

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.

.....

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;

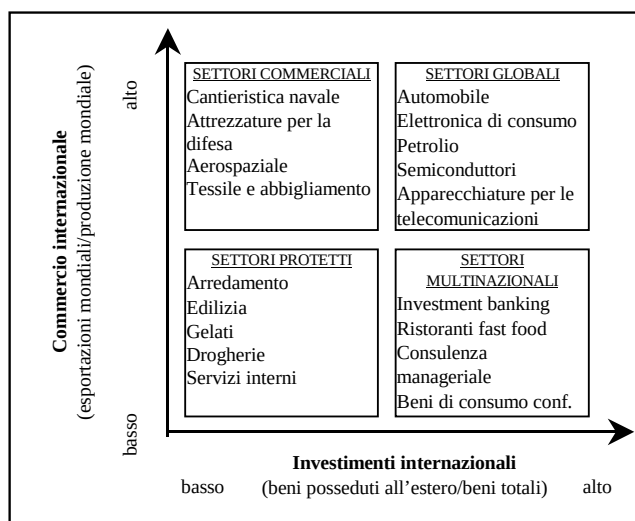
¹ Piccaluga A., 1997, p.25.

- il cambiamento delle variabili socio-politico-culturali ha promosso una ulteriore trasformazione per rendere i singoli contesti locali più appropriati a tale interazione”².

Ne è derivato un incremento della concorrenza in settori che un tempo erano dominati da imprese locali (materiali da costruzione, saldatura di metalli, centrali elettriche, hotel, banche, ecc.) ed ora sono sempre più esposti alla competizione internazionale.

...
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

² Valdani E., 1991, p.2.

fortemente differenziati secondo preferenze nazionali, il processo di internazionalizzazione è caratterizzato dall'investimento diretto. Così Kellogg'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, soprattutto 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 o 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, nel-

la 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 esternalità produttive, intese come condizioni generali che consentono di riprodurre e accrescere nel tempo le stesse capacità produttive.

Le problematiche delle PMI sui mercati internazionali

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,

³ Corò G., 1989, p.191.

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 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.

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.

⁶ Silvestrelli S., 2001, p. 145

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 della piccole e medie imprese italiane.

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

Qualità, rapporto qualità/prezzo, flessibilità

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.

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.

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

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 difficoltà 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 direttamente 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, mi-

nore 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 nazionali 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 preconditione 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 .

...

⁸ Delacroix J., 1984, p. 141.