

1

Il processo di internazionalizzazione delle imprese

1.1 La perdita di significato dei confini nazionali per l'attività d'impresa

La transizione verso un'ottica globale

La maggior forza perturbatrice degli ultimi decenni è rappresentata dalla tendenza all'internazionalizzazione. La caduta delle barriere doganali e la possibilità di trasferire capitali all'estero hanno creato nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi processi di trasformazione che stanno interessando i sistemi capitalistici e le imprese.

In tale contesto, i confini nazionali tendono ad rivestire un ruolo sempre più limitato quale elemento di demarcazione dello spazio economico e non sono più sufficienti a proteggere imprese poco attente alla propria efficienza ed efficacia. Siamo infatti in presenza di una competizione globale. Tale fenomeno è frutto della combinazione di quattro principali fattori: la diffusione della tecnologia, la caduta delle barriere fra le nazioni, la convergenza della domanda e lo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni.

In questo scenario, l'impresa si trova inserita in mercati sempre più ampi e sempre più aperti, dove risulta indispensabile incrementare le proprie capacità di competizione, attenuare le fluttuazioni, difendere i propri mercati e cercare le migliori fonti di approvvigionamento di materie prime, lavoro e servizi. Questo tenendo anche conto delle influenze relative alla strutture ed alla concorrenza del settore in cui opera.

La transizione all'ottica globale non è un passaggio facile, in quanto comporta una rilevante influenza su equilibri consolidati e abitudini radicate, imponendo profondi processi di innovazione, spesso difficili da gestire.

Le pagine che seguono sono dedicate all'analisi del processo di globalizzazione dei mercati e della conseguente interdipendenza dell'economia mondiale. Verranno inoltre esaminate le determinanti del processo di internazionalizzazione delle imprese, i rischi e le difficoltà connessi a tale processo. Da ultimo sarà considerata la posizione delle piccole e medie imprese nell'ottica della richiamata competizione globale.

1.2 La globalizzazione dei mercati

L'irreversibilità del processo di globalizzazione

Lo spazio internazionale è ormai diventato il naturale contesto competitivo dell'impresa. I processi d'integrazione e di unificazione delle varie aree economiche hanno dato luogo ad una trasformazione epocale definita da Levitt 'globalizzazione dei mercati'. Tale espressione viene usata frequentemente dai media, dagli imprenditori, dai sindacati e dai consumatori per indicare la tendenza ad abbattere le barriere allo scambio di prodotti e servizi. I paesi e le imprese si trovano in tal modo inseriti in mercati mondiali nei quali la competizione risulta decisamente più spinta e le innovazioni si susseguono a ritmi serrati, tanto da non ammettere ritardi o indugi nei necessari processi di revisione strutturale.

La globalizzazione si configura sempre più come un processo irreversibile, dunque non può essere più prefigurata come una scelta per l'impresa, bensì come un imperativo che fa della rapidità di adattamento alle nuove logiche dell'economia una fonte di vantaggi competitivi, oltre che, per alcuni versi, di sopravvivenza operativa.

La globalizzazione come 'fenomeno storico'

La globalizzazione non è tuttavia da interpretarsi come un processo del tutto nuovo: il paradigma economico che l'ha guidata a partire dal secondo dopoguerra, è rintracciabile nei lavori della conferenza di Bretton Woods del 1944. In questa sede sono stati posti i due capisaldi della globalizzazione:

- la crescita economica vista in funzione del libero scambio globale;
- la deregolamentazione quale via per l'eliminazione di barriere e controlli alla libera circolazione di merci e capitali.

Inoltre, sono state edificate le principali istituzioni della globalizzazione, mediante la costituzione della Banca Mondiale e del Fondo Monetario Internazionale, oltre alle premesse per quello che in seguito divenne il GATT, l'Accordo Generale sulle Tariffe ed il Commercio. Ciò ha comportato due grandi evoluzioni: la crescita del commercio mondiale e l'aumento degli investimenti diretti all'estero (IDE).

Così, a partire dagli anni Cinquanta, il commercio internazionale ha costituito una vera e propria leva della crescita economica su scala globale. Da questo periodo, infatti, il prodotto mondiale è aumentato di sei volte, mentre gli scambi di oltre quattordici volte. Dopo le crisi petrolifere dell'inizio degli anni Settanta la velocità degli scambi internazionali si è attenuata, ma dopo la conclusione dell'Uruguay Round (dicembre 1993), l'impulso ad eliminare le barriere è divenuto inarrestabile.

Negli anni Novanta gli investimenti diretti all'estero si sono quadruplicati rispetto al decennio precedente e la mappa economica del nostro pianeta è stata interessata da un radicale processo di trasformazione.

Globalizzazione tra commercio e produzione

Se un tempo la globalizzazione riguardava quasi esclusivamente il commercio, oggi interessa anche la produzione, soprattutto perchè esistono le condizioni per l'avvio di nuove industrie in paesi in via di sviluppo. Secondo Lester Thurow, professore del Massachusetts Institute of Technology "per la prima volta nella storia dell'umanità ci troviamo di fronte ad un'economia globale, in cui tutto può essere prodotto e venduto in ogni momento ed in ogni parte del pianeta"¹. Insomma, l'interdipendenza fra i paesi industrializzati e tra questi e i paesi in via di sviluppo, i NICs (New Industrial Countries) e quelli dell'Europa centro-orientale è costantemente aumentata e l'economia è diventata sempre più integrata, tanto che in un numero crescente di paesi, lo sviluppo dell'economia nazionale dipende sempre più dai ritmi di espansione della domanda internazionale.

1.3 L'interdipendenza nell'economia mondiale

Il mondo: una rete di scambi

La suggestiva immagine del villaggio globale di Mc Luhan esprime correttamente la situazione attuale del nostro pianeta: da qualsiasi prospettiva lo si osservi, ciascun sistema nazionale è strettamente interdipendente da altri paesi mercato. Questa interdipendenza ha così ridotto, idealmente, la dimensione spaziale che li divide. Oramai possiamo essere partecipi di accadimenti politici, sociali ed economici che avvengono dalla parte opposta del mondo rispetto a quella in cui viviamo e, di conseguenza, esserne influenzati.

Ne è testimonianza la crisi che ha colpito il commercio internazionale nel 2001, che è stata rafforzata dalle stragi terroristiche dell'11 settembre e dalla guerra in Afghanistan. Tutto il mondo ne ha risentito, con una conseguente depressione delle aspettative sul futuro e una contrazione dei programmi di spesa delle imprese e delle famiglie.

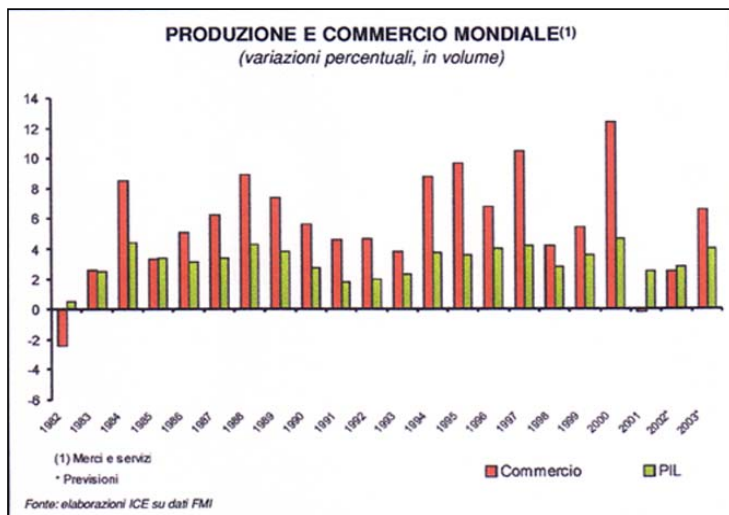
Nella figura 1.1 possiamo osservare come il volume degli scambi internazionali di beni e servizi, dopo essere cresciuto ad un tasso eccezionalmente elevato nel 2000 (12,4%), sia diminuito nel corso dell'anno successivo dello 0,2%. E' la prima volta, dopo il 1982, che se ne registra una variazione negativa. Va inoltre sottolineato che la produzione mondiale è cresciuta del 12,5% nel 2001 e si è quindi assistito, per la prima volta dal 1985, ad una riduzione del grado di apertura internazionale delle economie.

La ragione principale di questo fenomeno sta probabilmente nella sincronia con la quale è cambiata la direzione della congiuntura nei principali paesi. L'Asia orientale, l'Europa occidentale e il Nord America hanno sperimentato contemporaneamente una forte contrazione degli investimenti fissi e delle scorte, cioè di due componenti della domanda caratterizzate da un'elevata elasticità delle importazioni rispetto al ciclo. La flessione è stata particolarmente intensa proprio

¹ Piccaluga A., 1997, p.25.

nei settori dell'informatica e delle telecomunicazioni che, negli anni precedenti, avevano alimentato l'espansione degli scambi. Inoltre focolai di crisi di origine locale, come in Argentina e in Turchia, hanno contribuito a deprimere la domanda mondiale.

Figura 1.1 Produzione e commercio mondiale



Fonte: L'Italia nell'economia internazionale. Sintesi del rapporto ICE 2001-2002, p. 5.

I legami tra i singoli mercati mondiali

Nella figura 1.2 notiamo che anche gli investimenti diretti esteri (IDE) hanno risentito della crisi, accusando una flessione di oltre il 40% rispetto al livello eccezionalmente elevato raggiunto nel 2000, secondo le stime dell'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).

L'ondata di fusioni e acquisizioni tra le multinazionali dei paesi sviluppati, che aveva alimentato il fenomeno degli IDE negli ultimi anni, ha subito un forte arretramento (ICE, 2001-2002). Ciò dimostra che esistono significativi legami tra l'andamento dei mercati internazionali e lo sviluppo economico di un paese e questa sempre maggiore interdipendenza fra i paesi ha comportato due rilevanti conseguenze:

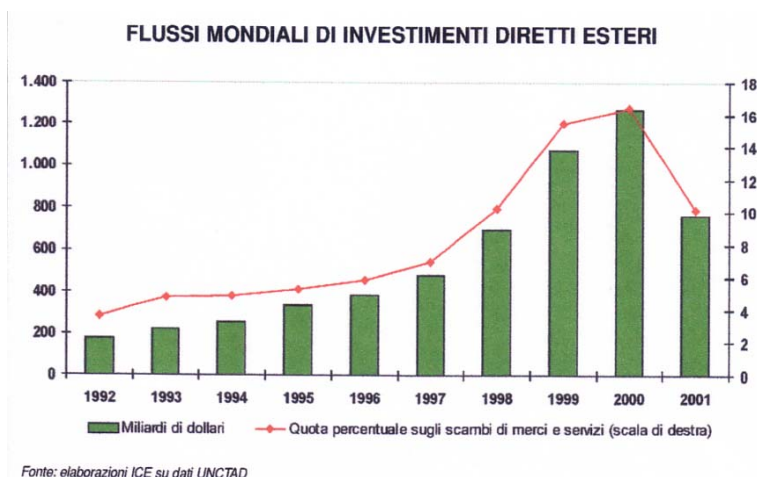
- “le barriere culturali si sono ridotte ed i modelli culturali di consumo si sono parzialmente assimilati, stimolando un processo di imitazione che sfocia in una maggiore uniformità culturale;
- il cambiamento delle variabili socio-politico-culturali ha promosso una ulteriore trasformazione per rendere i singoli contesti locali più appropriati a tale interazione”^{2,4}.

Ne è derivato un incremento della concorrenza in settori che un tempo erano dominati da imprese locali (materiali da costruzione, saldatura di metalli, cen-

² Valdani E., 1991, p.2.

trali elettriche, hotel, banche, ecc.) ed ora sono sempre più esposti alla competizione internazionale.

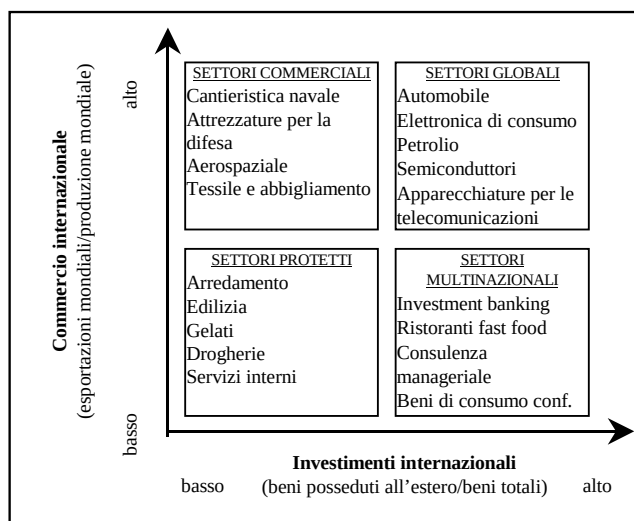
Figura 1.2 Flussi mondiali di investimenti diretti esteri



Fonte: L'Italia nell'economia internazionale. Sintesi del rapporto ICE 2001-2002, p. 6.

Riguardo all'influenza del processo di internazionalizzazione sulla struttura e sulla concorrenza dei settori, è possibile identificare quattro ambiti settoriali, rappresentati nella figura 1.3.

Figura 1.3 Il processo di internazionalizzazione dei settori



Fonte: Grant R.M., 1999, p.407

‘Settori protetti’: una specie in via di estinzione

Nel corso del tempo molte attività tendono ad distaccarsi dalla categoria ‘settori protetti’, a favore del commercio internazionale e degli investimenti diretti (ciò vale per banche, assicurazioni, vendita al dettaglio, telecomunicazioni, cemento, ...). Ne consegue un assottigliamento numerico di quei comparti economici che possono essere ancora classificati come protetti: si tratta soprattutto di settori frammentati (lavanderie a secco, parrucchieri, autoriparatori), produzioni su piccola scala (piccolo artigianato, edilizia) e che producono beni deperibili o con complessità di trasporto (latte fresco, gelati, mobili).

I ‘beni commerciabili’, che fanno parte appunto dei ‘settori commerciali’, sono soggetti a sostanziali economie di scala e l’internazionalizzazione si manifesta attraverso lo scambio internazionale. Invece, nel caso in cui il commercio sia limitato da elevati costi di trasporto o da barriere doganali, o i prodotti siano fortemente differenziati secondo preferenze nazionali, il processo di internazionalizzazione è caratterizzato dall’investimento diretto. Così Kellog’s, Unilever e Burger King operano in settori multinazionali. Nei settori globali, commercio e investimenti diretti sono ugualmente importanti.

E’ chiaro che, in uno scenario economico così incerto e in continua evoluzione, l’impresa deve tenere sotto controllo il mercato nazionale come quello internazionale, per essere pronta ad adattarsi ai cambiamenti e ad operare in maniera strategica. Conoscere le determinanti di questo processo di internazionalizzazione può facilitare il raggiungimento di questo obiettivo.

1.4 Le determinanti del processo d’internazionalizzazione: i rischi e le difficoltà di un’impresa che entra in un mercato globale

L’iniziativa delle imprese che tendono ad assumere una visione transnazionale nell’organizzazione dei loro business, articolando opportunamente la localizzazione delle diverse attività e funzioni sulla base dei calcoli di convenienza sui vantaggi comparati specifici dei singoli paesi, fornisce un importante contributo alla globalizzazione. Ciò, considerando che il vantaggio comparato non è più un patrimonio statico e facilmente capitalizzabile. Infatti quando un paese sviluppa una nuova tecnologia, i paesi importatori tendono a sottrarsi dalla sua dipendenza e, grazie al facile accesso al patrimonio internazionale del sapere tecnologico, si rendono autonomi nella produzione dell’innovazione.

Di certo, questo ha dato impulso all’espansione e allo sviluppo dell’economia globale, ma le determinanti che hanno contribuito alle attività internazionali sono numerose. Possiamo distinguere due tipi di fattori: quelli che riguardano l’ambiente esterno all’impresa e quelli che agiscono all’interno dell’impresa stessa (vedi quadro riassuntivo 1.1).

Nell’ambiente esterno quattro sono le principali determinanti che facilitano o forniscono incentivi alle imprese, spingendole verso i mercati esteri.

- **La diffusione della tecnologia**

Lo sviluppo e la diffusione del sapere tecnologico è la determinante più influente sul processo d’internazionalizzazione. Il know-how si sottrae al dominio di un singolo paese e il sapere scientifico ed informativo è una risorsa che viene acquisita non più all’interno della singola impresa, ma sul

piano dell'economia globale. A causa della rapidità con cui le tecnologie si producono e cambiano, i costi e rischi connessi al loro sviluppo sono elevati e perciò ciascuna impresa ha la necessità di attingere ovunque tale patrimonio scientifico sia accessibile. Così lo scambio internazionale delle conoscenze fa sì che anche imprese di piccole dimensioni possano modernizzarsi e internazionalizzarsi con maggior facilità.

Quadro 1.1 Le determinanti dell'attività internazionale

→ Dall'ambiente esterno all'impresa

Diffusione della tecnologia.
Caduta delle barriere tra stati.
Convergenza della domanda.
Progressi nei trasporti e nelle comunicazioni.
Disponibilità di incentivi fiscali e monetari
Condizioni favorevoli per lo sviluppo di collaborazioni ed alleanze strategiche.

→ In una prospettiva interna all'impresa

Superare la limitatezza dei mercati domestici.
Ridurre la dipendenza e aumentare la capacità di competere.
Attenuare le fluttuazioni.
Difendere i mercati.
Global sourcing.

- **La caduta delle barriere tra stati**

Oggi i confini nazionali sono più permeabili rispetto al passato, grazie agli accordi internazionali sottoscritti dai vari paesi a partire dalla fine dell'ultimo conflitto mondiale. Molte barriere (economiche, fisiche, normative) sono cadute. Il GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) è stato fondamentale sia per la riduzione di tariffe, sia per regolamentare le procedure che governano il commercio internazionale. Inoltre, la costituzione a livello regionale di aree di libero scambio ha favorito la liberazione delle transazioni tra i propri membri e l'introduzione dell'Euro come moneta unica ha ridotto, per gli stati dell'Unione Europea, le barriere associabili ai problemi della convertibilità delle monete.

- **La convergenza della domanda**

Le preferenze dei consumatori tendono a identificarsi per molti prodotti e servizi. Anche i compratori di macchinari, impianti ed attrezzature seguono le stesse tendenze e, se un componente è offerto in più paesi, le tecnologie devono essere standard. Questo processo di maggiore omogeneità della domanda rende i mercati nazionali più attraenti ed accessibili alla concorrenza internazionale.

Oltre al fenomeno della convergenza riscontriamo anche un allargamento degli urban-based markets, che porta con sé un maggior numero di mercati interessati o suscettibili di essere interessati agli scambi.

- **I progressi nei trasporti e nelle comunicazioni**

Il progresso tecnologico ha avvicinato venditori e compratori facilitando le comunicazioni, abbassando i costi e riducendo i tempi di trasporto: oggi le distanze non si misurano più in giorni, ma in ore. L'implementazione di cavi telegrafici e telefonici tra gli oceani e la disponibilità di reti di comunicazione computerizzate e integrate in sistemi satellitari hanno reso possibile, inoltre, lo scambio di informazioni e di dati in tempo reale. Anche questo elemento ha notevolmente favorito l'internazionalizzazione, soprat-

tutto per quanto concerne le piccole e medie imprese. Aggiungiamo che l'espansione delle telecomunicazioni, dei trasporti e degli spostamenti ha contribuito alla formazione di un mercato più omogeneo. Questo progressivo uniformarsi dei bisogni e dei desideri favorisce lo sviluppo di un mercato potenziale per i prodotti 'globali', molto attraenti per le imprese, a causa delle economie di scala che consentono di introdurre nella produzione, nella distribuzione, nella pubblicità

- **La disponibilità di incentivi fiscali e monetari**

Numerosi paesi hanno messo a punto pacchetti agevolativi per le imprese che intendono investire o imbastire rapporti commerciali con l'estero. Tali agevolazioni sono state definite anche a livello comunitario.

- **Condizioni favorevoli per lo sviluppo di collaborazioni ed alleanze strategiche.**

Questi fattori, combinati insieme, hanno reso il processo di globalizzazione dei mercati, sempre più rapido ed inarrestabile.

Se consideriamo una **prospettiva interna all'impresa**, possiamo osservare che i motivi che spingono ad una politica d'internazionalizzazione, quindi di espansione in nuovi mercati geografici, sono legati ad una logica di diversificazione che permetta di soddisfare i propri obiettivi strategici di mantenimento e crescita. Le principali motivazioni sono brevemente discusse di seguito.

- **Superare la limitatezza dei mercati domestici.**

Se i mercati domestici fossero sempre di grandi dimensioni, le imprese potrebbero concentrarsi su di essi e non ci sarebbe ragione di penetrare i mercati internazionali perché non sarebbero che una ulteriore alternativa agli attuali mercati serviti (sicuramente con maggiori costi e rischi). Ma se le dimensioni del mercato nazionale sono modeste, oppure il tasso di crescita del mercato si è di molto ridotto o è addirittura negativo, l'impresa (soprattutto quella di piccole e medie dimensioni) può trovare nell'internazionalizzazione un'alternativa percorribile verso la crescita e la minimizzazione dei rischi.

- **Ridurre la dipendenza e aumentare la capacità di competere**

Ogni mercato è sottoposto a forti pressioni competitive, perciò entrare in altri mercati significa essere meno vulnerabili. Inoltre ciascun mercato presenta concorrenti diversi per strategie (prodotto, prezzo, distribuzione, produzione), condizioni ambientali diverse e compratori con esigenze specifiche. Se l'impresa sopravvive nella competizione con nuovi rivali, aumenta la sua capacità di affrontare sempre più nuovi ambienti competitivi.

- **Attenuare le fluttuazioni**

E' difficile che in uno stesso settore industriale o commerciale vi siano simultaneamente nel mondo le stesse fasi di recessione o espansione, apprezzamento a deprezzamento delle monete. Per questo, essere presenti in più mercati attenua le fluttuazioni garantendo performance costanti.

- **Difendere i mercati**

Prima o poi nel mercato 'domestico' può entrare un nuovo concorrente. Una buona strategia di difesa è quella di essere presenti nei mercati rivali. Infatti, penetrare i mercati della concorrenza ne indebolisce l'aggressività e chi attacca acquisisce vantaggi competitivi, come conoscenze e costi dei

fattori produttivi più bassi, tali da aumentare le difese nel mercato nazionale.

- **Global sourcing**

Global sourcing è l'espressione anglosassone che sta ad indicare l'individuazione e l'utilizzazione delle migliori fonti di materie prime, componenti, lavoro, prodotti finiti e servizi nel mondo. Se esiste un paese-lavoro con adeguate capacità professionali e bassi costi di manodopera, il global sourcing suggerisce all'impresa la possibilità di attingere a questa fonte per la sua produzione. La stessa cosa può avvenire quando un componente viene prodotto in un paese a costo molto basso per il particolare sviluppo della produzione locale.

Le minacce dalle imprese oltre confine sui mercati locali

In sostanza se un business diventa globale, per qualsiasi impresa nessun mercato è sicuro (nemmeno quello interno). L'unico modo per difendersi è competere con efficienza ed efficacia su mercati più estesi, anche per le aziende di piccole e medie dimensioni. Mentre negli anni Ottanta molte imprese, soprattutto di minori dimensioni, consideravano il mercato locale come l'unico ambiente cui riferirsi, oggi sono poche le aziende che operano senza essere influenzate dai cambiamenti in atto a livello globale.

Anche quelle aziende, che per decenni hanno operato secondo un'ottica nazionale, sono consapevoli che minacce competitive stanno provenendo dai luoghi più remoti. Così l'impresa che entra nel mercato globale va incontro sia a nuove opportunità, perché apre le porte a nuovi mercati, sia a nuove minacce, perché, anche per le imprese più forti, la caduta delle barriere significa nuovi concorrenti in grado di offrire prodotti a prezzi più convenienti, liberi dalle rigidità imposte alle imprese dalla civiltà occidentale.

La globalizzazione interessa tutte le aree d'impresa

Spostando l'attenzione all'interno dell'azienda, possiamo senza dubbio affermare che la globalizzazione interessa tutte le aree d'impresa.

La produzione, perché i paesi emergenti costruiscono impianti tecnologicamente avanzati che aumentano la capacità produttiva mondiale.

La finanza, perché i mercati dei capitali sono stati tra i primi ad essere aperti ed il denaro va dove i rendimenti (a parità di rischio) sono più alti.

La gestione delle risorse umane, poiché il costo del lavoro, più basso in alcune aree geografiche, crea, attraverso la delocalizzazione, disoccupazione in altre aree e quindi spinge i lavoratori ad accettare salari più bassi e determina una minore protezione del loro posto di lavoro. Inoltre le imprese per essere presenti in altri mercati debbono gestire personale (dirigenti e tecnici) con esigenze particolari (turnover, remunerazioni, avanzamenti di carriera).

La ricerca e sviluppo di nuovi prodotti è un'altra funzione che si trova ad affrontare nuovi problemi in un'ottica internazionale, qualora si manifesti la necessità di decidere se adattare o non adattare l'offerta alle esigenze locali o quando occorre ricercare prodotti che possano soddisfare esigenze di un grande mercato di compratori, concorrenti, culture, tradizioni, legislazioni e rischi molto diversi.

Da ultimo, il marketing è la funzione più esposta alla globalizzazione e quella che può avere un ruolo determinante nel successo o nell'insuccesso di un'impresa che decida di varcare i confini politici in cui opera.

Gli ostacoli e i rischi della globalizzazione

In definitiva, la via della globalizzazione presenta non pochi ostacoli: infatti non sempre è possibile trasferire programmi e strategie globali su specifici mercati, poiché entrano in gioco circostanze e fattori quali il livello di sviluppo, il sistema economico e l'orientamento politico di ciascun paese, che possono tradursi in difficoltà e rischi per l'impresa.

Una delle difficoltà è rappresentata dalle **barriere allo scambio**, il cui abbattimento non è ancora stato realizzato in numerosi governi. Molti paesi in via di sviluppo concentrano le proprie risorse sull'espansione del mercato interno, nella convinzione che la politica migliore sia quella della chiusura e del protezionismo.

Le variazioni periodiche dei **cambi** inoltre, possono modificare profondamente il quadro della competitività oltre a rendere difficile il reperimento dei mezzi finanziari di cui, soprattutto le imprese che producono attrezzature ed impianti, necessitano per far fronte alle frequenti dilazioni di pagamento richieste dalla clientela business.

Ancora, le differenze nella **legislazione** fiscale e la carenza di informazioni riguardanti le vere condizioni economiche e politiche dei mercati esteri, soprattutto dei paesi in via di sviluppo, incrementano la lista delle difficoltà per l'internazionalizzazione.

L'impresa deve inoltre fare i conti con almeno tre tipi di rischio derivanti dalla globalizzazione:

- il **rischio economico**, poiché l'impresa deve conoscere e saper affrontare, da un lato, la relativa stabilità dei paesi avanzati, caratterizzata da un alternarsi di fasi di espansione e di recessione, dall'altro, la maggiore incertezza dei paesi in via di sviluppo;
- il **rischio politico**, in quanto l'orientamento dei governi determina il successo o l'insuccesso nel mercato estero. Nei paesi occidentali raramente avvengono grandi rivolgimenti come nazionalizzazioni chiusura di mercati o blocco dei pagamenti, mentre nei mercati emergenti crisi improvvise e politiche protezionistiche sono molto frequenti;
- il **rischio operativo**. Oltre ai rischi che ogni impresa corre, come la scelta del prodotto e del prezzo giusto, nell'operatività internazionale se ne aggiungono altri che hanno un peso rilevante: contraffazione dei marchi, pirateria nei software e legislazioni che cambiano continuamente. Inoltre l'impresa conosce poco i clienti, le tradizioni e i modi di competere dei mercati stranieri.

L'impresa dunque deve fare molta attenzione e saper scegliere quelli che sono i mercati più redditizi e maggiormente approcciabili.

1.5 Le piccole e medie imprese di fronte alla globalizzazione dei mercati

La rilevanza delle relazioni territoriali per il futuro delle piccole e medie imprese

Lo sviluppo della globalizzazione dell'economia ha posto il problema della competitività o addirittura della sopravvivenza delle piccole imprese, soprattutto considerando che le economie di scala e la ricerca tecnologica si rivelano sovente fattori competitivi di primaria importanza e che questi elementi sono scarsamente presenti nelle PMI.

Sulla base di ciò, alcuni studiosi hanno sostenuto che le aziende di piccola dimensione, focalizzate sui mercati locali o con un approccio all'internazionalizzazione fondato sulla 'personalizzazione' dei prodotti piuttosto che sulla 'globalizzazione o standardizzazione' degli stessi, sono destinate ad affrontare numerose e notevoli difficoltà nella competizione internazionale.

Per altri autori, invece, "i fenomeni di downsizing, i processi di outsourcing, lo sviluppo di modelli reticolari, la crescita di spin-off (ma anche di spin-in partnership), lo sviluppo del franchising e, più in generale, i meccanismi di 'creazione di imprese a mezzo di imprese' disegnano i contorni di una forma organizzativa della produzione che sembra decisamente premiare la piccola dimensione aziendale"³. Anzi, anche le grandi imprese assumono sempre più spesso la funzione di marchio dietro al quale brulicano reti di produttori specializzati sparsi in tutto il mondo. In questo caso l'impresa leader può svolgere il ruolo di attivatore, nonché di organizzatore della rete di business, nella quale la produzione di valore è distribuita tra una miriade di operatori autonomi (che in alcuni casi mantengono un rapporto di dipendenza o di esclusiva con la casa madre, in altri sono legati da alleanze strategiche, in altri ancora operano in potenziale concorrenza) i quali svolgono ruoli diversi e complementari.

L'impresa che partecipa a una catena globale di creazione del valore ha l'esigenza di alimentare la sua capacità produttiva attraverso un continuo scambio con il contesto locale, dal quale trae risorse relazionali (nelle interazioni con altre imprese e nell'uso di servizi e infrastrutture dedicate), cognitive (nell'accesso a bacini di competenze distintive) e di identità (legami sociali, reti associative). L'ipotesi è che un'impresa avrà maggiore probabilità di raggiungere livelli di eccellenza tali da renderla partner riconoscibile e affidabile per le reti globali, se il contesto nel quale è localizzata contribuisce a elevare la sua specializzazione e a valorizzare la sua specificità. In questa prospettiva il territorio non costituisce più un semplice sfondo dell'azione economica, bensì una condizione fondamentale per rendere competitivo il sistema di produzione. I processi economici così delineati comportano un ruolo crescente delle externalità produttive, intese come condizioni generali che consentono di riprodurre e accrescere nel tempo le stesse capacità produttive.

Le problematiche delle PMI sui mercati internazionali

³ Corò G., 1989, p.191.

Al di là di queste posizioni differenti, la globalizzazione, che assume comunque un ruolo di orientamento strategico ed operativo per ogni tipologia imprenditoriale, dovrebbe essere intesa come un fenomeno sociale, economico e tecnologico che si concretizza in un processo di omogeneizzazione delle tecnologie di produzione, dei mercati, degli stili di vita, dei bisogni dei consumatori e dei prodotti offerti.

In questo contesto i singoli mercati di vendita nazionali andrebbero a formare un unico grande mercato globale omogeneo, in cui poter offrire un prodotto universale, utilizzando sistemi produttivi e politiche commerciali identici o simili. “Il successo nella competizione mondiale implica elevati livelli di efficienza nella produzione, nella distribuzione, nel marketing e nella gestione, condizioni indispensabili per poter agire sulla leva prezzo.

Le imprese maggiormente competitive sul piano mondiale sono quelle che fondano le proprie strutture di costo su una superiore qualità ed affidabilità dei prodotti ... queste imprese competono sulla base del valore più appropriato dei prodotti venduti, e cioè sulla combinazione ottimale del prezzo, della qualità, dell'affidabilità, della distribuzione su scala globale di prodotti altamente standardizzati”⁴.

I risultati di ricerche empiriche realizzate in questi ultimi 15 anni, sia in Italia che all'estero, hanno smentito questa interpretazione teorica, anche se è vero che la globalizzazione ha aggravato alcuni problemi relativi al modus operandi ed alle caratteristiche delle PMI, in particolare delle aziende italiane. Ne sono un esempio la carenza di risorse finanziarie, la preparazione del management limitata all'attività produttiva svolta, le asimmetrie informative su caratteristiche e potenzialità dei mercati esteri.

L'impegno delle PMI per il mantenimento di un ruolo nell'economia nazionale ed internazionale

Anche in tema di omogeneizzazione dei mercati⁵, sicuramente è difficile riscontrare la presenza di consumatori universali, così come descritti da Levitt. In realtà, in ogni paese del mondo il mercato di un dato prodotto può essere suddiviso in diversi segmenti ed in tal senso è giusto parlare di varietà dei bisogni e di molteplicità di richieste dei consumatori, che spesso inducono ad offrire articoli differenziati per diverse categorie di acquirenti, fino ad arrivare, in alcuni casi e per beni particolari, ad articoli quasi personalizzati.

In definitiva, la globalizzazione dei mercati e della concorrenza non comporta automaticamente una mancanza di futuro per le PMI.

Tali aziende potranno continuare ad operare anche sui mercati dei beni finali in particolari segmenti, attuando politiche di marketing concentrato e sfruttando le specifiche ed originali competenze. “I nuovi processi di internazionalizzazione richiederanno tuttavia un salto di qualità nella gestione, che non tutte le PMI

⁴ Levitt T., 1996, p. 23.

⁵ “Le differenze ancora esistenti in materia di preferenze, gusti e modelli di riferimento, a livello dei vari paesi o aree geo-culturali, sono ormai vestigia del passato. Alcuni retaggi si estinguono gradatamente, mentre altri prosperano e si espandono al di là dei limiti originari. Costituiscono un buon esempio i cosiddetti mercati etnici. La cucina cinese, la musica country e western, la pizza e il jazz sono diffusi ovunque. Questi mercati costituiscono segmenti che hanno assunto proporzioni mondiali e come tali confermano la tendenza all'omogeneizzazione dei mercati”. Levitt T., 1996, pp. 29-30.

riusciranno a compiere, anche perché la flessibilità – che è uno dei tradizionali punti di forza delle aziende minori – assumerà nuove forme e riguarderà sostanzialmente tutte le risorse (tangibili ed intangibili) utilizzate dalle imprese in una concorrenza ormai a tutto campo”⁶.

Le PMI potranno inoltre concentrarsi su quelle strategie che si fondano sullo sfruttamento di risorse e competenze distintive (una tecnologia, un prodotto, un potere di mercato, un marchio, ...). In effetti, la realtà del mondo produttivo mostra che le aziende non devono essere necessariamente grandi, né possedere un prodotto standardizzato e universalmente interessante per competere in campo globale. Esse necessitano di risorse differenziate in termini di conoscenze, esperienze e relazioni, nonché di una strategia che sfrutti in maniera efficace la potenzialità delle risorse stesse e delle competenze distintive. Tutto ciò deve essere inserito in un contesto di continua evoluzione che permetta di conservare esaurire nel tempo un vantaggio d'impresa.

I vantaggi di questo sforzo continuo vanno ricercati nell'opportunità per l'azienda di condividere con i nuovi mercati i costi di ricerca, di design e di produzione. In molti casi questo rimane per le PMI l'unico modo per alimentare la propria attività, dunque assicurarsi la sopravvivenza sul mercato.

Potrebbe anche crearsi una congiunta opportunità di mercato/bassi costi di produzione, mentre il mero trasferimento della produzione verso mercati a basso costo di manodopera non è così frequente. Di fatto, sono poche le imprese che vanno all'estero per cercare unicamente manodopera a basso costo; sono per contro numerose le aziende che trasferiscono all'estero alcune fasi del proprio processo produttivo, solitamente quelle a più basso costo.

PMI tra casualità e sistematicità nei rapporti internazionali

In conclusione, è corretto affermare che la principale motivazione che spinge l'impresa piccola e media oltre confine è quasi sempre la ricerca di nuovi sbocchi per i propri prodotti, mentre ridotti e spesso occasionali sono gli approcci all'investimento all'estero. Si riscontra inoltre che raramente esse affrontano il problema in maniera sistematica, analizzando le migliori allocazioni territoriali congiuntamente alle migliori combinazioni produttive.

Il fatto di rivolgersi ai mercati esteri in maniera così sporadica è legato anche ad un altro fenomeno: quello della diversificazione degli investimenti all'estero. Si tratta cioè di imprenditori che hanno trovato una occasione favorevole ed esempio un'azienda da acquisire in un settore vicino, non necessariamente il proprio. Questa casualità, intesa come non sistematicità, costituisce un elemento di debolezza del processo di internazionalizzazione delle PMI italiane.

Nel paragrafo che segue verrà dato spazio, a fronte degli elementi che stimolano lo sviluppo internazionale delle PMI testè accennati, ad un'analisi dei principali punti critici dell'espansione all'estero delle piccole e medie imprese italiane.

1.6 I punti di forza delle PMI italiane per la crescita internazionale

Qualità, rapporto qualità/prezzo, flessibilità

⁶ Silvestrelli S., 2001, p. 145

I fattori di forza delle PMI italiane sui mercati internazionali sono identificabili nella qualità del prodotto, associata ad un competitivo rapporto qualità/prezzo e alla capacità di adattarsi con flessibilità alle variazioni del mercato.

E' infatti possibile affermare che l'attenzione al prodotto sia l'elemento caratterizzante dell'offerta delle PMI italiane, soprattutto quelle operanti nei settori tradizionali. L'orientamento al prodotto è una caratteristica genetica del modo di operare delle PMI: esse infatti sono nate in genere per merito di artigiani o ex operai in possesso di competenze tecniche e merceologiche più che amministrative e commerciali. Proprio per questo motivo, la maggior parte delle piccole imprese italiane presenta ancora oggi un forte legame al prodotto ed alle tecniche di produzione: ciò fa sì che lo stile operativo prevalente tra i proprietari si connota più come quello tipico degli artigiani che degli imprenditori.

Viceversa, gli aspetti relativi al marketing, all'organizzazione di vendita, al reperimento delle informazioni e alla gestione delle relazioni con gli intermediari sono oggetto di un'attenzione molto più limitata.

Il successo delle PMI sui mercati internazionali è legato soprattutto al modo di produrre ed alla capacità di gestire la tecnologia piuttosto che alla capacità di sviluppare azioni di marketing strutturate e sistematiche di tipo push o alla possibilità di effettuare investimenti in strutture organizzative di presenza diretta sui mercati internazionali.

Accanto alla qualità del prodotto, al suo contenuto di innovazione, di design e di immagine, risulta fondamentale la flessibilità nell'adattamento della propria offerta alle specifiche dei diversi acquirenti. Questo fattore si rivela tanto più critico per il conseguimento di risultati positivi, quanto più i mercati di sbocco sono frammentati e le esigenze dei clienti sono disomogenee. In realtà, non esiste un fattore competitivo assolutamente preponderante rispetto agli altri.

I fattori di forza, per concludere, sono tutti quelli relativi al prodotto, con enfasi minore sul livello dei prezzi, mentre gli aspetti relativi alla commercializzazione e al controllo del mercato sono meno presidiati. Vengono dunque messe in luce tutte le criticità relative ad una presenza continuativa delle PMI sui mercati internazionali.

La valorizzazione delle leve di marketing

I canali, gli strumenti e le politiche di marketing vengono spesso gestiti in maniera passiva, senza un processo di pianificazione strategica strutturato. In particolare la distribuzione viene spesso delegata ad intermediari quali buyer, importatori e rappresentanti indipendenti e le imprese non sono più in grado di gestire in maniera attiva e diretta il contatto con il cliente finale e perdono gran parte delle potenzialità che le proprie abilità di adattamento offrono. In questo modo la performance aziendale sui mercati stranieri viene ad acquisire una stretta dipendenza dagli operatori commerciali scelti, perdendo il controllo sulle politiche di posizionamento, di immagine, di prezzo e di promozione con conseguente perdita della necessaria flessibilità e rapidità di orientamento delle proprie azioni alle esigenze specifiche dell'ambiente esterno.

Le altre leve del marketing, sono parimenti poco utilizzate. Le PMI infatti investono risorse piuttosto limitate in comunicazione rivolta ai mercati esteri, in quanto la loro strategia di penetrazione non si basa su fattori push ma sull'offerta di prodotti di qualità a livello tecnologico.

Anche le risorse dedicate alla raccolta di informazioni vengono minimizzate. Le informazioni reperite, perché percepite come rilevanti, sono quelle che attengono alla realtà microeconomia con cui entrano in contatto commerciale. Ne consegue che i canali informativi usati sono gli stessi utilizzati per reperire clienti, quindi i distributori. Viene fatto scarso uso di ricerche di mercato specifiche, quindi spesso ci troviamo di fronte a una importante carenza informativa che non permette di identificare correttamente i mercati e gli utenti finali⁷.

Particolarmente inadeguata si mostra anche la conoscenza delle imprese concorrenti (nella maggior parte dei casi le PMI assumono che i concorrenti siano imprese con caratteristiche simili alle proprie, rischiando così di perdere di vista l'effettivo profilo del mercato e di non sapere reagire alle eventuali azioni strategiche della concorrenza).

Gli imperativi dell'attuale scenario competitivo

L'attuale contesto competitivo, caratterizzato da una domanda sempre più sofisticata ed in rapida evoluzione e dall'ingresso di nuovi concorrenti particolarmente competitivi sul fronte di prezzi rende sempre più necessario, da parte delle imprese, un ripensamento del proprio modello operativo e delle interrelazioni con le controparti straniere. Per le PMI è necessario porre in essere azioni finalizzate a conseguire una più efficace e completa interrelazione con la domanda e una gestione più attiva e partecipe della fase di commercializzazione e di raccolta ed utilizzo delle informazioni.

Viceversa le PMI rischiano di presentarsi sul mercato con un'offerta inadeguata rispetto a esigenze della domanda in continuo e rapido mutamento, disperdendo a livello commerciale i fattori di competitività a livello produttivo. Dunque, devono arricchire le proprie competenze distintive, allargandole dalla fase produttiva fino a quella commerciale, integrando il tradizionale orientamento al prodotto con la ricerca di vantaggi competitivi sul piano del controllo e della gestione dei rapporti con il mercato e della costruzione di rapporti con partner stranieri, al fine di non perdere i contatti diretti con il mercato obiettivo e, nel contempo, senza investire in strutture di distribuzione eccessivamente onerose.

1.7 I punti di debolezza delle PMI italiane per la crescita internazionale

Luci ed ombre

⁷ Per sopperire a questa carenza informativa e culturale, da tempo l'ICE, le camere di commercio ed altre strutture preposte al supporto dell'internazionalizzazione, hanno predisposto servizi di analisi di mercato e segnalazioni di partner stranieri.

Nel fronteggiare opportunità e minacce, come già illustrato, le piccole imprese italiane possono far leva su un insieme di punti di forza, come la specializzazione e la qualità del prodotto, la flessibilità produttiva, la prontezza e l'agilità nel rispondere alle variazioni della domanda, la creatività imprenditoriale e la capacità nello sviluppare soluzioni per soddisfare al meglio il cliente. Purtroppo, le piccole imprese, nella loro espansione all'estero, incontrano numerose difficoltà che traggono origine da due fattori principali, connaturati con la dimensione internazionale: l'ampliamento della zona operativa dell'impresa e l'assenza di familiarità con l'ambiente di attività. Questi contribuiscono all'incremento del rischio d'impresa.

In tale situazione, qualsiasi soggetto economico manifesta la necessità di migliorare la capacità di mobilitazione delle risorse (finanziarie ed umane) e di affinare l'analisi strategica. Nonostante ciò, i vincoli principali che influenzano negativamente l'internazionalizzazione delle imprese minori sono:

- l'insufficiente cultura dell'internazionalizzazione;
- la carenza di elaborazione strategica;
- la razionalità limitata nella gestione delle difficoltà e delle incertezze;
- carenze di natura informativa;
- l'inadeguatezza della struttura commerciale;
- carenze nelle risorse umane specializzate;
- l'inadeguatezza della struttura organizzativa;
- richieste di intervento locale da parte di interventi stranieri.

Insufficiente cultura dell'internazionalizzazione.

Le imprese dei distretti italiani spesso partecipano da protagoniste all'attività di esportazione nazionale (ad esse compete una quota totale che supera quasi il 40% sull'esportazioni complessive). Tuttavia, proprio nel caso italiano, si osserva come il trasferimento del vantaggio competitivo maturato nell'esportazione per la crescita diretta dell'impresa all'estero, si attui con molta difficoltà, poiché spesso le aziende pongono resistenze ad attivare investimenti e collaborazioni transnazionali.

Difatti, le prospettive di crescita internazionale del distretto, riscontrano diffidenza da parte delle stesse imprese, condizionate da una cultura prettamente commerciale, che ritiene che 'produrre a casa propria per vendere sui mercati' sia la scelta migliore per evitare di cedere competenze ai propri competitori esteri. Ciò le rende contrarie ad impiegare risorse organizzative, manageriali e finanziarie per favorire il trasferimento di proprie capacità produttive in un ambiente economico diverso.

In altri casi, invece, sono le difficoltà d'attuazione dei progetti esteri e la percezione dei rischi conseguenti, ad indurre gli imprenditori, seppur dotati del miglior intuito strategico, a ritenersi inadatti ad affrontare l'alternativa 'estero', nella convinzione di essere incapaci di superare ostacoli linguistici, barriere legate alla conoscenza delle istituzioni, alle difficoltà culturali e organizzative. Spesso, si aggiunge anche l'infondato timore che esportare tecnologia e know-how in paesi emergenti possa rafforzare una concorrenza esterna, nociva al distretto.

Da ultimo, non è possibile trascurare il fatto che i vantaggi competitivi di queste imprese hanno carattere localizzato, ossia risiedono in un sistema territorialmente integrato e complementare di clienti, fornitori, servizi, che costituiscono il distretto, il quale presenta carattere di unicità e che risulta difficilmente replicabile all'estero. Il localismo che ne consegue fa sì che molte imprese si difendano dallo sviluppo internazionale ripiegandosi 'su se stesse', difendendo il proprio mercato domestico e maturando una cultura e un orientamento operativo che premia la continuità, piuttosto che i cambiamenti. Le imprese inibiscono la propria presenza al di fuori dell'ambiente domestico, continuando così ad affidare le proprie esportazioni ad intermediari, nonostante la crescente e diffusa necessità di un contatto diretto con il mercato finale, che permetta di governare la competizione attraverso l'approfondimento della conoscenza della domanda estera e le opportunità offerte da contesti economico-sociali differenti.

Tale atteggiamento degli imprenditori italiani induce alcuni di loro a scegliere l'internazionalizzazione quale soluzione ultima nel caso di crisi aziendali. In tali circostanze, l'urgenza è nemica di una buona e meditata decisione, poiché la scelta di operare all'estero richiede informazioni, tempo per la scelta e la creazione delle migliori alternative, per la programmazione delle risorse.

E' chiaro pertanto che, presupposto essenziale per affrontare la nuova fase dell'economia mondiale è la necessità di una revisione culturale ante tempo dei propri modelli strategici e organizzativi, anche se di consolidato successo.

Carenza di elaborazione strategica.

Comunemente, in un'impresa di dimensioni minori, le scelte strategiche sono frutto esclusivo delle conoscenze, convinzioni e percezioni di chi dirige l'azienda, che non si basano su procedure e modelli formali per la valutazione delle alternative. Molto spesso il successo della piccola impresa coincide con la presenza di un imprenditore capace e dotato di intuito.

Inoltre, di frequente il potere decisionale si concentra nelle mani di un ristretto nucleo di individui, poiché le imprese minori sono piuttosto restie ad inserire al proprio interno figure con funzioni dirigenziali. Imprese di tal genere normalmente nascono e si consolidano sulla base di una profonda competenza relativa al prodotto e al processo produttivo, competenze che chiaramente non sono più sufficienti in ambito internazionale, dove sono richieste anche capacità più squisitamente gestionali: marketing, organizzazione delle vendite, commercio e logistica, tutte competenze indispensabili per operare con successo.

Molte volte anche le ristrettezze finanziarie portano a rinunciare ad investimenti all'estero proprio perché vi è la riluttanza della proprietà ad allargare a terzi la partecipazione al capitale.

Se la semplicità del processo decisionale in queste imprese è un punto di forza che consente agilità e flessibilità, nel contesto internazionale tale peculiarità può condurre a scelte inefficienti, perché un approccio non sistematico incrementa il rischio di impresa, già elevato in un nuovo contesto competitivo. Così, se nel mercato domestico la scelta di operare in un'area è rimessa alle preferenze dell'imprenditore, legate a conoscenze, esperienze e informazioni raccolte diret-

tamente presso fornitori e clienti, ciò non è possibile quando l'impresa intenda proiettarsi in maniera non occasionale sui mercati internazionali, in cui il rischio di prendere decisioni irreversibili è più alto, se non viene svolta un'attenta ricognizione delle alternative ed una valutazione accurata di tutte le variabili in gioco.

La dimensione internazionale spinge le imprese minori anche a guardare con nuova attenzione e diversità d'indirizzo la gestione finanziaria e le costringe a riconsiderare le decisioni in materia di finanziamento degli investimenti, di gestione finanziaria, di gestione della liquidità e del capitale di rischio.

Razionalità limitata nella gestione delle difficoltà e incertezze.

Lo sviluppo di un processo internazionale è per tutte le imprese una decisione complessa, caratterizzata da elevati rischi, lunghi tempi di realizzazione e un forte impegno finanziario e organizzativo. Questo vale in misura maggiore per le PMI, per la presenza di vincoli specifici in tema di risorse finanziarie e manageriali, nonché di capacità di risposta strategica.

Spesso la mancanza di capacità strategica è dovuta a diversi motivi, di seguito descritti.

- L'esperienza internazionale di alcune imprese, non va oltre l'esportazione di prodotti, così quando esse decidono di investire in forme di presenza estera più stabili, non possono contare su precedenti esperienze. L'assenza di contatti internazionali è cruciale quando è importante instaurare rapporti e complesse negoziazioni con operatori economici locali o con le istituzioni, e ciò spesso porta all'abbandono d'iniziative, che avrebbero potuto avere possibilità di successo.
- Le scelte razionali di crescita all'estero comportano l'accesso e la raccolta di informazioni specifiche che non possono derivare da un sistema informativo e dall'esperienza maturata sul mercato domestico. Inoltre bisogna abbandonare la convinzione che 'tutto il mondo è paese' e che i diversi mercati sono tendenzialmente omogenei. Un'ampia e accurata informazione ha un ruolo chiave nella riduzione del rischio, anche se la sua acquisizione è costosa e a volte richiede tempo e personale qualificato.

Carenze di natura informativa.

Il fabbisogno informativo per un'impresa intenzionata ad operare sui mercati internazionali è normalmente maggiore di quello che la stessa deve fronteggiare allorché operi nel proprio mercato nazionale. Ai fini di un'adeguata conoscenza dell'ambiente estero, essenziale per la formulazione delle strategie d'ingresso e di sviluppo coerenti al contesto cui si applicano, l'impresa deve disporre di un sistema di informazioni attinenti alle caratteristiche generali del paese di riferimento, alle caratteristiche specifiche del mercato (valore e caratteristiche della domanda, gusti, motivazioni e comportamenti d'acquisto, caratteristiche del sistema distributivo, mezzi di comunicazione utilizzati, livello della concorrenza) e della normativa esistente in tale paese (norme che fissano standard di prodotto diversi da quelli nazionali, limiti alle importazioni, barriere tariffarie o di altra natura, trattamento fiscale di investimenti e profitti realizzati nel paese, ...).

Questa raccolta di informazioni non deve essere né occasionale né limitata alle fasi decisionali: deve essere svolta con continuità sia per i nuovi mercati che per quelli in cui si opera da tempo.

Purtroppo ci troviamo di fronte, nel contesto delineato, a una vera e propria carenza informativa che genera un elevato livello di incertezza percepito dal management delle PMI verso i vari contesti stranieri. Tali informazioni che in genere sono liberamente disponibili nei paesi di origine, sono difficili o a volte impossibili da ottenere dai paesi stranieri. La forza di una PMI nel recupero di queste informazioni è sicuramente inferiore rispetto ad un'impresa di dimensioni maggiori, sia come risorse impiegabili che in termini di strutture organizzative che le utilizzeranno.

La scarsità delle informazioni disponibili influisce anche sulla percezione delle opportunità di investimento all'estero. Inoltre, maggiori sono le distanze geografiche, economiche e culturali tra il mercato domestico e il target market, minore sarà la conoscenza di tali mercati, dunque aumenterà l'incertezza per l'impresa e diminuiranno le possibilità di saper cogliere cambiamenti ed opportunità di quel mercato. In alcuni casi le differenze culturali invece di stimolare il bisogno di conoscenza, diventano vere e proprie barriere alla conoscenza stessa (problemi di comunicazione dovuti alla lingua e alle diverse istanze culturali, tradizioni, abitudini).

Inadeguatezza della struttura commerciale.

Numerose indagini rivelano come l'organizzazione commerciale ed il rapporto con gli intermediari della distribuzione rappresentino uno dei principali ostacoli che si frappongono allo sviluppo internazionale dell'impresa minore. Le problematiche in questione si concretizzano, da un lato, nelle difficoltà di accesso e di controllo dei canali distributivi esistenti e, dall'altro, nell'incapacità o nell'impossibilità di realizzare compiutamente al proprio interno l'attività di esportazione e di distribuzione sui mercati esteri, con conseguente necessità di avvalersi di reti commerciali indirette.

Per ciò che attiene al primo aspetto, le imprese di minori dimensioni si trovano in difficoltà specie a fronte di sistemi distributivi altamente frammentati, nei quali è difficile entrare in contatto con un numero adeguato di distributori locali e, non di rado, anche in una condizione di distribuzione concentrata, che si traduce in elevato potere contrattuale degli operatori commerciali esteri e, quindi, in uno sbilanciamento delle condizioni del rapporto a loro favore.

Per quanto concerne il secondo aspetto, innanzitutto non è frequente che le imprese minori istituiscano una propria struttura commerciale sui mercati esteri, questo a motivo di una loro caratteristica culturale che le porta a focalizzare la propria attenzione sul prodotto, il processo produttivo o alcune sue fasi, piuttosto che sull'attività di commercializzazione.

Sovente, tuttavia, la vera causa va cercata nella debolezza strutturale delle imprese in questione: la realizzazione di un'attività di esportazione e di distribuzione sul mercato estero articolata con una presenza diretta richiede, infatti, la disponibilità di adeguate risorse finanziarie, tecniche, organizzative ed umane.

L'acquisizione di una adeguata conoscenza del mercato estero, il trasporto delle merci, la gestione delle scorte, la creazione e la gestione di un'organizzazione di vendita, la formazione del personale, l'assistenza alla clientela, sono tutte attività che devono essere svolte direttamente, assumendosene i relativi rischi ed oneri, da parte dell'impresa che decide di operare all'estero senza l'ausilio di intermediari commerciali specializzati.

Molte volte l'impegno richiesto è eccessivo sia rispetto alle capacità finanziarie dell'impresa minore sia alla sua struttura organizzativa, non sempre adeguata a gestire una simile complessità. Sulla base di quanto affermato, non deve dunque stupire che la maggioranza delle imprese adotti modalità di ingresso sui mercati esteri di tipo indiretto, anche se non sempre il rapporto con un intermediario commerciale è scevro da valutazioni, problemi ed inconvenienti.

Carenze nelle risorse umane specializzate.

L'esperienza, la professionalità, la qualificazione, la mentalità delle persone coinvolte nel processo di sviluppo sui mercati esteri sono aspetti rilevanti, tanto nel determinare la spinta iniziale verso l'internazionalizzazione, quanto nella fase di consolidamento della propria presenza all'estero, mediante forme di internazionalizzazione più coinvolgenti.

Esaminando i risultati di indagini empiriche volte ad individuare le variabili esplicative della performance esplorativa e della propensione all'export, si evidenzia come la disponibilità di adeguate risorse umane, soprattutto quelle destinate ad assumere posizioni decisionali nell'ambito del processo di internazionalizzazione, rappresenti uno dei maggiori fattori critici.

A fronte di mercati che sono sempre più ipercompetitivi, l'impresa per sopravvivere deve rendersi flessibile, adeguando incessantemente la propria struttura, le proprie strategie e le politiche gestionali. La disponibilità di risorse umane (manageriali in particolare), in possesso di adeguate competenze (in termini di capacità di marketing internazionale) diviene fondamentale per attuare tali processi di cambiamento e assicurare rapidità di risposta dei mutamenti dell'ambiente di riferimento.

Nelle PMI, tipicamente domestic-oriented, si rileva in generale una non adeguata allocazione o appropriate risorse umane per la pianificazione dell'attività internazionale. Persino la valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa nei confronti delle possibili opportunità, problemi e rischi sono raramente svolte, quindi il loro desiderio di attraversare i confini nazionale appare irto di ostacoli. Inoltre le capacità manageriali possedute, l'alta sensibilità al rischio e la mancanza di esperienza internazionale forma barriere anche al ricorso ad alleanze quali joint ventures;

Dalle analisi condotte circa le caratteristiche delle risorse umane operanti nelle piccole e medie imprese italiane, si evince agevolmente come le competenze in questione non siano frequentemente riscontrabili.

Inadeguatezza della struttura organizzativa.

L'inadeguatezza della struttura organizzativa a sostegno del processo d'internazionalizzazione è sicuramente tra i problemi di natura interna più rilevanti per la piccola e media impresa. La concentrazione di troppe funzioni nella figura dell'imprenditore e/o la ridotta presenza di figure manageriali sono, non di rado, alla base delle difficoltà incontrate nella gestione e organizzazione dell'attività internazionale.

In moltissimi casi non esiste un'apposita unità organizzativa che sovrintende all'attività sui mercati esteri e nemmeno un export manager operante all'interno della direzione commerciale dell'impresa che si occupi a tempo pieno della commercializzazione sui mercati esteri. La fattispecie ricorrente è quella in cui l'imprenditore-proprietario si occupa personalmente della programmazione, organizzazione e coordinamento delle operazioni sui mercati internazionali.

Se un interessamento in prima persona da parte dell'imprenditore è elemento positivo, in quanto testimonia la rilevanza attribuita all'attività internazionale, permette di cogliere i segnali provenienti dal mercato, consente decisioni rapide e quindi conferisce flessibilità all'azienda, esso può diventare un fattore che al contempo limita le possibilità di sviluppo internazionale. Accentrare nelle mani dell'imprenditore la gestione della funzione commerciale internazionale, unitamente a molti altri compiti, porta sovente ad un'insufficiente selezione delle informazioni, ad analisi inadeguate, alla concentrazione su problematiche di gestione quotidiana, all'impossibilità di pianificare e programmare razionalmente lo sviluppo internazionale.

Richieste di intervento locale da parte dei governi stranieri.

Molti governi dei paesi ospiti, specialmente dei paesi in via di sviluppo e new industrialized countries, richiedono un contributo per lo sviluppo e la modernizzazione del proprio paese. Per perseguire tale obiettivo essi definiscono molte imposizioni e controlli sugli investimenti stranieri, e questo scoraggia le PMI dalla globalizzazione delle proprie attività.

Influenza della dimensione d'impresa sull'attività di esportazione

Non possiamo tuttavia dimenticare che quasi tutti i tessuti imprenditoriali sono caratterizzati da una forte presenza di piccole e medie imprese che mostrano, all'interno dei propri contesti nazionali una vitalità superiore a quella delle grandi imprese, nonché una grande capacità di creare posti di lavoro.

E' vero che esistono due macro gruppi di ragioni per le quali la dimensione influisce sulla capacità di esportare:

- le grandi unità produttive consentono la realizzazione di economie di scala, che portano alla riduzione dei prezzi alla vendita. I differenziali di prezzo restano comunque un fattore importante a favore della competitività sui mercati internazionali;
- la grandezza dell'impresa può essere un elemento importante, se non una precondizione per l'efficacia sui mercati internazionali.

Se queste affermazioni possono essere verificate in alcuni settori economici, per altri la dimensione dell'impresa non può essere considerata una barriera all'esportazione. Tra di essi Delacroix si sofferma ad analizzare l'agricoltura, tipicamente caratterizzata dalla presenza di numerose imprese di piccole dimensioni. In questo caso, gli ostacoli all'esportazione possono essere superati vendendo i prodotti (spesso indifferenziati) ad intermediari di grandi dimensioni, che si assumeranno la responsabilità della commercializzazione internazionale, oppure costituendo strutture cooperative che si occupino delle attività di marketing.

Barriere "etiche"

Tra le barriere percepite nei confronti dello sviluppo internazionale delle PMI possono essere individuati i cosiddetti 'problemi etici' che il commercio internazionale può evidenziare. Questo tema è stato evidenziato ed analizzato in uno studio svolto da Mayo, sempre negli Stati Uniti. Egli ha anzitutto sottolineato come i problemi etici siano particolarmente importanti nelle situazioni in cui l'accesso ai mercati dipende dalla definizione e mantenimento di relazioni di lungo termine con un numero piuttosto ristretto di canali di marketing. Ha inoltre rilevato, attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di imprenditori (PMI) con una rilevante esperienza internazionale, le principali difficoltà etiche o i problemi morali incontrate nello svolgimento della propria attività. Le risposte sono state raggruppate in nove categorie:

- *bribes and/or questionable payments* → questa categoria include tutte le risposte relative al pagamento di tangenti, oppure a tipologie di pagamenti riconosciuti come non legali o etici negli USA;
- *political issues and/or government intervention* → questa categoria racchiude tutte le risposte che identificano problemi derivanti da istanze di politica economica dei paesi stranieri o direttamente dall'intervento dei governi o da sanzioni. Vengono inclusi in questa sezione i problemi creati sia dai governi stranieri che da quelli americani;
- *customer clearance* → questa categoria riassume tutte le richieste o domande di forme speciali di pagamento o documentazione, in cui intento ultimo sia quello di aggirare la regolamentazione per la tutela del consumatore;
- *questionable transfer of funds* → questa categoria tratta dei trasferimenti di fondi illegali o discutibili, inclusa l'evasione fiscale o l'elusione delle norme nazionali;
- *cultural and/or business practice differences* → questo gruppo comprende tutte le risposte che afferiscono a problemi derivanti dal commercio con mercati aventi culture differenti, oppure diverse modalità di svolgimento degli affari. Alcune di queste risposte non sono propriamente temi etici, ma semplicemente problemi che si incontrano nell'operatività con persone o paesi che hanno differenti modi di condurre i propri affari e la vita privata;
- *technology theft and copyright infringement* → le differenze nel sistema legale e/o nei valori etici condivisi fanno sì che alcuni paesi non onorino la

⁸ Delacroix J., 1984, p. 141.

legislazione americana in tema di brevetto o di copyright. Questa categoria racchiude tutte le risposte che si ricollegano alle infrazioni della normativa sul copyright o alla violazione dei brevetti da parte di imprese straniere;

- *pricing practices* → questa categoria include le politiche di prezzo e le strutture che rappresentano una scorretta o non etica pratica competitiva;
- *Immoral entertainment* → in alcuni paesi le leggi consentono o addirittura incoraggiano l'offerta di forme o tipologie di prestazioni non ammesse negli Stati Uniti. Questa categoria riassume tutte le risposte che si riferiscono a queste prestazioni offerte o attese;
- *questionable product use* → questa categoria include tutte le risposte che identificano un utilizzo improprio, pericoloso e/o non consigliabile dei prodotti dell'azienda;
- *no ethical or moral problems* → questo gruppo include tutte le risposte che non evidenziano nessun problema incontrato nello svolgimento del commercio internazionale;
- *miscellaneous* → questa categoria include tutte le risposte che non rientrano in nessuna delle precedenti categorie.

Di seguito vengono riportati, in sintesi, i risultati ottenuti (tab. 1.1).

Tabella 1.1 I problemi etici nello sviluppo internazionale delle PMI
Problemi etici incontrati nel marketing internazionale da parte delle PMI **frequenza percentuale**

1	Bribery	47	33,6%
2	Government interference	14	10,0%
3	Customs clearance	11	7,9%
4	Transfer of funds	9	6,4%
5	Cultural/business differences	9	6,4%
6	Technology/copyright theft	6	4,3%
7	Pricing	4	2,9%
8	Immoral entertainment	3	2,1%
9	Product use	1	0,7%
10	No ethical problems	8	5,7%
11	Miscellaneous	28	20,0%
Total ^c		140	100,0%

Fonte: Mayo M.A., 1991, p. 55

^c I rispondenti potevano indicare fino a 3 problemi etici. Dei 75 intervistati, 35 hanno descritto solo 1 problema, 15 2 problemi e 25 3, fino ad arrivare a 140 items.

Lo studio identifica 5 elementi che pongono le maggiori difficoltà a livello etico alle PMI impegnate sul piano internazionale. Emergono tuttavia due considerazioni. La prima è relativa alla minore preoccupazione dei manager di PMI sulle questioni citate rispetto ai manager di imprese di grandi dimensioni, in quanto più difficilmente intercettabili. La seconda è che i manager delle PMI sembrano maggiormente coinvolti dall'impatto dei problemi etici sull'immagine nel paese di origine, piuttosto che sulla possibile riduzione competitiva sui mercati internazionali.

In conclusione, per superare tutte queste difficoltà sarebbe utile promuovere la crescita dimensionale e qualitativa del tessuto produttivo locale, favorendo una maggiore apertura all'estero delle imprese. Occorrerebbe dunque spingere e sostenere la crescita transnazionale nei settori in cui la concorrenza si mostra più intensa e complessa, in particolare adeguando i servizi infrastrutturali, finanziari e informativi disponibili per l'ingresso sui mercati internazionali. Inoltre, emerge il bisogno di supporto alle PMI, che si caratterizzano spesso per alti livelli d'indebitamento e strutture finanziarie mediamente squilibrate, per un presidio instabile del mercato estero che le rende instabili e fragili nel contesto competitivo.

Importante è anche riflettere sulle problematiche relative al governo delle PMI, che si caratterizzano per la prevalenza di modelli di gestione familiare e per la presenza di un assetto imprenditoriale 'forte' al quale spesso si aggiunge la disponibilità ridotta di managers in grado di guidare l'impresa nel processo di internazionalizzazione. L'intensificarsi della competizione internazionale, con l'ampliarsi delle opportunità e dei rischi relativi, rende ormai imprescindibile un adeguamento degli strumenti e delle logiche di governo delle PMI, affinché l'apertura ai mercati esteri conduca ad un'equilibrata e corretta crescita del valore dell'azienda: le imprese devono elaborare strategie adeguate per crescere all'estero e abbandonare quelle strategie che si basano su scelte poco ponderate o semplicemente intuitive. Tali elementi verranno approfonditi nel prosieguo del lavoro.

Nel prossimo paragrafo verrà dato spazio all'analisi di due casi di piccole e medie imprese internazionalizzate, a supporto delle affermazioni fatte circa i punti di forza delle imprese di dimensioni minori 'illuminate' che decidano di affrontare, con l'adeguata ponderazione, i mercati oltre confine.

1.7 Casi di PMI internazionalizzate

Hidden Champions (Germania)

Negli anni '90 Hermann Simon, analizzando il panorama aziendale tedesco, definì le Hidden Champions come imprese di piccole e medie dimensioni, altamente competitive, poco conosciute ed operanti in mercati di nicchia a livello mondiale. Questa categoria di aziende è attiva nei campi dell'ingegneria meccanica e della costruzione di macchinari, nei settori elettronico, chimico e tessile e ricopre un ruolo di leader di mercato con quote dal 70% al 90% a livello mondiale.

Importanti per il raggiungimento di tali obiettivi sono la superiorità **nell'innovazione, le competenze direzionali, il controllo delle tendenze e delle mode**, nonché una definizione chiara e semplice dei propri **obiettivi**, che devono essere **comunicati e condivisi** da tutti i dipendenti. Solitamente tali imprese sono a conduzione familiare, con pochi lavoratori fortemente motivati e con notevole fiducia nella propria tradizione, nei valori e nella propria forza competitiva.

Inoltre, la focalizzazione di mercato e di tipologia di prodotto implica una forte specializzazione a livello tecnologico ed una grande attenzione ai bisogni dei clienti. Il target è quindi mirato e ben definito: le Hidden Champions conoscono

molto bene il mercato cui si rivolgono e possono così stabilire rapporti duraturi e di fiducia con i propri clienti, cercando la differenziazione dei prodotti rispetto a quelli della concorrenza, che permettono loro di assumere quegli aspetti di unicità che li rendono competitivi.

Questa tipologia d'impresa opera tipicamente in due diverse ottiche di copertura del mercato: *super-nichist*, in cui ricopre una posizione molto forte e competitiva in ambito ristretto e *market owner*, in cui l'azienda assume una posizione di monopolio con prodotti unici venduti a prezzi elevati.

Per quanto concerne le strategie di marketing, le *Hidden Champions* spesso non evidenziano particolari conoscenze dei concetti di marketing e della relativa strumentazione, tuttavia palesano un forte orientamento al cliente, basato su rapporti diretti e di lungo termine, che coinvolgono attivamente di tutti i membri dell'organizzazione nel soddisfacimento e nella risoluzione dei problemi. Viene, di conseguenza, prestata molta attenzione alla qualità del prodotto, al servizio (garantito anche all'estero) e alla distribuzione, mentre sono considerate poco importanti la promozione, che si basa solo su passaparola o sulle fiere, e il prezzo, che è tendenzialmente elevato.

Il vantaggio competitivo è inoltre basato sulla cultura aziendale, in cui non sono importanti gli aspetti quantitativi, ma qualitativi, i cui valori sono accettati e condivisi da tutti i dipendenti, ai quali viene sempre lasciata la possibilità di esprimere la propria creatività.

Altra fonte di successo delle *Hidden Champions* è ravvisabile nella figura del leader: persona creativa, carismatica, coraggiosa, ambiziosa ed intraprendente, capace di infondere nei dipendenti i valori dell'azienda.

Infine, sottolineiamo il livello di globalizzazione di queste imprese, che considerano il mondo come il loro mercato, stabiliscono contatti diretti con i clienti, non utilizzano forme di associazione come il franchising, gli agenti o la produzione locale. Esse entrano con cautela in mercati altamente concorrenziali come l'America o il Giappone, hanno elevate capacità di trattare con ogni tipo di cliente e cultura, sono abituate ad essere flessibili pur rivolgendosi ad un mercato globale.

Elettropneumatica (Italia)

Elettropneumatica è un'azienda lombarda che si occupa della produzione di beni industriali (macchinari per riempire, svuotare e testare gli estintori), poco conosciuti ma molto richiesti dal mercato, specialmente negli ultimi anni.

L'impresa è nata nel 1982 e, nel giro di pochi anni, è divenuta leader di settore, non solo italiano, ma anche internazionale. L'ingresso nel mercato estero si è reso necessario a causa della saturazione del mercato nazionale ed è stato facilitato dal passaparola più che da promozioni o campagne pubblicitarie. Naturalmente lo sviluppo internazionale ha comportato un adattamento di processi produttivi e prodotti al fine di recepire il maggior livello di ordini e la differente normativa nazionale.

L'azienda in esame si è costruita una buona reputazione in tutto il mondo grazie ai prodotti di **elevata qualità** e alle **alte prestazioni dei macchinari prodotti**.

vi. L'impresa ha comunque mantenuto un aspetto artigianale con pochi **dipendenti, fortemente motivati** e fiduciosi nella propria forza competitiva, che vengono continuamente aggiornati sugli obiettivi aziendali.

I prodotti di Elettropneumatica possono essere suddivisi in tre categorie:

- macchine manuali per il riempimento di estintori;
- macchine automatiche per il riempimento;
- linee automatizzate-robotizzate, che sono divenute il tipo di macchinari più avanzati e studiati dall'azienda.

In considerazione della tipologia di prodotto trattata, l'azienda risulta molto avanzata a livello non solo tecnologico, ma anche legislativo (con l'eliminazione del nocivo halon), potendo vantare un livello di qualità e sicurezza notevoli. I prodotti non sono standardizzati, perché per ogni tipo di cliente viene costruito un macchinario specifico, in funzione dei bisogni peculiari. Il rapporto tra fornitore ed acquirente è quindi molto stretto ed esclusivo; i contatti sono diretti.

Essendo un'impresa piccola a conduzione familiare, vanta un elevato grado di autonomia, quindi di **flessibilità**, che ha permesso di diventare leader nel mercato europeo per le linee automatizzate, e di superare anche concorrenti americane.

Uno degli elementi vincenti è quello di non considerare la leadership come fine ultimo, ma come mezzo per continuare a migliorare ponendo obiettivi chiari e semplici condividendoli con i dipendenti. Elettropneumatica non si è mai posta obiettivi di breve periodo, ma ha raggiunto la leadership lentamente, con estrema determinazione; una volta raggiunto questo obiettivo ha continuato a migliorare i propri prodotti, tentando di soddisfare al meglio i propri clienti. Questo risultato non è facilmente raggiungibile dalla concorrenza perché l'elevata tecnologia dei macchinari consente un grande margine di sicurezza nel mercato di nicchia che si è costruita e raggiungere il livello di Elettropneumatica richiederebbe molti anni per il perfezionamento dei propri prodotti.

Importanti fattori sono quindi la *tecnologia*, l'**innovazione** e l'**orientamento al cliente**, per cui quest'impresa si può considerare un super-nichists con una posizione molto forte in un mercato ridotto. Elettropneumatica va oltre però a questa definizione, perché non ha veri e propri concorrenti, quindi la gestione del mercato è più semplice, proprio in virtù del fatto che i prodotti sono unici e indispensabili.

Un'altra caratteristica in comune con i super-nichists è quella di aver scelto di produrre un solo prodotto invece di differenziare la produzione in base ai diversi mercati e gli stati in cui esporta. Le esigenze di ogni cliente sono così alla base dello sviluppo dei prodotti: si ha una catena di valore stretta con pochi mercati o prodotti, e nel contempo la copertura di una grande sezione dei mercati.

L'internazionalizzazione di questa azienda è peculiare, essa ha infatti creato le linee automatizzate esclusivamente per il mercato estero spinta dalla stagnazione del mercato italiano e del desiderio di leadership, senza la preoccupazione di analizzare il mercato né di utilizzare strategie particolari, ma solo con l'obiettivo di lanciarsi in modo veloce e caotico su altri mercati, attraverso un'esportazione diretta. Questa linea d'azione la ha condotta a conquistare una forte

posizione anche negli Stati Uniti dove ha vinto una gara contro un'impresa americana, unica produttrice al mondo delle stesse linee automatizzate di Elettropneumatica. Essa ha ottenuto la commessa dal cliente nonostante la distanza e grazie a ciò ed al passaparola, vi sono ora altre aziende americane interessate ai suoi prodotti.

Per conoscere altri mercati Elettropneumatica utilizza invece le fiere internazionali.

Gli unici mercati non penetrati sono quelli dei paesi dell'est, dell'Africa e dell'India, per motivi normativi e di prezzi dei macchinari troppo elevati e non certo per timore della concorrenza, di fatto inesistente. Un'altra caratteristica importante di Elettropneumatica è il rifiuto di usare intermediari o forme di joint-venture e di franchising, scelta motivata dalla volontà di contenimento dei costi che altrimenti potrebbero subire incrementi elevati. Quindi l'impresa si affida al passaparola (supportata dal sito internet, in italiano e inglese, che fornisce dettagli tecnici corredati da fotografie dei prodotti), mentre per conoscere nuovi mercati, come è già stato anticipato, si avvale della partecipazione a fiere internazionali.

Per quanto concerne le funzioni di marketing, l'azienda non si concentra solo sulla pubblicità e sulla promozione delle vendite, in quanto le attrezzature prodotte e fornite richiedono una costante innovazione tecnica. Inoltre, a differenza di numerosissime aziende operanti nei settori industriali, che focalizzano l'attenzione sulle caratteristiche tecniche del prodotto trascurando le esigenze del cliente, Elettropneumatica sfrutta la sua ridotta dimensione e flessibilità al fine di adattare il prodotto alle esigenze personali di ciascuno, movendosi quindi in un'ottica di massimizzazione della **customer satisfaction** e della trasparenza. Oltre alla personalizzazione dei macchinari vengono offerti anche servizi di assistenza all'uso e manutenzione, nonostante gli impianti forniti siano di alta qualità ma di semplice utilizzo. Questa semplicità è stata resa necessaria specialmente per i clienti esteri, quindi lontani, per cui l'intervento di tecnici inciderebbe notevolmente sui costi dei prodotti.

Il reparto vendite assume un ruolo fondamentale per il buon fine delle transazioni. I venditori hanno un compito attivo e, grazie alla loro capacità di interazione e di lettura delle specifiche esigenze della clientela, nonché alle conoscenze tecniche sul funzionamento degli impianti, l'azienda ha potuto conseguire successo con i propri clienti. Elettropneumatica considera infatti **preminente la capacità di comunicazione personale** rispetto alla pubblicità ed alla promozione. Il reparto vendite non è comunque suddiviso per aree geografiche o in base al prodotto o al mercato, perché l'impresa è troppo piccola (conta 12 dipendenti) ed importante è la capacità di interagire con i clienti di tutto il mondo grazie alla conoscenza delle lingue straniere ed alla capacità di adattarsi alle varie culture.

Per quanto riguarda la *comunicazione* l'azienda preferisce rimanere nell'anonimato per proteggersi dalla concorrenza e quando si preoccupa di farsi pubblicità utilizza cataloghi, inserzioni e fiere specialistiche. L'elemento fon-

damentale rimane comunque il passaparola: Elettropneumatica può vantare infatti un buon nome e una garanzia di qualità in tutto il mondo.

Per quanto riguarda invece le strategie di marketing, la società non compie un'analisi precisa di mercato, perché esso è piccolo e conosciuto e perché non ci sono sufficienti risorse per effettuarla. Il mercato è molto ristretto, concentrato su un solo segmento (grandi produttori) e per differenziarsi dalla concorrenza Elettropneumatica utilizza prodotti specifici e sicuri, fornisce servizi veloci ed accurati, assicura corsi di manutenzione, diffonde un'immagine con impianti di qualità superiore.

A livello operativo l'impresa in esame ha scelto di **non standardizzare la propria produzione**, con lo svantaggio di non poter immagazzinare i materiali e di aumentare i costi di produzione e gestione delle scorte. Non vengono utilizzati canali di intermediazione per motivi di costo e di difficoltà nella vendita del prodotto che ha carattere di forte complessità. I prezzi si mantengono alti, ma viene garantita una qualità molto elevata.

Da sottolineare è il fatto che Elettropneumatica non possiede un ufficio marketing vero e proprio, perché i dipendenti sono pochi e nessuno si occupa di un solo settore. Tuttavia vi è un forte orientamento al cliente, basato su rapporti diretti di lungo termine, che vedono la partecipazione attiva di tutti i membri dell'impresa. Questo orientamento è sottolineato anche nei rapporti con il mercato internazionale. Elettropneumatica, rivolgendo l'80-90% della propria produzione a questo settore, pone la massima attenzione ai bisogni, alle leggi e alla cultura dei paesi stranieri in cui opera, fattori, questi, che determinano un continuo adeguamento della produzione.

In conclusione, si possono sintetizzare i punti di debolezza e di forza di Elettropneumatica.

Con riferimento ai primi, si osserva che l'azienda si è inserita sul mercato americano senza preoccuparsi adeguatamente della concorrenza. Nonostante ciò è riuscita, grazie agli impianti altamente tecnologici, a soppiantare anche questi mercati forti. Un altro elemento di debolezza è rappresentato dalle limitate dimensioni del segmento di mercato cui si rivolge Elettropneumatica. Questa è stata una scelta dell'impresa motivata dalla mancanza di personale e per meglio soddisfare le singole esigenze dei clienti. Infine, l'elevata tecnologia dei macchinari comporta un elevato costo dei prodotti, che non sono quindi accessibili da tutti (ad esempio i mercati più poveri, per cui però sarebbero necessari estintori in regola).

E' tuttavia indubbio che l'evoluzione tecnologica rappresenti un punto di forza di Elettropneumatica: è proprio grazie ad essa che l'azienda ha conquistato una posizione significativa a livello internazionale. Altro punto forte dell'azienda è la globalizzazione. L'impresa si adatta in continuazione alle leggi vigenti, dimostrandosi molto competente sul piano legislativo e della sicurezza, sull'intero contesto mondiale in cui opera.

Infine, i vantaggi competitivi sono garantiti dalle abilità specifiche molto forti (alta tecnologia dei macchinari e dei dipendenti) difficilmente imitabili; da un marketing interno molto sviluppato, in virtù del quale i dipendenti sono fortemente motivati; dalla vicinanza ai clienti, pur in presenza di una scarsa profes-

sionalità nel marketing. Questi vantaggi hanno permesso ad Elettropneumatica un allargamento dei propri confini di produzione in tutto il mondo.

2

I modelli di internazionalizzazione delle imprese

Questo capitolo racchiude più che una sintesi della letteratura esistente sul tema, una raccolta delle principali riflessioni teoriche ed empiriche operate intorno ai modelli di internazionalizzazione delle imprese.

L'attenzione viene in un secondo momento concentrata sulle piccole e medie imprese, al fine di individuare, oltre ai modelli di internazionalizzazione maggiormente adottati, gli elementi importanti e caratteristici per l'impostazione e lo sviluppo di attività estere da parte delle imprese minori.

Alcune considerazioni sono inoltre riservate alla correlazione tra modelli di internazionalizzazione, dimensione d'impresa e performances aziendali, nonché all'apprendimento organizzativo.

2.1 Un'analisi delle principali teorie

Esistono diversi modelli teorici che interpretano l'internazionalizzazione dell'impresa, sia essa di grandi che di medie e piccole dimensioni.

La teoria economica classica

I primi studi sull'internazionalizzazione sono riconducibili alla teoria economica classica, che ha offerto numerose rappresentazioni sull'impegno delle nazioni nel commercio internazionale: "the most commonly cited international trade theories are those of absolute advantage (Smith A., 1776), comparative advantage (Ricardo D., 1817), factor endowment (Ohlin B., 1933 – Heckscher E., 1950), demand similarity (Linder S.B. 1961), and product life cycle (Vernon R., 1966 – Wells L.T., 1968)"⁹.

In particolare, Ricardo formula quella che è stata definita la teoria classica del commercio internazionale. Egli riconduce la spiegazione dell'esistenza

⁹ Leonidou L.C., Katsikeas C.S., 1996, p.2.

dei flussi di commercio con l'estero alle differenze di produttività tra le nazioni che si riflettono nei costi comparati di produzione. Le successive elaborazioni di Ohlin ed Heckscher spiegano le determinanti del commercio internazionale e la specializzazione internazionale in termini di differenze nelle dotazioni relative dei fattori produttivi capitale e lavoro.

Il modello del ciclo di vita internazionale del prodotto

Il modello del ciclo di vita internazionale del prodotto proposto da Vernon, pone in relazione lo sviluppo dell'internazionalizzazione con l'evoluzione delle fasi del ciclo di vita di un prodotto e della relativa tecnologia. Questa trasformazione determina una progressiva rilocalizzazione delle attività produttive, in relazione alle diverse condizioni della conoscenza della domanda e del costo dei fattori produttivi (del lavoro in particolare), che si manifestano nelle varie aree geografiche.

Dunque, il nucleo centrale del suo lavoro è riassumibile nell'ipotesi che il vantaggio competitivo, creato tramite l'innovazione, venga inizialmente sviluppato e sfruttato sui mercati nazionali in quanto "according to the hypothesis (product cycle), firms are acutely myopic; their managers tend to be stimulated by the needs and opportunities of the market closet at hand, the home market"¹⁰. Il mercato domestico infatti gioca, nell'ambito della sua teorizzazione, un duplice ruolo: quello di stimolo per lo sviluppo delle innovazioni d'impresa e quello di luogo elettivo per l'implementazione delle stesse.

Come diretta conseguenza della focalizzazione sui mercati domestici, le imprese tenderanno a considerarli come i principali mercati di sbocco dei loro prodotti, anzitutto per maggiore aderenza ai bisogni e desideri espressi, e poi per minimizzare i costi di trasporto. Secondariamente, la natura stessa della descrizione del ciclo di vita del prodotto evidenzia che:

- le specifiche dei nuovi prodotti e le migliori modalità di produzione sono ancora in via di definizione;
- la caratteristica rigidità della domanda al prezzo in fase di introduzione rende relativamente indifferente il tema dei costi di produzione in fase di introduzione dei nuovi prodotti.

Successivamente, in relazione alle spinte della domanda e della pressione competitiva, le imprese tenderanno ad estendere la propria attenzione ai mercati esteri. All'inizio la domanda estera verrà soddisfatta con le esportazioni o, eventualmente, attraverso alternative quali il licencing. Solo successivamente, ma questa eventualità non è essenziale alle ipotesi di ciclo di vita del prodotto, un evento scatenante potrebbe indurre l'impresa a considerare anche l'opportunità di stabilire unità produttive all'estero. (ad esempio l'ingresso di produttori locali).

Secondo l'autore se, in seguito all'evoluzione dell'economia, questo modello ha perso parte della sua valenza esplicativa (soprattutto per i paesi economicamente più avanzati), esso è molto efficace per spiegare ed orientare il comportamento delle piccole e medie imprese, in particolare "firms that

¹⁰ Vernon R., 1979, p. 256.

have not yet acquired a capacity for global scanning through a network of foreign manufacturing subsidiaries already in place”¹¹.

Il modello di internazionalizzazione a stadi

Se già con Vernon la prospettiva di analisi si è spostata dalle variabili macroeconomiche al comportamento della singola impresa, le successive teorizzazioni hanno mantenuto tale punto di osservazione per assicurare maggiore aderenza ai processi imprenditoriali.

Su questo filone, un secondo modello interpreta l'internazionalizzazione come un processo sequenziale, secondo il quale l'impresa accresce gradualmente il suo coinvolgimento internazionale dalle iniziali attività di esportazione, fino alla installazione di unità produttive in aree geografiche estere. L'impresa attraverserebbe dunque una serie di fasi, cronologicamente e logicamente ordinate, in modo da acquisire crescente esperienza e coinvolgimento nei mercati stranieri.

Il processo di internazionalizzazione può essere interpretato in relazione alla graduale acquisizione e utilizzo di conoscenze circa i mercati esteri e al progressivo aumento dell'impegno dell'impresa nelle operazioni internazionali. Conoscenza (nel senso di acquisizione di know-how specifico) e impegno (inteso come investimento di risorse), costituiscono i due termini di riferimento per valutare il grado di sviluppo del processo di internazionalizzazione dell'impresa. L'acquisizione di conoscenza dell'ambiente esterno e delle relative dinamiche competitive pongono l'impresa nella condizione di avviare e, successivamente, di rafforzare il proprio impegno strategico ed operativo. A sua volta, il maggior impegno sui mercati esteri consente all'impresa di aumentare l'esperienza internazionale e di individuare eventuali nuove opportunità (o nuovi vincoli).

Il paradigma eclettico

Il paradigma eclettico¹² costituisce un terzo filone interpretativo dell'internazionalizzazione d'impresa. Questo approccio, secondo le intenzioni dell'autore, intende offrire un quadro per identificare e valutare significato e fattori che influenzano sia la decisione iniziale di produrre all'estero che le fasi successive di crescita. Il paradigma eclettico, nella sua forma originale, afferma che l'estensione, la forma e le modalità di produzione internazionale sono influenzati da tre gruppi di vantaggi per le imprese:

1. il possesso di alcuni vantaggi specifici relativi alla natura e/o alla nazionalità da parte delle imprese nazionali che intendono competere con imprese straniere, producendo all'interno dei loro stessi paesi d'origine. Questi vantaggi, chiamati anche competitivi o monopolistici, sono stati ulteriormente suddivisi in tre categorie:

¹¹ Vernon R., 1979, p. 265.

¹² “The choice of the word eclectic was an ambitious yet deliberate one. It was meant to convey the idea that a full explanation of the transnational activities of enterprises needs to draw upon several strands of economic theory;...”. Dunning J. H., 1988, p. 1.

- il possesso o l'accesso esclusivo o privilegiato a particolari attività generatrici di entrate;
 - il know-how su una determinata attività;
 - la diversificazione geografica.
2. l'interesse, da parte della proprietà dell'azienda, nel trasferire al di là dei confini nazionali vantaggi e peculiarità proprie, con strutture di proprietà piuttosto che attraverso la vendita o cessione di diritti di sfruttamento da parte di altre imprese;
 3. il "where of production", vale a dire comprendere la combinazione spaziale migliore tra produzione nel paese di origine e paesi esteri, ottimizzando tutti i vantaggi delle singole localizzazioni.

Secondo Dunning il significato ed il peso che ciascuno di questi elementi assume nel determinare il grado e le modalità di internazionalizzazione delle imprese varia a seconda dei settori, delle aree geografiche e delle imprese considerate. In ogni caso, i vantaggi di localizzazione hanno una rilevanza distintiva nel ciclo costi/ benefici connesso a ciascuna modalità di internazionalizzazione: la combinazione dei fattori di proprietà dell'impresa con i fattori disponibili sui mercati stranieri deve dare origine a un vantaggio differenziale per giustificare e rendere economicamente conveniente un investimento diretto; viceversa è preferibile ricorrere ai processi esportativi.

Con riferimento alla realtà italiana tale osservazione assume particolare rilievo, in quanto le PMI spesso operano in contesti peculiari, per esempio i distretti industriali, in cui godono di economie esterne che ne aumentano la competitività. I vantaggi di cui le PMI si avvalgono in questi specifici contesti non sono ricreabili all'estero, quindi molto difficilmente potrebbero trovare vantaggi differenziali delocalizzando all'estero la produzione.

Il process school of international management

Un ulteriore indirizzo interpretativo relativamente più recente, noto come process school of international management, è focalizzato sui problemi di gestione delle grandi multinazionali diversificate. Tale scuola di pensiero correla il processo di internazionalizzazione al grado di integrazione globale e al livello di adattamento locale. Queste due variabili stimolano l'impresa che opera all'estero a dotarsi di un insieme di capacità che possono essere ottenute essenzialmente attraverso un appropriato disegno organizzativo.

2.2 Una sintesi della letteratura sui modelli di sviluppo internazionale delle PMI

Le PMI e i mercati internazionali: stato dell'arte

Per quanto concerne le piccole e medie imprese, l'internazionalizzazione " ... è un fatto ma non è ancora una teoria"¹³. Per questo segmento imprenditoriale, l'esportazione viene sempre più vista come un'opportunità di crescita e di incremento della profittabilità d'impresa. Molte PMI sono o stanno avvicinando i mercati esteri a seguito della riduzione delle differenze tra mercati, dell'intensificarsi della competizione nazionale oppure delle ormai limitate opportunità sui mercati tradizionali.

Con riferimento all'Italia, alcuni dati risultano in proposito molto significativi. "Nel 2001 è stato registrato un incremento pari a circa 3.000 unità (1,7 per cento) nel numero di esportatori italiani che ha prolungato l'espansione rispetto all'anno precedente, malgrado la flessione del commercio mondiale e l'esaurirsi della fase di deprezzamento dell'euro. ...

Il 99 per cento delle imprese esportatrici italiane è costituito da piccole e medie aziende con un numero di addetti inferiore a 250. Nel periodo 1997-2000, il loro peso sulle esportazioni si è leggermente ridimensionato, sia in termini di addetti (dal 56 al 54 per cento), sia di valore delle esportazioni (dal 59 al 58 per cento)¹⁴.

Se consideriamo il complesso delle imprese che effettuano una attività di esportazione (anche se in maniera occasionale), il numero di soggetti coinvolti è pari al 49,5%. Le tabelle che seguono (tab. 2.1 e tab. 2.2) propongono il dato testè citato comparato ai bienni precedenti, sia dal punto di vista percentuale sul totale imprese che come valore assoluto.

Tabella 2.1 Distribuzione delle imprese italiane secondo la presenza di vendite all'estero

	Esporta	Non esporta
1997/1998	43,2	56,8
1998/1999	51,5	48,5
1999/2000	49,5	50,5

Fonte: Indagine Unioncamere, Istituto G. Tagliacarne (2001)

Tabella. 2.2 Numero esportatori in Italia

	1997	1998	1999	2000
Esportatori	180.352	182.684	183.250	188.750
Var.%	-1,4	1,3	0,3	3

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT (2001)

La tabella 2.3 evidenzia il grande numero di PMI esportatrici sul totale delle imprese italiane rivolte ai mercati internazionali, raffrontate al numero di addetti e ricavi.

¹³ Cominelli B., 1997, p. 199.

¹⁴ Sistema Statistico Nazionale – Istituto Nazionale per il Commercio Estero, L'Italia nell'economia internazionale. Sintesi del Rapporto ICE 2001-2002, Roma, luglio 2002, p.24.

I modelli di sviluppo internazionale delle PMI

Mentre appare sempre più evidente la natura internazionale dell'economia di cui è parte attiva la piccola e media impresa, di questo fatto non esiste ancora una teoria adeguata cioè che sia in grado di spiegare la regioni e le specificità dei modi con cui le queste tipologie di imprese si internazionalizzano. Di conseguenza si applicano alle PMI le teorie pensate per altre situazioni e dimensioni.

Tabella. 2.3 Internazionalizzazione delle imprese italiane per classi dimensionali (distribuzioni percentuali)

Classi dimensionali (addetti)	numero		addetti		ricavi	
	1997	2000	1997	2000	1997	2000
1-49	92,6	92,7	32,7	31,4	31,4	31,4
50-99	4,1	4	10,4	10	11,7	11,3
100-249	2,3	2,2	12,7	12,3	15,7	15,7
250-499	0,6	0,6	7,7	8	9,6	10,7
500 ed oltre	0,4	0,5	36,4	38,3	31,2	30,9

Fonte: elaborazioni ICE su dati Istat e R & P – Politecnico di Milano (2001)

La letteratura propone, come prevalenti e maggiormente condivisi, due modelli di internazionalizzazione:

- il modello della “internazionalizzazione per stadi successivi”, testè citato, che è il più tradizionale;
- il modello della “internazionalizzazione dalle origini”, tipico della piccola impresa che decide di rivolgersi ai mercati esteri fin dalla sua nascita.

Il modello di internazionalizzazione per stadi successivi

Il primo modello individuato vede il contributo di numerosi autori che, partendo dall'osservazione di realtà imprenditoriali locali, hanno attribuito sfumature differenti alle loro analisi. Leonidou e Katsikeas hanno esaminato gli 11 modelli di maggior rilievo elaborati negli ultimi 20 anni, giungendo all'individuazione di tre grandi fasi del processo di internazionalizzazione:

- la fase preliminare, che si riferisce alle imprese operanti tradizionalmente nel mercato domestico e che iniziano a valutare la prospettiva di intraprendere un'attività di esportazione (magari sollecitati da una prima commessa proveniente dall'estero);
- la fase iniziale, comprendente le imprese che, pur possedendo il potenziale per operare all'estero, esportano solo sporadicamente, poiché non hanno ancora la struttura produttiva ed organizzativa per soddisfare la domanda estera;
- la fase avanzata, propria di quelle imprese che esportano regolarmente, avendo un'ampia esperienza dei mercati esteri.

La teoria dell'internazionalizzazione per stadi (vedi quadro di approfondimento n°1) è coerente con una visione d'impresa basata sulle risorse, in quanto

l'apprendimento dei 'segreti' dell'internazionalizzazione richiede lo sviluppo di particolari abilità e know-how, dunque può essere concretizzato gradualmente nel tempo.

Il modello dell'internazionalizzazione dalle origini

A partire dagli anni '80, ricerche empiriche hanno cominciato a insinuare alcuni dubbi sulla validità universale del modello dell'internazionalizzazione per stadi. La critica è partita dall'osservazione che molte piccole imprese nascono già internazionali, perciò non rispetterebbero le fasi indicate dalla teoria. Si tratta delle cosiddette "international new ventures", definite come imprese che fin dalla costituzione cercano di ottenere significativi vantaggi competitivi utilizzando risorse e vendendo prodotti in molti paesi.

Tale comportamento gestionale è stato reso possibile dalla riduzione dei costi di transazione legati allo scambio internazionale, dalla caduta di numerose barriere al commercio con l'estero (soprattutto tra alcuni paesi) e la crescente tendenza degli imprenditori ad adottare una visione internazionale dei mercati. Inoltre, anche le international new ventures, per poter assumere una posizione sostenibile nel tempo devono possedere competenze distintive e risorse uniche, che siano difficilmente imitabili dalla concorrenza (vedi quadro di approfondimento n°2).

I modelli di internazionalizzazione 'intermedi'

In conclusione, i due modelli presentati sinteticamente, 'la teoria dell'internazionalizzazione per stadi' e 'l'internazionalizzazione immediata' sono soltanto gli estremi di un continuum che comprende modalità di internazionalizzazione intermedie, seguendo le quali le imprese possono eliminare, aggirare o comprimere alcuni stadi, con la conseguenza di accelerare i tempi del loro ingresso nei mercati esteri conseguendo vantaggi competitivi rispetto alle aziende concorrenti che seguono invece tutte le fasi del processo.

Ricerche recenti confermano che le piccole imprese seguono modelli competitivi differenti nell'attività di esportazione, in base alle proprie capacità e in modo da poter sfruttare i propri punti di forza. E' tuttavia difficile ricavare dai risultati delle ricerche svolte in zone geograficamente differenti del mondo e con criteri di analisi diversi, indicazioni chiare ed univoche sulla relazione tra dimensione delle imprese e modelli competitivi da adottare.

Inoltre, molti autori sostengono che il management, in particolare il suo grado di esperienza a livello internazionale, costituisce una risorsa importante per le piccole imprese che vogliono operare con successo all'estero.

La rilevanza della propensione manageriale all'attività internazionale

Contribuiscono ad avvalorare queste ipotesi anche Czinkota e Johnston, che attraverso uno studio empirico svolto su 84 piccole imprese e 135 medie imprese americane hanno evidenziato come, sebbene ci siano differenze tra propensione all'esportazione, problematiche percepite e attività in relazione alla grandezza dell'impresa, queste differenze sono molto sottili. L'elemento che pare avere influenza sul successo nelle esportazioni è la propensione/attitudine del management, anche se volontà ed entusiasmo

non possono essere considerate variabili che riducono il rischio d'impresa. Gli esportatori di successo sono quelli che non si concentrano soltanto sull'incremento dello sforzo di vendita, ma anche nella raccolta di informazioni sui mercati, sulle modalità operative di business nei paesi esteri e mantengono con continuità flussi informativi per aggiornare le informazioni in loro possesso.

L'influenza sull'operatività all'estero dei contatti preesistenti

Un recente studio di Ellis e Pecotich pubblicato sul *Journal of Marketing Research* mette in discussione la logica dominante nella letteratura di marketing in base alla quale la decisione di intraprendere un'attività di esportazione stabile verrebbe presa sulla base di informazioni oggettive ed in seguito all'analisi dei mercati e delle opportunità da essi offerte. Tali decisioni deriverebbero inoltre da un processo lineare in cui le alternative vengono valutate in base ai tassi di ritorno comparati¹⁵.

I due autori avanzano l'ipotesi di una consistente evidenza del fatto che le imprese spesso iniziano ad esportare per ragioni apparentemente illogiche che sembrano sfidare le logiche di mercato. Questa apparente irrazionalità sarebbe dovuta allo contesto sociale in cui sono inserite ed operano le imprese (contesto spesso ignorato negli studi empirici). Dalla loro indagine svolta su un campione di PMI australiane, emerge che i decisori aziendali vengono frequentemente a conoscenza di opportunità verso l'estero attraverso i loro contatti e legami sociali. Circa 4/5 delle 'storie di esportazione' analizzate rivelano che i contatti personali preesistenti influenzano fortemente la percezione delle opportunità imprenditoriali all'estero e, di conseguenza, anche l'inizio di tale attività.

Il campione di esportatori analizzato raramente ha selezionato i mercati stranieri da penetrare sulla base di analisi formalizzate o ricerche di mercato. I rischi vengono tipicamente minimizzati contando sui propri contatti e conoscenze personali. Ne emerge dunque la rilevanza di network tra imprenditori, quindi tra imprese, più o meno formalizzati.

Da ultimo, numerose evidenze empiriche mettono in dubbio la relazione positiva tra dimensione e successo dell'impresa sui mercati internazionali. In realtà le imprese più piccole possono ottenere le stesse performance delle imprese più grandi.

La scelta dell'approccio ai mercati internazionali

Quanto detto fino ad ora dimostra che il modello dell'internazionalizzazione graduale non può essere considerato l'unico processo caratteristico dell'approccio delle PMI ai mercati internazionali. Questo fatto è dimostrato oltre che dagli studi già citati di Oviatt e McDougall anche da Bonaccorsi e Reuber e Fisher.

Estendendo questa osservazione alla pratica imprenditoriale, possiamo affermare che i manager delle PMI, convinti che il loro business all'estero debba passare obbligatoriamente per una solida base domestica prima di rivolgersi verso i mercati stranieri, possono perdere importanti opportunità di

¹⁵ Ellis P., Pecotich A., 2001, pp.119-120.

crescita, rispetto a imprese che decidano di concettualizzare il mercato di sbocco dei propri prodotti o servizi fin dall'inizio in ottica globale.

La scelta di approccio dipende dagli orientamenti di base delle imprese, siano esse piccole, medie o grandi. Alcune propenderanno, in base alle proprie caratteristiche ed agli stimoli di mercato, per un metodo etnocentrico, in cui appare dominante la cultura del paese di origine e l'esperienza maturata in tale mercato, altre per un criterio geocentrico o multinazionale, in cui l'impresa si pone di fronte ai vari paesi del mondo come se fossero un tutt'uno. Come illustrato da Valdani le condizioni che possono spingere un'impresa, anche di piccole e medie dimensioni, verso la globalità sono sintetizzabili nell'esistenza di una clientela transnazionale, nello sviluppo di innovazioni tecnologiche, nella ricerca di vantaggi di costo e nell'affermazione di bisogni universali.

Dunque, le due diverse teorie riscontrano comunque validità e non è corretto propendere, come sostenuto da alcuni studiosi¹⁶, per l'una o per l'altra teoria. Ci troviamo pur sempre di fronte ad organismi (le imprese) che nascono, si sviluppano, apprendono, dunque sarebbe in ogni caso errato incensare o demonizzare questo o quel processo di sviluppo a livello teorico. Sempre dobbiamo restare ancorati alle singole realtà imprenditoriali e fornire, a fronte di analisi empiriche, un maggior numero di strumenti interpretativi e modelli che possano indirizzare i singoli manager (in particolare delle piccole e medie imprese) nella scelta delle migliori strategie e declinazioni operative.

Focus n°1 La 'Stage Theory' o 'Teoria di internazionalizzazione delle imprese per stadi successivi'

Numerose teorie e concettualizzazioni sono state suggerite per catturare il processo di internazionalizzazione delle imprese. Tale processo viene nella maggior parte dei casi descritto come una successione, uno sviluppo graduale suddivisibile in stadi distinti. Le due principali scuole di pensiero sono identificabili nei seguenti modelli:

- **U-models** (Uppsala Models) teorizzati da Johanson e Vahlne¹⁷;
- **I-models** (Innovation-Related Internationalization Models) concettualizzati da Cavusgil.

¹⁶ Ad esempio Wolff e Pett - Gankema, Snuiff e Zwart.

¹⁷ Gli autori hanno sviluppato una teoria circa il processo continuo che ha luogo quando un'impresa entra sui mercati esteri. In base alla loro esperienza con le imprese svedesi, hanno osservato che queste, come pure altre imprese europee, sviluppano solitamente la propria attività internazionale a piccoli passi, come un processo continuo di incrementale messa a punto delle proprie capacità, all'interno di un mercato in continua evoluzione. Le due parole chiave utilizzate per la descrizione del loro modello sono: knowledge e commitment. knowledge (conoscenza) ottenuto lavorando nei e con i mercati esteri, spinge progressivamente il management a investire di più all'estero (commitment). Questi due elementi generano un ciclo virtuoso che coinvolge sempre più l'azienda sui mercati internazionali. Questo modello è di difficile sperimentazione perché esplicitato a livello molto generale.

Le numerose ricerche sviluppate per confermare la validità delle assunzioni in esse contenute racchiudono parecchi limiti: alcune sono concentrate solo sulle imprese di grandi dimensioni, altre si riferiscono a campioni di imprese appartenenti ad un solo paese di origine. Inoltre, se molta attenzione è stata dedicata alla descrizione delle singole fasi, poco è stato detto e scritto sugli step temporali che le separano.

Gankema, Snuif e Zwart, attraverso uno studio empirico su un campione di 144 PMI europee analizzate su un arco temporale di 5 anni, hanno cercato di verificare la validità dello Stage Model teorizzato da Cavusgil e sintetizzato nella seguente tabella (tab. 2.4).

Basato sul modello del ciclo di vita internazionale del prodotto proposto da Vernon, l'Innovation-Related Internationalization Model considera ciascuno stadio successivo del processo di internazionalizzazione come un'innovazione per l'impresa.

Tabella 2.4 Gli stati di internazionalizzazione d'impresa

1° stadio: marketing domestico	L'azienda è coinvolta solamente all'interno del mercato domestico e non svolge alcuna attività di esportazione. Non è nemmeno interessata a sperimentare i risultati di tale attività, in quanto troppo impegnata con altre incombenze sul mercato tradizionale. In ogni caso non avrebbe le competenze per far fronte ad un ordine proveniente dall'estero. Il rapporto esportazione / vendite è pari a 0.
2° stadio: il pre-export	L'impresa ricerca informazioni per valutare la fattibilità di attività di commercio con l'estero. Tuttavia, le informazioni di base circa costi, rischi di cambio, distribuzione, ecc. sono ancora esigue per poter prendere una posizione. Il rapporto esportazione/vendite è pari o molto vicino allo 0.
3° stadio: coinvolgimento sperimentale	L'impresa inizia a sperimentare esigue operazioni di scambio con l'estero. Le distanze fisiche e culturali sono limitate. Generalmente tali attività sono marginali e non continuative. Il rapporto esportazione/vendite varia tra lo 0 e il 9%.
4° stadio: coinvolgimento attivo	Si rileva uno sforzo sistematico per aumentare il livello di vendite attraverso l'esportazione, incrementando anche il numero di paesi di destinazione. Un'adeguata struttura organizzativa viene predisposta per il corretto svolgimento di tali attività. Il rapporto esportazione/vendite varia tra il 10 e il 39%.
5° stadio: coinvolgimento "strutturale"	Le vendite dell'impresa dipendono in modo rilevante dagli sbocchi interna-

	zionali. I manager sono continuamente sollecitati da problematiche di corretta allocazione di risorse limitate tra i mercati domestici ed esteri. Molte imprese, in questa fase, assumono impegni in accordi di licencing o investimenti diretti. Il rapporto esportazione/vendite è pari o supera il 40%.
--	---

Fonte: adattato da Gankema H.G.J., Snuif H. R., Zwart P. S., 2000, p. 17.

A fronte di indicazioni e osservazioni derivanti da altre ricerche empiriche sul tema, lo studio di Gankema, Snuiff e Zwart mette in luce i seguenti risultati:

- il campione di PMI analizzato ha sviluppato le proprie attività di internazionalizzazione in base a un processo a stadi successivi;
- il livello di coinvolgimento nei mercati esteri è crescente nel tempo, anche se esiste una rilevante variabilità tra imprese (alcune infatti saltano alcune fasi di sviluppo, altre si arrestano e non proseguono verso gli stadi di sviluppo internazionale più avanzato)¹⁸;
- generalmente il periodo temporale di transizione tra uno stadio e il successivo è di 2 anni;
- la conoscenza del modello a stadi può essere utile per i titolari delle PMI interessati nello sviluppo di un programma di esportazione.¹⁹
- la teoria testè illustrata potrebbe essere efficacemente integrata con le osservazioni (riportate in nota) circa le conoscenze del management sui temi dell'internazionalizzazione.

Focus n°2 La teoria delle 'International New Ventures'

Una international new venture può essere definita come un'organizzazione aziendale che, dall'origine, cerca di ottenere significativi vantaggi competitivi dall'utilizzo di risorse e dalla vendita dei prodotti ottenuti dai propri processi produttivi in più paesi. L'elemento caratteristico di questa tipo-

¹⁸ Tuttavia, per il fatto di saltare o arrestarsi nello sviluppo internazionale in base alla teoria illustrata, non possiamo escludere l'innovatività dell'impresa, anche se il modello fa corrispondere ogni stadio a una fase di sviluppo innovativo aziendale.

¹⁹ Altre ricerche effettuate per verificare l'applicabilità di questo modello sono state svolte ed hanno portato ai seguenti risultati. **Bell**, in uno studio effettuato (Bell J., 1995) sulle piccole imprese produttrici di software in Finlandia, Irlanda e Norvegia, ha confermato l'applicabilità a questa tipologia di PMI. **Reuber e Fischer** (Reuber R., Fisher E., 1997) hanno verificato che la conoscenza e l'esperienza del gruppo di direzione sui temi dell'internazionalizzazione sono molto importanti per lo sviluppo del processo di esportazione per le PMI. Il loro studio si è concentrato su un campione di piccole e medie imprese canadesi, e dalla loro disamina è emerso che in presenza di tale caratteristica e in considerazione del livello di conoscenza da parte del management, potrebbero essere addirittura saltate le fasi 1 e 2 del processo tratteggiato da Casvugil. Inoltre si possono riscontrare effetti positivi anche sulla redditività delle esportazioni. **Oviatt e McDougall** (Oviatt B.M., McDougall P.P., 1994) sottolineano la non applicabilità del modello a stadi per quelle imprese che nascono internazionali.

logia di nuova impresa è l'orientamento al mercato internazionale fin dalla sua costituzione, come dimostra il coinvolgimento significativo di risorse (materie prime e semilavorati, risorse umane, finanziarie, ...) in più di una nazione.

A differenza delle organizzazioni che sviluppano gradualmente le iniziative internazionali dopo essersi rafforzate a livello domestico, queste imprese new ventures iniziano la loro attività con una strategia internazionale. Tuttavia, non necessariamente posseggono attività all'estero, vale a dire non sempre realizzano investimenti diretti all'estero. Possono essere promosse, in alternativa, alleanze strategiche per l'utilizzo di risorse straniere, come pure capacità produttive e conoscenze di mercato. In definitiva, a differenza delle imprese multinazionali, le international new ventures si caratterizzano per il loro valore aggiunto, non per le attività possedute direttamente.

Alla luce di quanto detto, la teoria di internazionalizzazione a stadi non è applicabile a questo tipo di impresa, poiché le imprese new venture sono immediatamente internazionali.

Oviatt e McDougall hanno individuato 4 elementi (necessari e sufficienti) che caratterizzano le international new ventures, di seguito individuati.

- **L'internalizzazione di alcune transazioni**

E' necessario distinguere tra le transazioni gestite all'interno dell'organizzazione o dal mercato.

- **L'esistenza di strutture alternative di governo.**

Le imprese new venture hanno solitamente risorse insufficienti per controllare molte attività attraverso la proprietà diretta. Ne consegue che tendono ad internalizzare, o meglio possedere, una piccola percentuale di risorse essenziali per la loro sopravvivenza, mentre utilizzano modalità alternative per avere la disponibilità di tutte quelle attività necessarie ma non di proprietà, ad esempio il licencing, il franchising o le strutture di network. Ovviamente in questi casi il rischio di appropriazione delle attività chiave di questa tipologia di imprese da parte dei partner è alta.

- **L'esistenza di vantaggi legati all'allocazione in mercati stranieri.**

L'esportazione in paesi stranieri può essere resa più difficile da barriere doganali, dalla non completa conoscenza delle diverse normative nazionali, dalla scarsa conoscenza della lingua locale, dalla scarsa cognizione delle pratiche di business utilizzate negli altri paesi. Solitamente le imprese internazionali di grandi dimensioni hanno cercato di far leva sulle economie di scala per superare questi ostacoli. Le international new ventures possono contare su altre risorse quali la conoscenza sviluppata. Con l'ausilio delle moderne infrastrutture di comunicazione la conoscenza può essere riprodotta ovunque, con bassissimi costi. Ecco perché le imprese knowledge intensive hanno un processo di globalizzazione più rapido.

- **La disponibilità di risorse uniche.**

I primi tre elementi individuati sono condizioni necessarie per l'esistenza di international new ventures. Tuttavia non sono fattori sufficienti per un vantaggio competitivo sostenibile. Per questo è necessario che l'impresa disponga di risorse uniche. Ma la conoscenza non può rimanere unica a

lungo. Le international new ventures possono limitare la riproduzione e la diffusione delle proprie conoscenze al di fuori dell'azienda basandosi sulle seguenti quattro condizioni.

- *Protezione*. Se possibile la conoscenza deve essere protetta con brevetti e copyrights, anche se in alcuni paesi non hanno valore e comunque non scoraggiano i tentativi di riproduzione o lo sviluppo di sostituti.
- *Imitabilità imperfetta*. La storia e il vissuto dell'azienda, la conoscenza del contesto sociale e la relazione ambigua tra conoscenza e vantaggio competitivo può scoraggiare l'imitazione da parte della concorrenza.
- *Licencing*. Quando si prevede che la conoscenza mantenga il proprio valore per un periodo di tempo piuttosto lungo, una strategia di prezzi limitati (diritti di concessione con basso importo) può essere utilizzata per scoraggiare la concorrenza. Quando la domanda è forte verso la espropriazione della conoscenza, ma il valore si manterrà per un periodo breve (es. alcune innovazioni nell'ambito nei computer) alti diritti di concessione possono essere usati per ottenere la massima redditività in breve periodo.

Utilizzo di strutture di governo sotto forma di network. I membri del network di solito suddividono gli utili.

Da ultimo Oviatt e McDougall hanno individuato, in base al numero delle attività coordinate nella catena del valore ed in base al numero di mercati esteri penetrati, diversi tipi di international new ventures. Le tipologie estreme individuate, sono essenzialmente tre: new international market makers, geographically focused start-ups e global start-ups. (fig. 2.1)

Figura. 2.1 Le tipologie di International New Ventures

Coordinamento delle attività della catena del valore	Poche attività coordinate nei vari paesi	New International Market Makers Export/Import Start-up	Multinational Trader
	Molte attività coordinate nei vari paesi	Geographically Focused Start-Up	Global Start-Up
		Poche	Molte

Numero di paesi coinvolti

Fonte: Oviatt B.M., McDougall P.P., 1994, p.59

Le **New International Market Makers** sono una vecchia tipologia di impresa. Importatori ed esportatori traggono profitto dal movimento di merci tra stati: dal paese in cui sono disponibili a quelli in cui sono richiesti. La

principale attività della catena del valore svolta, anche l'unica ad essere internalizzata, è il sistema logistico. Tutte le operazioni che coinvolgono altre attività vengono demandate a strutture esterne. L'investimento diretto in ciascun paese è ridotto al minimo. La sostenibilità del vantaggio competitivo dipende dalla capacità di individuare le opportunità emergenti prima che l'incremento della competizione in quegli ambiti riduca i potenziali profitti per l'impresa, la conoscenza dei mercati e dei fornitori, la capacità di attrarre e mantenere un network stabile di imprese associate.

Le **Geographically Focused Start-up** traggono vantaggio dalla soddisfazione degli specifici bisogni di un singolo stato utilizzando risorse straniere. In altre parole, il vantaggio competitivo è basato nel coordinamento di più attività della catena del valore come sviluppo tecnologico, risorse umane e produzione. Un coordinamento di successo può essere inimitabile perché è socialmente complesso o coinvolge conoscenze tipiche del management dell'impresa. Questo vantaggio può inoltre essere efficacemente protetto da uno stretto ed esclusivo network di alleanze nell'area geografica servita.

Le **Global Start-up** rappresentano la forma di new venture più radicale, poiché derivano significativi vantaggi competitivi dal coordinamento estensivo di più attività, la cui localizzazione è geograficamente illimitata. Tali imprese non solo rispondono con la propria offerta ai mercati globali, ma agiscono anche in modo proattivo, cogliendo le migliori opportunità di acquisizione di risorse o di vendita di prodotti in qualsiasi parte del mondo questi abbiano maggior valore. E' la tipologia d'impresa più difficile da sviluppare poiché richiede sia capacità che coordinamento delle attività a livello geografico. Tuttavia, una volta costituite con successo, fanno registrare la maggior sostenibilità del loro vantaggio competitivo.

2.3 L'internazionalizzazione delle PMI: la correlazione tra modelli adottati, dimensioni d'impresa ed export performances

Gli elementi competitivi delle PMI per i mercati oltre confine

Se numerosi autori si sono occupati dei modelli di internazionalizzazione e ne hanno discusso anche con il supporto di ricerche empiriche, poco è stato scritto sui temi dell'influenza delle dimensioni d'impresa nella scelta dei modelli di internazionalizzazione, nonché sulla correlazione tra dimensione/modello e performance dell'attività di scambio con l'estero (vedi quadro n°3).

Di tale analisi si sono occupati Wolff e Pett. Gli autori hanno preso spunto per la loro ricerca dal lavoro di Namiki che, nonostante l'eterogeneità evidenziata dalle imprese in termini di risorse e capacità, ha individuato quattro classi di elementi competitivi che le PMI utilizzano per approcciare i mercati esteri mediante una strategia di esportazione:

- gruppo 1: prezzi competitivi, identificazione e notorietà del marchio, controllo sulla distribuzione, pubblicità e innovatività nelle tecniche e metodologie di marketing utilizzate (l'importanza dei prezzi competitivi implica una strategia di 'leadership di costo, combinata alla differenziazione);
- gruppo 2: capacità di realizzare prodotti personalizzati sulle esigenze dei singoli clienti, vasta gamma di prodotti, sviluppo di nuovi prodotti (corrisponde ad una strategia di differenziazione pura);
- gruppo 3: superiorità tecnica dei prodotti e sviluppo di nuovi prodotti (strategia di differenziazione dalla concorrenza basata sullo sviluppo tecnologico – differisce dalla precedente in quanto non esiste una focalizzazione su particolari gruppi di clienti);
- gruppo 4: servizio clienti e prodotti di alta qualità (strategia product oriented).

Per un'impresa, competere con successo utilizzando le variabili appartenenti al gruppo 1, significa aver sviluppato con un certo livello di sofisticazione la propria funzione marketing (inoltre lo sviluppo della conoscenza della marca, nonché lo sviluppo del sistema distributivo e dell'innovazione richiedono un lungo orizzonte temporale). Allo stesso modo, il secondo gruppo richiede risorse da investire a livello organizzativo e per sostenere l'innovazione. Questi primi 2 gruppi di variabili saranno più facilmente presenti presso imprese di medie dimensioni.

Quadro n°3 – I risultati di alcune ricerche empiriche

MOINI, in base ai risultati emersi dalle proprie ricerche, afferma di aver individuato una **correlazione positiva tra dimensioni d'impresa, livello di esportazioni e performances**.

Per contro, **fattori legati al management aziendale quali età, formazione ed aspettative sarebbero poco significativi sul successo all'esportazione delle piccole e medie imprese**.

"... a firm's competitiv advantages and its willingness to search for foreign markets were primarily determinants of export success. On the other hand, decision makers characteristics (age, education an knowledge of foreign languages) and expectations (of export profits, risks and costs) were not significant factors in the export success smaller firms"²⁰ (Moini A.H., 1995, p.17).

Per contro, **CALOF** ha individuato nelle PMI (segmentate attraverso il volume di vendite) una elevata "export intensity" (volume esportazioni/totale vendite dell'impresa), mentre **la dimensione aziendale influirebbe sulla propensione all'internazionalizzazione e sul numero di paesi serviti**. "Although positive associations were found between firm size and internationalization, there was evidence that firm size was not a barrier. In fact, large firms appeared to have lower levels of international sales intensity than did small and medium sized firms. Certainly, large firms with more resources are better able to seek out internationalisation opportunities, and they appear to do so with greater frequency than do small and medium-sized firms. ... small and medium-sized firms are capable of entering the same markets as are the large firms. Size only limits the number of market served"²¹.

BONACCORSI valida l'affermazione di molti autori che riscontrano una **correlazione positiva tra coinvolgimento nelle attività internazionali e**

²⁰ Moini A.H., 1995, p.17.

²¹ Calof J. L., October 1993, 60-69.

dimensioni d'impresa, mentre mostra con evidenze empiriche (focalizzate sul sistema imprenditoriale italiano) che **non è possibile mettere in relazione diretta dimensione d'impresa e intensità di esportazione**. Infatti, spesso le PMI appartengono a sistemi d'impresa o distretti industriali e usano risorse esterne. Inoltre, grazie a una riduzione delle barriere all'entrata delle attività di esportazione e al facilitato accesso alle informazioni sui mercati esteri, nonché sulla base di processi imitativi, tali imprese riducono la percezione del rischio. La loro competitività internazionale è spesso basata su fattori competitivi generali, come la qualità dei prodotti, piuttosto che su specifiche strategie e politiche di marketing. Nello scritto citato, possiamo evidenziare le seguenti affermazioni relative alle PMI: "The proportion of exports to total sales of SMFs (small medium firms) is high"; "Low involvement exporters tend to be concentrated in the smallest size classes, but the proportion of high involvement exporters is approximately the same for all size classes"; "Only a small proportion of exporting companies are stable exporters"; "The proportion of stable exporters is positively related to the size of export sales"²².

LEONIDOU E KATSIKEAS invece **negano una relazione tra dimensione d'impresa e grado di sviluppo dell'attività di commercio con l'estero**: "the empirical testing of several models found no significant relationship between firm size and the degree of export development"²³.

Per contro i gruppi 3 e 4 potrebbero richiedere una minore disponibilità di risorse: innovazioni e novità di prodotto possono essere realizzate da piccole imprese, anche di nuova costituzione, e vendute all'estero senza possedere particolari conoscenze di marketing o grossi investimenti interni. Lo stesso dicasi per imprese che decidono di concentrarsi sulla qualità o sul servizio al cliente. Quindi ci troviamo di fronte a variabili sicuramente importanti per le imprese di piccole e piccolissime dimensioni.

Customer service, marketing e fattori operativi

La ricerca di Wolff e Pett si è concentrata su un campione di PMI statunitensi (midwestern) che sono state indagate al fine di comprendere l'importanza relativa di nove dimensioni d'azienda precedentemente individuate sulla decisione di rivolgersi ai mercati esteri e sull'operatività. Sono stati determinati tre gruppi principali di fattori che rappresentano gli elementi competitivi distintivi a cui fanno ricorso le imprese nell'attività di esportazione. Tali elementi hanno molti punti in comune con quelli proposti nella precedente classificazione e sono: il customer service, il marketing, i fattori operativi.

Il customer service fa riferimento alla capacità dell'impresa di reperire risorse finanziarie per supportare l'attività di esportazione, predisporre e fornire servizi di post-vendita, e/o fornire prodotti e servizi tecnologicamente avanzati o personalizzati sulle esigenze del singolo cliente (gruppi 3 e 4 precedente classificazione).

Il secondo fattore, denominato marketing, comprende un insieme di capacità di analizzare e conoscere le peculiarità dei singoli mercati esteri, le diverse modalità di entrata e le attività di promozione all'interno dei mercati internazionali (gruppo 1 precedente classificazione).

²² Bonaccorsi A., 1992.

²³ Leonidou L.C., Katsikeas C.S., 1996, p.535.

Da ultimo, i fattori operativi pongono l'enfasi sulla capacità produttiva, la necessità di know-how specifico per operare sui mercati internazionali e la competitività di prodotto e di prezzo.

Con l'obiettivo di verificare se la dimensione delle imprese possa essere correlata con gli elementi competitivi utilizzati nelle attività di esportazione, le PMI sono state suddivise in base al numero totale di dipendenti: da 1 a 25 (molto piccole), da 26 a 100 (medie), da 100 a 500 (grandi). Analizzando i dati su questa tripartizione, è emerso che le PMI molto piccole fanno registrare livelli inferiori di utilizzo delle variabili di servizio, che sarebbero maggiormente sfruttate nel gruppo di medie imprese. In merito alle variabili di marketing non sono state individuate differenze statistiche tra i 3 sotto-gruppi di PMI. Circa i fattori operativi, sono state registrate grosse diversità fra imprese molto piccole e grandi (che hanno riportato i maggiori valori in assoluto).

Per quanto concerne i risultati delle attività svolte, sono state dimostrate performance diverse nei tre gruppi di imprese individuati. I dati mostrano una relazione stabile ed unidirezionale tra esportazioni raffrontate al totale delle vendite e totale delle vendite rapportato alla dimensione d'impresa. Le imprese grandi hanno mostrato il maggior livello di vendite sia verso l'estero che totali rispetto agli altri due gruppi. Tale risultato era intuitivo. Quello che sorprende invece è il valore di export intensity (volume esportazioni/totale vendite dell'impresa), rilevato come maggiore in valore assoluto nelle imprese molto piccole, seguito dalle imprese medie e grandi. Tali valori non sono tuttavia distanti tra loro.

Le ragioni dell'efficacia delle PMI sui mercati internazionali

Se la teoria di sviluppo internazionale a stadi successivi afferma che le imprese più grandi hanno una maggiore intensità di esportazione²⁴, i risultati ottenuti in questa ricerca si avvicinavano maggiormente alle posizioni di Bonaccorsi, Calof, Reuber e Fisher in merito alla capacità delle PMI di essere efficaci sui mercati internazionali.

Non è l'ampiezza o la quantità, ma il tipo di risorse disponibili all'impresa a determinare i modelli competitivi e l'operatività della stessa sia sui mercati nazionali che esteri. Dunque, avendo disponibilità della tipologia di risorse più appropriate, anche una piccola impresa può realizzare modelli competitivi di business efficaci tanto quanto quelli posti in essere dalle imprese di maggiori dimensioni.

Da ultimo, Reuber e Fisher hanno individuato nella esperienza internazionale dei managers la chiave dell'internazionalizzazione delle PMI. Se Wolff e Pet concordano con tale rilevanza, attraverso il loro studio empirico mettono in evidenza l'importanza di disporre di ulteriori risorse chiave che possano completare il know how manageriale. In merito si fa rimando ai contenuti del paragrafo successivo.

²⁴ Wolff J.A., Pett T.L., 2000, pp. 39.

2.4 L'apprendimento organizzativo in pratica: come le PMI imparano ad operare sui mercati internazionali

La rilevanza dell'esperienza diretta

Molte ragioni spingono le imprese ad operare sui mercati internazionali, ma il successo di queste attività dipende da conoscenze e competenze specifiche, giustificabili dalle seguenti attività:

- costruzione e mantenimento di contatti oltre confine;
- conoscenza delle differenti normative vigenti nei paesi stranieri;
- comprensione delle differenze in termini di mercato del lavoro e skills professionali;
- capacità di raccogliere informazioni sui mercati di sbocco selezionati e sui singoli clienti potenziali.

Tali competenze sono specifiche dell'operatività con l'estero e non possono essere apprese se non attraverso l'esperienza diretta.

Il processo di internazionalizzazione delle organizzazioni (siano esse di piccole, medie o grandi dimensioni) ha caratteristiche di dinamicità ed incertezza molto marcate, tanto da condurre, soprattutto per le PMI che per la prima volta si affacciano sui mercati internazionali, ad esperienze negative.

Particolare influenza sul successo dell'esperienza estera è data dalla volontà dell'organizzazione di accettare ed assecondare l'apprendimento, intendendo per apprendimento l'acquisizione di nuove conoscenze e abilità interpretative con impatto sui comportamenti. In riferimento ad un'organizzazione, si tratta di un fenomeno collettivo che coinvolge l'acquisizione e lo sviluppo di capacità cognitive e comportamentali, competenze e know-how che ha impatti più o meno profondi e duraturi sull'organizzazione stessa e sulla gestione aziendale.

Apprendimento individuale e organizzativo

Prima di procedere con ulteriori considerazioni, sembra necessario differenziare l'apprendimento degli individui da quello delle organizzazioni di cui gli stessi fanno parte. Anche se le teorie dell'apprendimento individuale pongono le basi per quello delle organizzazioni e le organizzazioni evolvono attraverso il contributo degli individui, l'organizational learning è molto di più della somma dei singoli apprendimenti degli individui. La conoscenza all'interno di un'organizzazione deve essere definita come pubblica, comunicabile, consensuale e deve poter essere utilizzata per 'far agire' l'organizzazione stessa. In più, le organizzazioni devono sviluppare sistemi di apprendimento da trasmettere nel tempo attraverso modi di lavorare, procedure, norme ed orientamenti culturali, che rimangono anche quando i singoli individui abbandonano l'azienda.

Le barriere culturali

La maggioranza dei problemi relativi all'internazionalizzazione sono legati a barriere culturali tra le organizzazioni e i mercati esteri individuati e scelti per lo sviluppo delle proprie attività. Dunque, i primi approcci all'internazionalizzazione devono essere accompagnati da un processo incre-

mentale di raccolta di informazioni ed accettazione delle differenze riscontrate nei diversi paesi, unito alla volontà e all'effettivo superamento di tali differenze. In particolare, la disposizione a 'importare' all'interno dell'azienda tali differenze, piuttosto che tentare a tutti i costi 'l'esportazione' di abitudini e caratteristiche proprie, risulta fondamentale per il successo.

Leblanc individua inoltre due gruppi di skill aziendali e manageriali che devono essere posseduti e coltivati al fine di garantire il successo internazionale. Questi skill sono differenti a seconda che l'impresa si trovi in uno stadio più o meno avanzato di internazionalizzazione. Nei primi stadi di penetrazione estera assumono rilievo i "differentiation skills" che includono:

- la ricognizione delle differenze;
- l'accettazione delle differenze tra paesi;
- l'adattamento a queste differenze.

In situazioni di internazionalizzazione avanzata, sarà invece importante, a titolo esemplificativo:

- vedere l'Europa come una singola regione, all'interno della quali possono convivere tradizioni nazionali o regionali; le differenze devono essere accettate o sviluppate, anche attraverso lo sviluppo di nuove segmentazioni;
- sviluppare strategie globali (es. una cultura aziendale comune tra i vari paesi in cui l'azienda è presente);
- creare elementi comuni a livello sia di impresa che di livelli funzionali (ad esempio procedure comuni, specifiche di prodotto, standard, politiche condivise ...) con l'obiettivo di ottenere economie di scala o quantomeno di minimizzare i costi di sviluppo dell'impresa a livello internazionale;
- promuovere e realizzare una cooperazione a livello internazionale (ad esempio attraverso lo sviluppo di progetti).

Skills e stadi del processo di internazionalizzazione delle imprese

Anche altri autori²⁵ suggeriscono un modello differenziato, ma anche incrementale, basato sull'analisi del processo di internazionalizzazione di un campione di imprese di servizi (fase esplorativa, di introduzione, di consolidamento, di ri-orientamento, di seguito dettagliate).

In tale processo sarebbero importanti sia componenti 'hard', come la struttura, i meccanismi di pianificazione e controllo, i sistemi informativi, le ricerche e gli indicatori di performance, sia quelle 'soft', come lo stile di management, il coordinamento e la capacità di risoluzione dei conflitti, la qualità del management e delle risorse umane. Vengono inoltre individuati, tra i fattori chiave, alcuni prerequisiti relativi alla 'strategic vision e ambition'²⁶ che in-

²⁵ Edvardsson B., Edvinsson L., Nystrom H., 1993.

²⁶ "First, we need to consider the company's intended strategy, what it wants to accomplish and its realised strategy, and what it does to achieve this goal. Intended strategy is concerned, for instance, with what knowledge areas and markets to concentrate on or the overall organisation of the company. Realised strategy, on the other hand, is what the company has actually done. Realised company strategy is therefore a result of the interaction between strategic conditions and the creative activities in the company's creativity mix". (Edvardsson B., Edvinsson L., Nystrom H., 1993, p. 83).

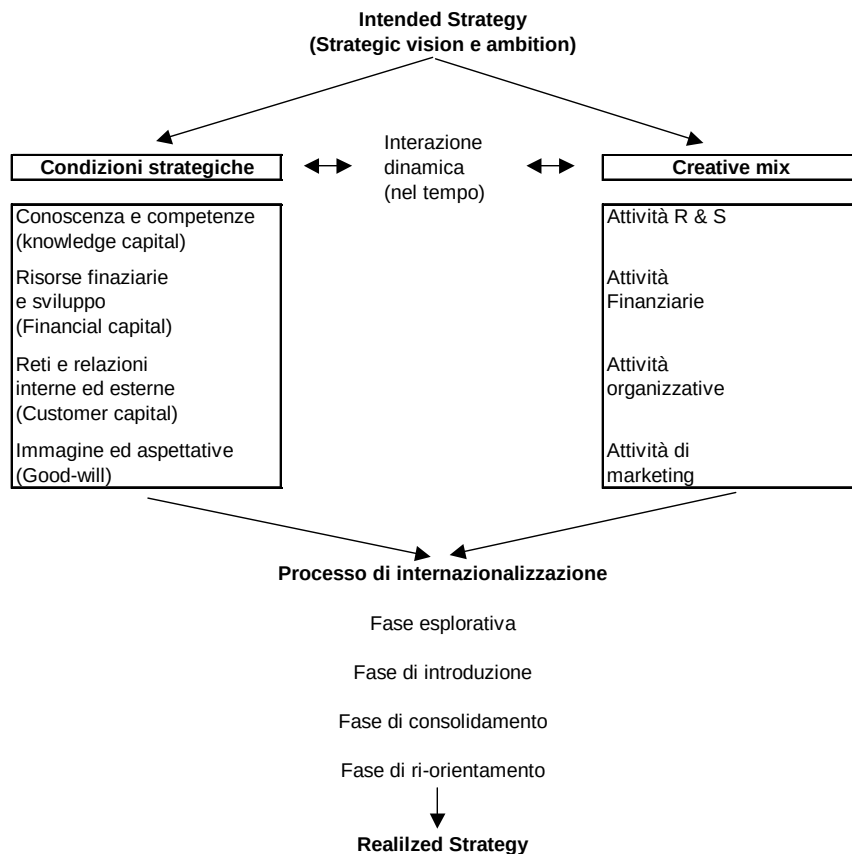
fluenzerebbero, in una prospettiva di lungo termine, le decisioni e le sorti dell'internazionalizzazione dell'impresa (vedi fig. 2.2).

Nella **fase esplorativa** (o attività di pre-internazionalizzazione), l'approccio decisionale ed operativo in merito all'internazionalizzazione rispecchia le esperienze pregresse sui mercati domestici. Le principali necessità di apprendimento sono individuali piuttosto che organizzative e sono relative alla comprensione del processo decisionale e degli impatti che il processo di apprendimento potranno avere sulle logiche decisionali dei responsabili aziendali.

Nella **fase di introduzione** (o implementazione delle decisioni di internazionalizzazione) i requisiti e le conoscenze da sviluppare sono tipicamente "tecniche" e riguardano le istanze normative, procedurali e di scambio internazionale. I problemi chiave in questa fase sono relativi alla mancanza di conoscenza delle regole del gioco. Risulta dunque importante per l'impresa comprendere e imparare a lavorare tutta la documentazione necessaria all'esportazione e i meccanismi che regolano lo scambio con i vari paesi esteri prescelti, ovviamente legati al settore di appartenenza.

Da questo punto di vista molti sono gli organismi nazionali ed internazionali che operano per colmare le asimmetrie informative. Può rivelarsi a questo punto utile anche lo svolgimento di corsi esterni sul tema, per alcune figure manageriali chiave, nonché l'analisi dei mercati target in termini di cultura, tradizione e preferenze. La visita dei paesi stranieri, l'apprendimento della lingua locale e le conoscenze più approfondite dei mercati sono proprie della fase successiva.

Figura 2.2 Elementi del processo di internazionalizzazione delle imprese



Fonte: Edvardsson B., Edvinsson L., Nystrom H., 1993, p. 87

Una volta appresi gli aspetti base dell'internazionalizzazione è necessario rafforzare la posizione di mercato e le relazioni di clientela al fine di rendere stabile la presenza estera (**fase di consolidamento**).

Per questo motivo risulta importante lo sviluppo di competenze, ancora individuali e legate al management aziendale, relative alla capacità di sviluppare relazioni sociali e d'affari con gli attori esteri, nonché il bisogno di sviluppare apprezzamento e riconoscimento culturale. E' importante anche imparare a gestire la diversità (in particolare relativa a differenti abitudini di consumo e preferenze, ma anche organizzative e distributive) e sviluppare meccanismi di coordinamento per la risoluzione di potenziali tensioni tra i differenti mercati e la casa madre.

A differenza delle capacità chiave sviluppate nelle precedenti fasi di internazionalizzazione, in questa fase gli elementi caratteristici dell'apprendimento sono molto meno tangibili, ma non meno importanti. Aggiungiamo che si tratta di conoscenze non facilmente acquisibili, che nella maggior parte dei casi si formano lentamente attraverso l'esperienza degli individui. Ri-

chiedono infatti un processo continuo di individuazione, analisi e soluzione dei problemi. La conoscenza, a questo stadio, risulta non solo legata agli individui, ma informale, quindi non collegata a supporti esterni e corsi. L'impatto organizzativo verrà registrato e realizzato solo nella fase successiva.

Nell'ultima **fase**, quella di **riorientamento**, le organizzazioni iniziano a modificare le proprie strutture sui mercati target, a prepararsi per sfruttare nuove opportunità e ad accettare i necessari cambiamenti culturali. E' questo il momento in cui, in base al modello di "apprendimento esperienziale" proposto da Kolb si completa il ciclo di apprendimento: non ci si ferma più soltanto al livello individuale, ma viene coinvolto anche il livello organizzativo. In questo stadio dell'internazionalizzazione, per meglio soddisfare esigenze ed aspettative dei segmenti di mercato internazionali, assumono particolare ruolo le ricerche sul consumatore in termini di attitudini, valutazioni e valori, al fine di guidare il ri-orientamento sia delle attività produttive che dell'organizzazione d'impresa in senso lato.

In questo modo per l'azienda è anche possibile individuare i propri punti di debolezza e correggerli, nonché valorizzare i propri punti di forza. Nella creazione del singolo approccio internazionale, importante ruolo possono assumere non solo le esperienze pregresse, le ricerche e l'osservazione, ma anche le organizzazioni associate. E' solo a questo livello, tuttavia, in cui l'apprendimento individuale inizia a diffondersi all'interno dell'organizzazione, che ha inizio l'apprendimento organizzativo: ripensamento delle modalità e dei sistemi operativi che verranno reinterpretati ed evoluti da locali ad internazionali.

L'apprendimento organizzativo all'internazionalizzazione delle PMI

Se accettiamo l'assunto che la capacità di apprendimento dell'organizzazione sia vitale per il successo nell'internazionalizzazione delle imprese, risulta importante comprendere l'approccio adottato dalle PMI, anche se ci attendiamo comunque un legame stretto con le diverse fasi del processo di internazionalizzazione, così come avviene adottando un livello di analisi più generale.

L'aumento della competizione, la globalizzazione e la velocità di cambiamento hanno sottolineato e decretato l'importanza dell'apprendimento quale chiave di sopravvivenza e di successo sui mercati. Se la capacità di apprendere è uno degli attributi fondamentali degli individui, dunque dei manager aziendali, oggi l'apprendimento individuale (spesso raggiunto informalmente e casualmente) non è più sufficiente per ottenere successi aziendali. Infatti le imprese potrebbero richiedere modifiche di processo, nuove regole e procedure, nonché un apprendimento collettivo.

Argyris e Schon distinguono tra "**apprendimento a ciclo singolo**" (single loop learning), in cui gli individui o i gruppi adattano il loro comportamento per soddisfare gli obiettivi e valori esistenti e "**apprendimento a ciclo doppio**" (double loop learning) che richiede anche all'organizzazione le stesse modifiche. Ulteriori approfondimenti e specifiche sulla stessa matrice tematica sono stati aggiunti da altri autori, ma il contributo maggiormente chiarificatore in tema di

PMI è stato fornito da Anderson e Skinner. Il loro intervento, basato su una ricerca empirica (su un campione PMI inglesi) mette in luce i seguenti elementi.

- Come già suggerito dalla letteratura relativa alle PMI ed ai loro processi decisionali, nessuna delle imprese indagate evidenzia una vera e propria formalizzazione di pensiero strategico teso all'internazionalizzazione, anche se è stato provato attraverso indagini empiriche che anche in questo ambito una pianificazione di base avrebbe impatti positivi sui risultati d'impresa. Il fatto di aver iniziato ad operare con clienti stranieri è principalmente frutto di opportunità emergenti non pianificate.
- Sebbene il modello di internazionalizzazione a stadi suggerisca che le imprese penetrano successivamente mercati stranieri caratterizzati da distanza psichica²⁷ e da differenze culturali maggiori, nonché geografiche, le imprese indagate sembrano maggiormente influenzate, nel loro processo di internazionalizzazione, da esperienze pregresse legate alla tipologia di approccio al mercato (es. utilizzo di agenti, piuttosto che investimenti diretti).
- Le esperienze aziendali analizzate supportano, per quanto concerne i processi di apprendimento, i paletti tracciati dal modello di internazionalizzazione a stadi. Infatti la ricerca mette in evidenza diversi processi di apprendimento in atto per ogni singola fase di sviluppo dell'internazionalizzazione. Le organizzazioni che sono meno avanzate nello sviluppo delle proprie aspirazioni internazionali si basano su cultura, strutture ed approcci al business tradizionalmente adottati nei mercati domestici (single loop learning). Le imprese con maggior esperienza internazionale, o per le quali l'internazionalizzazione è porzione significativa di business, si verifica una tendenza maggiore a riconsiderare le caratteristiche organizzative fondamentali (double loop learning). La loro esperienza suggerisce che il sostenimento della crescita necessita processi di delega, coordinamento e flessibilità al fine di rendere possibile la creazione di un rapporto di partnership con clienti ed agenti operanti fuori dal mercato domestico.

Esaurita la fase di analisi dei modelli e delle caratteristiche organizzative delle imprese che si rivolgono ai mercati internazionali, nel prossimo capitolo l'attenzione verrà rivolta all'analisi di strategie e tattiche di marketing che possono supportare la penetrazione delle PMI sui mercati esteri.

²⁷ La distanza psichica è definita come la somma di fattori che ostacolano il flusso di informazioni da e per il mercato. Esempi sono le differenze di lingua, educazione, esperienze di business, cultura, sviluppo industriale. Johanson J., Vahlne J.E., 1977, p.24.

3

Gli orientamenti di base delle imprese internazionalizzate

3.1 L'informazione quale elemento cruciale per una corretta penetrazione dei mercati internazionali

L'impresa interessata ad agire sui mercati internazionali ha generalmente bisogno di informazioni in misura di gran lunga superiore a quanto richiesto dall'operatività sul mercato nazionale. Anzitutto, le variabili in gioco sono assai più numerose e riguardano, talvolta, fenomeni completamente nuovi per l'impresa abituata a lavorare in un mercato relativamente omogeneo come quello nazionale. A ciò si aggiunga che le variabili in questione, di tipo fisico-ambientale, economico, socio-politico e culturale, agiscono secondo modalità diverse da paese a paese e, spesso, anche all'interno dello stesso paese.

Tutto questo richiede non solo l'acquisizione di informazioni opportunamente differenziate, ma anche lo sviluppo di adeguate capacità di valutazione di situazioni disomogenee. Dette capacità sono a loro volta funzione della consuetudine ad affrontare condizioni di mercato note sommariamente ed in modo imperfetto. A tal proposito, Ansoff mette in evidenza come le imprese che hanno una consuetudine di analisi e di osservazione del proprio mercato di origine, sono meglio preparate ad affondare il difficile cammino dell'internazionalizzazione.

Le conseguenze di una insufficiente conoscenza delle condizioni del mercato internazionale possono produrre effetti sia in capo alla singola impresa che, se diffusa e non supportata da adeguate politiche di sviluppo, sul sistema economico nel suo complesso. Tali conseguenze vanno dall'impossibilità di cogliere in modo sistematico le opportunità e di sfruttare le situazioni favorevoli che vengono continuamente determinate dalle condizioni di mercato, agli errori strategici e tattici che derivano dalla imperfetta conoscenza dei rapporti che intercorrono tra le situazioni ambientali e le potenzialità di offerta di una data impresa. Si traduce, in definitiva, in una più o meno rilevante perdita di potere di mercato.

La disponibilità informativa

Nonostante l'importanza dell'informazione ai fini di un'efficace condotta delle operazioni sul mercato internazionale, l'attenzione che viene effettivamente assegnata alla sua acquisizione e al suo impiego è ancora inadeguata. In parte questa insufficiente attenzione è imputabile alle difficoltà che l'operatore deve superare per poter ottenere i dati di suo interesse. Notevoli passi avanti in questo senso sono stati fatti dai sistemi delle camere di commercio italiane e dall'ICE, ma l'offerta di informazione economica e commerciale italiana è ancora lontana dai livelli raggiunti nei paesi con maggiore tradizione industriale e di commercio con l'estero. In alcuni casi le informazioni sono disponibili, ma a condizioni di costo e di accessibilità difficilmente conseguibili da parte della generalità delle imprese. La maggior parte delle imprese italiane che opera sui mercati internazionali ha dimensioni limitate e non dispone, quindi, delle risorse organizzative e finanziarie necessarie ad un utilizzo appropriato del fattore informazione. Tuttavia, la mancanza di un'offerta informativa adeguata alle esigenze degli operatori non è sufficiente a dare completa spiegazione della scarsa sensibilità che si riscontra nei confronti della conoscenza del mercato internazionale. Piuttosto è da ritenere che questo atteggiamento derivi da quelle forme di orientamento al prodotto tuttora diffuse in una parte non trascurabile del sistema industriale italiano, atteggiamento che si traduce in una sopravvalutazione dell'efficacia delle leve tradizionali di mercato – il prodotto, il prezzo – e nella concomitante sottovalutazione di altre leve quali la comunicazione, i canali distributivi, il servizio alla clientela, nonché strumenti ormai indispensabili anche in questo ambito imprenditoriale come l'analisi e la segmentazione del mercato, la pianificazione ed il controllo di marketing.

Ciò ha provocato, ed ancora ne stiamo riscontrando le conseguenze, un rallentamento dell'intero processo di internazionalizzazione delle imprese. Quindi, oggi più che mai, è necessario procedere all'applicazione di quelle tecniche di marketing indispensabili per operare sui mercati internazionali ed il cui presupposto fondamentale è costituito da un'elevata capacità di acquisire, analizzare, interpretare ed impiegare l'informazione. Tanto più che gli sviluppi tecnologici hanno reso sempre più semplice e meno costoso il reperimento dell'informazione! Forse il problema principale per gli anni a venire è legato a "quale informazione cercare e come interpretarla". Ciò rende ancora più urgente lo sviluppo di cultura e conoscenze di marketing da parte del management delle piccole e medie imprese.

La relazione tra disponibilità informativa ed evoluzione del processo di internazionalizzazione

Esiste una stretta connessione fra disponibilità di informazioni ed evoluzione del processo di internazionalizzazione dell'impresa. Dagli studi condotti in materia di internazionalizzazione delle imprese industriali nei vari paesi ad economia di mercato, appare con chiarezza che, soprattutto negli stadi iniziali, l'impresa si inoltra sulla strada dell'attività internazionale in modo graduale, in relazione all'accumulo di conoscenza che essa realizza sulle condizioni dei vari mercati e nell'uso delle tecniche e degli strumenti del commercio internazionale. "Il ruolo della conoscenza delle condizioni di mercato nel determinare e caratterizzare il processo di internazionalizzazione è tale che l'informazione viene ad assumere la natura di 'vantaggio comparato', di cui dispongono quelle im-

prese la cui sede principale sia ubicata in centri urbani particolarmente dotati di infrastrutture di comunicazione ed informazione”²⁸.

Questa affermazione è oggi molto meno netta in quanto, grazie allo sviluppo dei servizi offerti dalle strutture pubbliche alle PMI che decidono di internazionalizzarsi, nonché alla diffusione di internet, anche le imprese ubicate in zone meno centrali possono fruire di buone opportunità.

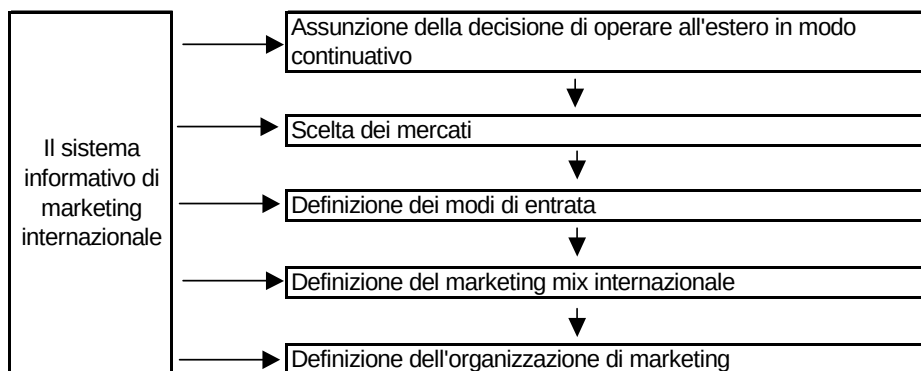
Da quanto precede, deriva che l’informazione tende ad assumere un’importanza tanto maggiore quanto minore è il grado di sviluppo del processo di internazionalizzazione dell’impresa. E’ infatti nella fase iniziale di tale processo che un’adeguata conoscenza delle condizioni di mercato può consentire non solo di evitare errori strategici e tattici, ma anche e soprattutto di cogliere le opportunità eventualmente presenti.

Informazione e processi decisionali

Il fabbisogno informativo dell’impresa interessata ad operare sul mercato internazionale può essere definito in relazione alle cinque aree fondamentali del processo decisionale:

- decisione di iniziare ad operare stabilmente sui mercati internazionali, o di estendere le attività precedentemente svolte;
- scelta dei mercati sui quali operare;
- scelta delle modalità operative da adottare in corrispondenza dei mercati obiettivo;
- decisioni circa la struttura del marketing mix da impiegare nei confronti dei mercati prescelti;
- decisioni circa la struttura organizzativa da realizzare quale supporto all’attività di marketing internazionale (fig. 3.1).

Figura 3.1 Schema del processo decisionale di marketing internazionale



Fonte: Scott W.G., 1996, p.134

²⁸ Scott W.G., 1996, p. 132.

Ovviamente tra le varie fasi decisionali esiste uno stretto rapporto di interdipendenza e complementarità. Tali aspetti verranno approfonditi nel prosieguo del lavoro.

3.2 La decisione di operare all'estero

Il coinvolgimento dell'impresa in attività internazionali è la prima delle cinque decisioni fondamentali che un'azienda deve assumere. Essa è determinata e influenzata da molti fattori, in particolare dal grado di coinvolgimento desiderato e dal grado di rischio percepito, di seguito illustrati brevemente.

Il ***grado di coinvolgimento desiderato*** è una variabile che muta da impresa a impresa. Per alcune, il mercato internazionale può rappresentare un evento occasionale, determinato da una fluttuazione del mercato interno o da un isolato caso di esportazione. Per altre invece, è la dimensione competitiva naturale, la fonte primaria del profitto dell'impresa o la determinante del successo (o della sopravvivenza) nei mercati.

Il processo di internazionalizzazione origina dall'interazione tra diversi fattori di natura interna ed esterna all'ambiente istituzionale dell'impresa. Dipende da stimoli interni quando l'impresa ricerca nei mercati esteri la possibilità di perseguire la propria missione ed i propri obiettivi. In tal senso è spinta ad internazionalizzarsi più che dal possesso di risorse e di competenze o di specifici vantaggi competitivi, dalla vocazione all'internazionalità dell'organizzazione aziendale. Tale vocazione può essere identificata nei valori, negli stili di direzione, nella cultura manageriale dell'azienda.

I fattori esterni che favoriscono l'internazionalizzazione sono invece relativi a:

- condizioni d'ingresso in un mercato estero;
- contesto macroambientale, politico ed economico;
- struttura e clima competitivo del mercato di destinazione;
- attrattività attuale e prospettica dell'ambiente concorrenziale del paese di origine dell'impresa.

Nessun gruppo di variabili ha ruolo esclusivo sulla decisione d'ingresso dell'impresa in un mercato estero. Solo un effetto congiunto può incoraggiare o scoraggiare la scelta di uno specifico paese o di una determinata modalità di entrata o, più in generale, la predisposizione strategica all'internazionalizzazione.

Il ***grado di rischio percepito***, è il rischio che l'impresa consapevolmente intende assumere. Questo condizionamento (ed a sua volta ne è condizionato) la scelta dei mercati e le modalità d'ingresso e di gestione delle attività nei mercati internazionali. Il tema verrà approfondito nel prosieguo del lavoro.

I fattori che stimolano l'esportazione

Le motivazioni che spingono le imprese a sviluppare le vendite nei mercati esteri possono essere diverse. Secondo uno studio, svolto tra il 1996 e il 1998, per il progetto europeo Adapt "Transnational Marketing Skills" - che ha coinvolto 42 piccole e medie imprese esportatrici di quattro paesi (Italia, Inghilterra, Svezia e

Finlandia) – il fattore stimolante di maggior rilievo per le imprese italiane risulta essere la volontà di diversificare i mercati (tab. 3.1).

Tabella 3.1 Motivazioni delle imprese italiane ad esportare – Progetto ADAPT 1996-1998

	Solo Italia	%	Inghilterra, Svezia, Finlandia	%
1. Sviluppo azienda	5	11,9	9	21,4
2. Utilizzo capacità produttiva	1	2,3	7	16,6
3. Miglioramento redditività	1	2,3	7	16,6
4. Potenzialità di vendita	0	0	5	11,9
5. Diversificazione mercati	6	14,2	4	9,5
6. Diversificazione clienti	3	7,1	4	9,5
7. Richieste di clienti	1	2,3	3	7,1
8. Varie	1	2,3	4	9,5

Fonte: Boario F., Pellicelli G., Pugliese D., Versino M., 1999, p. 390.

In entrambi i gruppi di aziende (solo Italia – Inghilterra, Svezia, Finlandia), vengono manifestate ragioni che suggeriscono il ruolo attivo dell'impresa nella ricerca di opportunità nei mercati. Infatti, la motivazione a esportare in base a richieste ricevute direttamente dalla clientela (senza il precedente contatto da parte dell'azienda), rappresenta soltanto il 5-6% dei casi.

In merito agli approcci strategici adottabili dalle imprese nei confronti dell'internazionalizzazione, possiamo distinguere tra etnocentrismo, policentrismo e geocentrismo, riassunti per caratteristiche nella tabella 3.2.

3.2.1 L'impresa internazionale etnocentrica

L'orientamento etnocentrico caratterizza talvolta la prima fase del processo d'internazionalizzazione dell'impresa. Nelle organizzazioni aventi tale predisposizione è infatti predominante la cultura del paese di origine e l'esperienza maturata in tale mercato.

La strategia di sviluppo estero si basa sul presupposto che la formula imprenditoriale sperimentata nel mercato interno possa essere esportata con successo in altri mercati stranieri, senza particolari adattamenti dell'offerta alle specificità locali. Per dirlo con le parole di Perlmutter:

*“The attitude, revealed in executive actions and experienced by foreign subsidiary managers, is: ‘We, the home nationals of X company, are superior to, more trustworthy and more reliable than any foreigners in headquarters or subsidiaries. We will be willing to build facilities in your country if you acknowledge our inherent superiority and accept our methods and conditions for doing the job’. Of course, such attitudes are never so crudely expressed, but they often determine how a certain type of ‘multinational’ firm is designed”*²⁹.

²⁹ Perlmutter H.V, 1969, p.11.

Tabella 3.2 Gli orientamenti delle imprese internazionali

	Etnocentrico	Policentrico	Geocentrico o Globale
1. Missione	Redditività/economicità	Legittimazione locale	Economicità e legittimazione
2. Base della strategia internazionale	Vantaggi specifici dell'impresa	Economie di scala e varietà/reattività nazionale	Competizione
3. Potere	Accentrato	Decentrato	Diffuso
4. Allocazione delle risorse	Centrale (casa madre)	Locale	Progetti globali/Influenza delle filiali globali
5. Meccanismi di comunicazione	Gerarchici/verticali	Scarsi	Verticali e laterali (tra filiali)
6. Ruolo delle filiali locali	Operativo	Strategico/formulazione e implementazione delle strategie locali	Implementazione e adattamento della strategia globale
7. Cultura d'impresa	Del paese d'origine	Del paese ospite	Globale
8. Struttura	Gerarchia per divisioni/prodotti; divisione internazionale	Gerarchia per area regionale con autonomia locale	Network organizzativo

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 62.

Tale convinzione può essere indotta dalle dimensioni aziendali o dalle risorse a disposizione dell'impresa per l'internazionalizzazione, dalla ridotta esperienza del suo management o anche dal possesso di vantaggi competitivi capaci di affermare la presunta superiorità della sua formula imprenditoriale. Molto spesso tutta la produzione viene realizzata nel paese d'origine e poi esportata, anche per evitare la 'diffusione' dei segreti del proprio successo e dei propri prodotti. La strategia competitiva delle imprese etnocentriche è, in sintesi, fondamentalmente nazionale.

I meccanismi organizzativi posti in essere prevedono un coordinamento centralizzato delle attività estere secondo una logica che vede nei mercati nazionali la piattaforma per lo sviluppo sui mercati internazionali. Infatti, il mercato domestico resta il centro dell'attenzione dell'impresa, mentre i mercati stranieri vengono considerati come marginali. Le decisioni, anche se la porzione di vendite all'estero si incrementa notevolmente, vengono sempre assunte nel paese d'origine. La cultura aziendale si mantiene quella del paese d'origine.

Lo slogan riassuntivo dell'orientamento dell'impresa etnocentrica potrebbe essere: 'questo funziona nel mercato di origine (nazionale), quindi deve funzionare anche negli altri paesi'.

3.2.2 L'impresa internazionale policentrica

Le imprese policentriche sono organizzazioni aziendali che, in seguito all'esperienza o a causa dell'inclinazione del top management, partono dall'assunto che ogni singolo paese ha culture e abitudini differenti e presentano un basso grado di comprensione da parte di stranieri. "Local people know what is best for them, and the part of the firm which is located in the host country should be as 'local in identity' as possible"³⁰.

L'impresa policentrica è dunque rappresentata da una costellazione di imprese con strategie e culture orientate al proprio mercato locale. Si tratta di una sorta di federazione di unità che operano come città-stato indipendenti. Tipicamente le imprese policentriche si sviluppano in seguito alla crescita dimensionale delle imprese che 'traboccano' dai confini nazionali divenuti troppo angusti per le loro esigenze di sviluppo.

La modalità d'ingresso dell'impresa policentrica nel paese ospite è spesso quella dell'investimento diretto, attraverso l'internazionalizzazione sia delle sue attività tecnico-produttive sia di quelle commerciali, dunque richiede un elevato coinvolgimento di risorse finanziarie e organizzative.

L'impresa policentrica è organizzata usualmente per aree geografiche e con un'unità di riferimento nazionale. Questa gestisce i nuclei esteri come fossero delle business unit. Ciascuna filiale estera sviluppa le attività della propria area con un significativo livello di autonomia dalla casa madre: infatti la singola strategia è in tutto e per tutto influenzata dalla situazione competitiva e dalle specificità del paese ospite. Per questa ragione, l'impresa policentrica gestisce business definiti dalla letteratura come *country-centered*.

Lo sviluppo delle imprese policentriche è favorito in quei settori nei quali è ridotta la possibilità di sfruttare economie di dimensione e limitati sono i benefici derivanti dal possesso di vantaggi tecnologici esclusivi. Il fattore critico di successo per le imprese policentriche è riconducibile alla sua capacità di adattamento alle esigenze specifiche della domanda locale e delle caratteristiche strutturali dei vari paesi stranieri. Può essere opportuna la scelta di una condotta strategica di questo tipo quando:

- i bisogni espressi dai consumatori dei vari paesi sono disomogenei e sono meglio soddisfatti attraverso una differenziazione dell'offerta svolta in loco;
- le differenze dei paesi-mercato richiedono politiche di posizionamento competitivo del prodotto, di prezzo, di comunicazione, promozione e distribuzione coerenti rispetto alle caratteristiche della realtà locale;
- le differenze strutturali del sistema competitivo del mercato ospite comportano una rilevanza ridotta dei vantaggi derivabili dalla grande scala o dal controllo di elevate quote di mercato, dunque da strategie globali o coordinate;
- le specifiche richieste avanzate dai governi dei paesi esteri, che possono porre a condizione della penetrazione sul loro mercato un effettivo insediamento locale dell'impresa.

³⁰ Perlmutter H.V, 1969, p. 12.

In definitiva, la strategia internazionale di un'impresa policentrica è frammentata in un insieme di strategie nazionali, una per ogni paese penetrato.

3.2.3 L'impresa globale regio - o geocentrica

L'impresa **geocentrica** si pone di fronte ai vari paesi come se fossero un tutt'uno, adottando soluzioni organizzative globali. L'impresa **regiocentrica** è quella che orienta i propri approcci non all'uniformità globale e nemmeno alle specificità dei singoli paesi, ma ad un gruppo di paesi sufficientemente omogenei dal punto di vista della cultura prevalente.

Lo sviluppo di una strategia globale consente lo sfruttamento, con attività integrate tra loro su un'estensione mondiale, di economie di scala e di differenziali di costo e di qualità offerti dai fattori produttivi locali. Oltre alla riduzione dei costi medi, questo tipo di strategia consente una migliore accettazione da parte dei governi stranieri, in quanto consente di salvaguardare i livelli occupazionali e sviluppa le capacità tecnologiche e di ricerca a livello locale.

Lo sviluppo di imprese globali sarà ovviamente favorito dalla presenza di clientela transnazionale, come pure dalla presenza di una concorrenza internazionale, dalla esistenza di dimensioni minime per gli investimenti che garantiscano un adeguato ritorno, lo sviluppo di innovazioni tecnologiche, l'esistenza di vantaggi di costo, l'idoneità del prodotto a soddisfare bisogni universali.

Sempre secondo Perlmutter, che per primo ha analizzato e formalizzato questi approcci ai mercati internazionali, i responsabili aziendali si pongono come obiettivo di creare un'organizzazione in cui le consociate non siano semplicemente 'buoni cittadini' dei paesi ospiti, ma diventino tra i principali esportatori da quelle nazioni in tutta la comunità internazionale³¹.

Questo concetto implica una forte collaborazione tra società collegate e casa-madre. A differenza dei due precedenti approcci la comunicazione tra società con sede in diversi paesi è incoraggiata, perché si ritiene che, attraverso la collaborazione di tutti gli attori, si possa conseguire la risoluzione dei problemi che si sviluppino anche in una singola realtà territoriale.

L'operatività all'estero: meno occasionalità e più analisi

In conclusione, la decisione di iniziare ad operare all'estero in modo non occasionale deve essere preceduta da un'adeguata analisi delle condizioni del mercato internazionale, nonché della conseguente verifica delle capacità e delle potenzialità dell'impresa.

Per quanto concerne le condizioni del mercato, una loro adeguata conoscenza ha lo scopo, più che di consentire l'adozione di specifiche decisioni, di formare un quadro di riferimento e la consapevolezza necessari alla corretta impostazione di tutto il processo decisionale connesso all'internazionalizzazione.

³¹ "The ultimate goal of geocentrism is a worldwide approach in both headquarters and subsidiaries. The firm's subsidiaries are thus neither satellites nor independent city states, but parts of a whole whose focus is on worldwide objectives as well as local objectives, each part making its unique contribution with its unique competence". (Perlmutter H.V., 1969, p.13).

Non sembra infatti possibile formulare ipotesi fondate circa gli indirizzi del processo di internazionalizzazione di una determinata impresa, senza disporre di una sufficiente informazione sugli aspetti, le tendenze e le strutture del commercio internazionale contemporaneo:

- le caratteristiche economiche, sociali, politiche, istituzionali e culturali delle varie aree che compongono l'ambiente internazionale;
- i fattori che possono contribuire all'internazionalizzazione operanti nel paese in cui ha sede l'impresa.

Sulla base di un'analisi delle informazioni relative alle condizioni generali del mercato internazionale, l'impresa può definire gli obiettivi da assegnare al proprio processo di internazionalizzazione e le conseguenti politiche.

3.3 La scelta delle aree di mercato in cui operare

Definito l'orientamento di base dell'impresa nei confronti del mercato internazionale, si passa alla scelta degli specifici mercati da assumere quale obiettivo. La scelta dei mercati è una delle decisioni critiche nei processi internazionali, in quanto le situazioni che contraddistinguono l'ambiente economico internazionale sono tanto complesse ed eterogenee, da rendere estremamente difficoltosa l'individuazione delle aree di potenziale interesse per una specifica impresa. Aggiungiamo inoltre che tale decisione contribuisce a determinare in modo netto lo sviluppo futuro dell'impresa se non addirittura delle modifiche della missione dell'impresa.

La scelta dei mercati d'ingresso dipende innanzitutto dalle informazioni di mercato disponibili, dalle capacità e dalle preferenze aziendali. Inoltre deve risultare da un processo di analisi di attrattività dell'ambiente, delle opportunità e dei rischi associati. Naturalmente, la decisione assume una rilevanza diversa nell'ipotesi in cui l'impresa si confronta già da tempo con il mercato internazionale. Per l'impresa che si affaccia per la prima volta, il grado di familiarità e di conoscenza del mercato, rappresentano i fattori di maggior influenza sulle scelte di destinazione.

L'impresa predilige, infatti, quei mercati a cui si sente più vicina psicologicamente, per cultura, lingua, modalità di conduzione degli affari, grado di sviluppo economico. In particolare, come illustrato nella figura 3.2, la scelta del mercato è condizionata dall'orientamento strategico internazionale dell'impresa, dalle caratteristiche del mercato, e dalla natura dell'ambiente competitivo.

Le tendenze espresse dall'ambiente esterno, vanno interpretate in chiave di minacce ed opportunità riferibili al macroambiente ed al microambiente. "Una minaccia ambientale può essere definita come una sfida posta da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente, tale da poter determinare, in assenza di una specifica azione di marketing, l'erosione della posizione dell'impresa"³². "L'impresa si trova invece di fronte ad una opportunità di marketing quando gode di uno specifico vantaggio competitivo in uno specifico campo d'azione"³³.

Fra le fondamentali **caratteristiche del mercato** occorre considerare:

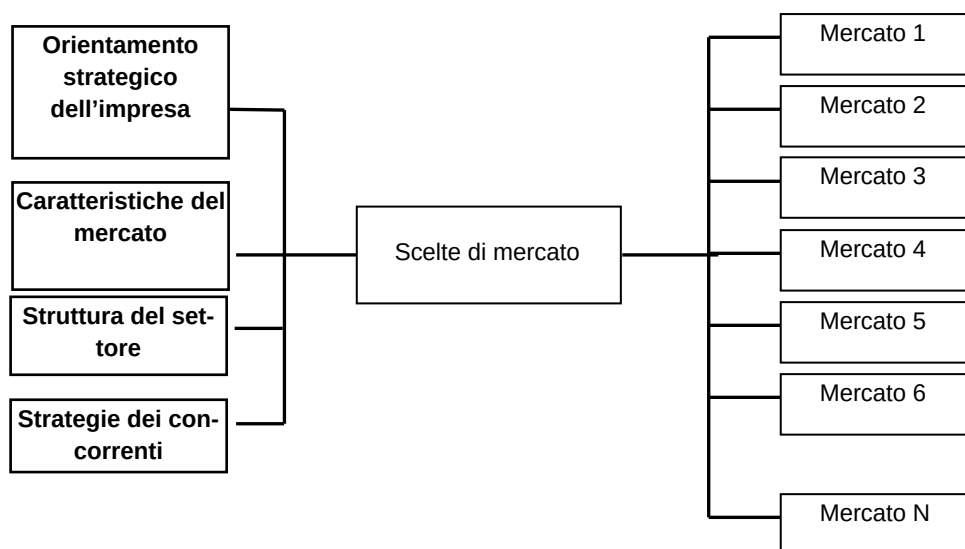
³² Kotler P., Scott W.G., 1992, p.75.

³³ Kotler P., Scott W.G., 1992, p.76.

- il potenziale di mercato (le dimensioni, lo sviluppo, il macroambiente);
- il grado di integrazione con le attività svolte dall'impresa (familiarità con il mercato domestico o altri mercati geografici dove l'impresa è già presente, qualità delle infrastrutture e dei sistemi di comunicazione e trasporto fra paesi, similarità delle caratteristiche della domanda di mercato);
- il grado d'interdipendenza fra i mercati.

L'orientamento strategico internazionale è determinato dall'ambiente interno dell'impresa, quindi dal suo atteggiamento competitivo e dalla sua disponibilità ad investire risorse in strategie internazionali. Quindi, dopo aver analizzato le opportunità offerte dal mercato, l'impresa deve fare i conti con quelli che sono i suoi punti di forza ed i suoi punti di debolezza. Nella fattispecie il riferimento è fatto alle competenze nel campo del marketing, della finanza, della produzione e dell'organizzazione, elementi questi che andranno valutati in termini di performance e d'importanza. In questo modo si individueranno con precisione quali sono i punti di debolezza per l'impresa e quali rappresentano i fattori di successo.

Figura 3.2 I fattori di influenza nella scelta dei mercati



Fonte: Sicca L., 2001, p.664.

L'analisi dell'ambiente competitivo, deve considerare sia la struttura del settore (internazionale e locale), sia le strategie delle imprese concorrenti (internazionali e locali).

Per quanto concerne la struttura industriale, è importante l'analisi del grado di concentrazione. Una condizione di frammentarietà, ad esempio, è caratterizzata anche da una frammentazione della domanda che può causare diseconomie di

scala nella produzione e nel marketing e quindi, nel caso di una strategia internazionale, maggiori costi di accesso al mercato. In settori caratterizzati, invece, da un'elevata concentrazione, l'impresa deve analizzare approfonditamente le mosse dei concorrenti, scegliendo mercati in cui i principali rivali non sono ancora entrati, oppure identificando nicchie di mercato ben difendibili.

Il tema dell'analisi del paese-mercato estero, proprio per la sua rilevanza e complessità operativa, verrà analizzato in dettaglio nel prossimo paragrafo nonché nell'ultimo capitolo del testo, attraverso l'ausilio di un caso aziendale.

3.4 L'analisi del paese mercato estero

Per vendere all'estero occorre disporre di un buon prodotto, elaborare un'idonea strategia, operare una buona gestione del marketing mix e possedere un'organizzazione efficiente. Un'impresa può sviluppare adeguatamente tutti questi elementi solo se la sua attività viene preceduta e accompagnata da un'attenta analisi dei mercati esteri. Infatti, senza un costante studio di quello che richiedono i mercati, non è possibile realizzare una buona strategia di vendita all'estero e, di conseguenza, è difficile conseguire successi internazionali.

L'acquisizione di un quadro analitico chiaro ed il monitoraggio continuo appare ancora più importante rispetto all'operatività sul mercato interno, in quanto la più ridotta familiarità con i mercati esteri può determinare incrementi del rischio reale e percepito e, in generale, una maggiore alea nelle decisioni aziendali.

L'informativa rilevante per l'analisi dei paesi mercato

Le fonti di informazione sui mercati esteri sono molteplici e distinguibili in **fonti primarie e secondarie**. Le prime derivano da ricerche condotte ad hoc sulla base di precise esigenze informative dell'impresa. Le seconde sono fornite da enti e istituzioni specializzate che pubblicano informazioni e dati sui mercati esteri, spesso rilevati con scopi diversi da quelli che animano la singola azienda. Tali informazioni devono successivamente essere tradotte in conoscenza e costantemente aggiornate, attività queste che presentano maggiori difficoltà nel caso di paesi meno conosciuti dall'impresa o scarsamente industrializzati.

Generalmente le informazioni necessarie nelle fasi iniziali del processo di sviluppo internazionale riguardano l'ambiente economico e competitivo dei mercati di destinazione. Lo scopo è quello di valutare a priori i rischi e le opportunità associati all'operatività in tali paesi. Le tipologie di studio riguardano:

- le analisi del rischio politico;
- le valutazioni macro-economiche (andamento del PIL, caratteristiche del modello di specializzazione produttiva ed esportativa, disponibilità e costo dell'energia, ricchezza pro-capite) e le ricerche di mercato (vedi quadro 3.1).

Nel caso in cui l'impresa ambisca ad un'internazionalizzazione più coinvolgente, dunque non soltanto commerciale, sarà necessario ricercare ulteriori infor-

mazioni sulla struttura dei costi (costo del lavoro, istruzione, costi energia) e sulla qualità della dotazione infrastrutturale locale.

L'analisi dei paesi-mercato esteri ha due obiettivi principali, che consistono:

- nell'individuazione di nuovi mercati,
- nel monitoraggio dei mercati nei quali l'impresa già opera, al fine di individuare eventuali variazioni della domanda e, di conseguenza, ridefinire o adattare le strategie d'impresa.

Quadro 3.1 Le ricerche di mercato in contesti interculturali

In un contesto interculturale, il ricorso alle ricerche di marketing è indispensabile per ridurre al minimo la possibilità di commettere errori relativi all'influenza di determinati costrutti sociologici sui comportamenti degli acquirenti.

Le ricerche di marketing possono consistere in **dati primari** o secondari. I primi possono provenire da interviste faccia a faccia, sondaggi, focus group, osservazioni o esperimenti. Per ognuna di queste fonti, se utilizzate in ambito internazionale, sono evidenziabili implicazioni culturali ben precise e potenziali pericoli. Le interviste telefoniche, per esempio, sono difficili da condurre e recano scarsi risultati nei paesi in cui il telefono è poco diffuso (es. molti paesi africani). Quelle condotte nei centri commerciali possono produrre risultati distorti dal momento che in molti paesi gli acquirenti abituali non costituiscono un campione rappresentativo della popolazione (nei paesi in via di sviluppo sono solo i più ricchi a potersi permettere acquisti in tale tipologia distributiva).

Le raccolte di **dati secondari**, d'altro canto, tendono a essere meno sensibili dal punto di vista culturale, nonché sono più rischiose per quanto concerne la qualità della fonte e dei dati stessi. Altri potenziali problemi che emergono dall'utilizzo di dati secondari sono quelli relativi alla compatibilità e confrontabilità degli stessi (l'utilizzo di unità di misura e di definizioni simili per confrontare informazioni relative a paesi diversi).

Per approfondimenti si veda Herbig P.A., 2003, pp.50-70.

Con riferimento alla **selezione e alla valutazione dei mercati esteri**, le imprese che gestiscono il processo attivamente devono disporre di un modello di analisi che consenta loro di pervenire ad una classificazione dei paesi in termini di *attrattività relativa*. In tal modo l'impresa ha la possibilità di cogliere le migliori occasioni sui mercati internazionali, riducendo al tempo stesso i costi connessi con l'operatività in mercati non noti.

A tutt'oggi, numerosi ostacoli si frappongono ad una gestione pianificata del processo di espansione geografica: da un lato risulta difficoltoso reperire le informazioni ed i dati necessari per analizzare in profondità i singoli mercati esteri. Inoltre tale tipo di analisi andrebbe estesa ad una molteplicità di mercati potenziali, per soddisfare l'esigenza di disporre di dati comparabili. Dall'altro lato, le imprese potrebbero esprimere la volontà di massimizzare alcuni obiettivi particolari, non necessariamente coincidenti con lo scopo di cogliere le migliori opportunità. Ad esempio, non è raro che le imprese preferiscano minimizzare i

rischi connessi con l'operatività estera, privilegiando i mercati geograficamente e culturalmente più vicini. Tali atteggiamenti non dipendono solamente dalla mancanza di adeguate conoscenze e capacità, ma anche delle numerose difficoltà operative connesse alla definizione di un modello universalmente valido per la selezione e della valutazione dei mercati esteri.

Nelle pagine che seguono, dapprima saranno presentati i fattori, interni ed esterni all'impresa, che condizionano la scelta del paese-mercato (barriere all'ingresso, specificità del macro ambiente e clima competitivo); in seguito verranno illustrati alcuni metodi per la misurazione del potenziale di un paese-mercato: il metodo del margine operativo, quello dello shift share e gli indici composti, indispensabili per un confronto fra mercati diversi.

3.5 I fattori che condizionano l'impresa nella scelta del paese-mercato

La scelta del paese e della modalità di entrata risultano strettamente interconnesse.

In effetti non è possibile affermare che esistono modalità di ingresso migliori, se non in relazione alle caratteristiche di uno specifico mercato-paese. Allo stesso modo, prescelta una particolare forma di penetrazione del mercato estero, solo alcuni paesi appaiono adatti a garantire la produzione di valore.

Consequentemente, la sequenza logica:

scelta del paese → scelta della modalità di entrata

potrebbe essere invertita. In tal caso, dal confronto obiettivi/vincoli del processo di internazionalizzazione dipende la scelta della modalità di ingresso.

In effetti, il rischio legato all'accesso in un mercato estero può essere mitigato dal ricorso ad una modalità poco onerosa ed impegnativa. Ancora, l'elevata distanza culturale del paese estero, che ne limita l'attrattività potenziale, potrebbe essere superata dalla scelta di una modalità di entrata che preveda una sorta di ponte culturale costruito da personale locale.

I fattori condizionanti

La scelta del mercato nel quale fare ingresso richiede all'impresa la raccolta ed il successivo esame di tutte le informazioni relative ai diversi mercati esteri che costituiscono oggetto di interesse, pertanto di esplorazione.

Nel mondo esistono circa 200 nazioni (nazioni = territorio + popolazione + sovranità) alle quali corrispondono, almeno teoricamente, altrettanti mercati. La loro numerosità, sommata alla difficoltà di valutare a priori minacce ed opportunità e all'impossibilità di prevedere il loro eventuale mutamento nel tempo, rende ovviamente critica la decisione per un eventuale accesso.

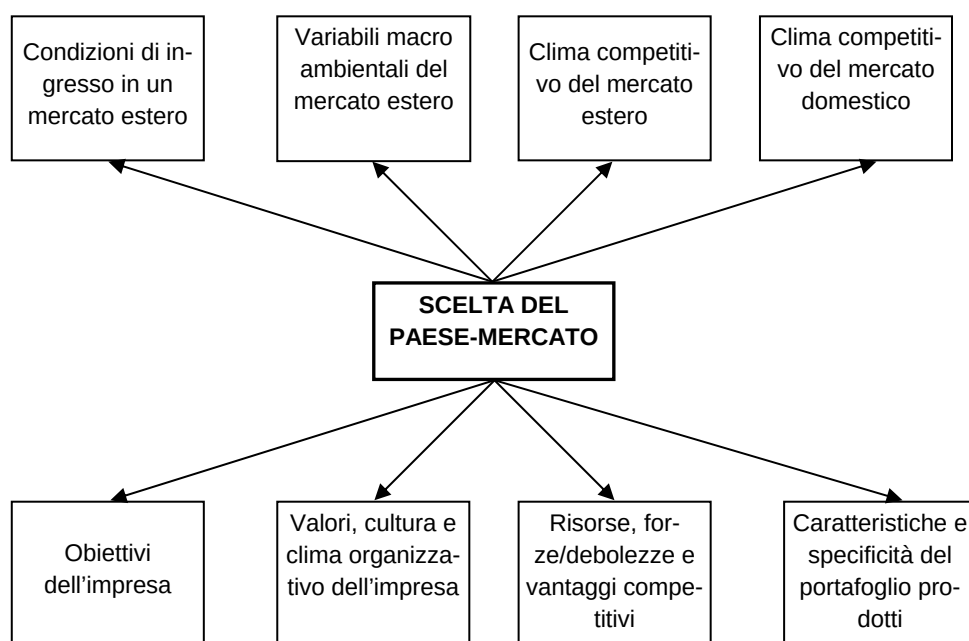
I fattori condizionanti questa scelta presentano una natura diversa a seconda che influenzino l'attività dell'impresa all'interno o dall'esterno. Nella figura 3.3 i **fattori esterni** sono stati suddivisi in quattro aree di ricerca che identificano le componenti e le specificità più critiche di un ambiente mercato estero.

Inoltre, l'analisi è estesa al clima competitivo del mercato domestico, la cui congiuntura può costituire incentivo all'internazionalizzazione delle attività dell'impresa. I **fattori interni**, invece, approfondiscono la definizione degli obiettivi dell'azienda stessa, considerando anche le sue risorse disponibili, la struttura organizzativa e le competenze ed i vantaggi competitivi posseduti, senza tralasciare la cultura ed i valori che la permeano e che fungono da propulsori del processo di internazionalizzazione.

Di seguito concentreremo la nostra disamina su quelli che sono i principali fattori esterni che influenzano l'impresa nella scelta del paese-mercato.

La natura e la consistenza di queste variabili ambientali determina il grado di rischio e di difficoltà che l'impresa dovrà affrontare in un eventuale tentativo di ingresso, quindi di superamento dei confini di un mercato estero.

Figura 3.3 Fattori che condizionano la scelta d'ingresso nei paesi-mercato



Fonte: adattamento da Valdani E., 1991, p.118.

Il metodo degli screening successivi

Nell'ambito della letteratura specialistica vi è generale condivisione in ordine alla necessità di strutturare il processo di selezione dei paesi-mercati attrattivi attraverso una serie di screening successivi. Il processo di prima selezione può prevedere il ricorso ad un insieme di variabili che l'impresa identifica come condizioni minime per l'accesso al mercato. I paesi che avranno superato questo primo livello di analisi potranno essere successivamente sottoposti ad ulteriori

approfondimenti, al fine di identificare quelli con maggiore potenziale per la specifica impresa.

Gli elementi utili per il primo stadio valutativo sono indicati nella tabella 3.3 come variabili di tipo ok /non ok, in base alle quali taluni paesi possono essere esclusi da ulteriori considerazioni. Ne sono esempi i divieti d'importazione o di vendita di specifici prodotti, le restrizioni tra il paese di origine dell'impresa ed il paese ospite, le restrizioni sul trasferimento dei prodotti e ogni altra barriera che renda il paese difficilmente penetrabile.

Il primo screening dei paesi può essere realizzato sia mediante un processo di selezione univariato, sia attraverso la valutazione di un insieme di dati utili a fornire una valutazione aggregata dei paesi-mercato. Con riferimento all'analisi univariata e all'utilizzo di dati aggregati di tipo macro-economico per la valutazione delle opportunità di mercato di uno specifico prodotto o di una categoria merceologica, è necessario prestare una certa cautela.

Tabella 3.3 Indicatori macro dell'attrattività di un paese estero

INDICATORI GEOGRAFICI
Dimensioni del paese
Condizioni climatiche
Caratteristiche morfologiche
INDICATORI DEMOGRAFICI
Numerosità della popolazione locale
Sviluppo demografico
Stratificazione per classi di età della popolazione
Densità della popolazione
INDICATORI ECONOMICI
Prodotto interno lordo
PIL pro-capite
Disponibilità di spesa pro-capite per consumi personali
Distribuzione del reddito

Fonte: Jannet J.P., Hennessey H. D., 1988. p.141.

Un'applicazione del metodo

A titolo esemplificativo, la numerosità della popolazione di un paese e la sua composizione anagrafica possono essere impiegate per tale scopo, in quanto il consumo di molti prodotti di massa è ad esse correlabile. Non va però dimenticato che i fattori determinanti il potenziale di mercato sono imputabili al potere di acquisto della popolazione e alla possibilità di accesso al prodotto stesso.

Bisogna anche considerare che, se i paesi caratterizzati da una popolazione più numerosa dispongono di un più elevato potenziale, essi richiedono anche un maggiore investimento di risorse e possono, per effetto di ciò, essere difficilmente raggiungibili da parte di imprese di modeste dimensioni.

Anche il ricorso al tasso di crescita della popolazione di un paese quale indicatore delle sue potenzialità di sviluppo economico può essere contraddittorio. Una forte crescita demografica contrapposta ad una crescita economica marginale può comportare una riduzione del potere d'acquisto dell'acquirente locale e, quindi, anche una riduzione del potenziale di mercato del prodotto.

Anche i dati macro-economici, largamente impiegati nell'analisi dell'attrattività di un paese estero presentano evidenti debolezze qualora l'intento sia quello di comparare il potere di acquisto dei vari paesi e di stimare il potenziale di mercato di certe categorie di prodotti. I dati disponibili negli annuari statistici internazionali per l'analisi comparata degli indicatori macro-economici sono infatti espressi in dollari sulla base dei tassi di cambio ufficiali, non rispettando quindi la parità di potere d'acquisto tra i vari paesi.

Nei prossimi paragrafi verrà dato spazio all'analisi dei principali filtri utilizzati per la selezione dei paesi in base alla loro diversa attrattività: le condizioni di ingresso, la specificità del suo macro-ambiente e la struttura e il clima competitivo dei suoi mercati interni.

3.5.1 Le barriere all'ingresso

“Per condizioni e barriere all'ingresso in un mercato estero si intendono tutti quegli ostacoli artificiali, di natura normativa e legislativa, relativi alla regolamentazione prevista dall'autorità di governo del potenziale paese ospite, a protezione dei propri mercati nazionali dalla concorrenza del mercato internazionale”³⁴. Tali barriere hanno lo scopo di ridurre l'attrattività di un paese-mercato e di scoraggiare l'ingresso delle imprese straniere.

Vincolare il comportamento dell'impresa entrante con la costruzione di barriere all'ingresso, trova il suo fondamento in molteplici ragioni:

- proteggere un settore locale emergente;
- ridurre fughe di capitale all'estero;
- conservare le risorse nazionali disponibili;
- elevare la concorrenzialità dei prodotti locali rispetto a quelli di importazione;
- proteggere e garantire la stabilità dell'economia nazionale;
- sviluppare il benessere nazionale;
- proteggere settori industriali declinanti o in difficoltà congiunturale.

Per questo, le barriere artificiali che caratterizzano la politica del commercio estero del paese ospite, possono presentarsi con natura e forme diverse, che variano dai provvedimenti tariffari, a quelli non tariffari, con forme di restrizione assoluta come l'embargo, l'imposizione di standard tecnici e commerciali ed infine i provvedimenti derivanti da barriere monetarie, tematiche che verranno approfondite nel par. 3.5.3 a cui facciamo rimando.

³⁴ Valdani E., 1991, p 121.

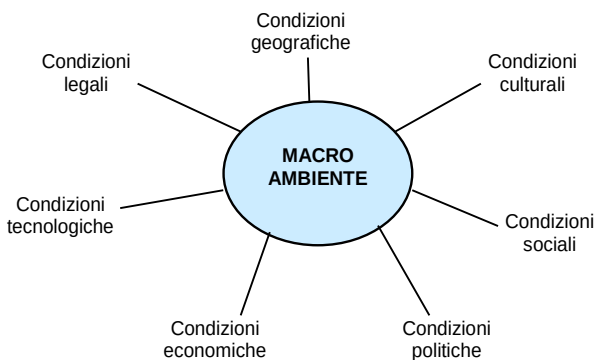
3.5.2 L'analisi del macro ambiente

Oltre alle barriere all'ingresso, anche le caratteristiche del macro-ambientali del paese estero, che comprendono altresì la sua struttura competitiva, hanno un ruolo fondamentale nel determinare la scelta del paese-mercato e le conseguenti strategie di internazionalizzazione.

L'analisi del macro ambiente di un paese estero consiste nello studio di tutte le informazioni utili, raccolte per conoscerne e comprenderne la sua specificità. Ne consegue che il successo nella penetrazione di un nuovo mercato dipende dalla capacità dell'impresa di interpretare e valutare, nell'ambito del suo disegno strategico, l'influenza esercitata dalle variabili esterne dell'ambiente che lo caratterizzano. Molti dei problemi incontrati dalle imprese, nello sviluppo della loro attività all'estero, sono proprio imputabili alla difficoltà di comprensione e valutazione a priori delle caratteristiche di quell'ambiente e di quel mercato.

La definizione di un modello formale di analisi del macro ambiente di un paese estero rappresenta, il modo migliore per raccogliere con sistematicità informazioni e conoscenze utili a tale scopo. Questo dovrebbe avvalersi di informazioni selezionate relative alle condizioni geografiche, culturali, sociali, politiche, economiche, tecnologiche e legali che possono riguardare il settore e le aree di affari dove l'impresa vuole dirigere la sua attività. (fig. 3.4)

Figura 3.4 Il macro-ambiente



L'analisi dovrebbe produrre due tipi di conoscenze:

- una *conoscenza descrittiva* per consentire, attraverso la descrizione di caratteristiche, la familiarizzazione con l'ambiente del nuovo paese-mercato;
- ed una *conoscenza interpretativa*, necessaria per poter comprendere in profondità le specificità di quello scenario.

Come è intuibile, le distanze politiche, economiche e socio-culturali di un paese-mercato esercitano una influenza decisiva sulla scelta di un paese e delle modalità per un eventuale ingresso. Il riscontro di un elevato rischio politico nella stabilità economica di un paese, ad esempio, consiglierà all'impresa un ingresso con graduale coinvolgimento di impegno e di risorse, mentre una situazione di crescita del sistema economico e di stabilità politica, possono spingere ad un processo d'internazionalizzazione con maggiore coinvolgimento di risorse. Riguardo a ciò si riscontrano in letteratura due interessanti ricerche (tab. 3.4 e 3.5) che danno supporto empirico all'influenza esercitata dalle condizioni del contesto macro-ambientale sulla scelta di ingresso di un'impresa in determinati paesi-mercato, piuttosto che in altri. Confrontando tra loro i diversi paesi sulla base di 59 variabili ambientali, la ricerca prima propone una segmentazione delle nazioni secondo un gradiente di temperatura diviso in caldo, moderato e freddo. Per caldi si intendono quei paesi caratterizzati da governi stabili, con elevate opportunità di mercato, livelli avanzati di sviluppo economico e tecnologico e contenute barriere di natura legale, culturale e geografica, mentre per freddi si intendono qui paesi economicamente meno sviluppati e politicamente più instabili.

L'analisi, datata 1971, meriterebbe di essere replicata per verificarne la corrispondenza oggi, dopo trentadue anni di cambiamenti verificatisi nella geopolitica del mondo. Essa è stata comunque utile per rilevare come le imprese adottino modalità di ingresso a basso coinvolgimento con un limitato impegno di risorse finanziarie e produttive, man mano che estendono le loro attività dai paesi caldi a quelli freddi.

Nella tabella 3.5, la valutazione del rischio politico, rilevata dall'analisi del contesto macro-ambientale del paese, è utilizzata congiuntamente alla valutazione delle restrizioni tariffarie. Queste sono ordinate sulla dimensione delle restrizioni erette al commercio internazionale e sulla misura della instabilità politica. Tale approccio rappresenta un utile primo filtro per definire un ordine di priorità nel processo di valutazione dei paesi a maggiore attrattività.

Al di là di questi due supporti offerti dalla letteratura, i metodi usati più frequentemente per selezionare tra i mercati mondiali quelli che presentano il maggior potenziale sono le "esperienze precedenti", l'imitazione di quanto fanno altre imprese, il metodo degli "stadi di sviluppo" ed il metodo dei "fattori chiave".

Tabella 3.4 La classificazione delle nazioni in tre segmenti*Paesi « caldi »*

Australia	Iceland	Norway
Austria	Italy	Sweden
Belgium-Luxembourg	Japan	Switzerland
Canada	New Zealand	United Kingdom
Denmark	Netherlands	West Germany
France		

Paesi « moderati »

Brabados	Honduras	Panama
Brazil	Hong Kong	Portugal
Chile	Ireland	Singapore
Colombia	Israel	South Africa
Costa Rica	Jamaica	South Korea
Cyprus	Kuwait	Spain
Dominican Republic	Lebanon	Taiwan
Ecuador	Malaysia	Trinidad
El Salvador	Mexico	Uruguay
Finland	Netherlands Antillies	Venezuela
Guatemala	Nicaragua	Yougoslaia
Guyana		

Paesi « freddi »

Afghanistan	Indonesia	Peru*
Algeria*	Iran	Philippines*
Angola	Iraq*	Saudi Arabia
Argentina*	Ivory Coast	Senegal
Bolivia*	Jordan	Sierra Leone
Burma*	Kenya	South Vietnam*
Cambodia*	Laos	Sudan*
Cameroon	Liberia	Syria*
Ceylon*	Libia*	Tanzania
Congo (Now Zaire)	Malagasy Republic	Thailand
Egypt (U.A.R.)*	Malawi	Togo
Ethiopia	Morocco*	Tunisia*
Gabon	Mozambique	Turkey*
Ghana	Nepal	Uganda
Greece	Nigeria	Upper Volta
Haiti	Pakistan*	Zambia
India*	Paraguay	

* Tali paesi rappresentano un sub-insieme di nazioni più sviluppate economicamente ma meno stabili politicamente. Fonte: Valdani E., 1991, p.135.

Tabella 3.5 Sessantadue paesi classificati per instabilità e restrizioni all'internazionalità

		<u>Restrizioni all'attività d'affari</u>		
		<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Basso</u>
<u>Instabilità politica</u>	<u>Alto</u>	El Salvador, Iran, Zaire	Filippine	Bolivia
	<u>Medio</u>	Libia, Kenia, Nicaragua, Nigeria, Zambia	Argentina, Rep. Dominicana, Canada, Equador, Egitto, Indonesia, Marocco, Pakistan, Panama, Perù, Portogallo, Tunisia, Turchia, Iugoslavia	Brasile, Columbia, India, Israele, Sud Africa, Spagna, Tailandia, Uruguay, Zimbabwe
	<u>Basso</u>	Cina	Algeria, Grecia, Messico, Arabia Saudita, Venezuela	Australia, Austria, Cile, Danimarca, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Germania, Gran Bretagna, Giappone, Kuwait, Malesia, Norvegia, Nuova Zelanda, Olanda, Singapore, Stati Uniti, Sud Corea, Svezia, Taiwan

Fonte: Donath B., vol. 66, p. 58 – tratto da Valdani E. 1991, p. 136.

Il 'metodo' delle esperienze precedenti

Parliamo di esperienze precedenti perché la scelta iniziale dei paesi-mercato con maggior potenziale viene fatta anzitutto in base alle conoscenze che l'impresa ha maturato in precedenza sui mercati internazionali, con il presupposto che i mercati presi in considerazione siano abbastanza vicini e simili per tradizioni. Infatti, ciò che i dirigenti hanno fatto in passato può essere utile per compiere una scelta che abbia buone probabilità di successo.

Il 'metodo' dell'imitazione di quanto hanno fatto le altre imprese

Tale approccio, come il precedente, non ha una solida base scientifica, anche se viene adottato più frequentemente di quanto non sembri. Scegliere i mercati seguendo quanto fatto da aziende che vendono gli stessi prodotti permette di avere

a disposizione conoscenze ed informazioni, oltre che sulle attività industriali, anche su quelle bancarie, dei trasporti e delle incombenze doganali, facilitando così correnti di esportazione verso determinati paesi, piuttosto che altri. Nel contempo, le attività già in atto influiscono sul miglioramento delle relazioni tra lo stato d'origine dell'impresa e quello che importa, cosicché l'impresa che decide di esportare trova una situazione favorevole. Per questi motivi è facile che sia indotta ad imitare il comportamento di altre imprese nello stesso paese.

Il metodo degli 'stadi di sviluppo'

La metodologia degli 'stadi di sviluppo' consiste nel raggruppare i mercati mondiali secondo determinate caratteristiche. In questo caso è importante stabilire la capacità di assorbimento dei prodotti da parte di ciascun gruppo di mercati. Il dato più frequentemente utilizzato a tal fine è il reddito pro capite, che offre il vantaggio di essere disponibile in quasi tutti i mercati mondiali.

Esso viene generalmente utilizzato in modo combinato con il Prodotto Nazionale Lordo e la sua composizione: quota del PNL originata dall'agricoltura, dall'industria manifatturiera o dai servizi. Il reddito pro capite consente di ordinare i paesi in base al potere di acquisto medio, individuando in tal modo un possibili mercati potenziali, mentre il PNL consente di stimare le dimensioni del mercato, con possibilità di distinguere i mercati a seconda della loro importanza.

Tenendo conto delle difficoltà che si incontrano nel classificare i paesi secondo un criterio quantitativo, si preferisce spesso costituire una serie di stadi di sviluppo basandosi sul ragionamento e su caratteristiche qualitative. Così, dall'esame della tabella 3.6, sia un'impresa che vende beni industriali o strumentali, che un'impresa che vende beni di consumo può avere una prima indicazione sul tipo di domanda.

Il metodo dei 'fattori chiave'

Quello dei "fattori chiave" è l'ultimo dei metodi elencati e viene utilizzato per selezionare i mercati attraverso la definizione di alcuni fattori considerati indispensabili perché valga la pena di sottoporre un mercato a ulteriore analisi.

In genere i fattori considerati sono la dimensione del Prodotto Nazionale Lordo, il livello del reddito pro capite, il numero dei potenziali acquirenti (imprese o componenti di certe classi di reddito), il grado di sviluppo dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi, ma molto dipende dal prodotto che l'impresa intende introdurre. Se vende attrezzature per la videocomunicazione, ad esempio, dovrà assicurarsi che il paese abbia le opportune infrastrutture di cui tale servizio ha bisogno per poter funzionare. Oppure se l'impresa commercializza attrezzature per la ricerca di giacimenti petroliferi, dovrà chiedersi se il paese ha risorse di questo genere, e così via.

Se i fattori considerati fondamentali dall'impresa in relazione allo specifico prodotto sono presenti, allora sarà conveniente approfondire ulteriormente l'analisi di quei mercati. In caso contrario non è opportuno passare ad una analisi più approfondita.

Tabella 3.6 Classificazione dei paesi basata sugli stadi di sviluppo

Stadio di sviluppo	Alcuni esempi
1. pre-industriale con basso potenziale di sviluppo	- Bangladesh, Benin, Ecuador, Guinea, Mali, Nepal, Sudan
2. pre-industriale con buon potenziale di sviluppo	- Algeria, Angola, Botswana, Camerun, Gabon, Thailandia, Nigeria
3. in via di sviluppo con risorse naturali e con alcuni settori industriali già competitivi sui mercati internazionali	- Brasile, Malaysia, Messico
4. in via di sviluppo, senza molte risorse naturali, ma con alcuni settori industriali già competitivi sui mercati internazionali, mercati di grandi dimensioni	- India, Cina
5. in via di sviluppo, con risorse naturali, ma con modesta industrializzazione	- Arabia Saudita, Indonesia, Liberia, Zimbabwe
6. in fase di rapida industrializzazione	- Portogallo, Grecia, Turchia
7. le "piccole tigri" dell'Asia	- Corea del Sud, Hong Kong, Taiwan, Singapore
8. industriale avanzato, paesi di piccole dimensioni	- Australia, Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Irlanda, Israele, Norvegia, Olanda, Svezia, Svizzera
9. industriale avanzato, paesi di grandi dimensioni	- Canada, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Italia, Stati Uniti, Spagna

Fonte: Pellicelli G., 1999, p.58

3.5.3 Le barriere concorrenziali

Una volta individuati i mercati che presentano il maggior potenziale e sui quali vale la pena di eseguire ulteriori ricerche, l’esame delle caratteristiche e delle dinamiche in atto in un paese-mercato deve essere esteso anche alla sua configurazione competitiva. La conoscenza della struttura e del clima competitivo va approfondita esaminando tutti quei fattori (fig. 3.5), indicatori di minacce ed opportunità, relativi al profilo dei potenziali concorrenti, alle infrastrutture di marketing e all’analisi del comportamento del consumatore.

Figura 3.5 Barriere concorrenziali all'entrata



Fonte: adattamento da Valdani E., 1991, p. 138.

Le diverse tipologie di concorrenti

La decisione di fare ingresso in un mercato estero è strettamente legata al numero e alla natura dei concorrenti (locali e stranieri) con cui l'impresa deve confrontarsi. Perciò è indispensabile tracciare un quadro della concorrenza, per individuare così i segmenti di mercato dove è più facile penetrare e per cercare di prevedere la loro reazione.

In genere si possono individuare due tipi di concorrenza: quella tra le imprese locali e tra queste e le imprese straniere e quella tra le imprese di paesi terzi che si affrontano in un dato mercato, ma nel contesto di una competizione globale.

Per quanto riguarda la concorrenza delle imprese locali, questa deve essere tenuta in particolare considerazione poiché dalle loro strategie e dai loro prodotti si possono ottenere informazioni utili. Infatti, dette imprese conoscono meglio le esigenze del mercato e per questo vendono ciò che è in grado di assorbire. I concorrenti dei paesi terzi che operano nel mercato in cui l'impresa è interessata ad entrare, invece, si trovano in una posizione differente e per sapere chi sono i loro principali concorrenti internazionali devono per prima cosa esaminare la struttura delle importazioni del paese preso in esame.

Il livello di concentrazione della concorrenza

Oltre a conoscere quali sono i potenziali concorrenti, l'impresa deve analizzare il loro grado di concentrazione. Bassi livelli di concentrazione, ad esempio, suggeriscono la frammentazione della concorrenza e quindi una minore capacità di opposizione all'ingresso. Questa situazione offrirebbe all'impresa la possibilità di adottare modalità di entrata meno aggressive. Al contrario, mercati più concentrati e caratterizzati da strutture oligopolistiche, renderanno l'ingresso nel mercato assai più difficile e richiederanno un notevole impegno e coinvolgimento di risorse.

L'analisi del grado di concentrazione consente inoltre di prevedere la visibilità dell'ingresso di una nuova impresa. L'analisi in profondità della struttura del mercato risulta quindi utile all'impresa per poter rilevare la natura e le caratteristiche della concorrenza, in modo tale da identificarne forze e debolezze e combatterne così le sue condotte, che possono rappresentare una criticità all'ingresso in un nuovo mercato.

L'analisi del comportamento della concorrenza

Il primo momento di osservazione riguarda la ricerca e la valutazione delle componenti più visibili della condotta di mercato dei rivali, come la definizione dei segmenti di mercato serviti, le caratteristiche del portafoglio prodotti, la tecnologia utilizzata, la politica promozionale, pubblicitaria, distributiva e di prezzo. Poi, in funzione della disponibilità di elementi informativi e delle capacità dell'impresa, l'analisi della concorrenza andrebbe estesa alla conoscenza delle sue performance economico-finanziarie, della sua capacità produttiva, organizzativa e finanziaria.

Saranno inoltre rilevanti, al fine di una corretta valutazione dei paesi mercato, l'analisi dei principali fattori del marketing mix, nonché delle caratteristiche e

del comportamento di acquisto dei consumatori, che verranno di seguito esaminati.

3.5.4 Le infrastrutture di marketing

L'analisi delle infrastrutture di marketing si riferisce essenzialmente alla disponibilità e specificità nel mercato estero dei canali di distribuzione, dell'intensità dei rapporti nella rete acquirenti e venditori e dei canali di comunicazione.

La conoscenza dei sistemi distributivi

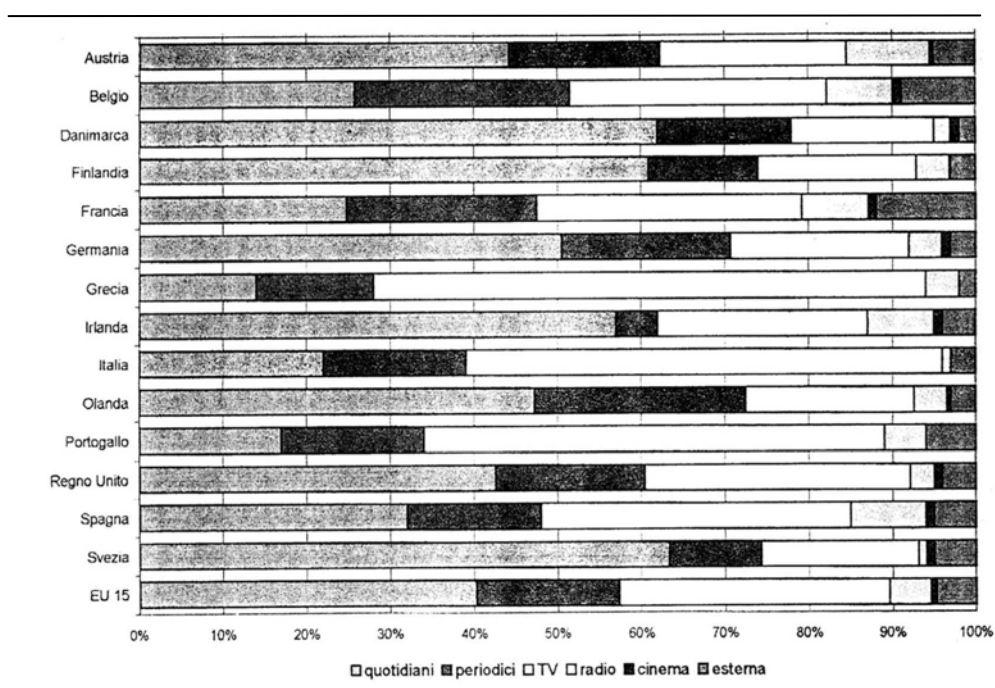
Per un'impresa che voglia fare ingresso in un mercato estero, i canali distributivi rappresentano uno dei punti più deboli e il suo successo dipenderà, oltre che dalla qualità dei suoi prodotti e dalla competitività del loro pricing, anche dalla capacità di accesso ai servizi offerti dalle strutture distributive di quel mercato. Per questo motivo la conoscenza delle caratteristiche del sistema distributivo è fondamentale per comprenderne la lunghezza, la tipologia degli intermediari, i rapporti di potere verticali presenti, la struttura dei margini e degli sconti, i problemi organizzativi e di gestione ed i servizi e l'assistenza assicurata. E' comprensibile come un mancato accesso rapido ed economico ai canali di distribuzione rappresenti una barriera critica per l'ingresso di un'impresa in un mercato estero.

Le infrastrutture per la comunicazione

Alla stessa stregua dei canali di distribuzione, anche le infrastrutture per la comunicazione pubblicitaria e la promozione costituiscono un'altra area da prendere in esame, con l'obiettivo di rilevare l'importanza della variabile pubblicitaria per il paese e per il settore di potenziale ingresso e per conoscere la diversità e la priorità dei mezzi disponibili.

Come vediamo nella figure 3.6 e 3.7, in cui sono stati esaminati i alcuni paesi europei, l'importanza dei mezzi di comunicazione di massa assume rilievo diversi nei vari contesti nazionali, così come i relativi investimenti pubblicitari.

Figura 3.6 Ripartizione degli investimenti pubblicitari nei paesi europei



Fonte: Commissione Europea su dati Eaaa, 1996. Tratta da Valdani E., Castaldo S., 1999, p. 139.

Un quadro così variegato riflette le sostanziali disomogeneità che, da un paese all'altro, si riscontrano nell'ampiezza e nella specializzazione dell'offerta dei veicoli di comunicazione, nelle resistenze culturali e nelle abitudini di fruizione dei mass media da parte dei consumatori, nonché nei regolamenti che definiscono i limiti alla trasmissione dei messaggi pubblicitari.

Condizioni strutturali dissimili incidono pesantemente sui comportamenti di scelta e di acquisto degli utenti, influenzando la possibilità di segmentazione

dell’audience, l’impatto dei messaggi e quindi l’efficacia degli investimenti dell’impresa.

Figura 3.7 Tipologia delle spese pubblicitarie nei diversi paesi europei

		Quota di investimenti pubblicitari in televisione	
		bassa	alta
Quota di investimenti pubblicitari sulla stampa	bassa		Belgio Francia Spagna
			Italia Grecia Portogallo
		Austria	Regno Unito
	alta	Germania Olanda Irlanda Danimarca Finlandia Svezia	

Fonte: Cermes Bocconi, 1995. Tratta da E. Valdani, S. Castaldo, p. 140.

La mancanza di omogeneità richiede alle imprese - e ugualmente alle agenzie che le supportano nell’implementazione delle strategie di comunicazione - una profonda conoscenza delle prassi e delle regole che governano il funzionamento dei singoli mercati pubblicitari, nonché la disponibilità di informazioni su audience, composizione psicografica dei target e costi-contatto.

Da ultimo non va sottaciuta l’importanza dell’esame del comportamento del consumatore, l’ultimo dei fattori che abbiamo preso in considerazione, insieme all’analisi della concorrenza e delle infrastrutture di marketing.

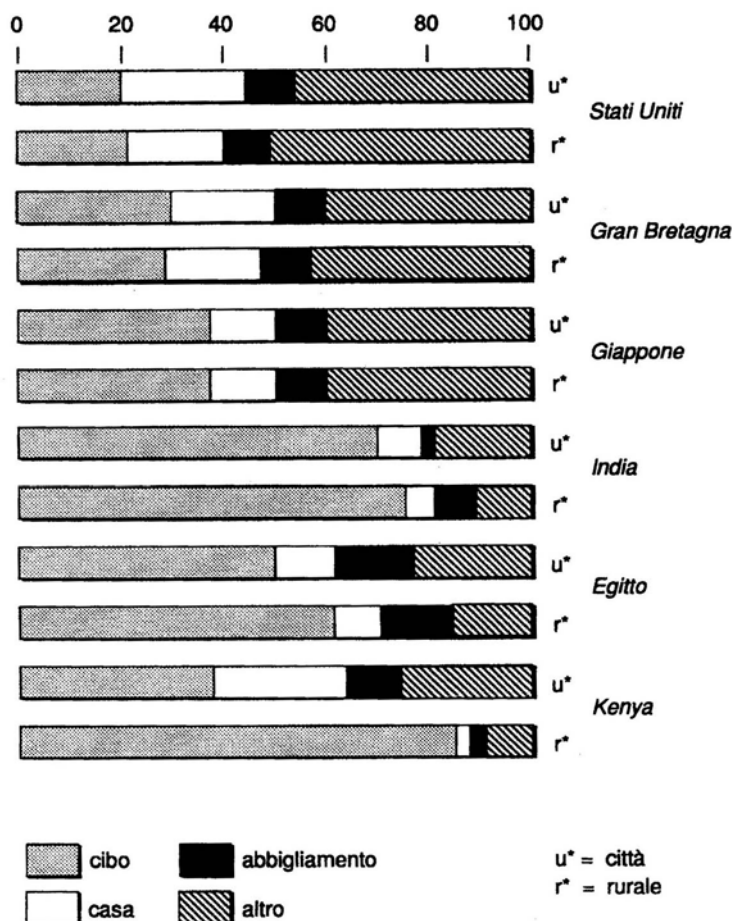
3.5.5 L’analisi del comportamento del consumatore

Per conoscere le opportunità di sviluppo e di assorbimento di prodotti da parte di un paese, occorre esaminare la struttura dei consumi, la distribuzione della domanda potenziale ed il profilo del compratore, in modo da poterne analizzare il comportamento di consumo.

Le differenze sulla struttura dei consumi rilevate tra le nazioni, trovano spiegazione nei postulati della legge di Engel e di Maslow, secondo i quali le economie meno sviluppate tendono a destinare proporzionalmente maggiore

reddito al soddisfacimento dei bisogni primari, piuttosto che ai bisogni secondari. Nella figura 3.8 questi postulati vengono estesi su scala internazionale.

Figura 3.8 La struttura dei consumi in alcuni paesi



Fonte: Household Income and Expenditure Statistics, 1968-76, n. 3. Tratta da Valdani E., 1991, p.154.

E' possibile osservare quale sia la proporzione di reddito pro capite destinata, nei vari paesi esaminati, al soddisfacimento dei predetti bisogni primari e secondari. Appare con evidenza che, in base ad una diversa fase del ciclo di sviluppo economico di un paese, esista una priorità nella produzione di determinati beni in funzione del loro consumo. E' da ciò che deriva la potenzialità espressa dai diversi mercati locali. Inoltre è importante esaminare **la distribuzione della domanda potenziale** per area geografica e per gruppi di compratori. Per quanto

attiene a quest'ultimo tema, è noto che in ogni paese la popolazione si concentra in determinate aree e così pure le industrie ed i servizi.

Di conseguenza, anche la domanda potenziale non è mai distribuita in modo omogeneo sul territorio nazionale ed è necessario individuare in quali aree del paese vi è la maggiore concentrazione, poiché è in queste aree che per un'impresa straniera risulta più facile vendere. Ciò sia perché la domanda potenziale è più ampia, sia perché la struttura della distribuzione è di norma più efficiente.

Al fine di definire il segmento di mercato sul quale concentrare l'attenzione, è necessario conoscere **la distribuzione della domanda potenziale per classi**. Per l'impresa che produce beni di consumo è facile disporre di dati sulla distribuzione dei redditi in classi, mentre per l'impresa che produce beni strumentali è meno agevole ottenere informazioni di questo genere. In tal caso la classificazione può riguardare il numero delle imprese in base alla loro dimensione, ciò che permette di comprendere se il numero dei potenziali clienti è sufficientemente elevato da giustificare la presenza dell'impresa attraverso una filiale d'azienda o un agente; in caso contrario, se i clienti sono pochi o hanno un basso potenziale, il miglior canale per l'impresa è l'importatore locale.

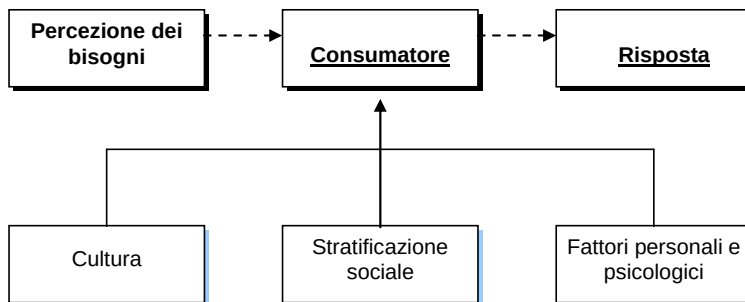
Lo studio del comportamento d'acquisto

Le analisi che precedono sono la premessa per definire quale gruppo di clienti (target) l'impresa si propone di raggiungere. Il comportamento del consumatore può sembrare simile, ma da un'analisi più approfondita emergono notevoli differenze tra un mercato e l'altro. Il tentativo di interpretare le motivazioni che spiegano il processo di acquisto in un paese è certamente più complesso rispetto alla misurazione della disponibilità di spesa dei suoi abitanti attraverso un indicatore macro-economico.

Innanzitutto occorre distinguere i vari tipi di prodotto tra **beni di consumo**, beni industriali e strumentali: infatti, per ciascuno di questi, i criteri che orientano le motivazioni del compratore ad acquistare sono differenti. Per i primi incidono:

- le diversità culturali (cultura, subcultura, classe sociale);
- le strutture sociali (gruppi di riferimento, famiglia, ruolo e status);
- i fattori personali (età, occupazione, stile di vita, personalità e concetto di sé);
- i fattori psicologici (motivazione, percezione, apprendimento e credenze).(fig. 3.9)

Vendere alle **organizzazioni** comporta metodi in parte diversi, in quanto il loro processo di acquisto è influenzato maggiormente da considerazioni di carattere economico (costo) e tecnologico (caratteristiche e prestazioni del prodotto) più che da fattori culturali, sociali, personali e psicologici. Comunque, l'impresa che opera nel business to business deve tener conto a livello internazionale delle diversità del processo di acquisto, il quale dipende da chi esercita il ruolo del decisore, quali relazioni gerarchiche intervengono tra i membri del centro di acquisto e la natura del processo che comporta la decisione di acquisto.

Figura 3.9 Il comportamento di acquisto del consumatore

Fonte: Valdani E., 1991, p.155.

In conclusione, abbiamo esaminato quelli che sono i fattori che condizionano l'impresa nella scelta dei paesi-mercato esteri verso i quali dirigere l'attività internazionale. Considerando tali fattori, l'impresa potrà, ad un primo livello di analisi, ridurre il numero dei paesi sui quali concentrare l'attenzione e restringere così il campo di ricerca a quei mercati che possono essere considerati più sicuri e promettenti in relazione alle principali caratteristiche ambientali, economiche e politiche.

Di seguito verranno considerati alcuni metodi per calcolare il potenziale di un paese-mercato, utilizzando dati macro-economici e/o micro-economici.

3.6 La misurazione del potenziale di un paese mercato

Avendo selezionato, attraverso la prima fase di analisi, un numero di paesi limitato sul quale focalizzare l'attenzione, il passo successivo riguarda il ricorso a tecniche di osservazione più specifiche, mirate non più a raggruppare i paesi sulla base di generali somiglianze, bensì a differenziarli tenendo conto del loro potenziale e delle preferenze del management. L'obiettivo dell'analisi è quello di pervenire all'individuazione di paesi considerati migliori in relazione alle specificità dell'impresa: la differenza rispetto alla fase precedente è che questa analisi condurrà ad un confronto tra paesi sulla base della loro attrattività.

A questo scopo vengono solitamente proposte tre metodologie di analisi, di seguito descritte:

- il metodo del margine operativo;
- l'analisi shift-share;
- gli indici composti.

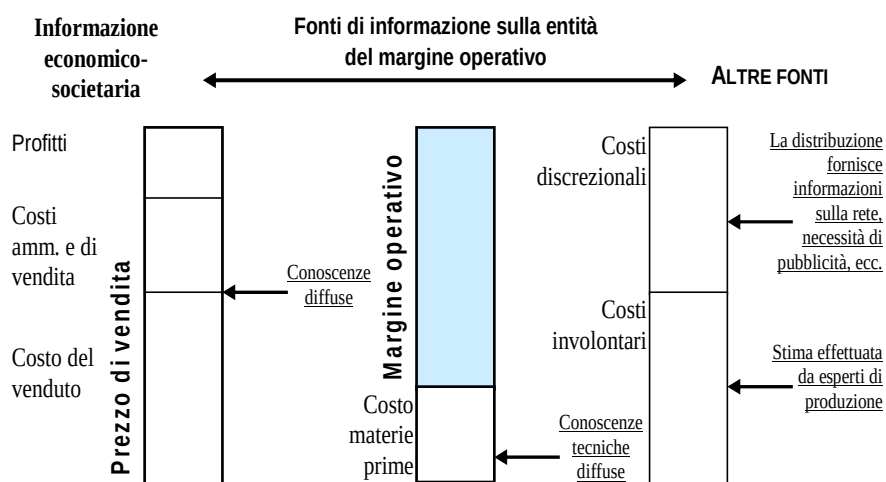
3.6.1 Il metodo del margine operativo

Il modello del margine operativo, sviluppato da Hodgson e Uytterhoven, si pone l'obiettivo di determinare la redditività e il clima competitivo dei mercati verso cui l'impresa intendere dirigere la propria attività. In base a questo metodo, la maggiore o minore attrattività dei mercati per l'impresa è inevitabilmente condizionata:

- dal grado di competitività esistente;
- dai mezzi con i quali essa si esplica;
- dai fattori critici di successo a livello di settore.

Nella figura 3.10 vengono riassunte le fonti di informazione per la determinazione dell'entità del margine operativo e quelli che sono gli elementi che lo definiscono.

Figra. 3.10 La determinazione del margine operativo



Fonte: Hodgson R.W., Uytterhoeven H.E.R., 1962. Adattata da Guerini C, 1997, p. 225.

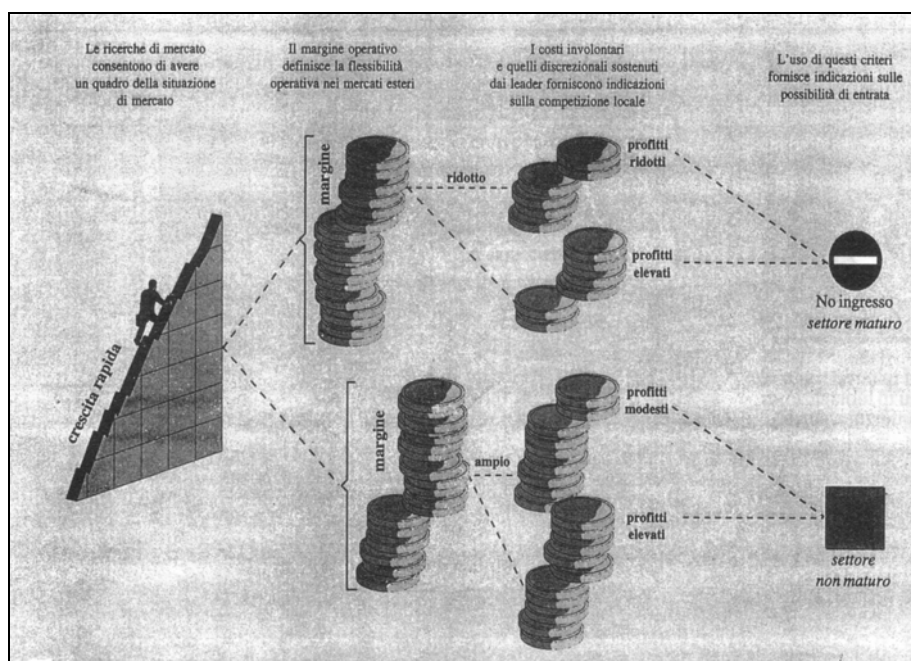
Il margine operativo è determinato per ciascun prodotto dalla differenza tra il prezzo di vendita e il costo delle materie prime impiegate. Esso permette all'impresa di armonizzare piani ed obiettivi con i limiti di prezzo e di costo imposti dall'ambiente competitivo estero, definendo così quelle che sono le condizioni tipiche del settore.

Ma l'elemento più significativo che consente la determinazione del margine operativo di settore, è la possibilità di distinguere tra *costi involontari* e *discrezionali*. I primi dipendono dalle materie prime e dai processi impiegati, i secondi dalle politiche di vendita prescelte. In questo modo, per valutare l'attrattività

di un mercato, non è sufficiente osservare condizioni di rapida crescita e di alti profitti, poiché tali elementi potrebbero nascondere la necessità di sostenere maggiori costi o di sopportare prezzi minori per fronteggiare la competizione; oppure, al contrario, bassi profitti potrebbero indicare la presenza di alti costi discrezionali o involontari che potrebbero subire riduzioni sensibili all'aumentare dei volumi di vendita e di produzione.

Come è possibile osservare nella figura 3.11, il margine operativo determina la flessibilità operativa nei mercati esteri ed i costi discrezionali sostenuti dai leader forniscono informazioni sulla competizione locale, dando così indicazioni sulle possibilità di entrata sul mercato.

Fig. 3.11 L'analisi delle condizioni di mercato. Il metodo del margine operativo



Fonte: Hodgson R.W., Uyterhoeven H.E.R., 1962. Tratto da Guerini C., 1997, p. 226.

Inoltre, la determinazione del margine operativo permette all'azienda di definire ciò che ha a disposizione per confrontarsi attivamente con la concorrenza. In definitiva, questo metodo, che considera il margine operativo e non i profitti, guida le decisioni dell'impresa in riferimento ai mercati esteri, attraverso l'analisi delle alternative che si presentano e con il fine di definire un ordine di preferenza delle stesse.

Questo approccio utilizza dati microeconomici e fornisce un ordinamento preferenziale dei paesi indagati

3.6.2 L'analisi shift-share

L'obiettivo dell'analisi dello shift-share applicata a problemi di selezione dei mercati a livello internazionale, è quello di pervenire alla determinazione di variazioni nelle quote internazionali di importazione relative ad una categoria merceologica, in modo da definire interessanti combinazioni prodotto-mercato. Questo metodo richiede la misurazione di una variabile (la quantità o il valore delle importazioni) all'inizio e alla fine di un periodo di analisi, per ognuno dei paesi considerati. Per essi, quindi, viene determinata la crescita prevista, confrontata successivamente con quella reale. La differenza costituisce lo scarto netto. Questo valore sarà positivo per i paesi che guadagnano quote nel corso del periodo considerato e negativo per quelli che invece le perdono.

Il dato più significativo riguardo alla crescita delle importazioni è lo scarto netto percentuale. Esso viene calcolato dividendo lo scarto netto relativo di ciascun paese per lo scarto netto totale, moltiplicandolo poi per cento. Esso esprime il contributo di ogni paese al risultato complessivo del gruppo di paesi.

Il metodo consente dunque di individuare le combinazioni prodotto-mercato più vantaggiose, con riferimento ai prodotti e ai mercati che presentano la più elevata crescita effettiva e, quindi, la maggiore attrattività. L'interpretazione dei risultati ottenuti richiede una certa cautela connessa alla scelta dell'arco temporale di analisi; infatti, esso dovrebbe essere sufficientemente lungo per tenere conto delle variazioni del ciclo di vita dei prodotti, ma non tanto da nascondere l'esistenza di trend rilevanti.

3.6.3 Gli indici composti

Gli indici composti sintetizzano un unico indice ottenuto dal compendio di diversi indicatori. Tale indice persegue la finalità di comparare fra loro vari paesi oggetto di studio. L'esemplificazione e l'applicazione di questa metodologia sarà oggetto del prossimo capitolo nel quale verrà approfondita la misurazione del potenziale di alcuni paesi in via di sviluppo, con riferimento al mercato della telecomunicazione.

Tale metodo consiste nell'individuare, per ciascun paese, i seguenti tre indici specifici:

- *dimensione del mercato* (Market Size = MS), calcolata in termini percentuali rispetto al valore totale cumulato per tutti i paesi componenti il gruppo di cui il paese in esame fa parte (i gruppi vengono costituiti in precedenza segmentando il mercato mondiale), sulla base di indicatori da determinare in relazione al loro legame con la dimensione del mercato;
- *potenzialità del mercato* (Market Intensity = MI) espressa in rapporto ad un valore medio (= 1.00) del mercato, che misura la sua ricchezza, ponderando alcuni indici specifici relativi alla potenzialità del mercato;
- *indice di crescita* (Market Growth = MG) espresso quale media, sull'orizzonte degli ultimi cinque anni, dei tassi di crescita di alcuni macro indicatori.

La combinazione dei tre indici, in un unico indicatore (I), viene definita in base a relazioni di tipo geometrico con l'identità:

$$I = (MS \times MI) + MG (MS \times MI) \rightarrow I = (MS \times MI) \times (1 + MG)$$

La moltiplicazione di MS per MI permette di calcolare il volume del mercato, in quanto, in termini geometrici, MS rappresenta la superficie, mentre MI è il vettore moltiplicativo della sua potenzialità. L'indice di crescita MG permette invece di calcolare lo sviluppo del 'volume' nel tempo. In tal modo, con il ricorso a questi indicatori micro e macro ambientali, l'impresa potrà classificare i paesi considerando la loro dimensione, potenzialità e indice di sviluppo del mercato. L'uso delle tecniche di 'portfolio', del tipo matrice Boston e matrice General Electric, sono troppo complesse per essere utilizzate in un contesto internazionale; infatti, l'impresa che opera in una pluralità di mercati si trova a fronteggiare, come abbiamo visto, differenti ambienti competitivi, rischi, barriere e potenziali di mercato e inoltre può operare in più mercati con strategie diverse. Di conseguenza, Harrel e Kiefer hanno proposto una tecnica del tipo 'portfolio' che possa supportare l'impresa nella fase di confronto dei vari mercati. La matrice Harrel-Kiefer, come vediamo nella figura 3.12, è costruita su due dimensioni: l'attrattività dei mercati/paesi e la capacità dell'impresa di competere nei vari mercati per determinati prodotti.

Figura 3.12 Matrice Harrel-Kierref

		alta	9	8	7	6	5	4	3	2	1	bassa												
Attrattività del Paese-mercato	9	Investire/ sviluppare							-Disinvestire -Joint venture -Alleanze strategiche															
	8																							
	7																							
	6						Selezione attenta																	
	5																							
	4																							
	3	Selezione attenta							Disinvestire															
	2																							
	1																							
		bassa																						
			Capacità di competere dell'impresa																					

Fonte: Harrel G.D., Kiefer R.O., 1981.

I fattori usati per misurare l'attrattività del mercato sono la dimensione del mercato, il ritmo di sviluppo, le forme di intervento dello stato e la stabilità economica e politica, mentre i fattori valutativi della posizione competitiva sono la quota di mercato, la capacità di un prodotto di rispondere alle attese del mercato

specifico, il margine di contribuzione (espresso come margine lordo per unità venduta, oppure come profitto in percentuale sui costi dei leader) e infine le infrastrutture di marketing.

È evidente che la collocazione nel quadrante è basata su valutazioni soggettive, tuttavia la matrice è utile per fornire al management le prime indicazioni di massima. I paesi-mercato che rientrano nel quadrante in alto a sinistra della matrice sono considerati ai primi posti per la convenienza di fare nuovi investimenti; questi mercati, infatti, presentano la maggiore attrattività e in essi l'impresa possiede le maggiori capacità per sfruttare le opportunità che si presentano. Anche i mercati che cadono in alto a destra della matrice hanno una elevata attrattività, mentre l'impresa ha modeste capacità di competere.

Potrebbe acquisire le capacità mancanti stringendo alleanze con altre imprese o costituendo joint ventures. Se nessuna di queste opzioni è realizzabile, non resta altro che disinvestire. I mercati rappresentati nel quadrante in basso a destra debbono essere abbandonati: l'impresa dovrebbe ridurre gradualmente la sua presenza nel mercato e massimizzare il cash flow generato dalle attività restanti, infatti questa parte della matrice individua situazioni nelle quali non solo il mercato è poco attraente, ma anche l'impresa ha scarse capacità di competere. In tutte le altre zone della matrice la situazione è complessa e l'impresa dovrebbe selezionare le varie opzioni con attente analisi.

Nel decimo capitolo verrà presentata un'applicazione dei concetti testè illustrati: l'analisi di sei paesi emergenti riferita al mercato della videocomunicazione e all'attività di un'impresa che opera nel settore delle telecomunicazioni con una posizione di leadership nel panorama mondiale.

4

Le modalità di ingresso sui mercati esteri

4.1 I fattori che influenzano la scelta della strategia di entrata

L'individuazione di un certo numero di mercati di interesse per un'impresa non significa ancora che questa troverà conveniente operare su di essi. A questo fine è infatti necessario determinare quale strategia di entrata convenga adottare, in relazione sia alle condizioni obiettive dei mercati selezionati, sia dell'impresa intenzionata ad operarvi.

La scelta della specifica modalità con cui operare sui mercati esteri si basa anzitutto sui costi e sulla redditività associati ad ognuna di esse. I **costi** in senso stretto sono classificabili in tre tipologie:

- costi di costituzione, che si sostengono una tantum e non sono recuperabili in alcun modo;
- costi fissi specifici, connessi all'acquisizione di fattori produttivi ad hoc e alla remunerazione delle persone dedicate alle attività internazionali;
- costi variabili.

Ad essi, per disporre di quadro completo della situazione, dovranno essere aggiunti anche i **rischi** connessi alle varie tipologie di attività prese in analisi.

Una volta definite le categorie di costo e valutata la redditività delle diverse forme di penetrazione dei mercati internazionali, è importante considerare anche altri elementi quali gli **obiettivi di mercato**. Se l'impresa ricerca uno sbocco estero stabile per la produzione, deve evitare di frapporre barriere tra sé e il mercato, limitandone il monitoraggio.

Il canale diretto appare la scelta migliore quando l'impresa voglia mantenere un forte controllo sull'immagine aziendale o di prodotto e quando voglia mantenere un rapporto stretto con il cliente finale. In particolare, se risulta necessario realizzare politiche commerciali globali, conviene istituire proprie filiali di ven-

dita o ricorrere al canale concertato. Al contrario, se l'attenzione prioritaria dell'impresa è rivolta ad altri mercati interni, mentre quello estero ha solo una funzione residuale, oppure ove l'impresa non possieda né la conoscenza, né l'esperienza necessaria per penetrare la specifica area regionale, allora risulta meno rischioso per la stessa utilizzare una forma di penetrazione indiretta o concertata. Lo stesso accade se, in presenza di incertezza, intende ridurre al minimo i rischi della penetrazione. Ove risulti necessario fornire una rete capillare d'assistenza al prodotto oppure ove sia necessario introdurre rapidamente sul mercato estero un prodotto nuovo, per evitarne l'imitazione da parte dei concorrenti appare maggiormente idonea la collaborazione multinazionale.

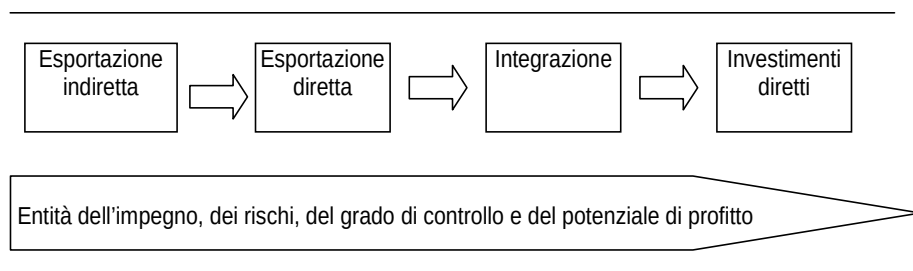
4.2 Le principali forme di internazionalizzazione delle imprese

Le principali forme di internazionalizzazione prese in considerazione dalla letteratura di marketing internazionale sono essenzialmente tre:

- le esportazioni;
- il licensing;
- gli investimenti diretti all'estero o IDE.

Comparando l'ammontare dei costi relativi a ciascuna di esse, dei rischi dell'investimento, del grado di controllo e del potenziale di profitto, pervengono alla definizione di quale alternativa risulti più efficiente nelle specifiche situazioni (fig. 4.1). In questa fase sarà necessario tenere conto anche della flessibilità organizzativa dell'impresa e della conoscenza sviluppata da parte del management circa i mercati su cui operare.

Figura 4.1 Le strategie di entrata nei mercati esteri



Fonte: adattamento da Kotler P., Scott W.G., 1992, p. 595

Prima di prendere in considerazione le singole forme di internazionalizzazione, dobbiamo osservare che è raro che un'impresa si ponga il problema di scegliere una strategia di entrata sui mercati esteri senza avere già realizzato in qualche modo esportazioni in uno o più paesi. Per chi dispone di buoni prodotti e opera in aree geografiche non distanti da altri paesi potenziali compratori, sono molte le occasioni per vendere all'estero, senza porsi il problema di come farlo. I compratori stranieri spesso si rivolgono direttamente all'impresa che produce e

si fanno consegnare i prodotti oltre confine. Dunque non esiste sempre un momento preciso nel quale l'impresa decide di vendere sui mercati esteri e nel quale sceglie in modo definitivo una strategia di espansione. Tuttavia, dopo i primi successi ottenuti sui mercati esteri si pone prima o poi il problema di scegliere una strategia internazionale. Queste quattro strategie presentano un portafoglio di opzioni che sono riassunte nella tab. che segue (tab. 4.1)

Tabella 4.1 Le modalità d'ingresso sui mercati esteri

Esportazione indiretta	
-	Tramite esportatori nazionali
-	Tramite importatori stranieri
-	Tramite trading companies nazionali
-	Tramite trading companies straniere
-	Tramite strutture cooperative
Esportazione diretta (o organizzata)	
-	Tramite agenti, rappresentanti e distributori residenti nei vari mercati di interesse
-	Tramite proprio personale di vendita, con sede presso la casa madre
-	Tramite proprio personale di vendita residente all'estero, ma senza il supporto di strutture commerciali di particolare rilievo
-	Tramite uffici di rappresentanza e filiali dotate di personale di vendita e di assistenza alla clientela
Costituzione di joint ventures	
-	Basate su accordi di licensing
-	Basate su accordi di franchising
-	Basate su accordi di co-produzione
-	Basate su management contracts (l'impresa nazionale fornisce ad un'impresa straniera, apportatrice di capitale, la competenza manageriale e, eventualmente, assume la responsabilità della commercializzazione dei prodotti)
Investimento diretto	
-	Costituzione di una unità operativa integrata per il montaggio di parti realizzate presso altre sedi dell'impresa
-	Costituzione di una unità operativa integrata in grado di svolgere in modo completo un determinato ciclo produttivo
-	Acquisizione del controllo di imprese preesistenti

Fonte: Scott W.G., 1996, p. 138

La definizione della modalità d'ingresso sarà inoltre influenzata da:

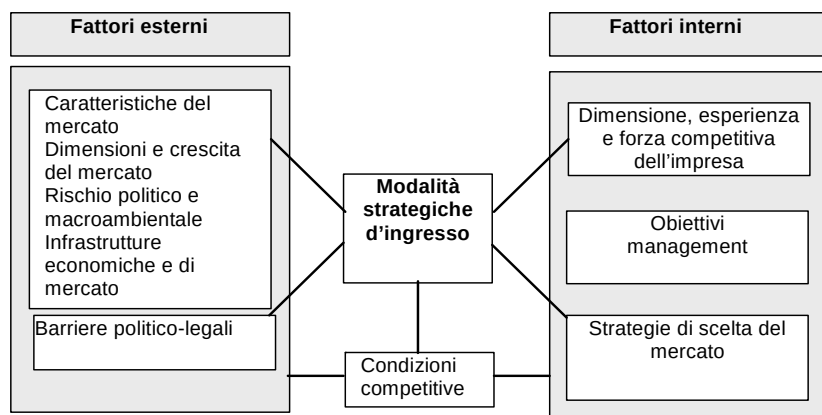
- fattori esterni (caratteristiche del mercato e della domanda, barriere politiche e legali dei governi);
- fattori interni (obiettivi del management e strategie d'internazionalizzazione);
- e da condizioni competitive (intensità della competizione, caratteristiche dei concorrenti e del prodotto), come riassunto nella figura 4.2.

Il peso delle caratteristiche e della natura del mercato di possibile penetrazione

Riguardo alle caratteristiche del mercato, maggiore è la sua attrattività e maggiore è la propensione verso strategie che prevedano forme di controllo più strette, per pianificare e coordinare il processo di crescita e usufruire pienamente delle rendite di tale attrattività, attraverso la costituzione di società controllate o di joint venture con partecipazione di maggioranza. Al contrario, nel caso il mercato presentasse condizioni di minore attrattività, la propensione maggiore

sarebbe verso forme flessibili di presenza internazionale (esportazioni, accordi di licenza, alleanze), che consentano all'impresa minori rischi.

Figura 4.2 I fattori di influenza nella scelta delle modalità di ingresso



Fonte: adattamento da Sicca L., 2001, p.667.

Per quanto concerne i vincoli interni ed esterni, la loro analisi può consentire all'impresa di individuare alcune forme di penetrazione non opportune, dunque di procedere alla scelta della strategia più idonea in base a precisi criteri. Ad esempio, una piccola azienda con scarsa esperienza internazionale difficilmente può prevedere un'entrata sul mercato estero attraverso un investimento diretto; più probabilmente ricorrerà all'esportazione indiretta tramite consorzi o accordi con buyers. Al contrario un'impresa che può vantare posizioni di leadership sui mercati in cui opera tende ad un coinvolgimento diretto, economicamente e strategicamente significativo.

Altro elemento da considerare è la natura del mercato: le forme di esportazione appaiono, ad esempio, meno indicate se questo è di tipo globale. In questo caso le imprese si sviluppano prevalentemente attraverso la creazione di sussidiarie controllate direttamente o costituite attraverso joint ventures con altri operatori. La determinazione della modalità di entrata dipende poi anche dal clima organizzativo e dalla cultura manageriale dei soggetti d'impresa che hanno la responsabilità di definire e di implementare il piano strategico di sviluppo internazionale.

L'influenza della variabile culturale

Le caratteristiche della cultura dei paesi coinvolti (paese di origine dell'impresa e paese target dello sviluppo internazionale), esercitano un'influenza significativa sulla scelta della modalità di entrata. In particolare indagini empiriche hanno verificato l'esistenza di un impatto sulla determinazione della modalità di entrata sia della distanza culturale tra i paesi coinvolti che dell'attitudine dell'impresa entrante ad evitare situazioni di incertezza. Gli accordi di joint ventures sono la forma più utilizzata rispetto alle acquisizioni o alle forme di inve-

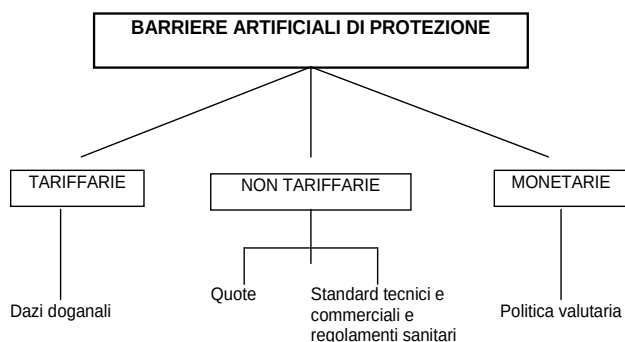
stimento diretto per entrare in un paese culturalmente distante da quello di origine.

Queste considerazioni devono essere lette anche alla luce delle condizioni specifiche del mercato ospite. E' quindi necessario valutare le caratteristiche della concorrenza locale, le modalità di internazionalizzazione degli altri concorrenti, i vincoli e le opportunità poste dal soggetto pubblico, le differenze culturali ed istituzionali rispetto al mercato locale, il grado di stabilità sociale e politica del paese ospite. Questi elementi determinano il grado di incertezza esterna che è necessario affrontare quando si entra in un nuovo mercato.

Le barriere artificiali e il loro influsso sulla penetrazione internazionale

Le barriere artificiali che caratterizzano la politica del commercio estero del paese ospite, possono presentarsi con natura e forme diverse, che vanno dai provvedimenti tariffari, a quelli non tariffari con forme di restrizione assoluta come l'embargo, l'imposizione di standard tecnici e commerciali ed infine i provvedimenti derivanti da barriere monetarie. (fig. 4.3)

Figura 4.3 Natura e tipologia delle barriere artificiali



Fonte: adattamento da Valdani E., 1991, p.123

4.3 I provvedimenti tariffari

Sono rappresentati da ogni forma di imposizione monetaria (dazi o tariffe) determinata dal paese ospite sulle merci che entrano attraverso i confini nazionali, allo scopo di generare una fonte di entrata e scoraggiare l'importazione di beni. Ciò influisce, per l'impresa produttrice, sulla definizione del prezzo di vendita dei prodotti nel mercato ospite, con la conseguente riduzione della sua competitività rispetto ai prodotti locali.

Qualora il dazio eroda il margine di profitto dell'esportatore, all'impresa sarà preclusa la penetrazione del mercato estero con qualsiasi forma di canale diretto o indiretto, ad eccezione della costituzione di una unità produttiva e di alcune del canale misto (piggyback, franchising). Tuttavia, in molti paesi, grazie ad ac-

cordi commerciali internazionali, l'uso dei dazi si è ridotto drasticamente, essendo dannoso anche per il paese importatore limitare gli scambi commerciali.

La definizione di dazio

I dazi doganali possono essere *specifici* o *ad valorem*. Il dazio specifico è commisurato alla quantità della merce importata; il dazio ad valorem invece è commisurato ad una percentuale del valore (uguale al prezzo moltiplicato per la quantità) della merce importata. Inoltre, a seconda dei fini che perseguono, i dazi si distinguono in *fiscali*, se hanno lo scopo di fornire delle entrate finanziarie allo Stato, e *protettivi*, se perseguono il fine di scoraggiare l'ingresso delle merci straniere nel Paese³⁵.

In secondo luogo, l'imposizione del dazio obbliga i consumatori esteri ad approvvigionarsi del prodotto a prezzi più elevati. Ciò conduce, con alta probabilità, ad un aumento dell'inflazione, che ingenerano un aumento dei salari, del costo del lavoro e perciò del prezzo dei prodotti. Pertanto, nel lungo periodo, l'effetto inflazionistico permette all'esportatore, se il dazio non viene aumentato per tenere conto di questo effetto, di tornare ad essere competitivo sul mercato estero.

La natura del dazio può essere fiscale, oltre che economica. I dazi fiscali vengono solitamente imposti quando sulla produzione interna grava già un'imposta di fabbricazione o di scambio. Di conseguenza, non avendo effetti protezionistici, non limitano le scelte in tema di forme di penetrazione dell'impresa.

Gli effetti dei dazi sono nulli se l'esportatore offre un prodotto con una domanda molto rigida agli aumenti di prezzo. Questo può valere per i beni durevoli e per alcuni prodotti di largo consumo quando il consumatore abbia un'imperfetta conoscenza delle condizioni dell'offerta. A titolo esemplificativo, i dazi risultano inefficaci per quei prodotti che hanno connotazioni di status symbol.

4.4 Le barriere non tariffarie

Le barriere non tariffarie, di più difficile classificazione, producono, alla stessa stregua delle le barriere tariffarie, un effetto di disincentivo sul commercio internazionale. Hanno forme diverse e tendono ad affermarsi man mano che l'imposizione tariffaria doganale viene ridotta. La loro struttura più usuale è il **contingentamento delle importazioni**, che si traduce in un limite specifico all'importazione di determinati beni. La quota può essere espressa in termini numerici o monetari e viene imposta per una data categoria merceologica e applicata sia agli esportatori esterni che agli importatori interni. Un noto esempio è il limite imposto dall'Italia all'importazione di automobili e motocicli dal Giappone. Tale misura diviene un vincolo per il produttore solo se gli impedisce l'accesso al mercato estero.

La propensione ad eliminare dazi e contingentamenti negli scambi commerciali tra paesi ha condotto all'adozione di svariati metodi alternativi per limitare le importazioni, riconducibili principalmente a barriere di tipo monetario.

³⁵ Palmerio G., 1997, pp.431-432

Anche con le barriere non tariffarie il maggior costo dei prodotti esteri o nazionali facilita il processo inflattivo, che ridona competitività ai prodotti esteri, in assenza di ulteriori misure restrittive imposte dal paese estero. Inoltre il produttore può superare tali barriere restrittive, creando una forte preferenza della domanda nei confronti del proprio prodotto.

L'imposizione di standard tecnici e commerciali e regolamenti sanitari sull'importazione di determinati prodotti, rappresenta un'altra forma di barriera non tariffaria che obbliga l'esportatore al rispetto di determinati standard relativi a requisiti di qualità, sicurezza, nocività, formato, composizione e specificità degli ingredienti. Inoltre, sottopone lo stesso ad una procedura di omologazione o ad una dichiarazione di conformità che, per le particolari procedure di certificazione, accresce il costo dei prodotti e non agevola lo scambio internazionale. Il Messico, ad esempio, produce dell'ottima frutta, ma gli Stati Uniti ne vietano l'importazione perché essa non è coltivata secondo le regole previste dalle leggi sanitarie statunitensi. Le aziende agricole messicane potrebbero anche modificare la loro produzione recependo regolamenti sanitari degli Stati Uniti, ma ciò comporterebbe un aumento dei costi e ciò equivale all'imposizione di un dazio sulla frutta messicana.

Esistono poi altri tipi di misure protezionistiche che vengono poste in essere singolarmente o mediante accordi da imprese concorrenti che operano nel paese estero. Tali misure consistono, in generale, in **comportamenti discriminatori nei confronti di importatori locali di prodotti esteri, in ostacoli all'inserimento e/o espansione sul mercato di produttori esteri, nella stipula di contratti vincolanti con il distributore che ne vietano l'approvvigionamento presso il produttore estero**. Anche in questo caso, se l'ostracismo è elevato, all'impresa resteranno aperte solo quelle alternative di penetrazione indicate come le sole possibili in presenza di barriere tariffarie e non tariffarie.

4.5 Le barriere monetarie

Rappresentano un'altra tipologia di strumenti restrittivi e di controllo degli scambi, impiegate da un governo ospite per regolare i flussi del proprio commercio internazionale e che in genere si traducono in restrizioni valutarie, tassi differenziali di cambio o autorizzazioni governative all'importazione. Questi provvedimenti determinano un controllo dei cambi da parte dei Governi, attraverso le misure di politica valutaria (tab. 4.2).

In conclusione, tutte le citate forme e tipi di barriere artificiali (tariffarie, non tariffarie e monetarie) che vengono erette con scopi diversi tra loro, accrescono in termini economici il costo e le difficoltà degli scambi scoraggiando in tal modo la semplice formula del trasferimento a mezzo esportazione e spingendo l'impresa all'adozione di opportune forme di internazionalizzazione, magari attraverso la cooperazione con imprese locali.

Tabella 4.2 Le limitazioni alle importazioni

Il segretario del GATT ha individuato oltre 800 metodi che consentono la limitazione delle importazioni, fra i quali i più efficaci ed utilizzati a livello mondiale sono:

1. **i tassi di cambio multiplo** – gli acquirenti devono richiedere e acquistare dallo Stato la valuta necessaria per l'acquisizione dei prodotti esteri; lo Stato applica un tasso di cambio più elevato per quelle classi di prodotti di cui vuole limitare le importazioni. Lo stesso scopo può essere conseguito mediante un'imposta sugli acquisti di valuta;
2. **gli abbinamenti** – ad esempio, col rapporto 80% l'importatore di una determinata merce di valore 80 è obbligato a preconstituire un affare d'esportazione di valore 100 di altra merce. L'impossibilità di trovare acquirenti per prodotti nazionali limita le importazioni;
3. **i depositi preventivi** – gli importatori devono depositare presso la Banca Centrale, anticipatamente e spesso senza interessi, importi proporzionali al valore delle merci importate; ciò aumenta i costi e riduce la disponibilità finanziaria degli importatori, limitandone l'attività di importazione;
4. **i prezzi minimi** – gli importatori devono acquistare i prodotti esteri a prezzi non inferiori ad un certo livello, in modo che i prodotti nazionali risultino competitivi con quelli esteri; la convenienza ad importare si riduce drasticamente;
5. **le procedure di classificazione e valutazione delle merci in dogana e le norme sanitarie di tutela ambientale** – esse limitano le importazioni quanto ne aggravano gli oneri o ne allungano i tempi;
6. **gli acquisti governativi preferenziali** – si tratta di una pratica invalsa soprattutto nei paesi ad economia pianificata: nelle gare di appalto di commesse pubbliche lo Stato provoca l'aumento dei costi e dei rischi di partecipazione dell'impresa estera, limitandone fortemente l'intervento a vantaggio di produttori nazionali.

Fonte: Guerini C., 1997, p. 246.

4.6 Altre tipologie di barriere: le limitazioni all'insediamento, la scarsità di risorse e la tipologia di prodotto

Alle sopra citate tipologie di barriere che impediscono la scelta di alcune forme di penetrazione commerciale, possiamo aggiungere i limiti all'insediamento di imprese straniere e le limitazioni delle risorse finanziarie ed umane.

Le limitazioni all'insediamento di imprese straniere

Nel caso in cui il paese reputi la presenza straniera eccessiva, può impedire la costituzione di filiali di produzione e/o commercializzazione del prodotto, oppure impedire joint ventures con investitori locali, limitando le alternative di presenza diretta e mista. L'effetto è ancora più ampio quando lo Stato affida l'intermediazione e la distribuzione del prodotto a cittadini locali o agenzie statali: in tal caso, l'unico canale di penetrazione utilizzabile dall'impresa, nelle sue vari forme, è quello indiretto.

Le risorse finanziarie ed umane limitate

Il secondo ambito, cioè la scarsità di risorse finanziarie, preclude all'impresa l'utilizzo del canale diretto, che prevede investimenti per:

- l'organizzazione commerciale e/o di produzione nel paese estero;

- la promozione del prodotto;
- il trasporto e il deposito della merce;
- la gestione delle scorte nel paese di origine, per la concessione del credito all'acquirente estero.

Ad imprese con problemi finanziari è spesso preclusa anche la costituzione di joint ventures all'estero. Questo vincolo ha operato soprattutto tra la metà degli anni '70 e '80, quando la recessione economica e l'esigenza di ristrutturazioni interne hanno fortemente limitato le risorse delle imprese. Inoltre, anche in presenza di disponibilità finanziarie, l'impresa viene talvolta vincolata da una politica degli investimenti orientata soprattutto all'interno, piuttosto che all'estero. Ancora, la scarsità di risorse umane, può precludere l'utilizzo di ogni forma di penetrazione all'infuori del canale indiretto.

Un ulteriore fattore che impedisce la scelta di talune forme di penetrazione è la disponibilità ed efficienza di partner esteri. In questo senso ribadiamo l'importanza, già sottolineata nell'ambito di questo lavoro, della costituzione di collaborazioni tra imprese e network, che possono consentire alle imprese non solo una maggior facilità di approccio ai mercati internazionali, ma sono altresì in grado di allargare le opportunità strategiche a loro disposizione.

I vincoli derivanti dalla tipologia di prodotto

Da ultimo, anche la tipologia di prodotto è un ulteriore vincolo alla scelta della modalità di entrata. Per **prodotti** rapidamente **deperibili**, non solo per cause fisiche, ma anche tecniche, funzionali o estetiche, è preferibile una strategia che, accelerando la collocazione del prodotto ne consenta l'immediata diffusione. Al contrario, l'intermediario diventa indispensabile quando l'impresa non possiede gli impianti necessari alla conservazione.

Per **prodotti** tecnicamente **complessi** sono indispensabili intermediari competenti nella vendita, che possano assistere l'acquirente nelle fasi di acquisto, soddifarne nelle richieste di modifica del prodotto ed eventualmente fornirgli un adeguato supporto post-vendita. Per questi motivi è preferibile adottare una strategia di penetrazione diretta, avvalendosi, se possibile, di proprie reti e/o filiali di vendita. Ciò si verifica spesso per i beni industriali e strumentali, mentre i beni di consumo abbracciano l'intera gamma delle strategie di penetrazione, poiché l'impresa può soddisfare successivamente le diverse esigenze scegliendo diversi canali distributivi locali.

Per **prodotti con basso valore unitario** è preferibile non utilizzare il canale diretto, poiché esso comporta un alto costo unitario di distribuzione, sostenibile solo in presenza di un elevato margine di contribuzione, più spesso associato alla vendita di prodotti a elevato valore unitario.

Per **prodotti molto voluminosi** che implicano elevati oneri di trasporto e magazzinaggio, si preferisce utilizzare intermediari che possano accollarsi l'onere di tali costi. Lo stesso accade per prodotti standardizzati, di basso valore unitario, che non richiedono assistenza pre e post vendita.

4.7 La scelta delle modalità di ingresso sui mercati esteri

L'esame dei molteplici vincoli cui è soggetta l'impresa metterà in luce quali opzioni non risultano perseguibili per penetrare il mercato estero; in seguito l'impresa dovrà scegliere, tra quelle utilizzabili, la forma di penetrazione più conveniente. Quanto alla scelta in sé, non esiste un unico criterio che possa indicare la forma di penetrazione migliore per ogni situazione: dipenderà dalle caratteristiche del mercato e dalla specifica situazione aziendale. Come afferma Pellicelli, le quattro forme citate sono tipiche dell'industria di trasformazione. Nei settori delle materie prime e nel settore dei servizi le strategie sono in parte diverse.

Per quanto riguarda ad esempio i settori di estrazione di minerali e in quelli della produzione di materie prime agricole, la maggior parte degli investimenti deve essere fatta nei paesi di estrazione o coltivazione, in misura minore in quello del compratore.

Per quanto concerne i servizi, essendo prevalentemente di natura intangibile, ci saranno delle caratteristiche particolari per quanto concerne sia il processo produttivo che quello distributivo. Esportare un servizio è molto più difficile che esportare un prodotto prevalentemente tangibile. Alcuni tra i principali problemi sono i seguenti:

- è difficile illustrare in anticipo le caratteristiche di un servizio;
- mancando un campione di prodotto è necessario tradurre con precisione tutta la documentazione in lingua straniera e prendere contatti con i clienti mediante persone che conoscono molto bene la lingua;
- essendo il cliente direttamente coinvolto nella produzione del servizio è molto importante per il produttore avere una conoscenza profonda delle tradizioni e della cultura locale;
- raramente i servizi possono essere standardizzati ed occorrono forti capacità per adattare il servizio alle specifiche esigenze del compratore.

Concludiamo dunque osservando che la scelta deve essere ben ponderata, poiché influenza le altre decisioni operative, ha un costo che si riflette sui prezzi dei prodotti e può indurre modifiche nella pianificazione produttiva dell'impresa.

4.8 L'esportazione

La forma di internazionalizzazione privilegiata: le principali ragioni

I principali ostacoli all'avvio del processo di internazionalizzazione delle imprese vanno ricercati nella prevalente attenzione riservata al mercato interno, nelle limitate risorse (umane, finanziarie e di tempo) a disposizione per pianificare lo sviluppo estero e nell'insufficiente conoscenza dell'ambiente internazionale. L'avvio del processo è inoltre osteggiato dalla percezione di un'elevata rischiosità connessa con l'espansione in mercati caratterizzati da una certa distanza psichica e culturale. L'ingresso in un mercato estero costituisce, nella prospettiva dell'impresa, una vera e propria innovazione organizzativa incerta e

rischiosa. Tale percezione di rischiosità decresce solo con l'accumulo di esperienze e di informazioni sui mercati internazionali. In quest'ottica si comprende come l'esportazione possa apparire, rispetto alle modalità d'ingresso alternative, quella più semplice da adottare (almeno nella fase iniziale dell'internazionalizzazione). Infatti l'ammontare degli investimenti è contenuto e presenta un alto grado di reversibilità.

Le limitazioni testè citate sono particolarmente importanti per le PMI.

I fattori che stimolano l'esportazione

I fattori che possono stimolare l'impresa ad avviare il processo di sviluppo internazionale attraverso l'esportazione hanno natura sia interna che esterna. Analizzando alcuni contributi della letteratura esistente, è possibile isolare i seguenti **elementi interni**:

- il possesso di un vantaggio competitivo di tipo esclusivo, derivante dal conseguimento di competenze significative, tali da far considerare l'esportazione quale vettore strategico di sviluppo;
- un eccesso di capacità produttiva, finanziaria, di marketing o gestionale in genere, che stimola l'interesse verso la ricerca di nuovi mercati;
- l'aspettativa che i risultati conseguibili attraverso l'esportazione consentano il perseguimento degli obiettivi aziendali. Tale fattore dipende, in particolar modo, dalla cultura del vertice dirigenziale e dalla storia dell'impresa.

I **fattori esterni** sono invece riconducibili a:

- la richiesta di evasione di ordini fortuiti, non sollecitati, da parte di clienti esteri;
- l'intensificazione della concorrenza sul mercato nazionale, animata da rivali nazionali ed internazionali;
- la concessione di incentivi da parte del governo nazionale e comunitario.

I caratteri dell'approccio all'esportazione

Anche il processo di internazionalizzazione tramite esportazione può caratterizzarsi per un crescente livello di coinvolgimento dell'impresa, che ne sottolinea la differente maturità internazionale. In una fase iniziale l'impresa non è orientata all'esportazione, anche se sollecitata dai primi ordini provenienti dall'estero e/o dalla percezione di opportunità di business. L'atteggiamento è tipicamente passivo e, nonostante l'evasione di ordini non sollecitati, non vengono esplorate le opportunità di sviluppo. Solo in seguito alla convinzione dell'importanza dei mercati di sbocco internazionale, l'impresa inizierà ad assumere un atteggiamento maggiormente consapevole, di ricerca, che potrà sfociare nello stimolare gli ordini e nel trasformare un'attività sporadica in una parte importante della propria strategia di sviluppo.

L'esportazione, diretta o indiretta che sia, (la distinzione tra le due forme è da individuare nel passaggio di proprietà del bene esportato dall'impresa produttrice a un'impresa di intermediazione internazionale, tipico della forma indiretta), può rappresentare la prima fase di sviluppo del processo di internazionalizzazione dell'impresa, ma in molte situazioni può presentarsi come punto di arrivo. Infatti tale forma può essere adottata in modo permanente se i mercati presenta-

no caratteristiche di omogeneità rispetto al mercato nazionale o quando viene universalmente riconosciuta come importante la provenienza geografica di determinati prodotti (questo vale anche per i prodotti etnici e tipici). Inoltre è una forma di presenza idonea per quei mercati nei quali l'impresa non persegue obiettivi di crescita e di sviluppo essendo l'attrattività degli stessi modesta e la sua posizione competitiva relativamente debole. Questa è la situazione che caratterizza moltissime piccole e medie imprese italiane e straniere.

Esportazione: vantaggi e svantaggi

Prima di esaminare nel dettaglio le principali forme di esportazione, non possiamo esimerci dall'affermare che tale opzione commerciale trovi i propri pregi nel minore impegno di risorse e nel più elevato livello di flessibilità consentito rispetto alle altre modalità di ingresso. Tuttavia, l'impresa sconta le conseguenze di un minor controllo e di una maggiore distanza nei confronti dei mercati serviti. Ma gli svantaggi generalmente ascritti a tale forma di sviluppo delle attività risultano, peraltro, in parte gestibili. Un'adeguata selezione e motivazione delle società di intermediazione internazionale, parallelamente all'instaurazione di un rapporto di fiducia fondato su una forte interazione ed un elevato scambio di informazioni tra impresa e intermediario, può consentire una delega solo parziale della gestione del mercato agli operatori esteri.

4.8.1 Le alternative di esportazione: l'esportazione indiretta

Le peculiarità dell'esportazione indiretta

Le esportazioni indirette rappresentano la modalità più diffusa di entrata sui mercati internazionali, in particolare per moltissime imprese di piccole e medie dimensioni, in quanto queste possono dare avvio alla propria esperienza estera senza alcun **investimento** in capitale fisso e fruendo della collaborazione di intermediari esterni che colmino la scarsa conoscenza dei mercati e del loro funzionamento. Infatti, per l'impresa che fa riferimento a tale strategia, quello interno rimane il mercato fondante: i prodotti, la promozione e le tecniche di distribuzione, vengono studiati tenendo conto delle sue caratteristiche. Di conseguenza, un'impresa siffatta si orienta ai mercati esteri quando la produzione non viene sufficientemente assorbita dalla domanda interna, oppure quando i compratori esteri (intermediari o utilizzatori finali) si interessano al prodotto stesso. Per dirigersi verso i mercati esteri l'impresa non adotta un'**organizzazione** specifica, ma si avvale di intermediari specializzati nel commercio internazionale, al fine di non incorrere nei rischi e nelle complicazioni burocratiche che questo comporta. La principale categoria di rischi è ricollegabile alla mancanza di informazioni sul mercato target. Essa, quindi, non svolge un ruolo attivo nel processo di internazionalizzazione, proprio perché delega agli stessi la responsabilità di gestione del mercato estero: è l'intermediario che si occupa di verificare il potenziale di assorbimento dei mercati, di acquisire informazioni circa le esigenze di potenziali compratori e le loro caratteristiche, nonché di definire le politiche di marketing del prodotto esportato e di gestione del portafoglio clienti. Questa strategia viene spesso adottata dalle imprese qualora possano essere realizzate **economie di scala**, che permettono di concentrare la produzione nel mercato di origine o in pochi paesi, e qualora i compratori siano numericamente

ridotti. E' anche tipica di alcuni settori quali il calzaturiero, il tessile, l'abbigliamento e il vinicolo. Inoltre, questa strategia può essere adottata con successo dalle imprese che dispongono di un ampio margine competitivo rispetto alla concorrenza sul piano del prezzo, della qualità, dell'immagine di prodotto, della tecnologia, dell'unicità e della propria nicchia di mercato, nonché dalle imprese che hanno una posizione di leadership in un segmento di mercato relativamente piccolo dove la concorrenza è limitata.

Se questo tipo di esportazione, che si potrebbe concretizzare in una semplice transazione contrattuale con un intermediario commerciale, **riduce** i rischi dell'operazione, essa esclude, nel contempo, il produttore da ogni **contatto diretto con il mercato estero**, precludendogli la possibilità di accumulare esperienze e di controllare direttamente le attività estere. Quindi, se l'esportazione indiretta può rappresentare un primo stadio evolutivo verso una maggiore presenza all'estero, questo è difficile da realizzare se il management non investe tempo e risorse finanziarie nella conoscenza dei mercati e non decide di dare una svolta strategica alla propria presenza.

Gli intermediari dell'attività di export

Gli intermediari scelti per l'attuazione di strategie di esportazione indiretta possono essere di quattro tipi:

- società commerciale nazionale - acquista i prodotti dall'impresa e li rivende all'estero per proprio conto;
- agente all'esportazione nazionale - ricerca e negozia dall'estero acquisti su commissione (ad esempio le trading companies);
- organizzazione cooperativa - svolge funzioni di esportazione per conto di vari produttori che mantengono un certo grado di controllo sulle attività di gestione. Molto spesso l'organizzazione è un consorzio di imprese. Un ulteriore esempio di esportazione collaborativa è il piggyback, situazione in cui un'impresa si serve del canale distributivo di un'altra impresa nel mercato estero con reciproci benefici. Molte imprese che già dispongono di una tale rete hanno interesse ad aggiungere altre linee di prodotti alle proprie allo scopo di un suo migliore utilizzo che diminuisce i costi unitari. Per l'impresa produttrice può pertanto essere conveniente affidare la distribuzione dei prodotti ad un'altra impresa che è già presente sul mercato estero. Ovviamente tale politica può essere adottata solamente quando i prodotti delle due imprese non sono in concorrenza tra loro. E' inoltre preferibile che i due prodotti abbiano una funzione complementare e siano pertanto in grado di attirare simultaneamente il compratore finale.
- società di export management - si incarica di gestire l'attività di esportazione di un'impresa, in cambio di un compenso.

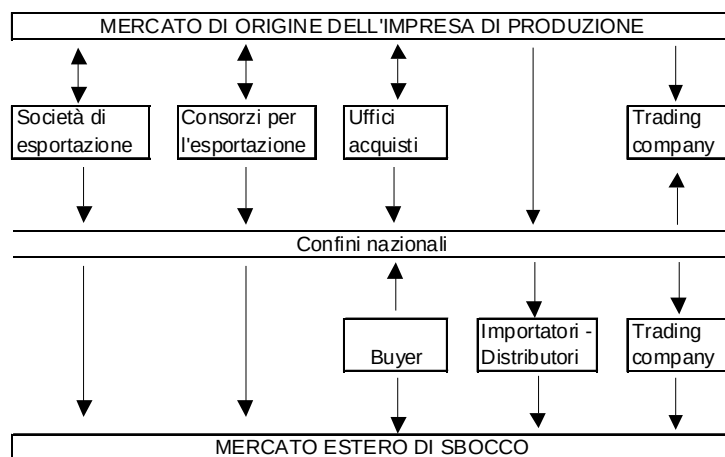
La figura che segue (fig. 4.4) riassume il sistema di imprese di intermediazione internazionale. I singoli soggetti verranno di seguito descritti nelle loro caratteristiche principali.

I buyer internazionali

Si tratta di operatori commerciali che in genere risiedono nel mercato di importazione ed agiscono in rappresentanza di grandi compratori esteri (catene distributive, gruppi di acquisto, ...). Nello svolgimento della propria attività condu-

cono ricerche di mercato e individuano tramite fiere ed altre manifestazioni i prodotti e le imprese che meglio soddisfano le esigenze dei propri clienti. E' grazie a questa conoscenza approfondita dei mercati che spesso sono in grado di fornire indicazioni ai produttori in merito agli adattamenti di prodotto. Alla luce di quanto detto, detengono una notevole forza contrattuale nella determinazione dei prezzi dei prodotti intermediati.

Figura 4.4 Le imprese di intermediazione internazionale



Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 261.

Per la propria attività, generalmente percepiscono una provvigione calcolata sul valore della merce esportata³⁶. E' importante per un'impresa esportatrice, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, non affidare totalmente le sorti della propria penetrazione sui mercati esteri a questa tipologia di figura, fortemente dipendente dai propri committenti e da una logica di prezzo quale fattore competitivo.

Le società di import-export

Questa tipologia di impresa può svolgere, a seconda della propria mission e configurazione organizzativa/gestionale, diverse tipologie di attività a supporto dello scambio internazionale. Alcune sono intermediari puri e semplici tra produttore locale ed acquirente estero, dunque si caricano di tutte quelle attività tipiche della facilitazione delle transazioni, quali servizi informativi, di magazzino, assicurazione, ...). Altre società basano la propria attività sulla compravendita di merci, agendo per conto proprio oppure in nome e per conto del produttore, stimolando la diffusione dei prodotti nelle aree nelle quali hanno ottenuto l'esclusiva. A volte forniscono assistenza post-acquisto alla clientela, aspetto molto importante soprattutto nel campo dei beni strumentali.

³⁶ La percentuale è variabile fra il 3 e l'8%. Lombardi M., 1986.

I vantaggi legati all'utilizzo di questa tipologia di intermediazione sono relativi alla buona conoscenza del mercato locale da parte della società prescelta, la quale dispone spesso di una rete di contatti stabile di clientela locale. Questo può favorire la vendita di grossi quantitativi di merce e, nel contempo limitare gli immobilizzi finanziari, da parte del produttore, legati alla gestione delle scorte. A fronte di tali vantaggi, è necessario sottolineare il fatto che spesso questi rapporti sono instabili e, soprattutto per le PMI, sono sbilanciati a favore delle grandi società di intermediazione commerciale, le quali, in virtù del citato rapporto di forza, non hanno difficoltà a imporre prezzi e condizioni di vendita.

Le case di esportazione

Si tratta di una forma di intermediazione meno evoluta rispetto a quelle precedentemente illustrate. Ci troviamo di fronte a strutture specializzate nella vendita di prodotti particolari e/o operano in aree geografiche limitate. La loro attività si limita alla ricerca della controparte commerciale e all'adempimento di tutte le formalità legate alla spedizione e all'esportazione. Nello svolgimento di tali operazioni le imprese produttrici cedono la merce a detti intermediari e ricevono direttamente il pagamento in valuta nazionale: le case di esportazione attuano dunque una forma di finanziamento e assumono il rischio commerciale di vendere sul mercato estero il prodotto.

Questa tipologia di intermediazione è adatta per quelle imprese che considerano marginale e sporadica l'attività di esportazione. Infatti in questo caso l'impresa produttrice non ha alcun contatto e conoscenza delle caratteristiche degli acquirenti finali dei propri prodotti e tantomeno del prezzo al quale la merce viene collocata.

Gli importatori-distributori

Sono operatori stranieri specializzati nell'esportazione e nella distribuzione di determinate tipologie di prodotto e in particolari mercati. Svolgono tendenzialmente una pura funzione commerciale, acquistando direttamente dal produttore oppure dai consorzi e vendendo sui mercati di loro competenza. In alcuni casi abbinano o sovrappongono il proprio marchio a quello del produttore. Ne conseguono, in capo all'impresa produttrice, gli stessi svantaggi individuati nel caso di ricorso alle case di spedizione. Per quando concerne i vantaggi, oltre a quelli individuati per la precedente tipologia di intermediazione, possiamo aggiungere l'esistenza di rapporti consolidati tra l'importatore e gli operatori locali, tanto da rendere la figura dell'importatore-distributore adatta anche a situazioni di rapporto con l'estero meno occasionale.

Le trading company

Nell'ambito del commercio internazionale operano molteplici imprese che, nonostante si differenzino per le funzioni svolte, per le dimensioni e/o per i prodotti commercializzati, vengono comunemente denominate trading company. Tali imprese di intermediazione sono rappresentate da strutture imprenditoriali indipendenti che operano in diversi paesi nei quali acquistano e vendono per conto proprio prodotti appartenenti ad una o più categorie merceologiche. Se la gestione delle operazioni di compravendita costituisce la loro funzione principale, nella realtà le trading company offrono anche servizi complementari o acces-

sori di natura finanziaria, tecnica o di marketing. In tal senso l'attività si qualifica, nel suo insieme, come servizio per conto di terzi.

Benché il caso più frequente sia quello della completa autonomia delle strutture, non mancano trading company che fanno capo a gruppi industriali o finanziari.

L'approccio strategico delle trading company nei confronti dei mercati internazionali si configura diversamente rispetto al passato: si è profondamente modificata tenendo conto della fase del ciclo, dell'ambiente economico ed imprenditoriale in cui operano, nonché dei segmenti di mercato a cui si indirizzano. Dunque, la pura intermediazione commerciale è stata arricchita con servizi a maggior valore aggiunto, complementari rispetto a quello primario. I servizi commerciali o servizi ausiliari di sostegno permettono³⁷ di portare a buon fine la cessione e il trasferimento della produzione all'estero.

Nell'esperienza occidentale difficilmente le attività commerciali, finanziarie ed ausiliarie sono ugualmente presenti e importanti nell'ambito del sistema di offerta delle trading company. Infatti, il modello di specializzazione tende a focalizzarsi sulla funzione commerciale tradizionale, per estendersi a quelle ausiliarie a maggior valore aggiunto; quasi del tutto assente è la funzione finanziaria. Ad ogni modo, la tendenza attuale è quella di sviluppare una politica di offerta differenziata sulle esigenze delle imprese esportatrici clienti. Dunque il panorama mondiale consente di individuare strutture organizzative notevolmente differenziate, che rappresentano il risultato di un'evoluzione e di un adattamento progressivo a molteplici componenti: storiche, sociali, normative, politiche ed economiche.

In generale, le funzioni svolte dalle trading company possono essere riassunte nella tab. 4.3.

Per quanto riguarda le trading company italiane, una recente ricerca³⁸ giunge alle seguenti conclusioni:

- sono specializzate per merceologia e per paese, a differenza delle sogo shosha giapponesi (vedi quadro 4.1);
- svolgono sia attività di import che di export, mentre raramente sono attive nelle sole esportazioni;
- intrattengono rapporti stabili nel tempo con le imprese che vi ricorrono;
- nello svolgimento della propria attività palesano la tendenza verso una diversificazione funzionale, nel senso di un ampliamento di servizi resi alla clientela.

³⁷ L'impresa commerciale infatti richiede frequentemente all'impresa di intermediazione internazionale di reperire le necessarie informazioni, di ricercare le migliori condizioni di finanziamento, di assorbire e limitare i rischi insiti nelle transazioni commerciali internazionali, di favorire l'apertura di nuovi canali, di fornire la necessaria assistenza post-vendita.

³⁸ La ricerca analizza l'insieme delle trading companies italiane aventi sede nell'area milanese ed appartenenti all'AICE (Istituto Nazionale del Commercio con l'Estero): si tratta di 410 imprese corrispondenti al 71,8% degli associati nel 1996. Guerini C., 2002.

Tabella 4.3 Le funzioni delle trading company

Funzioni	Dettaglio delle attività
1. Definizione del mercato potenziale	Raccolta informazioni nel mercato estero - Analisi delle vendite passate - Analisi della concorrenza - Analisi della situazione economica generale - Promozione
2. Definizione del portafoglio prodotti	Sviluppo e verifica del prodotto (qualità, quantità, confezione, ...) - Definizione della politica dei prezzi - Formulazione del budget di spesa - Stima delle vendite potenziali
3. Progettazione del prodotto e definizione delle politiche di mercato	Progettazione del prodotto - Progettazione della confezione - Progettazione della strategia di acquisto - Progettazione della vendita
4. Acquisto	Selezione del produttore - Definizione ordine di acquisto e fissazione dei requisiti qualitativi - Controllo qualitativo del prodotto (su campione) - Regolamento delle condizioni di acquisto
5. Finanziamento delle operazioni di import/export internazionale	Analisi del mercato finanziario - Analisi del mercato dei cambi - Operazioni finanziarie con le banche - Finanziamento delle vendite (dilazione dei pagamenti) - Finanziamento dell'acquisto
6. Trasporto	Trasporto - Magazzinaggio
7. Verifica dei prodotti	Inventario - Magazzinaggio - Adattamento della confezione
8. Vendita	Scelta delle politiche di vendita - Distribuzione - Esposizione, promozione - Servizio pre e post vendita - Contabilità

Fonte: Guerini C., 2002, p. 117.

Quadro 4.1 Le principali caratteristiche delle sogo shosha

Le trading company giapponesi offrono all'impresa esportatrice i seguenti servizi: - la conoscenza dei mercati internazionali, disponendo di una fitta rete di rapporti commerciali con molti paesi-mercato esteri - la possibilità di fornire assistenza post vendita all'acquirente - una capacità finanziaria propria - l'opportunità di organizzare o partecipare ad operazioni di counter trade (o compensazione commerciale - l'importatore, con il supporto dell'autorità di governo locale, induce l'impresa esportatrice ad accettare in pagamento delle forniture effettuate mezzi di pagamento diversi dallo strumento monetario) - la capacità di offrire un insieme di servizi alle imprese che vanno oltre l'intermediazione delle merci, come consulenza commerciale e finanziaria, valutaria e doganale e il finanziamento delle attività di esportazione.

Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2002

La trading company si differenzia dalle società di commercio estero o dai buyer, che privilegiano rapporti di tipo bilaterale nei quali l'operatore tende a dare priorità all'offerta nazionale promuovendo, ad esempio, le esportazioni dei prodotti domestici, risultandone però condizionati in caso di perdita di competitivi-

tà sui mercati esteri. Si differenzia inoltre dagli operatori specializzati nelle attività funzionali all'esportazione (consorzi, agenti, commissionari e consulenti), in quanto viene a mancare, per questi ultimi, l'assunzione del rischio commerciale e la bidirezionalità dei flussi commerciali; ovvero la capacità di intervenire con un approccio globale tanto nel flusso di importazione che di esportazione. Rispetto alle imprese import-export, elemento discriminante appare la dimensione del fatturato, che origina una maggiore diversificazione merceologica. Inoltre, generalmente, la trading company assume completamente il rischio commerciale, mentre un'impresa import-export può svolgere anche operazioni commerciali per conto dell'importatore o dell'esportatore.

I consorzi all'esportazione

In base all'art. 2602 del codice civile, il consorzio è un contratto attraverso il quale due o più imprenditori istituiscono un'organizzazione per la disciplina e lo svolgimento in comune di determinate fasi delle rispettive imprese. In particolare, poi, la legge n° 83 del 1989³⁹ considera consorzi per il commercio estero tutti i consorzi (privati o misti) che abbiano come scopi sociali esclusivi – anche disgiuntamente – l'esportazione dei prodotti delle imprese associate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla.

Per una migliore comprensione dell'attività effettivamente svolta dai consorzi export è opportuno proporre una suddivisione dei servizi da essi offerte in alcune classi di base, di seguito dettagliate (quadro 4.2).

Quadro 4.2 I servizi offerti dai consorzi all'esportazione

Servizi di base connessi all'attività esportativa, quali ad esempio servizi di fax, telefax, interpretariato in occasione di visite o manifestazioni fieristiche, traduzione della corrispondenza con imprese straniere, assistenza e consulenza nell'espletamento delle pratiche per l'export (problematiche doganali, fiscali, di normativa estera e di trasporto). Si tratta di servizi per lo più forniti a imprese di piccole e piccolissime dimensioni, o che comunque stanno movendo i primi passi verso l'internazionalizzazione.

Servizi di consulenza e supporto alle politiche di marketing, che sono riconducibili essenzialmente a 3 ambiti operativi, di seguito dettagliati:

- *raccolta e trasmissione delle informazioni di mercato* → in questo ambito favoriscono la circolazione di informazioni standardizzate messe a disposizione da enti e istituti vari quali l'ICE, le camere di commercio, agevolano lo scambio di informazioni sulla clientela estera e informazioni di carattere generale tra le imprese associate, realizzano ricerche e studi di mercato mirati su determinati paesi e particolari settori o segmenti, secondo le esigenze delle imprese consorziate;
- *consulenze specialistiche* → possono essere forniti supporti in merito alle modalità di finanziamento dell'attività esportativa, la ricerca e la valutazione dei partner commerciali, la contrattualistica internazionale, l'assistenza legale in controversie internazionali, l'assicurazione ed il recupero del credito; inoltre, attraverso la fitta rete di relazioni costituite con soggetti esterni spe

³⁹ “Interventi di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n° 58 del 19 marzo 1989.

cializzati nelle diverse aree funzionali⁴⁰, i consorzi sono in grado di svolgere un ruolo consulenziale che attiene alla definizione delle politiche internazionali di marketing (individuando nuovi mercati potenziali o nuovi segmenti in mercati già occupati, determinando quali sono i canali distributivi più adatti per i prodotti dell'impresa in questione), nonché all'impostazione di operazioni commerciali complesse, quali scambi in compensazione, forme di collaborazione e integrazione internazionale;

- *apertura e gestione di basi operative all'estero* → queste rappresentano una finestra sul mercato di sbocco volte ad individuare le opportunità commerciali e le tendenze in essere; la formula di funzionamento è molto varia in quanto ci si può trovare di fronte a veri e propri uffici di rappresentanza, come pure ad accordi con operatori locali o alla costituzione di referenti stabili.

Attività di collegamento con le strutture pubbliche e private operanti nell'area dei servizi di internazionalizzazione; in tale ambito possono essere individuate due tipologie di attività:

- *convenzioni per la fruizione di servizi offerti da operatori privati*, in cui il consorzio si pone come mediatore fra domanda degli associati e offerta delle società private, assicurando alle imprese consorziate vantaggi⁴¹ in termini di certificazione della qualità dei servizi erogati e risparmi di costo;
- *assistenza nei contatti con organismi pubblici*, quali ICE, associazioni di categoria, enti camerali operanti in Italia e all'estero, le ambasciate e gli uffici consolari.

Servizi promozionali che costituiscono il core business dei consorzi export in quanto catalizzatori della maggior parte delle risorse consortili; sono generalmente servizi volti alla ricerca e all'organizzazione di occasioni di contatto con i mercati esteri:

- *cura della partecipazione delle aziende consorziate a mostre e fiere internazionali* → ogni consorzio predispone programmi annuali che prevedono la partecipazione alle principali manifestazioni fieristiche, promuovendo, organizzando e disciplinandone la partecipazione da parte degli associati. A tale scopo viene anche offerto supporto concreto che si sostanzia, in genere, nell'acquisto di spazi espositivi, nella spedizione della campionatura, nell'organizzazione del viaggio degli imprenditori, nella preparazione della documentazione necessaria, l'allestimento degli stand, l'organizzazione di incontri con clienti esteri in fiera, servizi di interpretariato e la realizzazione di un programma di appoggio pubblicitario con interventi su riviste specializzate o di pubbliche relazioni, con incontri e comunicati stampa;
- *promozione e organizzazione della partecipazione delle imprese associate a missioni economiche italiane in paesi esteri*, molte volte allestite in collaborazione dell'Istituto per il Commercio Estero o delle camere di commercio⁴²;
- *realizzazione di iniziative pubblicitarie sui mercati esteri ed indagini di mercato* → per quanto concerne le iniziative pubblicitarie, di solito si sostanziano

⁴⁰ Ciò in quanto difficilmente il consorzio può dotarsi di uno spettro di competenze tale da soddisfare tutte le possibili richieste delle imprese: sarebbe difficilmente attuabile e implicherebbe una notevole rigidità strutturale, senza comunque raggiungere quel grado di efficienza e di competenza che contraddistingue operatori specializzati nelle singole attività.

⁴¹ Gli ambiti in cui si è sviluppata la pratica delle convenzioni sono molteplici: società di corriere e trasporto merci, agenzie di viaggio e strutture alberghiere, istituti bancari, gestori di banche dati, operatori assicurativi per la copertura del rischio di mancato pagamento di crediti all'export, società specializzate nell'informazione sulla clientela e nella tutela del credito, studi legali specializzati in contrattualistica estera, società di informatica, operatori pubblicitari.

⁴² Le missioni economiche sono solitamente mirate a mercati nuovi e rappresentano la fase di primo contatto con i paesi esteri. Esse permettono, da un lato, di arricchire la rete di relazioni delle imprese associate e, dall'altro, di accumulare informazioni utili ad orientare le strategie esportative.

nella traduzione di cataloghi dei prodotti delle imprese associate o nella realizzazione di cataloghi collettivi, talvolta nella creazione di un marchio collettivo di qualità volto a distinguere e qualificare all'estero i prodotti esportati dalle imprese associate al consorzio; in merito alle indagini di mercato, si tratta per lo più di ricerca ed elaborazione di dati secondari.

Attività di intermediazione commerciale

Tale attività connota profondamente i servizi e l'identità del consorzio export, il quale assumerà funzioni e caratterizzazioni organizzative differenti a seconda che assuma o meno il rischio commerciale della vendita dei prodotti all'estero:

- *il consorzio non assume il rischio commerciale* → in questo caso non acquista i prodotti delle imprese consorziate per poi rivenderli sui mercati internazionali, quindi si limita a ricercare sui mercati esteri clienti potenziali e a metterli in contatto con le imprese associate che gestiscono in proprio la transazione (consorzio con la figura di agente o mediatore), oppure acquisiscono ordini in nome e per conto delle associate, agendo come rappresentante, in questi casi solitamente viene richiesta una provvigione sulle operazioni concluse (solitamente calcolata sul valore del fatturato);
- *il consorzio assume il rischio commerciale* → si configura come una società specializzata nell'export acquistando i prodotti delle imprese associate per poi rivenderli all'estero (in questi caso il servizio di assistenza all'internazionalizzazione delle imprese si ridimensiona o addirittura scompare); in questo caso, anche se viene sempre richiesta una forte collaborazione tra base associativa e consorzio, quest'ultimo agisce con forte autonomia perché conosce le caratteristiche dei mercati esteri – indica alle imprese gli adattamenti da apportare all'offerta aziendale che commercializza.

Servizi vari riguardano di solito i singoli consorzi, che aggiungono alla gamma di servizi tradizionalmente offerti, quelli richiesti maggiormente dalla propria base associativa, ad esempio l'allestimento di show rooms ed esposizioni permanenti, la formazione imprenditoriale, la pubblicazione di letteratura specializzata sul commercio internazionale e sull'attività delle imprese associate, la promozione di sistemi di acquisto collettivo.

In Italia, sotto la denominazione di consorzi export operano numerosi organismi⁴³, soprattutto nelle regioni in cui più forte è la presenza di piccole e medie imprese attive nei rapporti commerciali con l'estero. Le imprese aderenti ai consorzi export sono prevalentemente di produzione industriale e artigianale. I settori merceologici nei quali è dato rilevare con maggior frequenza la formazione di consorzi export sono: macchine, apparecchiature e attrezzature, tessuti, abbigliamento e filati, legno, mobili e arredamento, siderurgia, metallurgia e meccanica, calzature e accessori.

I consorzi export possono essere distinti in relazione a molteplici variabili: obiettivi che si prefiggono, relazioni produttive e territoriali intercorrenti fra le imprese associate e livello di complementarietà fra le stesse (tab. 4.4)⁴⁴

Assumendo come variabile discriminate gli obiettivi del consorzio, è possibile distinguere tra consorzi promozionali (o di servizi) e consorzi di vendita (o operativi, o funzionali). Mentre i primi non effettuano operazioni di acquisto e di

⁴³ Abruzzo 2, Basilicata 1, Calabria 0, Campania 6, Emilia Romagna 39, Friuli Venezia Giulia 2, Lazio 9, Liguria 5, Lombardia 76, Marche 22, Molise 0, Piemonte 37, Puglia 6, Sardegna 2, Sicilia 4, Toscana 77, Trentino alto Adige 1, Umbria 7, Valle d'Aosta 1, Veneto 23. Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000 p. 266.

⁴⁴ Un'ampia disamina di tali organismi è svolta da Bertuzzi P. e Bertoli G. in Guerini C., 2002.

vendita in proprio, ma forniscono servizi generali a supporto ed integrazione dell'attività internazionale degli associati, i consorzi di vendita si occupano anche o esclusivamente della commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate sui mercati esteri, apponendo eventualmente agli stessi un marchio consortile. Nella realtà consortile italiana, i consorzi promozionali risultano di gran lunga i più numerosi. La prevalenza dei consorzi con funzioni esclusivamente promozionali sembra confermare l'opinione secondo cui le forme consortili che si diffondono con maggiore facilità sono quelle in cui il grado di delega degli associati nei confronti dell'organizzazione consortile rimane piuttosto limitato.

Tabella 4.4 Tipologie di consorzi all'esportazione

Variabile discriminante	Tipologia A	Tipologia B
Scopi del consorzio	Consorzi promozionali	Consorzi di vendita
Relazioni produttive tra le imprese associate	Consorzi monosettoriali	Consorzi plurisettoriali
Relazione esistente tra i prodotti delle imprese associate	Consorzi complementari	Consorzi generici
Relazioni territoriali tra le imprese associate	Consorzi monoterritoriali	Consorzi pluriterritoriali
Natura pubblica o privata dei partner del consorzio	Consorzi privati	Consorzi misti
Forma giuridica	Consorzi in senso tecnico	Società consortili

Fonte: Bertuzzi P., Bertoli G., 2002, p.175.

Consorzi monosettoriali e plurisettoriali

In termini di relazioni produttive fra imprese associate, i consorzi possono essere classificati in monosettoriali o plurisettoriali. I primi, che attualmente sembrano prevalere, sono costituiti da imprese appartenenti al medesimo settore merceologico. I secondi, al contrario, sono eterogenei in termini di settori industriali rappresentati.

Se in fase di avvio del fenomeno consortile vi era una netta prevalenza del modello di consorzio plurisettoriale, successivamente si è privilegiata l'istituzione di consorzi monosettoriali.

In merito alle relazioni esistenti tra i prodotti delle imprese associate, l'elemento discriminante è rappresentato dall'esistenza o meno di un rapporto di complementarità tra di essi. Sovrapponendo questa classificazione con quella precedente, possono essere individuate quattro diverse tipologie di consorzi (tab. 4.5)

Tabella 4.5 Le principali tipologie di consorzi export

Grado di complementarietà tra gli associati

		Basso	Alto
Diversificazione produttiva dei consorzi export	Alta	Consorzi plurisetoriali eterogenei	Consorzi plurisetoriali complementari
	Bassa	Consorzi monosettoriali generici	Consorzi monosettoriali complementari

Fonte: Bertuzzi P. e Bertoli G. in Guerini C., 2002, p. 176.

Consorzi plurisetoriali eterogenei: sono costituiti da imprese che operano in settori diversi e che producono beni non complementari. Ne deriva che i servizi offerti non possono che essere limitati ai servizi di base e generici, fruibili da tutta la base consortile.

Consorzi plurisetoriali complementari: associano imprese che, pur con diversa specializzazione merceologica, hanno un ambito di mercato comune⁴⁵. In aggiunta ai servizi di base tali consorzi sono in grado di promuovere ed offrire packages integrati di beni e servizi agli utilizzatori finali.

Consorzi monosettoriali generici: nascono dalla collaborazione tra imprese che appartengono ad un unico settore e producono beni simili. L'elevata omogeneità interna al consorzio consentirebbe la realizzazione sia di servizi di base che servizi più complessi, ma il loro sviluppo è fortemente limitato dal fatto che le imprese sono generalmente dirette concorrenti e perciò manifestano un'insufficiente propensione alla collaborazione.

Consorzi monosettoriali complementari: le imprese associate appartengono al medesimo settore, ma non sono in diretta concorrenza e realizzano prodotti ad elevata complementarietà. Questa tipologia di consorzio potenzialmente può raggiungere il più elevato livello di specializzazione e diventare un centro servizi promozionali e di vendita. Ciò è reso possibile dal fatto che, non essendo le imprese in diretta competizione, possono trarre vantaggio dalla collaborazione.

Consorzi monoterritoriali e pluriterritoriali

Sulla base delle relazioni territoriali esistenti tra i consorziati, si suole distinguere i consorzi monoterritoriali e quelli pluriterritoriali. I primi associano le imprese che operano nella medesima area geografica, ad esempio la provincia (sono tipici dei distretti industriali italiani). I secondi rappresentano invece un'area di riferimento più vasta, in quanto non aggregano le imprese provenienti solo da territori specifici.

⁴⁵ Ne sono un esempio i gruppi di imprese che offrono "tutto per l'edilizia" (infissi e porte, moquette, carta da parati e accessori di vario genere).

ConSORZI tecnici e società consortili

In merito alla forma giuridica assunta, è possibile distinguere tra la figura del consorzio tecnico e quella della società consortile, la cui organizzazione è quella del tipo societario prescelto, benché presenti lo scopo tipico del consorzio tra imprese. Nella realtà italiana, la veste giuridica prevalente è quella del consorzio in senso tecnico.

ConSORZI di natura privata o mista

Da ultimo, i consorzi possono essere di natura privata, ossia annoverare nella propria base associativa soltanto imprese (normalmente di piccola e media dimensione) o di natura mista, nel caso in cui oltre alle imprese private vi sia la presenza di soggetti quali camere di commercio, enti territoriali locali, banche, associazioni imprenditoriali,... . Pur riconoscendo l'importanza del contributo di questi soggetti, soprattutto nelle fasi iniziali dell'esperienza consortile, vi è chi ritiene che l'iniziativa abbia maggiori possibilità di successo quando nasca a seguito di una promozione diretta da parte delle imprese utenti, piuttosto che da un interessamento dell'operatore pubblico locale.

I vantaggi offerti dai consorzi

In definitiva, viste le funzioni svolte e le caratteristiche dei consorzi, possiamo delineare i seguenti principali vantaggi che si prospettano alle imprese per effetto dell'adesione all'associazione consortile:

- riduzione dei costi connessi all'attività internazionale;
- attuabilità di progetti difficilmente realizzabili da parte di una singola impresa (ripartendo tra gli associati i costi d'ingresso ed i rischi d'insuccesso);
- accesso ad un patrimonio di conoscenze, risorse specifiche e competenze, nonché attivazione di processi di learning by doing (la partecipazione all'organismo consortile permette di avvalersi della collaborazione di personale qualificato nella fornitura di determinati servizi, nella definizione di strategie di penetrazione commerciale, nelle ricerche di mercato, nelle politiche di marketing internazionale – a ciò si aggiunge la possibilità di accedere ad un vasto patrimonio d'informazioni inerenti soprattutto ad opportunità di mercato più completo di quello acquisibile dalla singola impresa, in quanto elaborato con il concorso delle associate, del consorzio e indirettamente dalle altre imprese ed enti che interagiscono con quest'ultimo);
- possibilità di rispondere in modo completo alle esigenze della clientela internazionale, sovente orientata al soddisfacimento di insiemi di bisogni collegati attraverso l'acquisto di sistemi integrati di beni e servizi (questo avviene in particolare quando al consorzio aderiscono imprese che realizzano prodotti complementari);
- maggior forza contrattuale nei confronti di organismi pubblici, operatori privati e istituti bancari;
- modifica della dinamica concorrenziale che, in seguito alla nascita di accordi tra produttori, evita l'instaurarsi di un distruttivo confronto concorrenziale.

I rischi dell'esportazione indiretta

L'esportazione indiretta è stata oggetto di numerosi studi nei quali, a fronte dei vantaggi della ridotta onerosità relativa e maggiore reversibilità della scelta, se ne sottolineano soprattutto i rischi per un'impresa che vi ricorra quale modalità esclusiva di presenza nei mercati esteri. L'esportazione indiretta costituirebbe una scelta riduttiva di internazionalizzazione in quanto l'impresa rinunciarebbe alla gestione diretta del mercato estero e, dunque, alla possibilità di fare marketing all'estero. La stessa scelta precluderebbe, di conseguenza, alle imprese industriali, la possibilità di considerare l'internazionalizzazione quale vettore di crescita internazionale. Ne deriva l'opportunità optare per l'esportazione indiretta esclusivamente per mercati ritenuti residuali, nei quali il potenziale di mercato risulta limitato, oppure per mercati non prioritari per l'impresa. Allo stesso modo, la presenza in mercati che evidenziano un elevato rischio paese può vantaggiosamente essere affidata all'esportazione indiretta e, in particolare, a trading company, sulle quali andrebbe a gravare il rischio commerciale. Tali considerazioni non sarebbero limitate o riferite in via esclusiva alle imprese di grandi dimensioni, ma altresì a quelle di dimensioni minori, che dovrebbero allo stesso modo articolare le scelte in tema di modalità di entrata secondo una logica di portafoglio.

4.8.2 Le alternative di esportazione: l'esportazione diretta

L'esportazione diretta è un'alternativa per le imprese che svolgono attività internazionali con continuità ed intensità. In questo caso, l'impresa continua a mantenere la base produttiva in un solo paese o in pochi paesi, ma contemporaneamente:

- prende l'iniziativa della penetrazione commerciale in altri mercati,
- individua i potenziali compratori, avvia e mantiene i contatti diretti con la clientela e con gli intermediari,
- svolge ricerche di mercato,
- gestisce la logistica e i pagamenti.

A tal scopo può costituire un ufficio per l'esportazione, o una filiale all'estero, o agenti o distributori esteri.

E' indubbio che questa strategia comporti maggiori costi e rischi, ma consente una penetrazione più stabile grazie a più numerose informazioni sul mercato, maggiore sensibilità al cambiamento della domanda, possibilità di assistenza pre-vendita e post-vendita e possibilità di affrontare la concorrenza ad armi pari (tab. 4.6). Non tutte le imprese possono adottare strategie di questo genere. Occorre infatti che:

- la differenza tra il costo di produzione e il prezzo di vendita sia sufficientemente alta da consentire di coprire gli elevati costi di penetrazione commerciale (intermediazione e distribuzione) che essa comporta;
- l'impresa disponga delle risorse e dell'organizzazione necessarie per agire direttamente e simultaneamente in più mercati.

Tabella 4.6 Vantaggi e svantaggi dell'esportazione indiretta e diretta

	Esportazioni indirette	Esportazioni dirette
Vantaggi	• Non sono necessari investimenti, risorse di marketing precedenti, esperienze nei mercati di vendita. • Possibilità di verificare la capacità di assorbimento del mercato con rischi modesti (economici e politici). • Flessibilità. • Sono un volano per la produzione non assorbita del mercato interno.	• Maggiori informazioni sul mercato, quindi maggiori possibilità di adattare i prodotti alle esigenze locali ed acquisire esperienze dirette nei confronti della concorrenza. • Quota più alta dei margini di utile sulle vendite. • Maggiore controllo sui metodi della distribuzione.
Svantaggi	• La mancanza di contatti con il cliente finale impedisce di conoscere chi compra, perché compra e come compra. • Mancanza di controllo sui prezzi e sui metodi di vendita. • Rinuncia a cercare opportunità.	• Maggiore impegno di risorse umane e finanziarie. • Necessità di una nuova organizzazione di marketing. • Necessità di ri-orientare il management verso un marketing internazionale. • Maggiori rischi e maggiori costi.

Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 127.

Non vi è dubbio, comunque, che i vantaggi siano notevoli in termini di maggiori informazioni sui mercati, maggiore sensibilità al cambiamento della domanda, possibilità di assistenza pre e post vendita, possibilità di affrontare i concorrenti locali ad armi pari.

Le imprese che non dispongono delle risorse necessarie o che non vogliono impiegare in questa strategia cercano nella cooperazione con altre imprese una variante all'esportazione diretta. Altre forme alternative che verranno in seguito esaminate sono il piggy back⁴⁶ ed il franchising.

I vantaggi della cooperazione sono evidenti: meno investimenti, meno rischi, possibilità di sfruttare il know how di altri (maggior dettaglio verrà fornito nel prosieguo del lavoro nella sezione dedicata alle reti).

4.8.3 La strategie di esportazione e le PMI

L'esportazione è la principale modalità di accesso delle PMI sui mercati internazionali, in quanto offre un elevato grado di flessibilità e un basso livello di investimenti, limitando i rischi dell'esposizione sui mercati esteri (tab. 4.7).

Sul fronte dell'internazionalizzazione mercantile, può sembrare assai elevata la quota delle imprese che non opera in alcun modo sui mercati esteri. Seppure essa indichi spazi di internazionalizzazione mercantile relativamente ampi che il nostro sistema industriale può ancora sperimentare, non si deve dimenticare che sul totale delle imprese pesa un elevato numero di micro imprese la cui ragione economica risiede spesso nel servire il mercato locale. Appare invece come segno di evidente fragilità la forte quota di esportatori occasionali, in larghissima

⁴⁶ Il piggy back consiste nel distribuire i propri prodotti all'estero attraverso la rete di un'altra impresa.

misura rappresentati da imprese minori. L'elevata volatilità media delle esportazioni italiane è il primo segnale che evidenzia un sistema industriale che sa cogliere le opportunità di mercato, grazie alla flessibilità delle PMI, ma appare strutturalmente in difficoltà nel radicarsi sugli stessi mercati.

Tabella 4.7 L'internazionalizzazione delle PMI manifatturiere italiane

	Numero	Incidenza % sul totale di paese	Indice
Imprese esportatrici	94.000	17	100
Imprese esportatrici abituali	47.000	8,5	50
Imprese coinvolte in forme "leggere" di internazionalizzazione	10.000	1,8	10
Imprese multinazionali con stabilimenti produttivi all'estero	1.000	0,2	1

Fonte: Mariotti S., Mutinelli M., 2001, p. 13

La debolezza strutturale è aggravata dal fatto che le PMI italiane sono spesso condizionate da una cultura prettamente commerciale ed appaiono restie, se non contrarie, ad impegnare all'estero risorse organizzative, manageriali e finanziarie per favorire il trasferimento in un ambiente lontano e diverso dalle proprie competenze e dai vantaggi competitivi. "Si assiste, particolarmente nei distretti industriali, ad un effetto inerziale di lock-in, che limita la proiezione internazionale delle imprese, la quale potrebbe svolgersi con ampio ricorso a quelle forme di collaborazione commerciale e industriale che spesso consentono sia di stringere alleanze distributive e produttive sui mercati avanzati, superando barriere all'entrata e gap conoscitivi, sia di soddisfare la domanda di tecnologia e di competenze proveniente da grandi mercati emergenti"⁴⁷.

I fattori competitivi delle PMI sui mercati internazionali

Con l'incremento della competizione globale, la caduta di molte barriere internazionali al commercio, il miglioramento delle comunicazioni internazionali e delle reti informative, molte PMI vengono spinte a competere sui mercati internazionali senza un'estensione effettiva delle proprie capacità e risorse. In letteratura sono state individuate quattro classi di elementi competitivi che le PMI utilizzano per approcciare i mercati esteri mediante una strategia di esportazione:

- gruppo 1: prezzi competitivi, identificazione e notorietà del marchio, controllo sulla distribuzione, pubblicità e innovatività nelle tecniche e metodologie di marketing utilizzate;

⁴⁷ Mariotti S., Mutinelli M., 2001, p. 13.

- gruppo 2: capacità di realizzare prodotti particolari per la clientela, vasta gamma di prodotti, sviluppo di nuovi prodotti;
- gruppo 3: superiorità tecnica dei prodotti e sviluppo di nuovi prodotti;
- gruppo 4: servizio clienti e prodotti di alta qualità.

Questi temi, di palese rilievo nella definizione ed implementazione delle attività di sviluppo delle piccole e medie imprese a livello internazionale, verranno approfondite nel prosieguo del lavoro.

4.9 L'integrazione

Con le strategie di esportazione viste in precedenza, l'impresa mantiene il suo punto di riferimento fondamentale per le politiche di espansione nel mercato domestico, affidando ad intermediari (con la prima strategia) o alla sua organizzazione (con la seconda strategia) la gestione delle attività internazionali. Attraverso l'integrazione con il mercato estero invece, l'impresa può mantenere stabile una certa quota della domanda. Può farlo scegliendo soluzioni intermedie tra le esportazioni (internazionalizzazione mercantile) e gli investimenti diretti all'estero (internazionalizzazione produttiva), quali ad esempio la produzione all'estero o reti di distribuzione (fig. 4.5). Come si evince dalla figura, la produzione all'estero può essere realizzata fundamentalmente in tre modi, che verranno di seguito esaminati.

Figura 4.5 Integrazione con il mercato estero



Fonte: adattamento da Pellicelli G., 1999, p. 129

4.9.1 I contratti di produzione

Con i contratti di produzione (manufacturing contract), l'impresa mantiene il controllo delle attività di marketing, di distribuzione e di servizio al cliente finale, trasferendo ad un'impresa locale le responsabilità del processo di produzio-

ne. Tale opzione presenta notevoli vantaggi nel caso in cui le dimensioni del mercato siano ancora insufficienti per giustificare un insediamento produttivo. Inoltre, questa è una strategia adottata frequentemente quando le barriere di accesso al mercato per un'impresa straniera, che possono essere poste dallo Stato in forma di dazi alle importazioni, proteggono l'industria locale a discapito dell'esportazione, rendendo invece conveniente un accordo con un'impresa nazionale.

Un contratto di produzione con un'impresa locale può consentire l'accesso a costi del lavoro più bassi, minori costi burocratici (procedure di sdoganamento) e di trasporto. Inoltre, questa strategia ha anche il vantaggio della flessibilità poiché i contratti possono essere di durata breve e se l'impresa straniera decide di uscire dal mercato, di certo il mancato rinnovo di un contratto di produzione ha portata diversa rispetto alla chiusura di un impianto che ha prodotto sotto la propria insegna.

Tale scelta non è tuttavia scevra da svantaggi e rischi: è difficile per esempio controllare che la qualità finale del prodotto rispecchi gli standard del committente e spesso devono essere sostenuti rilevanti costi di formazione del personale locale. Tuttavia il rischio più serio è che il produttore locale acquisisca le tecnologie e le conoscenze necessarie per gestire direttamente la produzione, dividendone in prospettiva un concorrente. Tra l'altro, questo rischio è rilevante anche perché difficilmente ci si può proteggere da tale eventualità, poiché nei contratti di produzione è previsto il trasferimento di conoscenze sui metodi di gestione. La tabella che segue (tab. 4.8) presenta una sintesi di vantaggi e svantaggi dei contratti di produzione e del licencing, che verrà sommariamente descritto nel prossimo paragrafo.

4.9.2 Gli accordi di licenza (licensing)

In seguito alla stipula di accordi di licencing, l'impresa continua a raccogliere i benefici dei suoi vantaggi competitivi, pur non impegnandosi direttamente in attività di produzione o di marketing nel mercato estero.

In un contratto di licenza infatti, un'impresa (**licensor**) concede ad un'altra impresa (**licensee**) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare o un brevetto, un marchio, un logo ed eventualmente un diritto di commercializzazione, previo pagamento di un compenso (royalty fee), usualmente determinato come percentuale sulle vendite⁴⁸.

I vantaggi del licensing

La scelta dell'impresa di entrare in un mercato estero attraverso la concessione di una licenza di produzione, rispetto all'esportazione o al trasferimento delle attività mediante investimenti diretti dipende, oltre che da considerazioni circa

⁴⁸ “Le licenze comprendono usualmente, oltre ai brevetti e ai segni distintivi, i disegni industriali, le tecnologie di produzione e le conoscenze di business. Negli anni più recenti, il concetto di licenza si è ampliato fino ad includere qualsiasi trasferimento di tecnologia o di altre forme di proprietà intellettuale che permettano ai licenziatari di utilizzare e di sfruttare appieno il brevetto o il know how del licensor” (Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 1999, p.313)

la convenienza economica delle differenti alternative di condotta, da talune considerazioni strategiche relative all'impresa e ai suoi prodotti, alle caratteristiche del paese in cui intende far ingresso e al settore in cui opera. Ad esempio, tale opzione rappresenta l'unico modo per entrare in quei mercati dove i governi, per proteggere l'industria locale, vietano importazioni di determinati prodotti⁴⁹, o addirittura vietano investimenti diretti stranieri in alcuni settori.

Tabella 4.8 Vantaggi e svantaggi dei contratti di produzione e di licensing

	Contratti di produzione	Accordi di licenza
Vantaggi	• Modesti investimenti. • Flessibilità. • Accesso a fonti locali di materie prime e lavoro a costo basso. • Riduce il costo del trasporto. • Abbassa le barriere all'entrata del mercato (barriere protezionistiche).	• Limitati investimenti. • Supera barriere all'entrata (introducendo sviluppo tecnologico nei paesi penetrati). • Verifica il potenziale del mercato con rischi minimi. • Accesso ai mercati di piccole dimensioni, altrimenti preclusi, senza investire in impianti e reti di distribuzione. • Dissuadere eventuali imitatori. • Consente la riduzione dei costi (trasporto, tariffe ...) • Consente l'ottenimento di supporti nella produzione (adattamento), marketing e servizi post- vendita
Svantaggi	• Necessità di controllare gli standard di qualità. • Rischi di imitazione e di trasferimento di conoscenze al produttore locale. • Se il valore aggiunto prodotto localmente è alto, l'impresa straniera cede una parte rilevante dei profitti. • Non sempre è facile trovare un produttore locale qualificato.	• Favorisce la crescita di imprese locali che possono divenire concorrenti alla scadenza del contratto • Divide gli utili con l'impresa locale che ottiene la licenza. • Rischi di perdere il controllo sulla qualità di produzione e sui metodi di distribuzione e sulla pianificazione di marketing concordata • Rischi che la reputazione internazionale sia irreparabilmente deteriorata da un uso non appropriato della licenza.

Fonte: Adattamento da Pellicelli G., 1999, p. 136 e Weinrauch D., Langlois A., 1983, pp. 26-27.

A questi possiamo anche aggiungere le difficoltà connesse all'acquisizione di partecipazioni in imprese locali. Consente inoltre di aprire nuovi mercati attraverso l'adattamento del prodotto e protegge la marca dissuadendo eventuali imitazioni. Indubbiamente consente il lancio di prodotti sui mercati stranieri senza fare investimenti diretti e pur mantenendo la possibilità di verificare il comportamento del consumatore (fase di acquisto e post-acquisto).

⁴⁹ In genere si stabilisce che un prodotto possa essere venduto sul mercato interno solo se contiene almeno una certa percentuale di lavoro locale, oppure che la produzione possa essere realizzata da joint venture nelle quali i cittadini o le imprese nazionali abbiano la maggioranza o una determinata quota del capitale. Per trarre vantaggio dal minore costo del lavoro di alcuni paesi che pongono questi vincoli legislativi, molte imprese decidono di affidare al partner locale quelle lavorazioni labour intensive e di esportare invece i componenti con maggior contenuto tecnologico.

I costi del licensing

Proseguendo nell'analisi, anche se il licensing viene spesso presentato come un modo semplice per entrare nei mercati stranieri senza rischi o investimenti diretti, queste affermazioni non sono sempre così corrette. Infatti, tempo e costi considerevoli possono essere necessari per assistere il partner straniero. Per quanto concerne i costi possono essere classificati in:

- costi sommersi, legati al valore attuale degli investimenti in ricerca e sviluppo sopportati dall'impresa per la realizzazione dell'oggetto del trasferimento;
- costi generali ed amministrativi, necessari per gestire i rapporti contrattuali inerenti alla concessione della licenza;
- costi di trasferimento, relativi al trasferimento della tecnologia nel paese ospite o al licenziatario (ad esempio il supporto ingegneristico, la redazione dei manuali, istruzioni, la realizzazione di stampi e prototipi, l'installazione di macchinari, la costruzione di impianti, la formazione del personale, la definizione delle procedure e delle specifiche tecniche di produzione, l'effettuazione di test qualitativi, le spese legali per la registrazione dei brevetti nel paese ospite, la definizione di tutte le clausole contrattuali relative all'accordo, i costi per l'assistenza commerciale e gestionale prevista a favore del licenziatario, ...).

A fronte di tali costi (fissi e variabili), di frequente i ritorni sono limitati e possono implicare sia la perdita di opportunità legate ad un ingresso diretto sui mercati, sia il rischio di favorire la crescita di imprese concorrenti che, grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e conoscenze, possono potenziare la loro immagine nel mercato locale (tab. 4.8).

Il licensing e le PMI

La propensione a utilizzare la concessione di licenze quale modalità di internazionalizzazione risulta, secondo alcune ricerche, inversamente correlata alle dimensioni dell'impresa licenziante. In effetti le imprese di piccole e medie dimensioni dispongono di minori risorse manageriali, finanziarie e di marketing per poter perseguire modalità di investimento. Tuttavia, i rischi citati spesso scoraggiano proprio questa tipologia di imprese ed in particolare il management, preoccupato di essere coinvolto in negoziazioni complesse per la definizione dei contratti (con riferimento ai quali non ha particolari conoscenze) e diffidente nel condividere brevetti e know how del proprio business. Questo può causare la perdita di importanti opportunità.

4.9.3 L'assemblaggio di parti componenti o la produzione diretta

Secondo questa strategia, l'impresa assembla in loco parti e componenti esportate, oppure produce, sempre in loco, alcune parti da montare insieme ad altri elementi esportati. Questa forma di presenza è molto spesso imposta dai governi locali che consentono di vendere prodotti soltanto se questi hanno un contenuto minimo di manodopera locale.

Altri fattori possono invece indurre l'impresa a scegliere spontaneamente questa soluzione. Ad esempio la presenza sul mercato con produzione propria, favorisce l'impresa nelle consegne ed offre maggiore affidabilità ai clienti. Permette inoltre di abbattere costi di trasporto, che sono molto elevati per alcune componenti in particolare, e i costi sui dazi all'importazione che su parti componenti sono inferiori rispetto al prodotto finito.

Le strategie di integrazione con il mercato estero possono essere realizzate anche attraverso l'ingresso sulla rete distributiva locale. L'impresa può mantenere la produzione nel paese di origine e aprire reti di distribuzione all'estero, oppure può portare all'estero la produzione e affiancarla con reti di distribuzione. Le modalità di ingresso nel sistema della distribuzione sul mercato estero sono evidentemente numerosi. Le forme adottate più frequentemente sono l'apertura di filiali di vendita (subsidiary) controllate direttamente, la costituzione di joint venture con le imprese locali ed il franchising.

4.9.4 Il franchising

Il franchising è una formula simile al licencing, tradizionalmente impiegata dalle imprese di servizi, come ristorazione rapida, servizi di noleggio auto, catene alberghiere, vendite al dettaglio etc., non solo per i propri processi di internazionalizzazione, ma anche come canale alternativo per lo sviluppo della propria attività sul territorio nazionale.

Le caratteristiche contrattuali

L'impresa (franchisor), stipulando un accordo con operatori locali (franchisee), concede la facoltà "di distribuire o produrre un bene o un servizio ideati dal franchisor, usufruendo delle licenze (di insegna, di know-how, di brevetto o di marchio) fornite da quest'ultimo, che svolgono la funzione di far sì che i consumatori identifichino l'impresa del franchisee (o il bene da lui prodotto) con quella del franchisor (o con i suoi prodotti)"⁵⁰. E' una modalità con la quale un'impresa, che ha in precedenza ideato e poi sperimentato un prodotto, un servizio o un particolare processo produttivo o distributivo, concede ad altri imprenditori indipendenti di produrre e/o vendere gli stessi e di beneficiare in esclusiva territoriale dell'utilizzo del know-how, dell'esperienza, dei segni distintivi propri, nonché dei servizi accessori forniti, contro il pagamento di un corrispettivo e l'accettazione di particolari impegni generalmente volti alla tutela degli interessi al contempo del franchisor e degli altri franchisees.

Il franchising costituisce dunque l'evoluzione di altri contratti tipici e si inquadra entro la categoria dei contratti di collaborazione tra imprenditori, nei quali un imprenditore è incaricato di assolvere alla fase distributiva o produttiva del ciclo economico dell'altro, contribuendo in questa maniera a ridurre i costi di distribuzione o produzione di quest'ultimo. Accanto a tale funzione se ne affianca una del tutto peculiare rispetto a quelle proprie di altri contratti, che si realizza mediante l'attribuzione all'affiliato del potere-dovere di usufruire delle

⁵⁰ Delli Priscoli L., 2000, p.9.

licenze e mediante l’emanazione ad opera del franchisor di direttive comportamentali che permettono all’affiliante di garantire una uniformità della propria rete in franchising e nello stesso tempo di mantenere ben distinto il proprio prodotto o servizio rispetto a quelli forniti dagli imprenditori concorrenti. Le licenze, infatti, permettono al franchisee di contraddistinguere o produrre un bene nella stessa maniera in cui lo farebbe l’affiliante e consentono di conservare intatta, nel passaggio tra affiliante e affiliato, quella unicità propria del prodotto e del servizio.

Le politiche di controllo

La letteratura economica americana sottolinea con particolare vigore, a fronte del crescente utilizzo del franchising quale strumento di ingresso sui mercati internazionali, l’importanza del controllo del franchisor sull’uniformità della propria rete. Infatti, se un solo franchisee dovesse immettere sul mercato un bene o un servizio ad un livello qualitativo inferiore rispetto a quello proprio dell’intera catena in franchising, si determinerebbe un’externalità negativa di vaste proporzioni poiché le conseguenze in termini di perdita d’immagine ricadrebbero sull’affiliante e su tutti gli altri affiliati. L’impresa leader del canale può perseguire le proprie politiche di controllo sui propri affiliati attraverso strumenti ‘coercitivi’ e ‘non coercitivi’. Nel contesto del franchising la coercizione afferisce al sistema di monitoraggio che assicura l’aderenza di tutte le attività svolte ai dettati contrattuali, anche sui temi della protezione del marchio e dell’immagine. Il potere ‘non coercitivo’ si realizza invece attraverso tutte quelle attività di supporto predisposte e rese disponibili dal franchisor nei confronti dei propri affiliati (ci si fonda dunque sulla persuasione piuttosto che sulle regole da rispettare, pena sanzioni contrattuali). Il sistema di controllo è implementabile con maggior difficoltà nel caso di contesti internazionali, in particolare aumentano in modo esponenziale i costi per la sua realizzazione. Alcuni studiosi sono convinti che quando un franchisor si espande su scala internazionale un rapporto di controllo basato elusivamente su strumenti non coercitivi sia molto più difficile da implementare e da far rispettare rispetto a strumenti economici e legali propri dell’approccio coercitivo.

I maggiori impedimenti all’efficacia degli strumenti non coercitivi a livello internazionale sono rappresentati dalla trasmissione dell’esperienza non direttamente trasferibile attraverso contratti e procedure, dalla distanza e dalle difficoltà di comunicazione. E’ indubbio che grande influenza abbia, in questo senso, la maturità di sviluppo del sistema di franchising.

Altre obbligazioni che sono di frequente poste a carico degli affiliati (quadro 4.3) sono quella di corrispondere una somma all’inizio del rapporto e/o di pagare periodicamente dei canoni. Tali somme di denaro sarebbero dovute quale corrispettivo del vantaggio ricevuto dall’affiliato per la sua entrata in una determinata rete distributiva anche se spesso si sottace che tale entrata arreca solitamente grossi vantaggi anche all’affiliante.

Il franchisor trae vantaggio dalla motivazione del franchisee che è responsabile in prima persona dell’andamento dell’attività, inoltre sfrutta le conoscenze e le relazioni dello stesso con il mercato e l’ambiente competitivo.

Quadro 4.3 Le tipologie di obbligazioni in carico agli affilianti

Diritti di entrata: In alcuni sistemi di franchising è richiesto il pagamento di una tassa di entrata al momento della firma del contratto o all'apertura del punto vendita. Questo metodo, molto diffuso negli Stati Uniti, non è molto seguito dalla pratica italiana.

Quota fissa annuale. Questo metodo è soprattutto diffuso nel franchising di servizi in cui è abbastanza difficile per il franchisor controllare il giro d'affari del franchisee e quindi applicare una royalty percentuale. Generalmente si tratta di un importo annuo determinato forfaitariamente che viene di anno in anno aumentato di una determinata percentuale per adeguare questo introito per l'affiliante allo sviluppo del fatturato del franchisee. Questo metodo di pratica italiana viene combinato con quello delle royalties.

Royalties. Il metodo delle 'royalties' (redevances in francese) è di uso normale nei paesi anglosassoni. In Italia è adottato da vari franchisor o come percentuale sul fatturato realizzato dall'affiliato in un determinato periodo (anno, trimestre o mese) oppure sull'obiettivo di fatturato sul quale il franchisee si è impegnato in un determinato periodo oppure come percentuale sugli acquisti effettuati dall'affiliato presso la casa madre.

Diritti e contributi vari. Vari diritti dovuti dal franchisee al franchisor sono previsti nei contratti di franchising. Questi sono il contributo annuo per la pubblicità istituzionale, determinato da un importo fisso o da una percentuale sul fatturato, il contributo annuo sulla promozione e pubblicità nazionale del franchisor a favore di tutta la catena, calcolato in percentuale sul fatturato dei franchisee ed, infine, contributo per l'assistenza specialistica e per i servizi supplementari (fiscale, legale, ecc.). Questa viene fornita dal franchisor al costo oppure con il rimborso delle spese di trasferta del personale inviato in missione presso il franchisee.

Naturalmente il franchisor rischia la propria immagine, per tale motivo deve controllare continuamente l'attività all'estero e stabilire degli standard di prestazioni uniformi. Nella tabella che segue (tab. 4.9) sono sintetizzati i principali vantaggi e svantaggi del franchising.

Tabella 4.9 Vantaggi e svantaggi del franchising

Vantaggi	- modesti investimenti di capitale - coinvolgimento di capacità imprenditoriali disponibili nei mercati locali - elevato livello di motivazione del personale
Svantaggi	- difficoltoso controllo della qualità dei servizi - necessità di investimenti in formazione e aggiornamento continui

Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 137

Nella definizione emerge una distinzione tra 2 grandi tipologie di franchising. Il franchising di distribuzione e quello industriale.

Il **franchising di distribuzione** è la forma commerciale maggiormente diffusa in quanto determina un rapporto diretto tra produttore di beni e dettagliante. Il franchisor infatti trasmette all'affiliato prodotti finiti e quest'ultimo si impegna a pubblicizzarli e a venderli ai consumatori mediante l'allestimento di un punto vendita conforme alle istruzioni dettate dalla casa madre. Nel contempo dovrà

impegnarsi a trasferire le licenze di know-how e d'insegna. La licenza di insegna svolge un ruolo centrale poiché consente ai consumatori di identificare l'impresa del franchisee con quella del franchisor. L'insegna, che contraddistingue i locali in cui viene effettuata l'attività d'impresa (stabilimento industriale, negozio) assume in questa tipologia di franchising una notevole rilevanza.

Nel **franchising industriale** il franchisor dispone di un procedimento di fabbricazione di un prodotto originale identificato da un marchio e il franchisee acquista il diritto-dovere di produrre quel determinato bene, nei limiti (quantitativi) e nel rispetto delle modalità (circa la qualità dei prodotti) stabilite nell'accordo con il franchisor. A tal fine l'affiliante fornisce al franchisee il know-how ed eventuali licenze di brevetto, nonché la possibilità di apporre il proprio marchio sul bene, mentre il franchisor trasmette il prodotto, normalmente finito, al franchisee. L'affiliante dunque trasferisce all'affiliato tutti i suoi progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, i modelli e i prototipi. L'affiliante poi utilizzerà i prodotti finiti fornitigli dal franchisee nell'ambito della propria attività economica, dato che provvederà a distribuirli sul mercato, in proprio o mediante altre imprese che ne abbiano ricevuto incarico. Tale tipo di franchising consiste dunque in una funzione di scambio e collaborazione. Lo scambio si realizza nella trasmissione, contro il pagamento di un prezzo, del prodotto dal fornitore al committente, mentre la collaborazione si concreta in un continuo flusso di informazioni e istruzioni. Suggerimenti e aggiornamenti dal committente al fornitore sulle modalità di realizzazione al meglio del bene che poi lo stesso committente acquisterà. Il motivo principale per il quale si è soliti ricorrere a questo tipo di franchising è quello di avvicinare il luogo di produzione e quello di vendita. In tal modo il franchisor riesce ad incrementare il numero delle unità di produzione senza alcun investimento economico. Tale soluzione risulta conveniente là dove i costi d'accesso e i vincoli agli scambi rendono poco conveniente il trasporto di merci fabbricate altrove. E' per questi motivi che il franchising industriale è ampiamente utilizzato a livello internazionale. Tale tipo di franchising è ancora poco diffuso ma le aziende che lo hanno adottato hanno raggiunto dimensioni considerevoli. Alcuni esempi. I caseifici in franchisee di Yoplait producono non solo in Francia, ma in tutti i paesi della CEE, nel Nord e nel Sud America ed in Giappone. Standards ha raggiunto in pochi anni la copertura di tutto il territorio nazionale nel settore delle armature metalliche per il cemento armato. Cofram, in partenza una piccola-media azienda di La Rochelle che rigenerava oli recuperati, è ora alla testa di una poderosa catena di franchisee.

Esempio più eclatante è la Coca Cola Company: nella conquista dei mercati mondiali, la multinazionale statunitense ha saputo ben sfruttare i vantaggi offerti da questa tipologia di affiliazione, vendendo pressoché ovunque il prezioso processo produttivo della bottiglietta più famosa al mondo.

I numeri del franchising in Italia e nel mondo

La tabella che segue evidenzia il livello di sviluppo del franchising in 17 paesi europei (tab. 4.10).

Tabella 4.10 Numero di affiliati, affiliati, numero medio, persone impiegate e giro d'affari in 17 paesi Europei nel 1999

Paesi	Numero affilianti	Numero affiliati	Numero medio affiliati	Persone impiegate	Giro d'affari (mln). Di €
Austria	210	3.000	14	n.d.	1,6
Belgio	170	3.500	21	28.500	2,4
Danimarca	98	2.000	20	40.000	1
Finlandia	76	1.464	19	14.000	1,2
Francia	517	28.851	56	320.000	9,2
Germania	530	22.000	42	230.000	14,6
Gran Bretagna	568	29.100	51	260.700	8,9
Irlanda	20	n.d.	n.d.	n.d.	0,1
Italia	536	28.127	52	74.880	11,5
Iugoslavia	18	620	34	2.800	0,6
Norvegia	125	3.500	28	n.d.	3
Olanda	345	11.910	35	100.000	9,2
Portogallo	220	2.000	9	35.000	1
Rep. Ceca	40	80	2	760	0,8
Spagna	288	13.161	46	69.000	6,8
Svezia	230	9.150	40	71.000	5,7
Ungheria	220	5.000	23	45.000	2,6
Totale	4.211	163.463	39		

Fonte: Federazione Europea del Franchising e Annuari Nazionali del Franchising. Elaborazione Quadrante S.r.l

All'estero (tab. 4.11) si registra la presenza di 80 affilianti italiani con un totale di 2.665 punti di vendita affiliati. Il peso maggiore della presenza italiana all'estero è esercitato dai settori degli articoli per la persona (41 insegne) con il 51,3% sul totale e da quello dei servizi (23 insegne). Per quanto concerne le presenze straniere in Italia (tab. 4.12), le imprese americane sono operanti con 29 insegne, 14 delle quali attinenti al settore dei servizi. La Francia e la Gran Bretagna, sono rispettivamente presenti con 15 e 7 insegne. Con i suoi 293 punti vendita Jean Louis David si conferma franchisor leader, segue McDonald's con 207 affiliati, Mail Boxes Etc (200), Hertz (80) e la catena alberghiera Best Western con 111 locations.

Il franchising italiano, come evidenziato dai dati riportati all'inizio del paragrafo, mostra i suoi limiti in campo internazionale. Se si escludono le griffes della moda, sono ancora poche le insegne italiane che si spingono oltre i confini nazionali.

Le principali reti italiane all'estero restano Stefanel (365 punti vendita), Tecno-casa (180 punti vendita) e Nara Camice con 110 affiliati. Seguono Gianfranco

Ferrè, Figurella, Calzedonia e Brummel. Ma le aziende italiane che operano nei settori di alta immagine quali l'intimo, gli accessori moda, le scarpe, l'alimentare i ristoranti, con la cucina mediterranea, pizza, pasta, il caffè con le caffetterie italiane, potrebbero giocare in tal senso un ruolo di leader. Se così non fosse, le grandi marche italiane occuperebbero nei grandi mercati globalizzati e competitivi, ruoli marginali o di nicchia.

Tabella 4.11 Reti italiane all'estero (con 3 o più affiliati)

Settore di attività	2000		2001		Var. %
	n.	%	n.	%	
Commercio alim.specializzato	4	4,7	3	3,8	-25
Commercio despecializzato	0	0	0	0	0
Articoli per la persona	47	55,3	41	51,3	-12,7
Articoli per la casa	4	4,7	3	3,8	-25
Altro commercio specializzato	6	7,1	5	6,3	-16,6
Servizi	20	23,5	23	28,8	15
Alberghi e ristorazione	3	3,5	3	3,8	0
Costruzioni e manutenzioni	0	0	1	1,3	100
Industria	1	1,2	1	1,3	0
Totale	85	100	80	100	-5,8

Fonte: Gruppo Quadrante S.r.l., 2001

Tabella 4.12 Affiliati stranieri presenti in Italia

Settore di attività	2000		2001		Differenza 2000/2001	
	n.	%	n.	%	n.	%
Commercio alim. specializzato	1	1,4	1	1,4	0	0
Commercio despecializzato	0	0	0	0	0	0
Articoli per la persona	16	23	17	25	1	6,3
Articoli per la casa	4	5,8	4	5,8	0	0
Altro commercio specializzato	10	15	12	17	2	20
Servizi	26	38	22	32	-4	-15,4
Alberghi e ristorazione	12	17	11	16	-1	-8,3
Costruzioni e manutenzioni	1	1,4	1	1,4	0	0
Industria	1	1,4	1	1,4	0	0
Totale	71	100	69	100	-2	-2,8

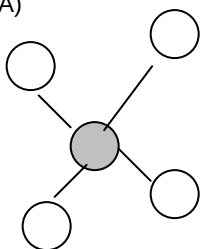
Fonte: Gruppo Quadrante S.r.l., 2001.

La situazione appena illustrata può essere spiegata dal fatto che i sistemi di affiliazione nel nostro paese sono relativamente giovani e di conseguenza hanno appena avviato l'attività di espansione all'estero, iniziando proprio dai mercati culturalmente, merceologicamente e geograficamente più prossimi.

La configurazione organizzativa

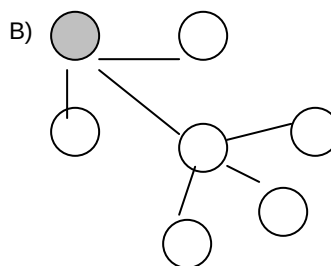
Nell'ambito del processo di internazionalizzazione delle PMI, in particolare appartenenti a settori quali il tessile-abbigliamento, accessori, calzature, la costituzione di reti in franchising rende le attività sviluppate più incisive e più rilevanti dal punto di vista competitivo. "...la crescita se considerata complessivamente a livello internazionale è più stabile, la crescita in ciascun singolo paese a livello internazionale è più stabile, la posizione competitiva nel paese di origine è rafforzata"⁵¹. E' dunque comprensibile come la formula contrattuale ed organizzativa del franchising abbia conosciuto, negli ultimi anni una crescente popolarità. Particolarmente nei settori testè citati, abbigliamento-moda-accessori, i processi di sviluppo domestico ed internazionale sono supportati dalla gestione di reti di punti di vendita in licenza/franchising. Tuttavia, dalle ricerche compiute negli ultimi anni emerge come non sia sufficiente l'apertura di punti di vendita, magari localizzati in zone prestigiose, per ottenere elevate performances. Rilevanti sarebbero anche le modalità di gestione della rete dei punti vendita. In tale ambito, assume importanza il processo di crescita multi-unit, che si può realizzare qualora l'impresa riesca ad individuare partner per un'espansione territoriale graduale. Tale modalità si differenzia dagli accordi di master franchising o dalle licenze di sviluppo territoriale per il fatto che, mentre mediante questi ultimi si concede un diritto territoriale di sviluppo garantito fin dall'inizio della relazione⁵², con la multi-unit sequenziale si costruisce incrementalmente una rete orizzontale caratterizzata da forti legami e scambi informativi tra i punti di vendita dell'affiliato (fig. 4.6).

Figura 4.6 A)



Processo di crescita tradizionale per singole unità

B)



Processo di crescita multi-unit

Questo piccolo gruppo di negozi costituisce una sorta di sub-rete, in grado di acquisire una identità imprenditoriale, di dialogare unitariamente con il franchisor e con analoghe sub-reti, di maturare competenze di buon livello manageriale. Le reti di tale tipologia fanno registrare migliori performances, crescono più stabilmente, non riducono il controllo del franchisor sulle politiche commerciali, migliorano l'orientamento complessivo al mercato dell'impresa grazie al mi-

⁵¹ Lorenzoni G., Manaresi A., 2001, p.38.

⁵² Il franchisee o il licenziatario vengono autorizzati all'apertura di un solo punto di vendita. Se la vicinanza del business garantisce un impegno ed un'attenzione particolare del franchisee nei confronti della gestione del personale e delle politiche commerciali, tuttavia questa prospettiva limita la crescita della rete e non offre sbocchi di sviluppo del business per l'affiliato.

glier flusso informativo sia a livello verticale (franchisor-franchisee) che orizzontale (tra punti vendita). Questi i vantaggi generali ma, a livello internazionale, la modalità multi-unit contribuirebbe al rafforzamento della presenza sul mercato, a consolidare la marca, a creare una maggiore comprensione del mercato.

La modalità di crescita multi-unit consente all'impresa, ogniqualvolta un nuovo dettagliante entra nella rete, di non ripartire sempre da zero nella trasmissione di conoscenze. Inoltre, affina la possibilità di adattamento locale e consente ai migliori affiliati di rimanere motivati e legati all'impresa. Per quanto concerne la gestione interna, poi, si rilevano vantaggi quali la diminuzione del magazzino a parità di fatturato (canalizzazione di alcune attività), minori costi del personale, migliore gestione, perfezionamento dei servizi al cliente, superiori risorse manageriali, maggiore capacità di conoscenza e monitoraggio del mercato.

4.9.5 Le joint venture

Le imprese che non hanno la possibilità di gestire direttamente la distribuzione in un mercato estero, soprattutto nelle fasi iniziali della penetrazione sul nuovo mercato, oppure che vogliano entrare in paesi dove il sistema economico-produttivo è controllato dallo stato e la presenza di un'impresa straniera è tollerata solo se in forma di cooperazioni con un partner locali, possono costituire una joint venture con un'impresa locale. Può essere realizzata una società partecipata (equity joint-venture), oppure si può far ricorso ad accordi contrattuali che non prevedono partecipazioni azionarie (non equity o contractual joint-venture). In questo secondo caso le imprese si accordano per svolgere congiuntamente determinate attività.

Le joint-venture possono assumere forme diverse, ma con maggiore frequenza l'accordo è fra due imprese private che stipulano un'intesa secondo ragioni di complementarità di risorse. L'impresa estera apporta alla joint-venture competenze tecnologiche e organizzative e, a volte, il proprio marchio; l'impresa locale fornisce l'accesso alle reti di distribuzione e la conoscenza del mercato nazionale. Le competenze dell'investitore possono così essere rafforzate tramite la collaborazione con il partner locale, collaborazione che riduce i rischi economici e politici e consente il celere conseguimento di un risultato soddisfacente.

Vantaggi e svantaggi derivanti dalla nascita di una joint venture

Di certo la joint-venture comporta un impegno limitato di risorse e condivisione del rischio, anche se alcune incognite permangono e possono essere causate, a titolo esemplificativo, da difficoltà di comunicazione, differenze tra culture d'impresa e stili manageriali, divergenze fra percorsi di sviluppo ed obiettivi futuri. Al di là di una mera elencazione di vantaggi e svantaggi propri della costituzione di una joint venture (tab. 4.13), possiamo apprezzarli diversamente a seconda che l'azienda sia un insider o un outsider rispetto all'attività considerata. Le imprese che desiderano entrare in un nuovo mercato o in una nuova area d'affari possono riconoscere nella joint venture una modalità efficace per ridurre le barriere all'ingresso. Altre, presenti nel mercato nazionale, possono invece accrescere, tramite la collaborazione, la competitività locale offrendo ad un outsider la possibilità di accedere al proprio mercato e acquisendo, per conver-

so, con rapidità un patrimonio tecnologico-produttivo e di marketing altrimenti difficilmente conquistabili.

Tabella 4.13 Vantaggi e svantaggi delle joint-venture

Vantaggi	- acquisire esperienze - ripartire i rischi di capitale - rapidità di entrata nel mercato (se il partner è locale) - superare le barriere poste dallo stato ospitante
Svantaggi	- conflitti latenti tra partner - gli obiettivi del partner possono in un secondo tempo divergere - possibili problemi di 'rimpatrio' di profitti e di capitali - difficoltà di controllo della gestione e della qualità dei prodotti - il partner locale può ottenere l'accesso a metodi e tecnologie che sono il 'cuore' dei vantaggi competitivi dell'impresa - un partner locale può decidere di abbandonare quando la joint venture è già operativa

Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 151.

Cruciale resterà comunque la chiara individuazione del mercato ed i campi di attività delle nuove imprese, la natura delle risorse e delle competenze messe a disposizione per conseguire gli obiettivi prefissati.

4.9.6 La globalizzazione delle PMI attraverso le alleanze strategiche

La natura delle alleanze strategiche

Gli investimenti diretti all'estero costituiscono la forma più tradizionale di penetrazione sui mercati stranieri che consente anche il controllo totale sui propri investimenti. Tipica delle grandi imprese, si concretizza nella la piena proprietà o nel possesso della quota di maggioranza detenuta in subsidiaries localizzate nei propri paesi target. A seguito dei mutamenti intervenuti negli assetti economici internazionali, nonché delle limitazioni sui livelli di investimento all'estero, la più tradizionale forma di investimento all'estero è stata gradualmente affiancata da nuove tipologie di presenza territoriale: le alleanze strategiche.

Le alleanze strategiche possono essere definite come legami manageriali tra più imprese, che possono assumere svariate forme: contrattuali, cooperative, joint ventures, accordi di licenza, ecc. Tali legami possono coinvolgere sia clientela straniera, che fornitori e concorrenti, che possono così tessere strategie comuni in contesti globali ed offrire linee più complete di prodotti e servizi in tutto il mondo. Possono inoltre favorire l'efficienza aziendale, la ricerca e sviluppo e la diffusione della tecnologia⁵³. I modelli menzionali nella definizione implicano

⁵³ "Strategic alliance is defined as a managerial tie-up with multiple companies in a variety of forms which involve contractual or cooperative relationships between companies including joint ventures, license agreements, information exchange agreements, sharing minority equity ownership, and holding joint research and development programmes with a wide range of partners including foreign clients, suppliers and competitors. This will enable companies to construct corporate strategies in global context, offer a complete line of merchandise, and provide more comprehensive service to clients around the world. They

diverse precondizioni, commitment e rischi, quindi non tutti sono applicabili dalle PMI.

Alleanze strategiche perché

In generale, i motivi che possono spingere un'azienda ad un'alleanza, piuttosto che affrontare singolarmente i mercati internazionali, sono i seguenti, di rilievo soprattutto per le PMI:

- acquisizione di nuovo know-how tecnologico;
- trasferimento di tecnologia;
- condivisione di proprietà e brevetti
- estensione dei mercati esistenti e incremento del potere di mercato;
- estensione delle linee di prodotto e miglioramento delle tecniche produttive;
- miglioramento delle opportunità di marketing e di distribuzione dei prodotti;
- raggiungimento di flessibilità finanziaria, integrazione e diversificazione, suddivisione del rischio.

Oltre a questi evidenti benefici e ad altre possibili sinergie derivanti da operazioni svolte su scala maggiore, il rilievo delle alleanze strategiche deriva dalla crescente domanda, da parte dei paesi ospiti, specialmente quelli meno sviluppati ed i newly industrialized countries.

Il contesto delle piccole e medie imprese

A fronte dei numerosi fattori che possono, in generale, favorire la messa a punto e la realizzazione di alleanze strategiche, è necessario operare alcune considerazioni ad hoc sulle PMI. Perché una impresa di piccole o medie dimensioni dovrebbe preferirle ad un tradizionale IDE per supportare la propria strategia di internazionalizzazione? Potrebbe farlo, ad esempio nelle seguenti situazioni:

- una PMI che decide di entrare per la prima volta in un importante mercato straniero, senza sostenere costi rilevanti o incorrere in sostanziali incrementi di rischio finanziario;
- una PMI altamente specializzata con un know-how distintivo, che ha operato solamente sul proprio mercato locale, che ha scarse risorse finanziarie e risorse manageriali per supportare la propria strategia di crescita sui mercati internazionali;
- una PMI con poca esperienza e/o informazioni sui mercati esteri che le rendono difficoltosa la stima dei possibili profitti o delle opportunità di investimento; a causa della rilevante sensibilità al rischio è riluttante ad investire risorse per coprire le carenze evidenziate;
- nel caso in cui l'instabilità politica, gli interventi dello stato straniero in termini di limitazioni e standard richiesti ai prodotti importati conducano a rilevanti incrementi nei costi e di conseguenza nei prezzi dei prodotti;
- a causa delle condizioni della domanda instabili, la PMI decide di non sostenere i costi di espansione della propria capacità produttiva all'estero.

would be more efficient in reducing costs, and reinforcing technology tie-ups and co-operative relationships in research and development areas". JETRO, 1989, p.12.

La definizione di joint venture consente inoltre alle PMI interessate all'internazionalizzazione di superare i principali ostacoli che derivano, nella maggioranza dei casi, dalla mancanza di conoscenza e padronanza (controllo) di molte variabili esterne relative ai paesi stranieri, la mancanza di pianificazione e di risorse necessarie, le differenze geografiche e culturali, nonché numerosi vincoli ed obiettivi posti dai paesi ospiti.

Dalla propria analisi empirica svolta su un campione di PMI canadesi, Dhingra individua le seguenti linee guida per una PMI che voglia avvicinarsi al mondo delle alleanze strategiche per perseguire la propria crescita attraverso la penetrazione dei mercati stranieri (tab. 4.14).

Tabella 4.14 Linee guida per la definizione di una alleanza strategica di successo

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Definire chiaramente i risultati e gli obiettivi dell'alleanza strategica; - Identificare le caratteristiche desiderate dal potenziale partner - Riconoscere i limiti dell'alleanza - Muoversi nell'ambito di aree di nuovi prodotti che incrementino il valore aggiunto e siano poco sensibili ad incertezza negli scambi - Modificare i prodotti esistenti in base alle esigenze dei mercati locali - Considerare l'insieme di tutte le possibili modalità di entrata - Analizzare continuamente il globo, includendo anche partner geograficamente e culturalmente lontani - Le decisioni circa la modalità di entrata devono essere prese tenendo conto dei mercati, della concorrenza, delle caratteristiche dell'impresa, piuttosto che su preconcezioni - Adottare una strategia bilanciata tra la diversificazione e la concentrazione - Tenere sotto controllo continuo le strategie della concorrenza - Anticipare gli sviluppi che verranno realizzati nel paese ospite (sociali, politici, culturali, economici, ...) e prevedere eventuali ri-negoziazioni - Valutare l'accesso alle materie prime, ai fornitori e adattamenti agli standard di prodotto richiesti dal paese ospite - Mantenere la competitività attraverso efficienza ed innovazione - Anticipare i potenziali concorrenti a livello globale |
|---|

Fonte: tradotto ed adattato da Dhingra H.L., 1991, pp.61-62

A causa della loro dimensione e delle risorse specializzate possedute, le PMI possono competere con successo sui mercati internazionali in nicchie di mercato, in cui i margini sono elevati ma le economie di scala e di scopo sono meno importanti. Esse si trovano in una condizione migliore nel soddisfare di bisogni differenziati a seconda delle varie appartenenze geografiche. Nella scelta dei mercati da penetrare devono essere ricercate queste caratteristiche, che consentano lo sfruttamento dei vantaggi comparati.

4.10 Gli investimenti diretti all'estero

In determinate circostanze, l'impresa potrebbe preferire un controllo diretto delle attività condotte nei mercati esteri e le alternative fondamentali che le si presentano sono l'acquisizione e la costituzione di un'impresa ex novo (greenfield). L'acquisizione permette all'impresa di introdursi in modo rapido nel mercato accedendo ai canali distributivi e disponendo di una base di clienti. Nel caso in cui non esistano imprese-obiettivo o l'acquisizione sia troppo costosa, il green-

field diventa una scelta obbligata, in particolare se l'impresa dispone di know-how tecnologico non facilmente trasferibile. In questo modo l'impresa acquisirebbe dei vantaggi ben precisi, che possiamo vedere nella tabella 4.15.

Tabella 4.15 Vantaggi della strategia di investimento diretto

Vantaggi	Maggiore grado di controllo. Introito della totalità dei profitti. Conseguimento di economie di costo. Miglioramento dell'immagine locale. Possibilità di adattare i prodotti al mercato. Autonomia di decisione e azione.
Svantaggi	Ingente impiego di risorse. Elevato coinvolgimento nel mercato internazionale. Numerosi rischi.

Ad esempio, può avere un maggior grado di controllo sull'investimento e conseguire economie di costo (manodopera e materie prime meno costose; investimenti incentivati dai governi locali; minori costi di trasporto). Inoltre, può migliorare la propria immagine in loco, creando nuovi posti di lavoro, nonché adattare i suoi prodotti al mercato locale, poiché può sviluppare un rapporto più intenso con i clienti, i fornitori e i distributori. Infine, vengono a cadere i rischi di conflittualità con altri partner.

Naturalmente in questi casi è ingente l'impiego di risorse e il coinvolgimento nei mercati internazionali, oltre all'esposizione a numerosi rischi come la svalutazione della moneta, il deteriorarsi dei mercati o l'esproprio.

4.10.1 Gli investimenti diretti all'estero e le piccole e medie imprese

Il crescente coinvolgimento delle piccole e medie imprese nei processi di internazionalizzazione dei sistemi economici è un rilevante aspetto della globalizzazione. Secondo alcuni dati presentati dall'OCSE, le PMI sono già attive sui mercati globali: circa il 25% delle PMI manifatturiere compete a livello internazionale e contribuisce alle esportazioni mondiali per una percentuale compresa tra il 25 e il 35%.

Tale coinvolgimento si estende oltre la dimensione mercantile (esportazioni) ed include sempre più sia forme leggere di crescita all'estero (attraverso accordi e partnership che non comportano partecipazioni a capitale di rischio), sia forme più profonde basate su investimenti diretti esteri (IDE) in joint ventures e sussidiarie direttamente controllate.

Le 'piccole multinazionali'

Un insieme di evidenze empiriche raccolte nei paesi industrializzati mostra l'emergere di un nuovo, consistente, ceto di piccole multinazionali, la cui casa madre ha dimensioni inferiori ai 500 addetti, ma la cui articolazione produttiva in paesi esteri impiega risorse finanziarie, tecnologiche, produttive e manageriali talvolta di entità rilevante, se misurate in rapporto agli assets controllati in patria.

Il miglioramento delle infrastrutture mondiali di comunicazione e di trasporto, lo sviluppo dei mercati finanziari, l'articolarsi e il diffondersi dei servizi alle imprese, l'affermarsi di tecnologie dell'informazione di facile adozione in grado di ridurre i costi di transazione e di abbattere precedenti vincoli spazio temporali nelle relazioni a lunga distanza, la liberalizzazione in atto in molti paesi, sono tutti fattori alla base di questo nuovo fenomeno.

Per quanto riguarda il nostro paese, le PMI rappresentano quasi i tre quarti delle aziende multinazionali italiane che svolgono attività produttive all'estero: dal '90 al '96 esse sono cresciute di 2,5 volte. Esse operano in particolare nei settori specialistici della meccanica ed elettromeccanica strumentale e nei settori tradizionali, ove maggiore è la forza competitiva del nostro paese: settore tessile, abbigliamento, prodotti in legno e metallo.

Dal punto di vista dell'orientamento geografico, le PMI italiane hanno colto significative opportunità di investimento nei paesi dell'Europa centrale ed orientale, area in cui è localizzato il 32,8% delle imprese partecipate da soggetti investitori con meno di 500 addetti e circa la metà dei corrispondenti addetti. Significativo è anche il fatto che tali iniziative rappresentino il 73,6% del numero di partecipazioni italiane in tale area⁵⁴.

Comparativamente assai meno stimolante nei confronti dell'internazionalizzazione produttiva delle PMI italiane è risultato invece il processo di unificazione europea.

Per quanto concerne, infine, l'orientamento settoriale, le partecipazioni estere delle multinazionali di minori dimensioni si concentrano prevalentemente nei settori tradizionali – tessile, abbigliamento, cuoio, pelletteria, calzature, prodotti di legno, mobili e complementi d'arredo – e la meccanica strumentale, in cui il sistema Italia gode di buona competitività internazionale.

Le ragioni degli investimenti diretti all'estero da parte di una PMI

Il dibattito economico propone due tesi estreme e contrapposte in merito alle motivazioni che spingerebbero le PMI a insediare processi produttivi all'estero:

- cogliere le opportunità di crescita che valorizzino le proprie risorse distintive, attivando un processo complementare e non sostitutivo della crescita delle attività domestiche; l'IDE è così parte di un circolo virtuoso che rafforza la base produttiva e l'occupazione interna al paese;
- delocalizzare le attività all'estero in ragione sia del mutare dei vantaggi comparati del paese (costo del lavoro, materie prime, ...), sia dell'emergere di vincoli allo sviluppo dovuti all'insufficienza delle dotazioni infrastrutturali e di altre esternalità locali; questa fuga all'estero indebolisce la base produttiva nazionale e spiazza l'occupazione, attraverso IDE sostitutivi degli investimenti interni.

Questi due modelli coesistono in numerose situazioni imprenditoriali. A tal proposito Mariotti e Mutinelli hanno condotto un'indagine empirica tesa ad indagare le motivazioni strategiche di un campione di PMM⁵⁵ italiane alla base delle

⁵⁴ Per approfondimenti si veda Mariotti S., Mutinelli M., 2001.

⁵⁵ Multinazionali di minori dimensioni

loro iniziative di investimento all'estero⁵⁶. Lo studio ha identificato gruppi omogenei di iniziative, in base all'importanza attribuita dalle imprese ad un set di 14 variabili relative a possibili motivazioni di investimento all'estero⁵⁷.

In base alle risposte fornite sono stati individuati 6 cluster comportamentali (4 espressione di strategie pure, cioè relative ad iniziative ispirate fondamentalmente ad un unico obiettivo generale, 2 interpretabili come il risultato di strategie miste), sintetizzati nel quadro che segue (quadro 4.3).

Quadro 4.3 Motivazioni delle iniziative di investimento all'estero delle piccole multinazionali italiane

1° cluster: iniziative di market seeking (numero di iniziative n=100 pari al 33,7% del totale)

E' il cluster più numeroso: le iniziative che lo compongono sono principalmente guidate da obiettivi market oriented, con valori superiori alla media per le variabili relative alla conquista di quote di mercato, alla riduzione dei costi di trasporto, al miglioramento del servizio reso al cliente ed alla necessità di aggirare barriere tariffarie e di altra natura. Per contro, scarso rilievo viene attribuito ai differenziali di costo dei fattori produttivi ed alle problematiche connesse alla tecnologia ed alla R&S. La produzione concerne principalmente prodotti uguali a quelli della casa-madre, eventualmente adattati per incontrare le specificità del mercato locale e/o di area (ad es. Europa orientale, Mercosur), cui sono prevalentemente destinati. Notevolmente sotto-rappresentate rispetto alla media sono infatti le destinazioni rivolte al mercato mondiale e al mercato "di ritorno" (Italia). Le partecipazioni non di controllo sono presenti con frequenza maggiore (65% del totale), in ragione di accordi di partnership di probabile natura commerciale.

2° cluster: iniziative labour seeking (n=41 pari al 18,8% del totale)

L'insieme raggruppa le azioni principalmente indirizzate alla ricerca di lavoro a basso costo. In misura speculare rispetto al caso degli investimenti market seeking, scarso rilievo è dato in tale segmento alle motivazioni di mercato. I prodotti sono in prevalenza omogenei a quelli della casa-madre, ma risultano più frequenti rispetto alla media i casi in cui la produzione riguarda componenti e semilavorati destinati ad essere reimpostati in Italia, per essere sottoposti ad ulteriori processi di trasformazione. Le destinazioni caratteristiche della produzione sono il mercato mondiale e quello italiano. Sembra evidente la logica delocalizzativa di queste iniziative, confermata dalla netta prevalenza di investimenti greenfield e dallo scarso rilievo dato a partnership con soggetti locali.

3° cluster: iniziative source seeking (n=34 pari all'11,4% del totale)

Le iniziative che compongono tale cluster sono prevalentemente motivate dalla necessità di favorire l'approvvigionamento di fattori della produzione diversi dal lavoro: in primo luogo

⁵⁶ Sono state coinvolte nell'indagine 216 imprese che rappresentano il 34% delle PMM censite dalla banca dati Reprint. Per approfondimenti si veda Mariotti S., Mutinelli M., 2001.

⁵⁷ Le variabili indagate sono le seguenti:

- | | |
|---|---|
| - conquista di quote di mercato; | - riduzione dei costi di trasporto; |
| - miglioramento dei livelli di servizio ai clienti; | - approvvigionamento di materie prime e/o semilavorati; |
| - differenziali di costo del lavoro; | - differenziali di costo dell'energia; |
| - differenziali di costo del capitale; | - risposta a barriere tecniche, normative, ...; |
| - accesso a tecnologia e know-how; | - accesso a rete commerciale; |
| - risposte a mosse dei concorrenti; | - ricerca di sinergie in produzione e/o R&S; |
| - proposte di collaborazione da terzi; | - vendita di tecnologie e/o know-how. |

go le materie prime, componenti e semilavorati a basso costo. Anche i differenziali nel costo dell'energia, del capitale e di altri fattori assumono valori significativamente superiori alla media. Come per il precedente segmento, sono importanti il mercato italiano e quello mondiale. La tipologia produttiva si caratterizza per il rilievo assunto dai componenti e semilavorati e dei prodotti diversificati rispetto alla casa-madre. L'incidenza delle partecipazioni minoritarie (doppia rispetto alla media) sembra indicare la ricerca di accordi strategici con partner che controllano localmente le fonti di approvvigionamento.

4° cluster: *iniziativa technology seeking* (n=38 pari al 12,8% del totale)

Questo cluster si distingue principalmente per la forte importanza attribuita, tra le motivazioni d'iniziativa, all'accesso a know-how e tecnologie disponibili localmente ed alla ricerca di sinergie nella produzione e nelle attività di ricerca e sviluppo. Coerentemente, le acquisizioni di controllo o minoritarie di imprese preesistenti prevalgono nei confronti degli investimenti greenfield. Le produzioni sono più frequentemente dissimili da quelle della casa-madre, con enfasi sui componenti complementari. Notevole importanza è attribuita alla conquista di quote sui mercati di sbocco, in genere di dimensioni continentali o mondiali.

5° cluster: *iniziativa market & labour seeking* (n=63 pari al 21,2% del totale)

Tale insieme, secondo per numero di iniziative solo al cluster 1 market seeking, si caratterizza per la contestuale forte rilevanza attribuita alla conquista dei mercati ed alla ricerca di manodopera a basso costo. E' interessante osservare come in questo caso, a differenza dei cluster regolati da strategie pure, la produzione è frequentemente indirizzata ad un mercato di area, più vasto di quello locale. Si tratta dunque di investimenti indirizzati ad ampi mercati regionali per i quali si è cercato di ottimizzare la localizzazione, scegliendo tra i diversi paesi in funzione del costo del lavoro.

6° cluster: *support investment* (n=21 pari al 7,1% del totale)

Anche le iniziative appartenenti a tale raggruppamento non sono espressione di una strategia pura, ma risultano accomunate dall'importanza attribuita alla possibilità di valorizzare, tramite trasferimento all'estero, tecnologia e know-how proprietari. Tale motivazione assume per le imprese dell'insieme valori di molto superiori alla media, in associazione con altre motivazioni reputate importanti o molto importanti. In particolare, sia gli obiettivi market oriented (conquista quote di mercato, riduzione dei costi di trasporto, miglioramento del livello di servizio dei clienti, risposta a barriere, accesso alla rete commerciale dell'acquisita), sia quelli relativi ai differenziali di costo (del lavoro, dell'energia, del capitale) assumono in questo gruppo valori superiori alla media.

Fonte: Mariotti S., Mutinelli M., 2001

L'indagine svolta permette di verificare come circa la metà delle iniziative rifletta strategie market e strategic asset seeking, con orientamenti che poco hanno in comune con i modelli della delocalizzazione produttiva. Quest'ultima ispira poco più di ¼ delle iniziative locali. Anche associando le forme ibride non si giunge alla metà delle iniziative.

Le strategie di delocalizzazione tramite IDE sono meno numerose di quanto si pensi. Esse sono correlate a:

- esistenza di un significativo trade off tra riduzione dei costi, ottenibile tramite decentramento internazionale della produzione, ed altri fattori critici, quali la sicurezza degli approvvigionamenti, la qualità dei prodotti, i tempi di consegna ed il servizio al cliente;
- combinazione di motivazioni market seeking nei confronti del paese target dell'iniziativa o dell'area regionale in cui esso si colloca.

Dai risultati dell'indagine è possibile osservare, inoltre, che dimensioni e localizzazione delle imprese influenzano la tipologia di iniziativa all'estero. Maggior propensione a situazioni market oriented si realizzano qualora la casa-madre abbia dimensioni superiori ai 200 addetti e si riduce significativamente quando la casa madre occupa meno di 50 addetti.

Al diminuire invece delle dimensioni della casa-madre aumenta la probabilità che l'iniziativa sia di tipo resource seeking; ancora, la probabilità di appartenere al cluster market seeking aumenta nel caso in cui la casa-madre sia localizzata nel nord del paese, mentre in caso contrario cresce la probabilità di appartenere al cluster 3.

Questi risultati confermano le considerazioni presenti in altri contributi che sottolineano le differenze in termini di rischio e complessità tra investimenti market seeking e resource seeking. I primi, oltre allo svolgimento dell'attività produttiva, comportano lo sviluppo di reti distributive e di assistenza e sono di natura information-intensive, in quanto implicano l'accesso a informazioni privilegiate circa le caratteristiche dei mercati locali e la formazione di competenze ad hoc. In tal caso le imprese sostengono costi di informazione e impiegano risorse manageriali che sono assai meno necessarie quando l'iniziativa è di tipo resource seeking e la produzione della consociata è destinata alla casa madre. Ma la possibilità di sostenere elevati costi di informazione è funzione delle dimensioni aziendali. Questa tipologia di costo può però essere ridotta grazie ad externalità territoriali oltre che attraverso partnership con operatori insiders.

Anche le caratteristiche settoriali e di destinazione geografica delle iniziative hanno un ruolo sulla composizione dei cluster. L'appartenenza ai cluster di tipo labour seeking è assai più probabile se l'iniziativa si svolge in settori labour-intensive, quali l'abbigliamento, cuoio e calzature, legno e mobilio. Nella meccanica e nell'elettronica e, ancora più spiccatamente, nella chimica, aumentano in modo significativo le probabilità di appartenere ai raggruppamenti di tipo market e technology seeking. Tale tipologia di analisi mette inoltre in luce il fatto che la localizzazione dell'iniziativa in paesi avanzati dell'Europa Occidentale e del Nord America è associata ad una maggiore probabilità di appartenere ai cluster di tipo market seeking e technology seeking. Altrettanto nitida è l'evidenza prodotta per l'Europa Centrale ed Orientale: in questo caso le probabilità crescono con riferimento ai cluster con componenti labour e resource seeking. I paesi dell'Est si confermano area privilegiata di destinazione di investimenti per delocalizzazione produttiva stimolata dal basso costo del lavoro. Nelle altre aree del mondo (Asia, America Latina ed Africa), si combinano problematiche diverse, a causa dei maggiori rischi e della diversa complessità logistica dell'investimento. L'attenzione al costo del lavoro si allaccia alla conquista del mercato come motivazione prevalente, determinando l'aumento della probabilità di appartenere a gruppi ibridi (market e labour seeking).

La 'fuga' delle PMI dal territorio

L'indagine sul campo porta dunque a concludere che le delocalizzazioni 'pure', soprattutto quelle concentrate nei settori tradizionali, sono meno numerose di quanto comunemente si pensi. Vanno dunque notevolmente ridimensionati i timori di 'fuga in massa' delle PMI dal territorio italiano. Piuttosto possiamo intravedere segnali che conducono alla creazione di network internazionali in cui

le imprese minori maggiormente dinamiche riescono a valorizzare le proprie risorse distintive (tecnologiche, produttive, commerciali) arricchendole con nuovi vantaggi competitivi che verranno esaminati nel prosieguo del lavoro.

Le PMI in genere tendono alla minimizzazione degli investimenti fissi specifici e nella maggior parte dei casi scelgono la modalità di internazionalizzazione caratterizzata dal grado minimo di investimento fisso specifico, cioè l'esportazione. In altri termini tenderanno a preferire una strategia di internazionalizzazione leggera, minimizzando tutti gli investimenti fissi specificamente dedicati all'attività internazionale.

Ciò non significa necessariamente che le imprese di minori dimensioni non possano essere coinvolte intensamente nell'attività sui mercati internazionali. Semplicemente esse basano la propria competitività nei mercati esteri su elementi della propria complessiva strategia competitiva, senza elaborare ed investire nella formulazione di una specifica strategia export.

4.11 Le reti d'impresa o network

Con il moltiplicarsi del numero dei legami e delle relazioni durature tra imprese, hanno origine le reti di imprese e le imprese a rete. Il beneficio che deriva dall'appartenenza alla rete è rappresentato dalle specifiche possibilità di scambio di risorse, conoscenze e capacità che possono avvenire tra i vari membri.

Chandler ha indicato la cooperazione tra imprese⁵⁸ come uno dei più fruttuosi e possibili percorsi di sviluppo del capitalismo moderno. Infatti, come evidenziato da Thorelli la costituzione di network d'impresa può condurre all'ottenimento di economie di scala ed economie di raggio d'azione.

Spesso le ragioni dei comportamenti, delle decisioni e delle azioni di qualunque attore organizzativo, sia esso individuo o organizzazione, non sono il risultato di caratteristiche o processi interni, ma vanno ricercate nelle relazioni che l'attore stesso detiene con altri attori. Questa riflessione è ancorata a due proposizioni che stanno alla base della moderna teoria dei network:

- le relazioni che un attore organizzativo detiene verso l'esterno possono condizionare o determinare, in modo più o meno consapevole, una rete di obbligazioni che modifica il comportamento e le decisioni;
- le relazioni rappresentano una risorsa che l'attore può utilizzare e manipolare per ottenere benefici.

Le caratteristiche della rete di imprese

Il concetto di rete tra imprese può essere riferito, in prima istanza, alla trama di relazioni non competitive che connette entità istituzionalmente diverse, senza intaccarne l'autonomia formale e, in assenza, di una direzione e di un controllo

⁵⁸ Un accordo di collaborazione è un accordo di lungo periodo ed esplicito tra due o più imprese. Ci può essere oppure no una remunerazione finanziaria. Ci si scambia informazioni, merci, servizi ... (Mariti P., Smiley R.H., 1983).

“Per accordo di collaborazione tra imprese si intende ... una relazione di lungo termine tra imprese, concernente una o più aree di attività, in termini di linee di prodotto, di aree di mercato, di funzioni aziendali, in base alla quale esse disciplinano ex-ante le proprie condotte future, attraverso meccanismi contrattuali a diverso grado di specificazione formale o, al limite, attraverso soluzioni informali (Cainarca G et al., 1989, p. 9)

unitario. Si tratta quindi di forme organizzative basate sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano in condizioni di interdipendenza. Quest'ultima può esplicarsi sia lungo la dimensione verticale, la catena di generazione del valore (ad esempio un fornitore ed un cliente), sia rispetto alla dimensione orizzontale, ossia tra imprese che svolgono le medesime attività e operano nello stesso ambiente (es. due imprese concorrenti).

In molti settori, soprattutto quelli avanzati, il ricorso a relazioni cooperative tra imprese è un fenomeno in grado di modificare profondamente i meccanismi di regolazione della concorrenza, i processi di innovazione e la generazione di nuovi prodotti, le attività di ricerca, la distribuzione commerciale e l'internazionalizzazione.

Volendo elencare, i vantaggi derivanti per la singola impresa dal coinvolgimento in una forma reticolare sono le seguenti:

- la creazione di incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni;
- lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti;
- l'utilizzo di modalità flessibili di valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite o le innovazioni tecnologiche;
- lo sviluppo della qualità dei prodotti e dei processi specie quanto le risorse e l'ambiente sono incerti;
- l'ottenimento di risorse finanziarie, informazioni, materie prime, legittimazione, status ecc. in forme stabili e a minori costi di cambiamento rispetto alle forme di integrazione;
- lo sfruttamento di capacità produttiva in eccesso;
- il perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione;
- la condivisione dei costi di sviluppo dei prodotti e la condivisione dei rischi;
- lo sfruttamento di sinergie, lo sviluppo di azioni congiunte e di relazioni fiduciarie;
- la focalizzazione sulle competenze distintive e la corrispondente ricerca di efficienza operativa attraverso gli altri attori coinvolti nella relazione;
- la riduzione dei costi di produzione e di transazione rispetto ad altre forme di organizzazione delle attività economiche;
- il controllo di fonti di incertezza.

Questi sono tutti elementi che incidono positivamente sulla capacità della singola impresa di essere efficace sui mercati internazionali.

Da ultimo, aggiungiamo che lo sviluppo dei network è facilitato, oltre che dalla consapevolezza di poter realizzare i citati vantaggi, quindi di acquisire forza da spendere sui mercati locali, nazionali ed internazionali, anche dalla definizione di rapporti di collaborazione stabili basati sulla negoziazione, sulla fiducia e sulla reputazione. Dunque, la formazione di reti inter-organizzative basata sulla cooperazione ed il coordinamento (pur nella totale separazione della proprietà dei vari attori) può essere letta ora con modelli economici (il perseguimento di vantaggi comuni) ora con spiegazioni sociali (l'esistenza di rapporti personali e di fiducia tra le parti).

4.11.1 Distretti, rapporti di collaborazione e network: la situazione delle piccole e medie imprese italiane

Con riferimento alla realtà italiana, spesso le PMI operano in contesti speciali, ad esempio i distretti industriali, dove le singole imprese godono di economie esterne che ne aumentano la competitività. I vantaggi di cui le PMI godono in questi specifici contesti non sono riproducibili all'estero, quindi molto difficilmente le PMI potrebbero trovare vantaggi differenziali delocalizzando all'estero la propria produzione.

I distretti industriali

La nozione di distretto industriale, che risale nella sua originaria formulazione a Marshall, può essere sintetizzata nella definizione di Becattini “un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”⁵⁹. Tra le caratteristiche alla base della competitività dei distretti industriali, sottolineiamo, in questa sede:

- la frammentazione del ciclo produttivo;
- la cultura di prodotto diffusa sul territorio ed il flusso di innovazioni bottom-up generate dalla peculiare atmosfera industriale;
- le relazioni tra imprese basate su un mix di competizione-cooperazione;
- il clima di emulazione e la possibilità di imitare rapidamente i modelli organizzativi di successo;
- le economie esterne di tipo organizzativo.

Forti di questi elementi, le PMI italiane mostrano una capacità di penetrare i mercati internazionali piuttosto elevata, grazie al contagio virtuoso che si sviluppa a livello territoriale. Facendo un passo indietro, Porter descrive il profilo internazionale dell'impresa utilizzando due dimensioni:

- la configurazione (che varia su un continuum che va da *fully dispersed* a *fully concentrated*);
- il coordinamento (che varia da basso ad alto).

Una **configurazione fully dispersed** implica che ciascuna attività della catena del valore sia ripetuta in ognuno dei paesi in cui l'impresa opera. Al contrario, una **configurazione fully concentrated** implica che tutte le attività vengano mantenute in un'unica localizzazione. Proprio la localizzazione è particolarmente importante per caratterizzare il profilo internazionale delle PMI la cui configurazione prevalente è caratterizzata da una notevole concentrazione (tab. 4.16).

Tabella 4.16 Stima del peso dei principali distretti industriali italiani nell'export mondiale di alcuni prodotti manifatturieri: anno 1996

Prodotti	Distretti	Quote %
Tessuti di lana	Prato-Firenze	19-20
Tessuti di lana	Biella-Vercelli	14-15
Tessuti di seta	Como	24-26
Calze femminili	Castel Goffredo	40

⁵⁹ Becattini G., 1989.

Bottoni	Bergamo	10
Pelli conciate	Pisa	5-6
Pelli conciate	Vicenza	10
Calzature	Ascoli Piceno-Macerata	5-7
Occhiali e montature	Belluno	15-17
Oreficeria	Vicenza	13-15
Oreficeria	Arezzo	12-13
Sedie e divani	Bari-Matera	7-9
Sedie e divani	Udine	7-8
Mobili e cucine	Treviso-Pordenone	8-9
Mobili e cucine	Pesaro	3-4
Mobili e cucine	Como-Milano	4-5
Piastrelle e ceramiche	Modena-Reggio Emilia-Bologna	38-40
Pietre ornamentali	Massa Carrara-Lucca-La Spezia	12-13
Pietre ornamentali	Verona	9-10
Rubinetteria-valvolame	Novara-Vercelli	5-7
Rubinetteria-valvolame	Brescia	4-6
Pentolame e posateria	Brescia	4-5
Macchine per imballaggio	Bologna-Modena-Parma	13-15
Macchine per il legno	Rimini-Forlì-Pesaro	8-9
Macchine per le plastiche	Varese-Milano	6-7

Fonte: elaborazione Ufficio Studi Montedison-Cranec, Università Cattolica di Milano su dati Tradestat, UIC, ISTAT

La tabella sottolinea la posizione di eccellenza di molte produzioni/distretti nel commercio internazionale italiano. In particolare si ravvisa che:

- in alcuni ambiti le percentuali di incidenza sono spesso ampiamente superiori al 25%, come nel caso dei tessuti di seta a Como, della calzetteria a Castel Goffredo, delle piastrelle in ceramica nel comprensorio Modena, Reggio Emilia, Bologna;
- la forte incidenza delle esportazioni distrettuali non rappresenta solo un dato tipico del cosiddetto made in Italy tradizionale, ma si estende, in coerenza con lo sviluppo del modello di specializzazione sull'estero italiano, anche a diversi settori della meccanica (es. per l'imballaggio, per la lavorazione del legno, per le materie plastiche) avvalorando l'ipotesi di una espansione della quota indiretta del made in Italy distrettuale.

Peraltro, nell'arco di un decennio (1986-1996) la crescita delle esportazioni dei distretti è stata comunque superiore alla media italiana, confermando l'importanza che questi assumono in riferimento alle performance sull'estero (tab. 4.17).

Tuttavia, nel nostro paese dobbiamo osservare la forte presenza di strutture distrettuali fully concentrated, in quanto gli elementi della value chain mantengono la medesima localizzazione all'interno dei confini nazionali e anche quando le PMI decidono di localizzare all'estero un segmento della catena si tratta per lo più delle attività di commercializzazione e di vendita. "La partecipazione delle piccole e medie imprese all'economia internazionale può essere intensa, attraverso la catena, ... In genere ... riguarda direttamente solo alcune funzioni: le esportazioni, l'acquisizione di tecnologie estere (soprattutto incorporate nelle macchine) e l'approvvigionamento di altri input. Sono invece rari i casi in cui le

piccole e medie imprese internazionalizzano le variabili più vicine al core delle formula imprenditoriale⁶⁰.

Tabella 4.17 Esportazioni dei distretti per ripartizione territoriale a confronto con quelle delle aree di appartenenza (tassi di variazione percentuale anni 1986-1996)

Ripartizioni	Distretti	Totale area
Nord-ovest	213,2	172,0
Nord-est	196,2	211,5
Centro	106,2	169,9
Sud-isole	302,7	150,6
Totale Italia	175,9	168,1

Fonte: elaborazioni Assocamerestero su dati Crainec e Istat

Indipendentemente dal fatturato, le imprese distrettuali italiane presentano una maggior presenza mercantile all'estero: infatti nei distretti svolge attività di esportazione il 54% delle imprese, contro il 45% delle imprese contro il 45% delle PMI che opera nel resto del paese. Se tuttavia puntiamo ad esaminare con maggiore dettaglio il livello di internazionalizzazione delle imprese distrettuali, verifichiamo che al di fuori degli aspetti di natura mercantile la situazione si presenta molto più arretrata rispetto a quella delle PMI che operano al di fuori dei distretti. Un primo segnale di questa situazione è la scarsa consistenza delle imprese che hanno fatto ricorso a queste iniziative: si tratta solo dell'8,4% delle imprese distrettuali, un dato sostanzialmente in linea con quello rilevato con riferimento alla media del sistema italiano di piccole e medie imprese.

Esaminando le iniziative di internazionalizzazione allargata, messe in atto dalle imprese distrettuali, emerge un profilo molto tradizionale (tab. 4.18).

⁶⁰ Grandinetti R., Rullani E., 1992.

Tabella. 4.18 Ripartizione delle iniziative di internazionalizzazione allargata per tipologia (valori percentuali)

Tipologia di iniziative	Distretto	Non Distretto
Accordi per commesse	38,5	17,4
Accordi per distribuzione	22,2	16,5
Joint ventures	15,4	22,4
Accordi per affidamento	12,8	22,2
Investimenti diretti	11,1	21,4
Totale	100	100

Fonte: elaborazioni Assocamerestero su dati indagine Unioncamere, Istituto G. Tagliacarne (2001)

Infatti, al primo posto negli investimenti si collocano le attività di subfornitura ottenute da imprese estere, con un forte distacco rispetto a quanto si rileva per aziende non distrettuali. In seconda posizione si pongono gli accordi di distribuzione, anche in questo caso con uno scostamento positivo rispetto a quello che si verifica per le PMI del resto dell'Italia.

Molto contenuta è invece la realizzazione di attività che comportano un maggior livello di impegno, come la realizzazione di investimenti diretti all'estero e di joint-ventures con imprese di altri paesi, con valori inferiore della metà e di quasi un terso rispetto alla situazione rilevata per PMI extra distrettuali.

Un'ulteriore notazione merita la minore frequenza che riscontra l'affidamento di lavorazioni all'estero. Si tratta di un dato che induce ad essere cauti sulle interpretazioni che sostengono un generalizzato processo di decentramento di lavorazioni da parte dei distretti nei paesi esteri. Per quanto attiene alla scelta dei paesi verso i quali si dirigono gli accordi e le collaborazioni, sembra che le imprese distrettuali si riferiscano in misura crescente rispetto alle altre PMI verso i paesi dell'Unione europea e dell'Est Europa, mentre i riferimenti sono inferiori rispetto alle imprese extra distrettuali per l'Asia e il Nord America.

Le PMI e il territorio

Dunque, dopo anni di esperienza internazionale concentrata quasi esclusivamente sulle vendite e dopo la riduzione dei vantaggi relativi ai differenziali salariali e di costo, le PMI continuano a mantenere il legame con l'ambiente locale, inteso come sistema che fornisce risorse, relazioni e conoscenze peculiari, non diversamente acquisibili. Il mantenimento di centri di produzione all'interno dei confini nazionali non è dovuto solamente alle ridotte dimensioni operative e alla scarsità di risorse delle PMI, ma anche ai vantaggi di collocazione della produzione all'interno della propria realtà locale dovuti alla specificità del tessuto produttivo ed imprenditoriale del nostro Paese. Infatti il prodotto è il cuore della formula imprenditoriale delle PMI: la loro competitività si basa non tanto sulla sofisticazione delle competenze manageriali o di marketing, ma sulla capacità di produrre, spesso incorporata in competenze possedute dall'imprenditore stesso o dalla manodopera locale.

Per spiegare i vantaggi di localizzazione della produzione all'interno della realtà locale bisogna approfondire l'analisi delle economie esterne di cui le PMI godono per il fatto che non operano in maniera isolata, bensì sono immerse in un tessuto di relazioni che le lega strettamente ad altri soggetti.

La cooperazione tra imprese

Oltre che dai distretti industriali, l'internazionalizzazione delle PMI può essere favorita da altre tipologie di processi collettivi che rendono comunque possibile un trasferimento di conoscenza formale o informale posseduto da diverse organizzazioni. Il riferimento è fatto alle costellazioni di imprese (che evolvono intorno alle proprie imprese guida) ed alle esperienze di cooperazione e collaborazione tra imprese in generale.

In tutti questi casi ci troviamo di fronte a forme di reti che allargano la base della produzione ed utilizzo della conoscenza: ciascuna impresa aumenta le informazioni a cui ha accesso e la sfera di utilizzo delle proprie, grazie al fatto di aver investito in passato nella costruzione e nello sviluppo di un sistema sociale che è in grado di scambiarsi conoscenza ad elevata complessità. E' quindi necessario andare oltre una definizione di risorse di impresa che si limiti alle risorse di diretta pertinenza. Questo concetto non vale solamente per le relazioni che le PMI instaurano con i soggetti che appartengono al loro stesso sistema, ma anche per i rapporti con i soggetti che rappresentano le controparti delle transazioni quali ad esempio clienti o intermediari commerciali. Ciò è possibile introducendo i nuovi elementi di analisi contenuti nel modello della Value Chain Constellation di Normann e sono sviluppati in maniera più sistematica nel paradigma teorico noto come Network Approach, di cui tra i principali sostenitori e studiosi possiamo citare Johanson, Torelli, Snehota e Hakansson.

Il Network Approach considera come unità di analisi non la singola transazione, ma la relazione che si sviluppa tra i vari attori coinvolti nello scambio economico. Esiste dunque un sistema di relazioni più o meno stabile nel tempo che influenza il complesso di scambi tra i vari attori che appartengono al network. In effetti la maggior parte delle transazioni si innesta su una relazione di scambio preesistente e già consolidata, per lo sviluppo della quale è stato necessario un investimento di tempo e di risorse. Naturalmente alcune relazioni possono venire meno ed altre possono nascere, ma la maggior parte degli scambi avviene sulla base di uno schema relazionale già esistente.

Tale forma organizzativa consente alle PMI di meglio competere con le aziende più grandi, favorisce l'apprendimento, permette di incrementare l'efficienza delle attività svolte in cooperazione e consente di sfruttare economie di scala. Secondo alcuni autori, la possibilità per le PMI di ricoprire un ruolo non marginale nella competizione globale dipende dalla loro capacità di inserirsi in particolari forme di network della produzione, in cui le imprese cooperano per produrre un determinato bene o servizio. A nostro parere, alla luce di quanto esaminato in termini di elementi caratteristici delle strutture di network in generale, nonché degli studi empirici basati su osservazioni d'impresa, i 'virtuosismi' della partecipazione ad un network potrebbero essere estesi anche ad altre fasi della catena del valore d'impresa, prima fra tutte la distribuzione.

Dal punto di vista logico, il costrutto teorico in oggetto non differisce da quello applicato ai distretti industriali: elemento peculiare è che può essere attribuito alle relazioni con tutti gli attori coinvolti nel sistema del valore internazionale delle imprese. Le imprese possono dunque trarre benefici sia dalle relazioni che intrattengono con altri soggetti appartenenti ai loro 'national production net', sia dalle relazioni che intrattengono con gli attori appartenenti ai 'net' internazionali, come ad esempio i distributori o i clienti esteri.

Tali relazioni influenzano il processo di internazionalizzazione dell'impresa: quando sono durevoli e consolidate danno un imprinting alle singole transazioni che si realizzano all'interno della relazione. In qualche modo costituiscono un ambiente all'interno del quale l'incertezza e il costo della singola transazione vengono ridotti. Queste relazioni risultano particolarmente significative per le PMI, in quanto sono fonte di valore: permettono infatti uno scambio reciproco di conoscenza e informazioni necessarie allo svolgimento delle attività di scambio con l'estero.

Molte PMI di successo riescono a mantenere una presenza stabile sui mercati esteri non tanto grazie ad elevati investimenti pubblicitari, quanto perché sono in grado di sviluppare relazioni feconde e durature con gli interlocutori stranieri, clienti, distributori o agenti che siano. Dunque, sono in grado di comprendere ed adattarsi alle esigenze manifestate da questi interlocutori, interagendo con loro in maniera stretta: il vantaggio competitivo va ricercato nella capacità di individuare e massimizzare il valore della relazione, adattandosi in maniera rapida al flusso di ritorno e adattando alle esigenze della clientela la propria offerta. L'investimento è nella relazione e non in attività fisse.

E' stato rilevato che una volta consolidata la fiducia tra i partecipanti e concordata la direzione strategica, il dialogo operativo può essere facilitato dalla relazione informatica. Tuttavia la realtà operativa mostra che la bontà della comunicazione dipende non soltanto dal tipo di canale utilizzato, ma anche dalle interazioni personali e dal contatto diretto, elementi questi che pongono le basi per la creazione di quel clima di fiducia reciproca essenziale per lo sviluppo di relazioni costruttive e durature.

I limiti dei distretti nelle relazioni internazionali

Se all'interno dei distretti industriali italiani la capacità di sviluppare relazioni a valore aggiunto è ormai consolidata, per quanto concerne le relazioni con le controparti straniere è spesso carente: solo alcune PMI sono state in grado di crearsi un network di contatti internazionali solido ed efficace. Alcuni autori sostengono l'importanza della creazione di un marchio⁶¹ comune di distretto al fine di facilitare il superamento dei confini della singola impresa che si propone sui mercati esteri. Ciò richiede indubbiamente una strategia di coalizione che abbia una certa durata nel tempo. Ma a quali condizioni e sotto quali vincoli diventa allora possibile creare e gestire un marchio comune? Una prima preconditione è che le imprese del distretto abbiano un atteggiamento competitivo verso l'esterno, ma cooperativo all'interno del distretto. Per favorire questo sarà importante, anzi necessaria, un'iniezione di fiducia esterna per innescare un circolo virtuoso di cooperazione. A tali decisioni cooperative si dovrà in seguito essere vincolati per evitare comportamenti opportunistici.

A fronte dell'analisi degli orientamenti di base delle imprese in tema di internazionalizzazione, che ha interessato l'esame delle principali modalità di approccio ai mercati esteri, l'attenzione verrà concentrata nel prosieguo del lavoro sul-

⁶¹ I marchi sono etichette volte a creare un'identità unica, immediatamente riconoscibile, sia che siano destinati a designare una holding o un complesso di aziende (company image) sia che identifichino una linea di prodotti o un singolo prodotto, sia infine, dei servizi. Bernstein D., 1986.

la definizione e implementazione delle strategie competitive, nonché sui temi del marketing tattico applicato alle specificità delle azioni internazionali.