transizione e in via di sviluppo non hanno ancora protezioni giuridiche adeguate per i diritti di proprietà intellettuale, la protezione dei marchi di fabbrica e l'applicazione locale di contratti internazionali. È necessario che siano disponibili rimedi giuridici rapidi e semplici in caso di inadempienza contrattuale da parte di uno dei contraenti. Le disposizioni commerciali che governano questioni quali investimenti, contratti, diritti delle persone giuridiche, proprietà intellettuale, monopoli, corruzione e malversazioni sono fondamentali per lo sviluppo del settore delle PMI. Procedure doganali semplici e trasparenti e un'equa imposizione fiscale sono elementi importanti in un contesto esterno capace di incoraggiare le PMI estere a concludere con le PMI locali accordi di partenariati quali concessioni, subconcessioni o franchising.

3.4. *Assetto politico e infrastrutture di comunicazione del commercio elettronico*

60. Alcune PMI dei paesi non membri dell'OCSE che forniscono i mercati dell'OCSE hanno già iniziato a fare ricorso al commercio elettronico "business-to-business". Ciò richiede l'adozione di sofisticate competenze da parte dei settori finanziario e informatico nazionali, congiuntamente a un contesto giuridico e regolamentare che permetta il commercio elettronico.

61. I presupposti specifici dei i partenariati tra PMI mediante il commercio elettronico includono: primo, lo sviluppo di assetti politici appropriati; secondo, lo sviluppo di un'infrastruttura di comunicazione che preveda l'espansione della larghezza di banda; terzo, la promozione di accesso universale alla tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni (ICT). Le misure che riducono i costi e aumentano la qualità e la disponibilità dei servizi di telecomunicazione e di Internet possono facilitare l'accesso delle PMI a questi importanti mezzi di partecipazione economica internazionale.

62. Le disparità regionali nella qualità dell'infrastruttura informatica all'interno di paesi non membri dell'OCSE possono rendere meno pratica la cooperazione internazionale con PMI estere. Esempio di ciò sono alcuni risultati recenti di una ricerca condotta in Bielorussia, dove sebbene un'impresa su sei disponesse di collegamenti Internet, le imprese collegate erano quasi totalmente concentrate nella capitale Minsk invece che nella regione periferica che fa capo a Mogilev⁵. Analogamente, la mancanza di accesso a strutture informatiche è considerata essere un limite fondamentale per l'ulteriore sviluppo delle PMI, come messo in evidenza da un recente documento strategico della Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo (UNCTAD, 1999). Globalmente, l'accesso alle reti e ai servizi informatici e l'utilizzo di attrezzature telematiche nei paesi in via di sviluppo e nelle economie in transizione sono ancora molto limitati rispetto ai paesi industriali.

3.5. *Ruolo del patrimonio nazionale*

63. Accordi a valore aggiunto che coinvolgono PMI (quali le subconcessioni di "relazione") implicano fiducia, cooperazione e lavoro di gruppo, riflessi in quello che alcuni autori definiscono "patrimonio nazionale" (social capital). A tal riguardo è importante sottolineare che tale patrimonio esiste sotto forma di legami familiari e di parentela, quali quelli che si sono instaurati tra la Cina e Hong Kong negli anni settanta e ottanta. Come rilevato da Stiglitz (1999), relazioni d'affari più cooperative tra e all'interno delle PMI non devono essere comprate con capitale finanziario ma tramite strutture commerciali cooperative (ossia partenariati) che promuovono l'investimento di "sweat equity" (azioni di sfruttamento).

⁵ Questi dati sono tratti da una ricerca condotta su 168 PMI bielorusse nel 1998/99 all'interno di un progetto finanziato dall'INTAS, intitolato "Piccole imprese e sviluppo regionale economico in Ucraina, Bielorussia e Moldova" (INTAS UA 95-266).

64. Di fatto, le reti di contatti personali e di parentela sono considerate alla base degli andamenti di crescita della maggior parte delle imprese estere di proprietà cinese. Ad esempio, Perry (1999) fa riferimento all'utilizzo di fiducia interpersonale al posto di una stretta vigilanza gestionale e della pianificazione dettagliata che in genere si accompagnano all'ingresso in mercati esteri, semplificando notevolmente l'espansione internazionale delle attività cinesi. Da un punto di vista di politica ufficiale, è importante riconoscere le risorse potenziali insite in tali legami internazionali informali tra imprenditori di una minoranza etnica.

65. Quindi, uno dei principali fattori di stimolo alla base di alcuni dei più importanti accordi tra PMI è il ruolo della comunità della diaspora. I legami etnici e di parentela sono una forte motivazione per la creazione di accordi di cooperazione, e il "collante" che unisce gli accordi tra PMI efficaci. Lo sforzo e il rischio impliciti nelle operazioni commerciali internazionali vengono ridotti, permettendo a entrambe le parti di concentrarsi su ciò che ognuna di esse fa meglio, come accedere ai finanziamenti, produrre, distribuire, fare marketing o progettare.

Domande per il dibattito:

Come è cambiato l'assetto politico, tecnologico e strategico per le PMI relativamente alla loro capacità di sviluppare e conservare rapporti internazionali? Quali sono stati i cambiamenti più significativi degli ultimi tre anni? Quali limiti e impedimenti specifici esistono attualmente nel vostro Paese che impediscono alle PMI di sviluppare partenariati internazionali? Come possono essere promossi i principi di importanza fondamentale alla base dei partenariati di PMI, ossia fiducia, vantaggio reciproco e prospettive di crescita a lungo termine?

4. Incoraggiare e promuovere i partenariati tra PMI di paesi membri dell'OCSE e di paesi non membri: implicazioni di politica ufficiale e raccomandazioni

66. Nel considerare il ruolo dei governi relativamente allo sviluppo di partenariati tra PMI di paesi membri dell'OCSE e di paesi non membri, è importante sottolineare che tali accordi rappresentano una strategia volta a mantenere e a migliorare la competitività, che può essere appropriata ed efficace in determinate circostanze purché vengano rispettate talune condizioni.

67. In siffatto contesto, le politiche che incoraggiano e promuovono partenariati tra PMI di paesi dell'OCSE e di paesi non membri dovrebbero mirare a facilitare lo sviluppo di accordi di cooperazione reciprocamente vantaggiosi, adattati alle necessità delle imprese partecipanti. A tal riguardo, queste politiche dovranno essere mirate in modo selettivo a imprese orientate alla crescita che tentano di entrare, o di aumentare la loro penetrazione, nei mercati esteri e/o che cercano di internazionalizzare sempre più la loro base di offerta, ma che non possiedono le strutture interne per raggiungere tali scopi in modo indipendente.

68. Poiché la natura e la portata di tali opportunità varia in genere a seconda dei settori, è probabile che ciò implicherà un elevato livello di selezione settoriale, sebbene i settori specifici presi di mira possono variare da un paese all'altro. In considerazione del fatto che molte PMI operano esclusivamente con orizzonti di pianificazione a breve termine, uno dei criteri per offrire assistenza tecnica o altre risorse volte ad aiutare le PMI a partecipare agli accordi di partenariati dovrebbe essere un'accertata capacità strategica.

69. Date queste premesse, le principali raccomandazioni di politica ufficiale per incoraggiare e sostenere partenariati internazionali tra PMI sono:

4.1. Aumentare la consapevolezza nei confronti di potenziali partenariati internazionali

70. Benché sia importante enfatizzare tanto i potenziali inconvenienti delle joint ventures e delle altre forme di cooperazione tra imprese quanto i potenziali vantaggi, è altresì opportuno aumentare il livello di conoscenza tra le imprese orientate alla crescita circa le opportunità internazionali offerte da questo tipo di strategia commerciale. Ciò è possibile tramite l'allestimento e la distribuzione di documentazione promozionale e di altro materiale messo a disposizione delle imprese attraverso l'infrastruttura di assistenza commerciale.

71. È parimenti importante fornire esempi concreti per dimostrare i benefici che possono essere ottenuti con partenariati solidi. Mettere in rilievo casi dimostrativi nella documentazione promozionale e organizzare visite di studio e scambi può essere utile per mostrare agli imprenditori l'esperienza di altre PMI nell'ambito di accordi internazionali.

Raccomandazione di politica economica: "Promuovere la consapevolezza delle opportunità offerte dai diversi tipi di accordi di cooperazione internazionale"

4.2. Promuovere i contatti tra società

72. La tecnica più immediata e diffusa per stimolare i partenariati tra PMI è semplicemente quella di riunire i potenziali partners commerciali. Le carenze informative implicano spesso che le PMI suscettibili di essere buoni partners commerciali non conoscono le attività e i potenziali altrui. Il programma a lungo termine SPX della UNIDO è un esempio di strumento per assistere le PMI che operano nei paesi in via di sviluppo e che desiderano internazionalizzarsi e stipulare accordi internazionali, in particolare rapporti di subconcessione. Il programma SPX facilita il contatto tra le PMI dei mercati emergenti e quelle che operano nei principali mercati, dove i componenti in subconcessione sono una caratteristica comune. Le PMI dei mercati emergenti vengono presentate a imprese dei paesi dell'OCSE che potrebbero diventare partners adatti, attraverso la partecipazione alle principali fiere internazionali di subconcessione e attraverso la creazione di banche dati appropriate. Il programma si occupa inoltre della divulgazione di criteri tecnici uniformi e di altro tipo, nonché di fornire assistenza per sviluppare gli standard di qualità necessari e le specifiche tecniche richieste da mercati a più elevato valore aggiunto.

73. La UNIDO ha inoltre sviluppato un programma settoriale specifico – il "Programma di partnership FIAT/UNIDO" – che si concentra sulla promozione della crescita e della competitività nell'industria delle componenti automobilistiche in India occidentale. Esso collega la INSEAD, la Scuola commerciale francese, il Prince of Wales Business Leaders Forum, nonché la Automotive Component Manufacturers Association, la Automotive Research Association e il governo indiani. Si tratta di un'iniziativa che associa le PMI indiane che hanno un'esperienza internazionale e supporto di rete alla catena dei veicoli a motore della FIAT. Questi partenariati multisettoriali e internazionali hanno permesso alle PMI indiane del settore manifatturiero delle componenti automobilistiche di espandere la propria capacità di produzione per rispondere alla domanda sia locale che internazionale.

74. Il Programma dell'Unione europea Iniziativa di Europartnership è un altro esempio esauriente di promozione di contatti diretti tra potenziali PMI partners. Nel 1999 la Commissione europea ha tenuto il ventesimo Convegno di Europartnership di PMI a Vienna. L'evento ha permesso alle PMI di analizzare opportunità di cooperazioni commerciali internazionali future e ha aiutato le imprese a cominciare ad adattarsi al mercato unico europeo. La Commissione fornisce inoltre assistenza alle PMI attraverso aiuti commerciali diretti, infrastrutture relative al commercio, nonché servizi di consulenza e di formazione.

75. La UE dispone anche di una "Partnership UE-Messico-America centrale". Nell'ambito del programma della Commissione europea AL-Invest e sulla base della formula dell'Europartnership, tale programma è un evento che riunisce PMI degli Stati della UE, del Messico e dell'America centrale al fine di stabilire una comunicazione internazionale e di discutere di future cooperazioni commerciali. Il consesso

includerà oltre 500 imprese del Messico e dell'America centrale e oltre 250 società degli Stati membri della UE. La Commissione europea ha inoltre finanziato un accordo simile ASEAN-UE attraverso il suo Programma di investimento Asia-Invest.

76. I singoli governi sono parimenti capaci di assistere i partenariati di PMI. La National Small Industries Corporation dell'India (NSIC) ha efficacemente collaborato con organizzazioni partner in altri paesi per uguagliare i punti di forza e le necessità delle piccole imprese estere con quelle delle imprese indiane e sviluppare accordi commerciali a lungo termine.

77. Tra gli obiettivi di questi partenariati si annoverano sia trasferimenti tecnologici che altri tipi di scambio di informazioni. La NSIC collabora con organizzazioni quali la Small & Medium Industry Promotion Corporation della Corea, il World Trade Centre del Taipei cinese, il North West Regional Technology Centre del Regno Unito, la Small Business Authority di Israele, la Bundesverband Mittelständische Wirtschaft tedesca e la Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria.

78. Un altro modo utile di facilitare i partenariati di PMI è stato il supporto alla partecipazione di PMI di paesi emergenti in molti eventi internazionali di subconcessione di più alto livello. Diversi governi dell'OCSE hanno inoltre sperimentato con successo programmi di "marriage broking", che riuniscono imprese in rapporti di partenariati che hanno la capacità di essere reciprocamente vantaggiosi.

79. La Corea ha adottato un'energica politica per consigliare e incoraggiare la subconcessione di PMI da parte di grandi società, contribuendo così a modificare la struttura industriale. Molti scambi in subconcessione possono essere sviluppati per promuovere i contatti e lo scambio di informazioni, facilitando e riducendo i costi e i rischi associati alla subconcessione.

Raccomandazione di politica economica: "Nel contesto di una strategia mirata alle PMI, adottare misure per facilitare i legami di cooperazione promuovendo i contatti diretti tra PMI"

4.3. Valutazione del contesto giuridico

80. La protezione dei diritti di proprietà intellettuale può espandere i partenariati di PMI nelle imprese di know-how e gli accordi di franchising possono essere incoraggiati attraverso la protezione dei marchi di fabbrica. Per stimolare accordi a valore aggiunto tra PMI dei paesi dell'OCSE e dei paesi non membri, i governi dei paesi non membri dell'OCSE dovranno valutare in particolare l'adeguatezza del quadro giuridico esistente e delle procedure di applicazione dei contratti, in particolare in materia di protezione dei diritti di proprietà intellettuale.

Raccomandazione di politica economica: "Valutare l'adeguatezza dei quadri giuridici esistenti in materia di accordi di partenariati, nonché l'adeguatezza e l'efficacia dei metodi e delle procedure per l'applicazione dei contratti e la protezione dei diritti di proprietà intellettuale"

4.4. Sviluppo di capacità di rete internazionale

81. La maggior parte dei governi dispone di programmi per assistere le associazioni commerciali che vogliano instaurare rapporti con associazioni e raggruppamenti esteri, nell'intento di incoraggiare lo sviluppo del mercato, il miglioramento tecnologico e l'assistenza tecnica. Il successo dell'industria indiana di esportazione di software è in parte dovuto ai legami tra i raggruppamenti di PMI di Bangalore e di Bombay da un lato, e i raggruppamenti di attività a Silicon Valley, Route 128 (Massachusetts) e l'emergente Dulles Internet Corridor nella Virginia del Nord, dall'altro. Esiste un crescente utilizzo di "incubatrici" commerciali per promuovere i raggruppamenti di PMI innovative. Ciò include sempre più l'assistenza quando vi sono buone probabilità di un futuro coinvolgimento in accordi internazionali e di subconcessione. I programmi a sostegno delle nuove imprese comprendono misure per sviluppare accordi

di subconcessione con l'impresa "madre", ma anche per dare la priorità ad accordi con imprese internazionali al fine di ridurre la dipendenza da un singolo cliente locale.

82. La UE ha un programma chiamato "Mercato globale per le PMI" che intende facilitare maggiore competitività e partecipazione nel commercio elettronico globale per le PMI. Per far ciò è stata creata una vasta rete di informazioni commerciali su Web, la Rete di informazioni globali per le PMI, con il contributo di 15 paesi e 5 organizzazioni internazionali. Gruppi di lavoro nazionali e internazionali stanno inoltre studiando le questioni di politica economica per il commercio elettronico tra PMI, e lavorano all'elaborazione di prassi ottimali. Il principale obiettivo del progetto è di rafforzare la collaborazione internazionale tra economie emergenti, in via di sviluppo e industriali nel commercio elettronico per PMI.

83. Un altro esempio di promozione di reti attraverso la UE è il programma COOPME che mira a migliorare le competenze di cui le associazioni di PMI dell'Europa centrale e orientale dispongono per soddisfare le necessità dei loro membri, e a espandere le relazioni e i gemellaggi tra UE, PMI e associazioni commerciali nonché con le loro controparti in Europa centrale e orientale. Esso è inoltre volto a estendere la cooperazione e i partenariati tra PMI in queste due regioni.

Raccomandazione di politica economica: "Fornire aiuto per sviluppare la capacità di rete internazionale delle associazioni commerciali nazionali e delle agenzie, per includere legami tra paesi dell'OCSE e paesi non membri"

4.5. Strutture di ricerca di partenariati internazionali

84. Internet offre un notevole potenziale quale strumento per la ricerca di partners tra le PMI e i loro consiglieri nei paesi dell'OCSE e al di fuori dell'OCSE. Il concetto potrebbe includere una struttura del tipo "chat-room" per lo scambio di informazioni tra potenziali partners e potrebbe essere maggiormente facilitato da un'organizzazione internazionale di chiara fama, quale l'OCSE. Tuttavia, è importante che l'attuazione di una proposta di questo tipo sia collegata a dispositivi di assistenza specializzata di consulenza e di formazione al fine di preparare le PMI a essere partners efficaci (si veda il punto 4.6).

Raccomandazione di politica economica: "Creare una struttura per la ricerca di partenariati per le PMI di paesi membri dell'OCSE e di paesi non membri"

4.6. Programmi di assistenza di partenariati internazionali

85. Donkels e Lambrecht (1995), tra gli altri, pur avendo rivolto la loro attenzione principalmente alle necessità di potenziali PMI partners nei paesi industriali, hanno identificato alcune delle condizioni per creare joint ventures efficaci nei paesi in via di sviluppo. Gli autori hanno sottolineato la necessità di sperimentare dapprima forme più allentate di cooperazione con un partner per conoscerne la cultura e migliorare la comunicazione; di pianificare e prepararsi attentamente; di sviluppare un programma; di fornire servizi di formazione alla direzione e al personale preposto a posizioni chiave di entrambe le parti, inclusa quella sulla consapevolezza culturale.

86. Affinché le autorità promuovano i partenariati internazionali tra PMI, è importante che i partners potenziali abbiano a loro disposizione assistenza specialistica appropriata, basata sulle esperienze esistenti in tale ambito (positive e negative). Sebbene i principi stabiliti da Donkels e Lambrecht (1995) siano in generale solidi, la necessità prioritaria è di finanziare ricerche più approfondite sugli accordi internazionali di vario tipo che coinvolgono le PMI dei paesi dell'OCSE e dei paesi non membri, al fine di utilizzarle come base per lo sviluppo di programmi specializzati di assistenza.

87. La UE ha seguito attivamente una strategia integrata di questo tipo per la promozione di partenariati attraverso il Joint Venture Programme (JOP) nei paesi dell'Europa centrale e orientale, nei Nuovi stati indipendenti e in Mongolia. Il programma JOP, creato già nel 1991, mira ad assistere nella

creazione di joint ventures tra PMI di paesi in transizione e della Comunità. Esso è basato su una rete di intermediari finanziari per assistere nella preparazione degli studi di fattibilità, nella partecipazione azionaria in joint ventures, nella formazione del personale e nell'informazione necessaria alla loro creazione. Le misure attuate hanno per lo più permesso alle PMI della Comunità di portare a termine le fasi preparatorie dei loro progetti di joint ventures, riducendo così i limiti amministrativi, finanziari e giuridici. Il programma assiste principalmente PMI: il 69% delle domande approvate è stato presentato da imprese con meno di 100 impiegati (Commissione europea, 1998).

Raccomandazione di politica economica: “Ricerca attivamente la possibilità di creare programmi di partenariati internazionali che offrano assistenza specializzata alle PMI riguardo alla ricerca dei partners, ai criteri di selezione dei partners stessi e alla formazione della direzione e del personale preposto a posizioni chiave”

4.7. Legami tra organizzazioni di assistenza e comunità della diaspora

88. Molte delle PMI attualmente vincenti sui mercati di esportazione in Germania e negli altri paesi della UE sono basate su legami ispirati alla diaspora con PMI dei paesi di prossima adesione alla UE, quali la Repubblica Ceca. I programmi possono essere stabiliti con la partecipazione di paesi sia membri che non membri dell'OCSE, che collaborano per identificare aree strategiche dove i partenariati basati su tali tipi di legami sono più appropriate e per facilitarne la creazione. Spesso il paese dell'OCSE coinvolto fornisce volentieri assistenza finanziaria o di altro tipo per la relazione come parte del proprio programma di assistenza internazionale. Il governo tedesco ha finanziato legami in subconcessione tra PMI tedesche, possedute e gestite da quelle di origine croata, e le PMI che operano nelle regioni sottosviluppate della Croazia. Inoltre, molti dei rifugiati che ritornano in Croazia dopo diversi anni trascorsi in Germania sono parimenti incoraggiati a creare un'impresa di dimensioni medio-piccole, al fine di trarre vantaggio dei loro legami commerciali e familiari con le PMI tedesche sviluppati durante la loro assenza.

Raccomandazione di politica economica: “Promuovere legami tra le principali organizzazioni di assistenza alle PMI e le associazioni commerciali con comunità della diaspora”

Domande per il dibattito:

Quali politiche a favore del partenariato tra PMI si sono rivelate più efficienti? Quali strumenti di politica economica sono verosimilmente i più appropriati per un dato paese o per un gruppo di paesi? Quale priorità dovrebbero ricevere tali politiche a favore del partenariato, rispetto ad altre strategie volte ad accrescere la competitività delle PMI?

BIBLIOGRAFIA

- CHESNAUX J. (1992), *Brave Modern World: The prospects for survival*, Thames and Hudson, London.
- CONTRACTOR F.J. AND LORANGE P. (1988), 'Why should firms co-operate? The strategic and economic basis for co-operative ventures', in Contractor F.J and Lorange P. (eds) '*Co-operation strategies in International Business*', Lexington Books, Lexington, MA.
- DUNNING J. (1995), "The role of foreign direct investment in a globalising economy", *Banca Nazionale de Lavoro Quarterly Review*, Vol XLVIII, No 193, pp 155-540.
- DONKELS R. AND LAMBRECHT J. (1995), "Joint Ventures: No Longer a Mysterious World for SMEs from Developed and Developing Countries", *International Small Business Journal*, 13, 2, 11-26.
- EBRD (2000), *Promoting SMEs in the transition: The Bank's Strategy*, London.
- EU PHARE (2000), *An evaluation of Phare-financed programmes in support of SMEs*, Brussels.
- EUROPEAN COMMISSION (1998), *Activities in favour of SMEs and the craft sector*, Luxembourg.
- FELSTEAD A. (1991), "Facing up to the fragility of 'minding your own business' as a franchisee", in Curran J. and Blackburn R. (eds) *Paths of Enterprise: the Future of the Small Enterprise*, London: Routledge.
- FIAS (1996), *Suppliers to Multinationals, Linkage Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries*, Foreign Investment Advisory Service, Occasional Paper 6, The World Bank, Washington, D.C.
- HITT M.A. AND BARKHUS B.R. (1997), "International Entrepreneurship", in Katz J.A. (ed) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3 Greenwich, CN: JAI Press, pp7-30.
- INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2000), *Inter-American Development Bank Group Support for Small and Medium Enterprise, Strategy and Activities*, Washington, D.C.
- KAUFMANN. F AND MENKE A. (1997), *Standortverlagerungen Mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der vier Visegrad-Staaten*, Gabler, Bonn.
- KLOCHKO Y. AND ISAKOVA N. (1996), "Small Business Sector in Ukrainian Transition Economy: Achievements to Date", *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 2, 127-140
- LABRIANIDIS L. (1999), "The Investment Activity of Greek Companies in CEE Countries: the Situation beyond the Myth", in Andrikopoulou E. and Kafkalas G. (eds) *Greece and the New European Space; the Enlargement and New Geography of European Development*, Themelio, Athens

- NISHIGUCHI T. (1994), *Strategic Industrial sourcing: the Japanese advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- OECD (1999), *Entrepreneurship and Enterprise Development in Transition Economies, Policy Guidelines and Recommendations*, in co-operation with the United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO), Paris.
- OECD (1997), *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Vol 1, OECD, Paris.
- OHMAE K (1995), *The end of the nation state: The rise of regional economies*, Harper Collins, London.
- OMAN C. (1984), *New forms of International Investment in Developing Countries*, OECD, Paris
- PELLEGRIN J. (1996), "Integrating SMEs of transforming countries into East-West economic relations: The role of Outward Processing Traffic", in *Integrating Small and Medium sized enterprises in transformation countries into European trade flows and co-operation schemes*, Discussion papers, The Gdansk Institute for Market Economics (Gdansk) and Phare (Brussels).
- PERRY M. (1999), *Small Firms and Network Economies*, London and New York: Routledge.
- PIORE M. AND SABEL C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- POLISH FOUNDATION FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT (1999), *Report on the Condition of the Small and Medium-Size Enterprise Sector in Poland for the Years 1997-1998*, Polish Foundation for Enterprise Promotion/USAID Gemini Small Business Project/Friedrich Ebert Stiftung, Warsaw.
- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London and Basingstoke
- PYKE F. (1992), *Industrial Development through Inter-Firm Co-operation: Theory and Practice*, ILO, Geneva
- PYKE F. (1994), *Small Firms, Technical Services and Inter-Firm Co-operation*, ILO, Geneva
- SCASE R. (2000), "The Enterprise Culture: the socio-economic context of small firms", in Carter S and Jones-Evans D (eds) *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, Harlow, UK.
- SCHMIDT K.-D. (1996), "Small and medium sized enterprises (SMEs) in international business: A survey of recent literature", in *Integrating Small and Medium sized enterprises in transformation countries into European trade flows and co-operation schemes*, Discussion papers, The Gdansk Institute for Market Economics (Gdansk) and Phare (Brussels).
- SMALLBONE D, PIASECKI B, VENESAAR U, TODOROV K AND LABRIANIDIS L (1999), "Internationalisation and SME Development in Transition Economies: an International Comparison", *Journal for Small Business and Enterprise Development* 5, 4, 363-375.
- SMALLBONE D., PIASECKI B., ROGUT A., VENESAAR U., TODOROV K. AND LABRIANIDIS L. (1996), *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs In Poland and the Baltic States*, Final report to the Phare (ACE) Committee, Contract no. 94 0743R, CEEDR, Middlesex University

- STIGLITZ J. (1999), "New bridges across the chasm: Institutional strategies for the transition economies", World Bank, Washington DC.
- UNCTAD, (1999), *Providing sustainable Financial and non-financial services for SME Development*, Issues paper by the UNCTAD, Geneva.
- YOUNG S. (1987), "Business Strategy and the Internationalisation of Business: Recent Approaches", *Managerial and Decision Economics*, 8, 31-40
- WEAVER M. (2000), "Strategic Alliances as Vehicles for International Growth", in Sexton D. and Landstrom (ed) *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford and Malden, Mass.: Blackwell. pp. 387-407.
- WEISS L (1998), *The myth of the powerless state: governing the economy in the global era*, Polity Press, Cambridge, UK.
- WHITTAKER D H (1997), *Small firms in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WOMACK J, JONES D AND ROOS D (1990), *The machine that changed the world*, Simon and Shuster, New York.
- ZE-WEN G et al (1991), "Technological Characteristics and Change in Small Industrial Enterprises in Guangdong Province, China", in Bhalla A (ed) *Small and Medium Enterprises: Technology Policies and Options*, Intermediate Technology Publications, London.