

Elena Cedrola
Università degli Studi di Macerata
Università Cattolica del S. Cuore, Milano
elena.cedrola@unimc.it

Loretta Battaglia
Università Cattolica del S. Cuore, Milano
loretta.battaglia@unicatt.it

Alessandra Tzannis
Università degli Studi di Bergamo
Università Cattolica del S. Cuore, Milano
alessandra.tzannis@unibg.it

**PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE OLTRE CONFINE:
UN'INDAGINE EMPIRICA**

7TH INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
VENICE, JANUARY 17-19 2008

PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE OLTRE CONFINE: UN'INDAGINE EMPIRICA

Abstract

Among the many researches related to internationalisation and international development, few contributes are really designed to suit small and medium enterprises' specific needs.

This paper explores the internationalisation process of the Italian small and medium enterprises, and aims to investigate their behavior in the international contexts to ultimately outline general models able to optimize their peculiarities.

The empirical study firstly examines 546 SMEs along their internationalisation process and in a second step, still ongoing, will focus on selected enterprises (the best practices) in order to extract with in depth personal interviews major outcomes. The internationalisation process is examined through its phases, in particular the decision phase – motivation to expand abroad and introductory activities - the international marketing strategy – marketing mix and operative instruments - the achievements and future perspectives. The final aim is to define sustainable paths for SMEs willing to expand successfully over the Country borders. It also proposes important issues and management implications to be considered in the international developments of these SMEs.

Key Words: Small and medium enterprises, internationalisation process, Italian SMEs abroad, internationalisation models for SMEs, empirical analysis

Sia le teorie sull'internazionalizzazione che le ricerche fino ad oggi svolte non hanno ancora adeguatamente risposto ai bisogni specifici delle piccole e medie imprese (PMI). Emerge pertanto l'esigenza di colmare quello che pare essere un vuoto di ricerca, attraverso l'individuazione di strategie specifiche per le imprese minori che siano in grado di accompagnarle sui mercati internazionali.

Il paper proposto si focalizza sulla realtà italiana e si propone principalmente di individuare il comportamento delle PMI in ambito internazionale, al fine di fotografare, oltre alle principali evidenze dell'internazionalizzazione, anche la 'tradizione di presenza sui mercati esteri' e il tipo di strategia adottata. Attenzione viene inoltre dedicata alle politiche di marketing internazionale (strategie e strumenti operativi), con l'obiettivo di definire percorsi di sviluppo sostenibili per le PMI che intendano impegnarsi in modo continuativo oltre confine.

Tali considerazioni saranno rese possibili dallo svolgimento di una ricerca su un campione di piccole e medie imprese italiane (546 PMI), che verranno indagate primariamente attraverso la somministrazione di un questionario quantitativo a risposte chiuse e, successivamente, mediante interviste personali ad un campione ristretto (best practices).

Il lavoro fornisce inoltre implicazioni manageriali e organizzative nonché una prima ipotesi di modello che verrà verificata nel prosieguo della ricerca, attraverso successive interviste selettive e in profondità.

Parole chiave: internazionalizzazione piccola media impresa, processo di internazionalizzazione, PMI italiane oltre confine, modelli di internazionalizzazione PMI, indagine empirica

Sommario

Introduzione – 1. PMI, Mercati Internazionali e Distretti – 2. Obiettivi e Metodo di Ricerca – 3. Principali Evidenze Empiriche – 3.1 Motivazioni che spingono le PMI all'internazionalizzazione – 3.2 Attività propedeutiche all'internazionalizzazione – 3.3 Comportamento e modalità operative – 3.4 Collaborazione tra imprese e consorzi – 3.5 Cultura e dinamiche culturali – 3.6 Risultati e prospettive future – 4. Conclusioni e implicazioni manageriali - Bibliografia

Introduzione

La globalizzazione, manifestazione più evidente di un'economia in rapida e crescente trasformazione, sebbene fenomeno non del tutto nuovo, ha fatto sì che venissero rimosse le barriere che precedentemente separavano nettamente lo spazio competitivo delle grandi imprese, da quello delle imprese di piccole e medie dimensioni (Fraser, Oppenheim, 1997). Ne consegue che oggi per le piccole e medie imprese risulta alquanto difficile operare rifugiandosi nei loro tradizionali e protetti mercati (Etemad, 1999; Levitt, 1983).

Infatti, a prescindere dalle loro ridotte dimensioni e dai loro limiti (strutturali, di risorse disponibili, organizzativi, culturali, etc...), le PMI sono forzate a competere o a collaborare con imprese di maggiori dimensioni; l'internazionalizzazione si è trasformata in fenomeno di massa, riguardando tutte le imprese e tutte le attività (Grandinetti, Rullani, 1996).

Per rispondere al nuovo scenario e alla nuova arena competitiva, le piccole e medie imprese devono affrontare cambiamenti più consistenti rispetto alle loro controparti di maggiori dimensioni. Esse devono infatti sviluppare, da un lato, le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività (Fahy, 2002; Grant, 1991; Mathew, 2003) partendo da una situazione di svantaggio (Bell, Murray, Madden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Etemad, 1999; McNaughton, Bell, 2000; Miesenbock, 1988) e, dall'altro, devono far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita internazionale.

Se dall'analisi della letteratura riguardante il marketing e l'*international business* sembra emergere che le PMI, contrariamente alle aspettative e ai presupposti precedentemente evidenziati, siano dei player attivi nell'arena internazionale (Kohn, 1997; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2005), da un punto di vista teorico gli studi hanno offerto molto poco a livello di concettualizzazione teorica per le PMI che vogliano internazionalizzarsi (Etemad, 2004).

Da un punto di vista pratico, poi, alcune ricerche si sono concentrate sull'individuazione sia dei vantaggi per le PMI, realizzati e prospettici (Battaglia, Tzannis, 2007; Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006), derivanti dalla presenza sui mercati internazionali, sia sull'analisi delle motivazioni verso il processo di internazionalizzazione stesso (Cedrola, 2005).

In definitiva, sia le teorie sull'internazionalizzazione che le ricerche fino ad ora svolte, non hanno ancora adeguatamente risposto ai bisogni specifici delle PMI. Emerge, pertanto, l'esigenza di colmare quello che pare essere un vuoto di ricerca, ovvero l'individuazione di strategie specifiche in grado di accompagnarle sui mercati internazionali.

Scopo di questo paper è l'individuazione del comportamento delle PMI italiane in ambito internazionale al fine di fotografare, oltre alle principali evidenze dell'internazionalizzazione, anche la 'tradizione di presenza sui mercati esteri' e il tipo di strategia adottata (reattiva, attiva o proattiva) (Cedrola, 2005). Il comportamento delle PMI verrà analizzato con riferimento al processo di internazionalizzazione, il quale è descritto dalle seguenti macro fasi:

- decisionale (motivazione all'internazionalizzazione e attività propedeutiche);
- definizione delle politiche di marketing internazionale (strategie/marketing mix e strumenti operativi);
- individuazione dei risultati raggiunti nel tempo, nonché di sviluppi attesi.

Il paper illustra pertanto i risultati preliminari di una ricerca più ampia ed ancora in corso finalizzata alla definizione di modelli di internazionalizzazione delle imprese minori che recepiscano le peculiarità italiane di settore e di distretto.

Si propone altresì di delineare percorsi di sviluppo sostenibile per le PMI che intendano impegnarsi in modo continuativo oltre confine.

1. PMI, mercati internazionali e distretti

Lo sviluppo della globalizzazione dell'economia ha evidenziato il problema della competitività o addirittura della sopravvivenza delle piccole imprese, in particolare se si considera che le economie di scala e la ricerca tecnologica/innovazione, fattori competitivi di primaria importanza, sono generalmente poco presenti nelle PMI italiane (Cedrola, 2005), soprattutto in quelle di piccole dimensioni. Le imprese, invece di ricorrere a forme di internazionalizzazione fondate su "conoscenze proprietarie prodotte con massicci investimenti in ricerca e sviluppo e innovazione tecnologica" (Rullani, 2006, p.20), sono troppo spesso concentrate sulla produzione/propagazione di più modeste conoscenze applicative connesse ad innovazioni d'uso (Von Hippel, 1988).

Sulla base di ciò, alcuni studiosi hanno sostenuto che le aziende di piccola dimensione, focalizzate sui mercati locali o con un approccio all'internazionalizzazione costruito sulla 'personalizzazione' dei prodotti, piuttosto che sulla 'globalizzazione o standardizzazione' degli stessi, sono destinate ad affrontare numerose e notevoli difficoltà nella competizione internazionale (Levitt, 1996; Ohmae, 1985).

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" (Corò, 1998, p.191). Anzi, anche le grandi imprese assumono sempre più spesso la funzione di marchio dietro al quale si affacciano reti di produttori specializzati sparsi in tutto il mondo. In questi casi l'impresa leader, non necessariamente di grandi dimensioni, 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 nazionali ed internazionali.

L'impresa che partecipa a una catena globale di creazione del valore ha l'esigenza di alimentare la sua capacità competitiva, non solo 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). Risulta anche fondamentale propagare la conoscenza attraverso l'allargamento transnazionale delle filiere produttive, a monte e a valle, potenziando le capacità di accesso a quanto di nuovo viene prodotto nel mondo sotto il profilo dei materiali, dei modelli estetici e comunicativi, dei sistemi informatici, delle conoscenze di base dei vari settori di business (Rullani, 2006). Lo stesso Rullani individua tre condizioni di contesto che favorirebbero lo sviluppo di flussi di innovazioni d'uso, suscettibili di diffusione:

- un'elevata capacità di assorbimento (Cohen, Levinthal, 1989) delle conoscenze altrui che circolano nei circuiti cognitivi;
- un'elevata creatività (Bettioli, Micelli, 2005) che consenta di rileggere le proprie conoscenze e la capacità di comunicazione e di interpretazione dei desideri palesi o latenti dei consumatori;
- un sistema di collegamenti che consenta di diffondere le buone idee e le buone pratiche (Rullani, 2004).

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” (Silvestrelli, 2001, p.145).

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, ...), come pure su alleanze, filiere allargate, reti di uso condiviso delle conoscenze allargate, circuiti in franchising. 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.

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 (Håkansson, Snehota, 1995).

Dello stesso parere risultano essere anche studiosi dei distretti industriali italiani (Varaldo, 2006; Varaldo, Bellini, Bonaccorsi, Riccaboni, 1998; Varaldo, Dalli, Resciniti, 2006), i quali, pur sottolineando l’importanza del distretto quale peculiare bacino di competenze manifatturiere specialistiche, conoscenze e risorse radicate nella cultura locale (Garofoli, 2006), ne considerano la contemporanea inadeguatezza a diffondere, tra le imprese che ne fanno parte, capacità e conoscenze che attengono all’innovazione, al marketing, alla valorizzazione e sviluppo di *intangible assets*. In effetti il modo di fare industria nei distretti, ispirato a radicate tradizioni manifatturiere, denuncia evidenti limiti sotto il profilo culturale, strategico ed organizzativo. L’orizzonte temporale è spesso di breve periodo.

Risulta dunque cruciale un cambiamento di rotta: importante sarà la creazione di una *governance* distrettuale che guidi gli sforzi e gli investimenti di tutte le imprese verso l’efficienza di costo, l’innovazione di valore, il presidio di mercato con un’adeguata politica di marca, la capacità di sviluppo e integrazione nei mercati internazionali (Varaldo, 2006). Grande responsabilità nell’avvio di percorsi di questo tipo avranno anche le imprese leader o capo filiera, che nella realtà dei fatti sono in grado di trasformare il loro modello di business operando una transizione negli investimenti dalla manifattura agli *intangible assets* (ricerca, innovazione, branding, marketing, servizi, ...). In tale contesto, l’emergere della forma post-familiare rappresenta un significativo momento di rottura e innovazione del tradizionale modello di *governance* imprenditoriale di tipo *insider*-familiare. Si presenta infatti una compagine societaria differente in cui la coesione è garantita non da vincoli di parentela, ma dalla “complementarietà di competenze imprenditoriali differenziate e dalla presenza di manager non proprietari esterni selezionati sulla base di competenze tecnico/funzionali specifiche” (Albertini, 2002, p. 220).

Nella ricerca di nuovi approcci ai mercati internazionali che considerino quindi i mercati dei network, ossia delle reti di relazioni e d’affari in grado di favorire la generazione di risorse e di clienti, “pensando ed agendo in grande” (Selz, 1991), le PMI si trovano esposte anche agli aspetti *culture-based* che intercorrono tra le entità in relazione.

Il termine ‘cultura’ legato alle relazioni di business internazionali comprende diversi concetti, inclusi quelli di ‘distanza psichica’ (Johanson, Vahlne, 1977), di ‘sensitività culturale’ (Fletcher, Fang, 2004), di ‘norme culturali’ (Battaglia, Nadin, Gobbini, 2004) e di ‘relazioni interpersonali’ (Agndal, Axelsson, 2002; Hallén, 1992). Gli elementi culturali da tenere in considerazione riguardano sia i fattori individuali degli interlocutori, sia le dimensioni culturali della specifica impresa, sia, infine, i fattori culturali nazionali ai quali appartiene l’impresa (Kostova, Zaheer, 1999; Usunier, 1996; Ghauri, Usunier, 2004). Il contesto culturale impatta largamente sul come gli individui agiscono, credono, comunicano e fanno business con altri attori e questo implica che, molto spesso, un particolare paese prediligerà

una determinata tipologia di relazione con un altro paese a seconda della distanza culturale percepita tra essi (Battaglia, Tzannis, 2007).

Sottolineiamo nuovamente come i nuovi modelli di business richiedano un generalizzato *upgrading* del capitale umano, sia all'interno delle imprese leader che di tutte le aziende del distretto (associazioni e consorzi inclusi). Ciò implica non solo formazione ma, ancora una volta, ascolto, relazione e possibilità di crescita aziendale.

2. Obiettivi e metodo di ricerca

Questa ricerca nasce come approfondimento dei processi di internazionalizzazione dell'impresa e si pone l'obiettivo di individuare il comportamento delle PMI italiane in ambito internazionale, cercando di definire percorsi e modelli di internazionalizzazione delle imprese minori che recepiscano le peculiarità italiane di settore e di distretto.

L'attenzione si focalizza altresì sulle politiche di marketing internazionale e sugli strumenti utilizzati sui mercati esteri.

Per raggiungere gli obiettivi testé indicati è stata definita una metodologia di ricerca articolata in due fasi sequenziali: una prima fase quantitativa, volta a raccogliere informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione, ed una qualitativa, che si propone di approfondire le tematiche maggiormente innovative o significative emerse in fase quantitativa.

La fase qualitativa si propone inoltre di supportare la definizione di modelli sostenibili di internazionalizzazione che recepiscano tipicità operative, organizzative e culturali delle imprese di minori dimensioni

La prima parte della ricerca ha richiesto la predisposizione di un questionario, strutturato in due macro-sezioni: la prima focalizza l'attenzione sulle principali aree del processo decisionale di marketing internazionale, così come interpretate dalle imprese che hanno affrontato il processo di internazionalizzazione. Le fasi analizzate riguardano la decisione di operare all'estero (motivazione all'internazionalizzazione e attività propedeutiche), le modalità operative messe in atto (strategie, politiche di marketing e strumenti), i risultati raggiunti nel tempo (benefici e difficoltà), nonché le prospettive future di ulteriore sviluppo (dettaglio in tabella 1).

Tab. 1 Schema tematico della fase quantitativa della ricerca (sez. imprese che operano con l'estero)

Dati numerici	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero Numero medio di clienti esteri Peso del fatturato estero sul fatturato totale Trend di fatturato nell'ultimo anno Paesi esteri in cui opera
Motivazioni	Motivo della decisione di operare all'estero
Attività propedeutiche	Realizzazione di ricerche sui mercati stranieri
Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta Tipologia di clienti e loro numerosità Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione (focus sui consorzi export) Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata l'attuale presenza internazionale Modalità di ingresso sui mercati internazionali Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi Esigenza di localizzazione degli elementi del marketing mix Tipologie di attività di promozione all'estero
Risultati	Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione Difficoltà riscontrate e impatto sulle successive scelte di processo e gestionali
Prospettive future	Intenzione di penetrare nuovi mercati

Fonte: nostra elaborazione.

La seconda sezione mira invece a comprendere il motivo per cui alcune piccole e medie imprese non abbiano in corso attività commerciali o produttive all'estero, quali le motivazioni e le principali difficoltà incontrate.

Il questionario è stato somministrato tramite posta elettronica (via fax solo in caso di mancata segnalazione dell'indirizzo e-mail), dapprima a un campione pilota di imprese appartenenti alla provincia di Pavia (terzo trimestre 2005 - questi risultati non sono stati inseriti nell'analisi finale), poi a un campione allargato di imprese selezionate dagli archivi elettronici della Camera di Commercio e alcune associazioni di categoria (raccolta dati a partire dal terzo trimestre 2006). Il campione ottenuto è formato da 546 imprese italiane di piccola e media dimensione appartenenti a diversi settori produttivi.

La ricerca, tutt'ora in corso, vede come focus i principali settori economici italiani impegnati sui mercati internazionali. Allo stato attuale si possono ritenere significative, a ragione del numero di questionari ricevuti, le risultanze relative ai settori tessile e abbigliamento e metalmeccanico, mentre per gli altri settori verranno individuate considerazioni definitive in futuro.

Di seguito verranno esposti i risultati della prima fase della ricerca empirica ed illustrate le principali considerazioni sulla base della sequenza interpretativa mostrata in tabella 1. Verrà inoltre avanzata un'ipotesi di modello interpretativo che traccia le direttrici di sviluppo internazionale delle PMI italiane. Tale ipotesi è fondata sulla rilettura dei dati quantitativi raccolti e delle indicazioni emerse durante le prime interviste qualitative previste per la seconda fase della ricerca.

3. Principali evidenze empiriche

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei risultati vengono forniti alcuni dati numerici relativi al campione di aziende rispondenti¹. Le imprese intervistate presentano una ripartizione regionale e di settore riprodotta nella sottostante tabella 2. Come già accennato, la maggiore rappresentanza è ascrivibile ai settori metalmeccanico e tessile abbigliamento, alle regioni Lombardia e Marche.

Tab. 2 Distribuzione per settore e geografica del campione

Regione	Totale	%
Abruzzo	2	0,4%
Campania	11	2,0%
Emilia Romagna	29	5,3%
Friuli Venezia Giulia	1	0,2%
Lazio	2	0,4%
Liguria	2	0,4%
Lombardia	267	48,9%
Marche	138	25,3%
Piemonte	21	3,8%
Puglia	4	0,7%
Toscana	22	4,0%
Trentino	4	0,7%
Umbria	6	1,1%
Veneto	37	6,8%
Totale complessivo	546	100,0%

Fonte: nostra elaborazione

Settore sintetico	Totale	%
Alimentare	27	5%
Arredamento	25	5%
Calzaturiero	25	5%
Chimica, gomma, plastica	20	4%
Commercio	17	3%
Edilizia	14	3%
Metalmeccanica	238	44%
Servizi	12	2%
Tessile Abbigliamento	126	23%
Altro	42	8%
Totale complessivo	546	100%

Sul totale dei rispondenti il 21% (112) ha dichiarato di non operare attualmente sui mercati esteri. Le ragioni sono relative all'attuale soddisfazione per i profitti domestici (73%) e alla consapevolezza di non averne capacità e strumenti (27%). Peraltro si sono registrati tentativi di rapportarsi alla clientela straniera (16%) che non si sono conclusi positivamente. Chi ha

¹ La ricerca ha previsto l'invio di circa 6000 questionari, con un tasso di *redemption* di circa il 10%.

provato ad operare con l'estero ha infatti incontrato varie difficoltà: la totalità di queste imprese ha indicato come cause di insuccesso gli alti costi sia operativi, che distributivi e l'esistenza di un forte livello di competitività. A seguire, con percentuali minori, sono state indicate le difficoltà a controllare i metodi di vendita e gli alti rischi (paese, mercato, operativi). Poco importante è invece risultata la difficoltà a controllare i prezzi (3%).

In generale, le aziende che non operano attualmente all'estero si sono pronunciate sulle principali difficoltà dell'internazionalizzazione, segnalando in particolare l'inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa e la mancanza di esperienza in campo internazionale. La tabella 3 evidenzia le principali difficoltà menzionate.

Tab. 3 Difficoltà incontrate da un'impresa che intenda operare sui mercati esteri (risposte delle 112 imprese che non operano attualmente all'estero)

	N° risposte	% su 112
Inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa	57	51%
Mancanza di esperienza in campo internazionale	56	50%
Carenza di personale specializzato per i mercati esteri	36	32%
Mancanza di informazioni circa il mercato straniero	31	28%
Difficoltà ad elaborare un business plan internazionale	27	24%
Timore di intraprendere un'attività che comporti alti costi e scarsi guadagni	21	19%
Prodotti non adeguati ad una clientela straniera	15	13%
Timore che il prodotto venga imitato dalla concorrenza	10	9%
Altro	11	10%

Fonte: nostra elaborazione

Passando al 79% (su 432) di imprese che operano con l'estero, il 72% lo fa da oltre 10 anni e il 16% da più di 5 anni. In prima analisi si può dunque affermare che l'internazionalizzazione è fenomeno consolidato e diffuso per queste imprese, in particolare per quelle appartenenti al settore calzaturiero (con tutte le imprese del campione che dichiarano una presenza sui mercati esteri da almeno 5 anni), al settore metalmeccanico (92% maggiore di 5 anni) e al tessile abbigliamento (89% maggiore di 5 anni). Altri settori, come quello alimentare, dell'arredamento ed edilizio presentano una situazione ibrida, non esprimendo una marcata tradizione nella presenza sui mercati esteri.

Minore significatività presenta invece l'analisi di correlazione tra dimensione aziendale e numero di addetti. Come si evince infatti dalla tabella 4, che mostra anche il dettaglio della situazione per settore sopra esposta, tra le imprese con maggiore tradizione di internazionalizzazione rintracciamo sia micro imprese che imprese di dimensioni più grandi, anche se la frequenza di presenza consolidata all'estero è comunque più rilevante percentualmente tra le imprese che dichiarano un numero di dipendenti tra i 250 e i 500.

Tab. 4 Distribuzione delle imprese per settore, numero di addetti e durata dell'internazionalizzazione

Settore sintetico	> 10 anni	tra 5 e 10 anni	tra 1 e 5 anni	pochi mesi
Alimentare	42%	37%	16%	5%
Arredamento	29%	29%	29%	14%
Calzaturiero	91%	9%	0%	0%
Chimica, gomma, plastica	60%	33%	7%	0%
Commercio	57%	43%	0%	0%
Edilizia	33%	33%	33%	0%
Elettromeccanica	86%	0%	14%	0%
Metalmeccanico	78%	14%	7%	0%
Servizi	63%	0%	38%	0%
Tessile Abbigliamento	75%	14%	9%	3%
Altro	57%	13%	22%	9%

Fascia addetti	> 10 anni	tra 5 e 10 anni	tra 1 e 5 anni	pochi mesi
1-14	61%	24%	13%	3%
15-49	77%	14%	8%	1%
50-99	85%	10%	3%	2%
100-249	84%	13%	3%	0%
250-500	88%	13%	0%	0%

Fonte: nostra elaborazione

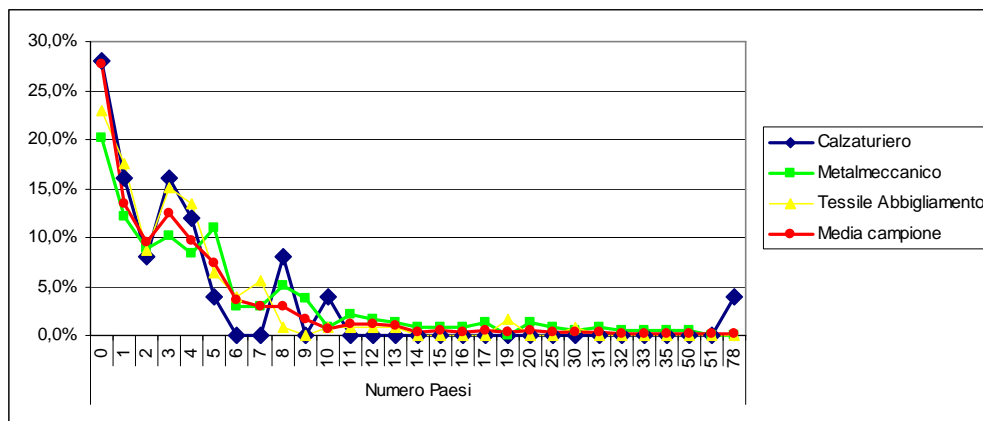
Per quanto concerne l'ammontare del fatturato d'impresa realizzato nel rapporto con clienti stranieri, il 60% circa del campione lo considera di estrema importanza: il 37% delle aziende

realizza infatti all'estero più del 50% del giro d'affari, mentre il 21% tra il 30% e il 50%. Questi dati giungono a ulteriore conferma delle osservazioni testè enunciate: rilevanza e tradizione nell'internazionalizzazione. La maggioranza dei rispondenti al questionario (74%), inoltre, dichiara una crescita del fatturato estero nell'ultimo anno.

Per quanto attiene alla tematica di tipologia e numero di clienti, la vivacità delle imprese viene dimostrata dalla presenza in portafoglio di clienti vecchi e nuovi (90%) e da una numerosità superiore ai 20 clienti pari al 61% delle aziende.

La tabulazione dei paesi di destinazione dei prodotti ha toccato tutti i continenti in misura più o meno accentuata, le aziende infatti dichiarano di esportare in molti paesi e questi non sembrano necessariamente legati a maggiore vicinanza geografica (e psichica), o ad affinità culturale. Con riferimento ai settori maggiormente rappresentati dal campione, si rileva un consistente numero di imprese che opera in numerosi paesi; in particolare (fig. 1) si nota una propensione più marcata dei settori tessile e calzaturiero alla presenza in pochi (e selezionati) paesi (15% in 1-3 paesi), mentre il settore metalmeccanico evidenzia una propensione alla presenza in molti paesi contemporaneamente (5% in 9 paesi, 1% in 10 ecc.).

Fig. 1 Presenza delle imprese per settore e per numero di Paesi



Fonte: nostra elaborazione

Ciò è dovuto presumibilmente alla tecnicità/specializzazione del prodotto, all'operare in nicchie di mercato, e allo stadio del ciclo di vita del prodotto stesso. L'analisi per area geografica non ha mostrato differenze significative.

3.1 Motivazioni che spingono le PMI all'internazionalizzazione

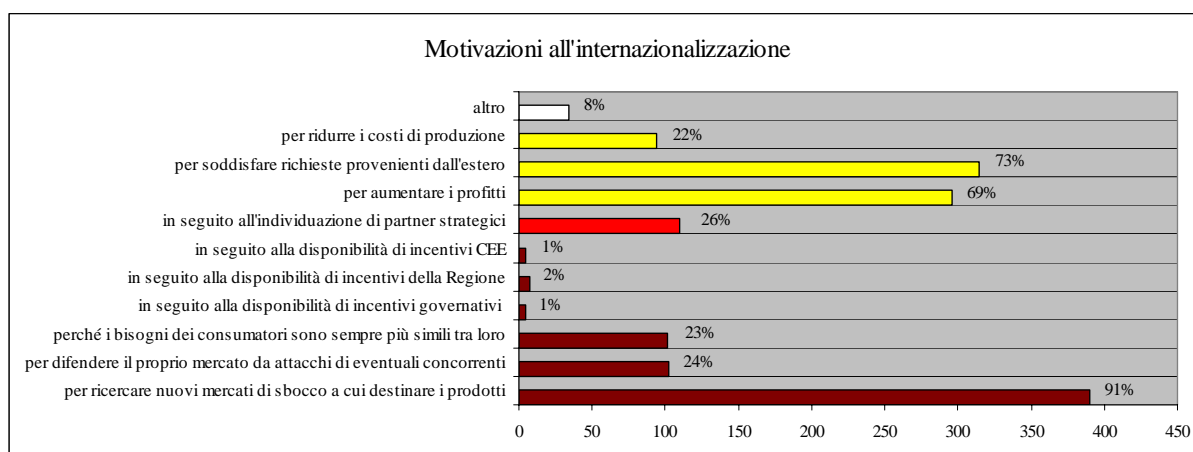
All'interno delle esperienze imprenditoriali e della letteratura internazionale sulle PMI, le principali motivazioni che influenzano il processo di internazionalizzazione sono state categorizzate in quattro distinte e complementari prospettive: **fattori legati all'impresa** (alle sue risorse interne, alle capacità produttive, al grado di specializzazione, ...), **fattori legati al management** (riguardanti le specifiche competenze manageriali, l'orientamento e la visione strategica condivisa), **fattori legati al network** (attraverso l'individuazione non solo di risorse, ma anche di legami con altri attori quali leve competitive per il successo oltre confine) e **fattori derivanti dall'ambiente esterno** (legati alle situazioni di mercati e settori esteri) (D'Amboise, Muldowney, 1988; Antoncic, Hisrich, 2000).

Dall'analisi dei dati della ricerca (fig. 2) emerge come anche il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane possa a grandi linee ricondurre alle precedenti distinzioni teoriche le motivazioni trainanti oltre confine, sebbene con alcune differenze.

Dando un rapido colpo d'occhio alle percentuali, emerge come siano i fattori interni all'impresa o legati a contingenze esterne, i principali driver del processo di internazionalizzazione.

Infatti, dai dati risulta che una elevata percentuale di imprese vede nel prodotto una grossa spinta per il loro sviluppo sui mercati internazionali; il 73% dei rispondenti e il 25% di coloro che hanno risposto 'altro' (28), dichiara come motivazione il possesso di prodotti differenziati e tendenzialmente unici in uno specifico segmento, tali da soddisfare richieste di un mercato diverso da quello di origine. Quindi, non tanto un eccesso di capacità produttiva risolta con lo sbocco in mercati esteri, quanto piuttosto una competenza così differenziata e una qualità/tipologia di prodotti adatti ad esigenze di consumatori esteri, assimilabili a quelle del mercato locale. La crescente competizione a livello globale sembra infatti aver lasciato le piccole e medie imprese italiane senza altra scelta se non quella della specializzazione produttiva in grado di posizionarsi in una precisa nicchia di mercato internazionale. Inoltre proprio a motivo delle dinamiche precedenti, della elevata qualità dei prodotti e degli elevati costi, per il 22% del campione la ricerca di una riduzione dei costi di produzione costituisce una ulteriore motivazione.

Fig. 2 Motivazioni all'internazionalizzazione



Fonte: nostra elaborazione

Ulteriori ragioni segnalate riguardano aree di più ampio respiro, esterne all'impresa e da essa indipendenti, che hanno suscitato le maggiori risposte positive da parte del campione, ossia motivazioni legate alla situazione dei mercati nazionali ad alta concentrazione, fattori legati alle dinamiche settoriali o alla serrata competizione sul mercato domestico. Infatti, dai dati emerge come il 91% delle aziende ritenga motivazione trainante la ricerca di nuovi mercati di sbocco, o per difendersi da una sempre più agguerrita competizione (per il 24%), o con il fine ultimo di ricercare maggiori profitti rispetto a quelli domestici (69%). Apparentemente la presenza/conoscenza di incentivi (da parte della Cee 1%, della Regione 2% o Governativi 1%) non sembra ulteriormente modificare tali motivazioni principali.

Ulteriore allineamento con le categorie evidenziate dall'analisi della letteratura si può ritrovare in alcune delle risposte segnalate. Infatti, il riconoscere come motivazione trainante l'aver una relazione che funzioni da ponte di accesso verso altri mercati è stato segnalato dal 26% del campione e dal 7% dei rispondenti 'altro'. Anche le piccole e medie imprese italiane sostengono, seppure debolmente, l'ipotesi che l'individuazione non solo di risorse, ma anche di legami con altri attori, sia un fattore competitivo per il successo oltre confine. Il network diviene infatti un catalizzatore per l'espansione in grado di far entrare una PMI in mercati distanti o attraverso nuove relazioni in nuovi mercati, oppure mediante il collegamento a

network esistenti in altri paesi (Johanson, Vahlne, 1990; Bell, 1995; Coviello, McAuley, 1999).

Infine, dall'analisi dei dati non emerge una particolare sensibilità per tematiche riguardanti l'aspetto manageriale o strategico. Infatti, sebbene la performance sui mercati internazionali sia funzione non soltanto dell'accessibilità, ma anche delle competenze manageriali, rimane confermato dai dati il tendenziale atteggiamento reattivo, più che proattivo, delle imprese italiane. Solo un 29% dichiarante 'altro' (8 imprese) si riconosce in queste motivazioni, segnalando quali spinte verso i mercati esteri scelte strategiche di fondo, un background precedente o specifiche competenze manageriali.

3.2 Attività propedeutiche all'internazionalizzazione

Al fine di progettare, pianificare strategicamente la propria presenza all'estero, selezionando modalità di ingresso, tempistiche, paesi, mix di marketing, ..., uno degli strumenti fondamentali a disposizione dei manager è costituito dalle ricerche di marketing.

Dai dati empirici emergono tuttavia segnali contraddittori: sebbene da un lato si suppone che le imprese raccolgano dati in modo tale da eliminare, anche solo parzialmente, l'incertezza legata al processo, si evidenzia come non vi sia una netta preponderanza di questo atteggiamento. Infatti la percentuale di coloro che non raccolgono dati e coloro che fanno ricerche è pressoché paritaria, rispettivamente un 45% e un 34%, cui si somma un 12% di imprese che acquistano dati da enti specializzati.

Se questi risultati vengono paragonati poi alla percentuale di coloro che posseggono una conoscenza diretta dei mercati di sbocco (solo il 5%), emerge la tendenza delle imprese ad affidare tali processi di internazionalizzazione ad azioni non pianificate, per non dire lasciate 'al caso'. Inoltre, l'essere parte di un sistema distrettuale, di una rete di *knowledge*, o l'essere parte di un consorzio dal quale acquisire informazioni pare non avere influenza: solo il 4% delle imprese italiane si appoggia a dette strutture per farsi guidare o accompagnare oltre confine.

Rimane comunque estremamente interessante analizzare i dati che emergono sulle tipologie di ricerche che vengono svolte (tab. 5).

Tab. 5 Tipologie di ricerche svolte

		n°	%
Analisi del mercato/settore	economia, dimensioni, potere di acquisto, tipologie di industrie, tassazione, studi di fattibilità, penetrazione, prospettive di sviluppo	32	38%
Ricerca di partner	ricerca di contatti, partner	3	4%
Analisi dei competitor	tipologie di operatori, numeri, prezzi	12	14%
Analisi dei prodotti	tipologie, fabbisogni, tasso di penetrazione, ricettività, adattamenti necessari	17	20%
Analisi dei clienti	numeri, tipologie, solvibilità, attese	8	10%
Analisi della distribuzione	tipologia di canali, presenza di agenti	10	12%
Promozione	partecipazione a fiere	2	2%

Fonte: nostra elaborazione

Non stupisce che la maggior voce di analisi riguardi la volontà di conoscere le dimensioni e le caratteristiche dei mercati cui si è interessati (38%), o ancora la tipologia di prodotti presenti e il loro tasso di ricettività, piuttosto che il grado di adattamento necessario, fonte di sforzi ulteriori da parte delle imprese esportatrici (20%). Questi dati non fanno che confermare quanto precedentemente evidenziato circa le motivazioni che spingono le imprese a guardare oltre i confini nazionali (fattori legati all'ambiente esterno, indicati da più del 92% dei rispondenti).

Sempre in linea con i risultati riguardanti le motivazioni si può notare che solo il 2% dei rispondenti ha segnalato la ricerca di partner quale argomento di indagine, sottolineando

come, sebbene da un lato si intuisca la necessità di una rete di contatti per assicurarsi il successo, dall'altro la diffidenza e la mancanza di fiducia blocchino questo genere di ricerche. Infine, solo il 12% e 10% dei rispondenti ha segnalato un interesse rispettivamente verso aree di indagine riguardanti i canali distributivi o la tipologia e le caratteristiche della clientela, elementi che, invece, risultavano di interesse nella spinta verso i mercati esteri (il 26% dei rispondenti che ha indicato i fattori legati all'impresa).

3.3 Comportamento e modalità operative

Per quanto concerne il **comportamento sui mercati esteri** delle imprese analizzate, anzitutto si è riflettuto sull'esistenza di atteggiamenti attivi o passivi verso l'internazionalizzazione. Da questo punto di vista, possiamo sottolineare la prevalenza di condotte imprenditoriali attive: infatti solo il 15% delle imprese presenti sui mercati oltre confine ha dichiarato di operarvi soltanto su richiesta, mentre l'11% su propria iniziativa e il 74% su entrambe. Quindi se ne deduce un chiaro allontanamento da quell'approccio ricorrente nei contributi teorici, che descrive l'attività internazionale delle PMI come prevalentemente concentrata sulla partecipazione a fiere e alla successiva attesa di ordinativi.

In termini di **numero medio di clienti esteri**, ben 61 aziende su 100 hanno dichiarato di avere un portafoglio estero che supera i 20 operatori, mentre rispettivamente il 13% e il 17% dichiarano un numero di clienti stranieri compresi tra 10 e 20 e tra 4 e 10. Interessante, da questo punto di vista, sarebbe l'approfondimento del tema della concentrazione dei fatturati, nonché dell'anzianità di rapporto con ciascun cliente, al fine di comprendere eventuali situazioni di forte legame con determinati gruppi di clienti.

A fronte di questo atteggiamento decisamente attivo, la ricerca ha messo in luce anche un cambiamento di rotta dal punto di vista organizzativo/manageriale. Se le difficoltà sui mercati esteri spesso vengono imputate a carenza di risorse specializzate, nonché di natura organizzativa, in quanto tutte le decisioni verrebbero accentrate nella figura dell'imprenditore (Nanut, 1989; Fiori, 1995), il 57% delle imprese campione operanti sui mercati esteri hanno sviluppato nuove **competenze aziendali**: nel 30% dei casi è stato istituito un ufficio estero curando la formazione del personale dipendente, mentre nel 25% delle imprese è stato assunto personale già specializzato. Le aziende che non hanno risposto affermativamente hanno motivato la scelta adducendo il fatto di appoggiarsi a società esterne (3%), oppure di non ritenerlo necessario (38%).

Come già traspare dalla letteratura a supporto del presente lavoro, il tema delle **collaborazioni** tra imprese ha ottenuto rilievo nell'ambito della ricerca empirica, al fine di meglio comprendere i processi di sviluppo internazionale. I risultati ottenuti su questo tema sono sviluppati successivamente nel paragrafo dedicato alle collaborazioni e all'appartenenza a consorzi per l'esportazione.

Se la collaborazione tra imprese e la realizzazione di network internazionali è uno degli elementi forti su cui le PMI possono e devono investire per facilitare e rendere più profittevole la penetrazione sui mercati esteri, altri **fattori** vengono valorizzati e sviluppati dalle aziende al fine di favorire i loro sforzi oltre confine. Tra questi, i più citati in letteratura (Cedrola, 2005; Moini, 1995; Namiki, 1988) sono identificabili nella qualità del prodotto, nel prezzo, nella capacità di adattarsi con flessibilità alle variazioni e alle specifiche dei diversi acquirenti, nell'innovazione, nel design o nel livello di servizio connesso all'offerta.

La ricerca si è prefissa di indagare anche questi temi: in media il fattore su cui le imprese del campione dichiarano di investire maggiormente è la qualità del prodotto (57%), seguito a distanza dall'innovazione e dagli altri elementi citati. Stupisce la media rilevanza attribuita alla flessibilità, da sempre indicata come caratteristica delle PMI italiane, spesso a conduzione individuale di artigiani o ex artigiani. Risulta poi interessante esplorare le diversità insite negli approcci imprenditoriali dei vari settori (tab. 6).

Tab. 6 Fattori su cui maggiormente investono le imprese per affrontare l'internazionalizzazione

	Alimentare	Arredamento	Calzaturiero	Chimica	Commercio	Edilizia	Metalmecanico	Servizi	Tessile-abbigliamento	Altro	Media
Flessibilità	26%	32%	20%	15%	12%	21%	31%	8%	33%	19%	28%
Innovazione di prodotto	7%	20%	48%	30%	6%	14%	39%	8%	39%	29%	34%
Qualità	59%	40%	64%	55%	24%	21%	65%	25%	60%	45%	57%
Design	15%	36%	56%	10%	12%	7%	11%	17%	44%	17%	23%
Prezzo	33%	28%	12%	25%	12%	7%	29%	25%	23%	33%	26%
Servizi	7%	20%	28%	15%	12%	14%	33%	0%	20%	17%	24%

Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi dei dati si evince come alcuni settori investano 'vivacemente' su quelli che credono i loro punti di forza per l'internazionalizzazione (alimentare, calzaturiero, chimica, settore metalmeccanico e tessile-abbigliamento), mentre altri abbiano politiche meno connotate (arredamento, commercio, edilizia, servizi).

Interessante è poi osservare come alcuni settori investano poco sul livello di servizio e sulla flessibilità produttiva: paradossalmente lo stesso settore dei servizi e quello del commercio. La leva prezzo è invece considerata come poco rilevante, in particolare dal settore commerciale, edilizio e calzaturiero, mentre è ancora mediamente importante per gli altri settori. Le affermazioni degli imprenditori confermano poi la grande importanza attribuita al design da parte del settore calzaturiero, tessile e nell'arredamento.

Il fatto di essere un'azienda italiana viene considerato un punto di forza solo dal 27% delle imprese, mentre per il 61% viene ritenuto un fattore abbastanza importante. Il restante 12% non lo considera un punto di forza.

Per quanto concerne le **politiche di marketing**, sono stati esplorati in via preliminare alcuni aspetti relativi al prodotto, alla distribuzione e alla comunicazione.

Per quanto attiene al **prodotto**, in linea con la scarsa rilevanza attribuita alla flessibilità produttiva, il 75% delle imprese ha dichiarato di non aver apportato modifiche per la penetrazione sui mercati esteri ed il 78% di non aver sviluppato servizi diversi da quelli predisposti per i mercati nazionali.

In merito alla **distribuzione**, l'analisi non si è occupata solo della modalità esportativa e dei canali prescelti, ma anche di indagare le modalità di ingresso sui mercati esteri in senso lato. I risultati sono dettagliati nella tabella 7 ed esprimono con chiarezza la preferenza per l'esportazione, radicata in un approccio etnocentrico ancora molto marcato.

Tab. 7 Modalità di ingresso sui mercati esteri

	n°	%
Esportazione	393	72,0%
- esportatori nazionali	71	13,0%
- esportatori internazionali	75	13,7%
- trading companies	27	4,9%
- strutture cooperative	3	0,5%
- agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse	301	55,1%
- proprio personale di vendita ma residente all'estero	38	7,0%
- tramite uffici di rappresentanza e filiali	56	10,3%
Licensing	4	0,7%
Franchising	2	0,4%
Contratti di produzione	14	2,6%
Contratti di Gestione (Management Contracts)	2	0,4%
Contratti di Servizio (Service Contracts)	2	0,4%
Contratti di Costruzione (Construction Contracts)	3	0,5%
Joint Venture	23	4,2%
Acquisizione di un'impresa estera già operante	11	2,0%
Costituzione di un'impresa ex-novo	23	4,2%

Fonte: nostra elaborazione

Del 72% di imprese che hanno individuato l'esportazione, solo il 17% ha optato per una modalità diretta attraverso export manager e uffici di rappresentanza. La maggioranza si avvale quasi esclusivamente di agenti, rappresentanti e distributori residenti nei mercati di interesse, che in qualche modo riescono ad assicurare una certa vicinanza alla clientela e conoscenza della stessa.

Scarsi si sono dimostrati non solo gli investimenti diretti all'estero, ma anche tutte quelle forme collaborative che, secondo gli ultimi studi ripresi nella sezione teorica, dovrebbero contribuire al miglioramento delle performance internazionali delle PMI, soprattutto delle imprese minori.

Per quanto riguarda invece **le attività di promozione** all'estero, risulta evidente dai dati riportati nella tabella 8 sottostante, come anche la comunicazione svolga un ruolo importante nel processo di internazionalizzazione, sia nella definizione delle politiche, sia a supporto della creazione e diffusione dell'immagine aziendale e del consenso necessario per attirare le risorse. Infatti l'82% risulta essere un attivo promotore della propria azienda e non stupisce che le nuove tecnologie inizino a farsi largo quale strumento dominante; per il 75%, infatti, il sito aziendale è la vetrina più immediata per farsi conoscere e per promuovere la propria offerta. Sebbene vi sia un 43% di imprese che si dedicano alla creazione di messaggi pubblicitari su riviste specializzate (messaggi statici e impersonali), il contatto diretto rimane senz'altro la via prediletta dagli imprenditori italiani. I rapporti di fiducia si creano e si consolidano maggiormente nel contatto *face to face*, durante il quale scambi di opinioni e adattamenti possono essere più facilmente gestiti. Che siano fiere di settore e non, italiane o estere, che si tratti di visite ad hoc alla clientela o convegni e seminari, l'importante è sfruttare i momenti di contatto per conoscere la clientela, raccogliere le informazioni necessarie alla preparazione dell'offerta per il mercato di sbocco, specializzandosi sempre di più.

Tab. 8 Attività di promozione sui mercati esteri

	n°	%
no	76	18%
sì	352	82%
sito internet	263	75%
pubblicità su riviste specializzate	150	43%
fiere di settore/multisetore in Italia	211	60%
fiere di settore/multisetore all'estero	258	73%
missioni economiche italiane all'estero	56	16%
altro	25	7%
le aziende utilizzano un solo strumento di promozione	62	18%
le aziende utilizzano più strumenti contemporaneamente	288	83%

Fonte: nostra elaborazione

Infine, proprio a conferma di quanto precedentemente affermato, si può rilevare una tendenza ad utilizzare più strumenti contemporaneamente (l'83%), ma in numero limitato (ad esempio web e fiera).

Data la rilevanza dei temi relativi a 'collaborazione tra imprese e consorzi' e 'cultura e dinamiche culturali', nei successivi paragrafi se ne sono approfondite le evidenze empiriche emerse.

3.4 Collaborazione tra imprese e consorzi

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 (Lorenzoni, 1990), ed alle esperienze di cooperazione e collaborazione tra imprese in generale (Lorenzoni, 1989).

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 nella costruzione e nello sviluppo di un sistema sociale in grado di scambiarsi conoscenza ad elevata complessità. E' quindi necessario andare oltre una definizione di risorse di impresa che si limiti a quelle 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 (Normann, Ramirez, 1993) 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, Thorelli, Snehota e Håkansson.

Nella ricerca è stato contemplato il tema delle collaborazioni tra imprese per una migliore riuscita nei mercati stranieri. Sul totale di imprese che operano sui mercati esteri ben il 60% ha dichiarato di non aver posto in essere collaborazioni per l'internazionalizzazione. Di questa percentuale sono poche le imprese che manifestano interesse alla collaborazione (8%). Il restante gruppo di aziende ha concentrato l'attenzione verso la cooperazione secondo le seguenti modalità: collaborazione tra aziende appartenenti al medesimo settore per l'8% e associazione ad un consorzio per l'11%, mentre il 20% dichiara impropriamente collaborazioni con distributori esterni. Si conferma dunque la tendenziale ritrosia delle imprese italiane a collaborare tra loro.

E' stato poi proposto un approfondimento tematico sugli aderenti ai consorzi. Dall'analisi delle risposte si evince non solo una forte polverizzazione delle imprese tra consorzi e associazioni (su 52 aderenti totali ad organizzazioni o consorzi sono state indicati 45 diversi enti) che erogano soprattutto servizi di base per l'esportazione (tab. 9), ma anche una pluralità di motivazioni e di obiettivi a supporto della scelta di adesione.

Tab. 9 Servizi offerti dai consorzi utilizzati dalle imprese

Servizi di base (es. fax, telex, manifestazioni fieristiche)	46%
Servizi di assistenza e consulenza alle problematiche esportative	38%
Servizi di supporto alle politiche di marketing internazionale	35%
Convenzioni per usufruire di servizi da parte di operatori privati o pubblici	33%
Servizi promozionali	52%
Brand del consorzio	17%

Fonte: nostra elaborazione

In generale, le motivazioni più sottolineate dai 52 aderenti ai consorzi attengono alla reperibilità di informazioni sia operative che sui mercati (rispettivamente 50% e 62%), mentre minore attenzione viene data alla realizzazione di progetti comuni (40%) o alla riduzione dei costi dell'attività di internazionalizzazione.

E' stata poi operata un'analisi di correlazione tra variabili al fine di individuare caratteristiche d'impresa che possano testimoniare l'efficacia dell'essere parte di un consorzio. Si è messo in rapporto l'appartenenza a un consorzio e il numero di paesi penetrati, nonché il livello di fatturato. I risultati ottenuti hanno indicato assenza di correlazione. L'informazione è tuttavia significativa, in quanto evidenzia uno scarso sfruttamento dei servizi per l'internazionalizzazione da parte delle imprese aderenti, oppure la presenza di organizzazioni che supportano l'approccio ai mercati esteri con meri servizi di base.

Spesso, gli organismi preposti a supportare l'impresa che internazionalizza, affrontano i temi dell'innovazione di servizio, interrogandosi su cosa manchi alle aziende per andare all'estero e su cosa si possa realizzare per facilitarne l'operatività. Il problema andrebbe risolto a monte, in quanto la realizzazione di servizi avanzati non ne assicura necessariamente l'utilizzo effettivo e diffuso. A dimostrazione di questo giunge l'evidenza della ricerca, secondo la quale l'82% degli aderenti a consorzi non auspica l'incremento dei servizi offerti dall'organismo a cui aderisce.

3.5 Cultura e dinamiche culturali

Per adattare un'impresa anche di piccole e medie dimensioni alle esigenze, ai valori e alle attese di una nazione, occorre conoscere gli elementi che formano la cultura locale. La cultura condiziona bisogni e desideri degli utilizzatori finali, influenzando gli elementi del marketing mix locale e impatta sul modo di agire, di interagire e di comunicare tra gli individui, le aziende e le nazioni (De Burca, Fletcher, Brown, 2004).

Le pratiche di business di una nazione o la cultura di una impresa, non sempre rappresentano il modo migliore per soddisfare le esigenze culturali di un mercato straniero. 'Esportare' le proprie metodologie commerciali senza adattarle al contesto culturale ospite può essere rischioso: il partner commerciale locale potrebbe respingerle e, di conseguenza, la relazione di business potrebbe risultare inefficace, ostacolando il progredire, da una fase all'altra, nella negoziazione (Battaglia, Tzannis, 2007).

Nella ricerca il tema 'cultura' è stato contemplato in alcune domande relative alla localizzazione di elementi del marketing mix² e, in modo specifico, nell'esplicitazione di difficoltà di tipo culturale riscontrate nell'attività internazionale.

In particolare, circa un quarto dei rispondenti localizza il servizio (22%) o il prodotto (25%) in base alle esigenze del mercato straniero. Tra le modifiche di prodotto, oltre agli adattamenti tecnici derivanti da standard o normative specifiche presenti nei paesi, vengono anche specificate ragioni legate all'utente finale quali ad esempio 'adattare al gusto', 'alle esigenze del cliente, ... dei vari mercati', 'personalizzazioni' che, oltre a indicare l'attenzione al mercato di destinazione, sottolineano anche l'attenzione della PMI italiana al prodotto e alla personalizzazione dello stesso. Interessante rilevare anche l'indicazione di 'colori' e 'design - disegni', tipici elementi culturali. La localizzazione del servizio indica elementi variegati, dalla lingua all'informazione e manualistica, all'assistenza e servizi via web. Si sottolinea che la localizzazione del servizio non implica necessariamente la presenza in loco, ma fa sviluppare modalità alternative e sicuramente innovative di approccio ai mercati esteri da parte delle PMI italiane, normalmente ritenute poco inclini all'utilizzo ad esempio della rete internet (Cedrola, 2007).

Solo il 25% di imprese indicano nella diversità culturale un elemento di maggiore difficoltà nell'operare con l'estero e un altro 14% indica questo elemento come più importante rispetto ad altri. In aggiunta, a dimostrazione che le imprese, pur rilevando la difficoltà del tema, non considerano la cultura elemento importante, altre 11 imprese specificano, tra le altre difficoltà, elementi di carattere culturale (lingue e difficoltà di comunicazione, distanza culturale, adattabilità del prodotto, gusti, difficoltà nell'instaurare relazioni). A ulteriore conferma, solo una delle 112 imprese che non esportano indicano 'difficoltà linguistiche, differenze culturali e diversi sistemi distributivi' tra gli altri elementi che, sulla base della loro esperienza, sono fonte di criticità per una impresa che voglia operare all'estero.

Le dinamiche culturali, in definitiva, vengono spesso sottovalutate dalle imprese e considerate fenomeno isolato rispetto all'economia, con la conseguenza che le imprese non si occupano di

² Si intende per localizzazione del marketing mix il processo mediante il quale si identificano e si valutano le modifiche da apportare al prodotto, alla comunicazione di impresa e alle altre componenti del marketing mix, per soddisfare le esigenze del mercato locale internazionale.

elaborare strategie per gestire la diversità culturale. Tuttavia l'approdo ai mercati stranieri si conclude spesso negativamente, o non viene sfruttato in tutte le sue potenzialità, proprio a causa della 'non gestione' delle divergenze culturali esistenti. Questa scarsa consapevolezza del management è in parte dovuta anche alla modalità di lavoro delle imprese nel mercato internazionale. Frequentemente, le imprese si avvalgono di intermediari che fungono da filtro culturale per gli aspetti relativi alla cultura, così come fungono da filtro per l'ascolto del mercato e del cliente finale con il quale difficilmente si entra in contatto diretto. La presa in considerazione delle divergenze e dei fattori culturali, viceversa, consente alle imprese di evitare malintesi, sia verbali che comportamentali, di instaurare relazioni più durature con la controparte e di sviluppare, con gli interlocutori più affidabili per l'impresa, le innovazioni attese dal mercato.

3.6 Risultati e prospettive future

Come abbiamo avuto modo di constatare, in seguito all'apertura dei mercati, per le piccole e medie imprese è divenuto sempre più difficile, se non praticamente impossibile, rifugiarsi nei propri 'protetti' mercati tradizionali. La tabella sottostante (tab. 10) evidenzia le difficoltà riscontrate dalle imprese del campione nella attività di internazionalizzazione. Si nota come vi sia una quasi equa ripartizione tra le diverse alternative proposte, ad indicare come la sfida sia composita e verta su aspetti molteplici.

In particolare, le difficoltà riscontrate dalle imprese oltre confine possono essere suddivise in due macrocategorie: quelle riguardanti l'economia del paese (dazi, instabilità, ...) e quelle riguardanti le caratteristiche del paese (cultura, fiducia, ...). A tal proposito si può notare come tra le principali voci risultino le barriere di protezione, in vigore in paesi all'esterno della comunità europea, ostacolo per il 44% dei rispondenti. Tale risultato fa eco con i dati precedentemente riscontrati circa le motivazioni per le quali le imprese si spingono all'estero (tra cui la riduzione dei costi di produzione) e conferma quanto le differenze culturali possano ostacolare tali processi espansivi, segnalato dal 25% dei rispondenti. Nella medesima scia possiamo ritrovare il 31% di rispondenti che segnala come difficoltà riscontrata la scarsa fiducia nei confronti della controparte, avvertendo il rischio che i propri prodotti possano essere contraffatti.

Tab. 10 Difficoltà riscontrate nell'attività internazionale

	n°	%
l'esistenza di Barriere artificiali di protezione:	30	8%
- di tipo tariffario (dazi doganali o tariffe imposte dal paese ospite)	173	44%
- di tipo non tariffario (quote, standard tecnici/commerciali/sanitari)	73	19%
- di tipo monetario (restrizioni valutarie, tassi differenziali di cambio...)	109	28%
l'instabilità economica del paese straniero	99	25%
l'instabilità politica del paese straniero (l'influenza dell'orientamento governativo)	48	12%
il rischio operativo (contraffazione marchi, pirateria...)	119	31%
la diversità culturale	97	25%
altro	85	22%

Fonte: nostra elaborazione

Nonostante le molteplici difficoltà che le imprese si trovano a dover affrontare, anche le piccole e medie imprese italiane dei diversi settori trovano motivi di successo oltre confine. Gli sforzi di comunicazione, gli investimenti in esportazioni, ..., portano all'acquisizione di nuovi clienti esteri per l'88% e nazionali per il 19%. Questo genera un aumento del miglioramento dell'immagine non solo a livello nazionale, ma anche internazionale per il

67% dei casi, con una possibile espansione delle dimensioni aziendali (52%) e quindi, in ultima battuta, un aumento del fatturato per il 72% dei casi.

Dalle percentuali precedentemente viste si evince con chiarezza la volontà delle piccole e medie imprese di proseguire nell'avventura estera, cercando di rendere fecondi detti benefici mediante l'espansione in altri mercati. Infatti ben l'87% del campione ha dichiarato di voler estendere le esportazioni in altri paesi rispetto a quelli nei quali opera attualmente.

4. Conclusioni e implicazioni manageriali

Per adattare un'impresa e i suoi prodotti alle esigenze, ai valori e alle attese di una nazione, occorre mettere in atto un processo di internazionalizzazione dell'impresa che coinvolga tutti i processi decisionali, gestionali, organizzativi e di marketing, e le persone che operano direttamente o meno con l'estero, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa.

La ricerca presentata esprime le principali evidenze empiriche derivanti dalla somministrazione del questionario, nonché dalle prime interviste con le aziende ritenute più proattive. Anche se si conferma la modestia dell'approccio manageriale palesato dalle imprese analizzate, emergono numerose e originali considerazioni sul comportamento delle imprese. Esse possono essere aggregate secondo due filoni interpretativi: l'ambito dell'operatività continuativa e quotidiana e l'ambito strategico

Di seguito presentiamo per sommi capi gli aspetti caratterizzanti i due ambiti, sbilanciando volutamente le affermazioni verso le tendenze ritenute maggiormente significative.

Nel dominio operativo si evidenziano temi attinenti sia alla gestione operativa, sia alle scelte di marketing.

- Le PMI italiane sono presenti in maniera consolidata e diffusa sui mercati internazionali sia per anzianità di presenza all'estero, sia per numero e tipologia di clienti, sia per percentuale di fatturato estero.

- ... operano all'esterno da più di 10 anni e sono sia micro imprese che imprese di dimensioni più grandi.

- ... operano in un elevato numero di paesi contemporaneamente, indipendentemente dalla vicinanza geografica e dalla (eventuale) ridotta distanza culturale.

- ... mostrano condotte imprenditoriali attive in tutte le fasi 'operative' del processo di internazionalizzazione, il contatto e l'attenzione ad alcuni clienti, la specializzazione di prodotto o di servizio, l'attenzione alla qualità o agli elementi che risultano essere i fattori connotanti dell'impresa. Questi elementi fanno supporre una risposta puntuale all'estrema competizione dei mercati.

- ... si promuovono all'estero per la quasi totalità: le imprese che operano su nicchie prediligono stampa e fiere specializzate, le altre aziende si concentrano su mix di partecipazione a fiera e sito internet, perseguendo un approccio piuttosto generalista.

- ... tendono a non-localizzare il prodotto, privilegiando qualità e design rispetto a flessibilità di processo produttivo e modifica di prodotto: ciò per eccesso di capacità produttiva, specializzazione di nicchia e per scarso recepimento delle differenze culturali dei paesi.

- ... dedicano tendenzialmente poca attenzione al servizio, limitandosi ad erogare le soluzioni richieste soprattutto dai canali indiretti.

Per quanto riguarda invece il dominio strategico, emergono ulteriori considerazioni e implicazioni manageriali che fanno riflettere.

- Le PMI italiane dimostrano una condotta prevalentemente reattiva, operando all'estero più per necessità che per visione strategica. Infatti, tipicamente, 'ricercano nuovi mercati di sbocco' e 'rispondono a richieste provenienti dall'estero'.
- ... mancano di una visione e di una gestione imprenditoriale di lungo periodo.
- ... ritengono poco significative collaborazioni e alleanze, non riconoscendole catalizzatori e stimolo all'espansione. Diffidenza e mancanza di fiducia limitano e impediscono l'innovazione e il lavorare insieme.
- ... ritengono mediamente importante il fatto di essere un'azienda italiana. Il "*made in*" sembra essere meno importante della qualità, mostrando così una sfiducia sia nelle azioni collettive a sostegno del marchio, sia nei confronti delle istituzioni e organismi pubblici/privati che per loro missione promuovono, o sono preposti a promuovere, il "*made in Italy*", il prodotto e le imprese ad esso collegate.
- ... ricorrono a canali distributivi tradizionali e non utilizzano canali evoluti più efficienti ed efficaci, quali ad esempio joint venture e franchising, non conoscendone probabilmente le potenzialità e non riponendo fiducia in ciò che poco conoscono (modalità di controllo, contrattualistica, ...). Questi elementi sottolineano ulteriormente la scarsa conoscenza di differenze e distanze culturali.
- ... ricercano informazioni sui mercati di sbocco e potenziali in modo discontinuo e destrutturato; ricercano e utilizzano saltuariamente enti esterni per il reperimento di informazioni ad hoc.
- ... se investono nel servizio, anche se numericamente poco significative, sono consapevoli di non poter prescindere dal contatto diretto e continuo con il mercato, indipendentemente dall'operare in nicchie. L'esempio del settore metalmeccanico dimostra come l'investimento in innovazione e servizio sia elemento distintivo e caratterizzante.

Le considerazioni sopra esposte, sebbene non esaustive delle evidenze della ricerca, ci inducono a proporre un modello interpretativo utile sia a fare il punto della situazione dello stato dell'arte, sia a tracciare un percorso evolutivo per quelle imprese che intendano assumere un ruolo attivo sui mercati internazionali.

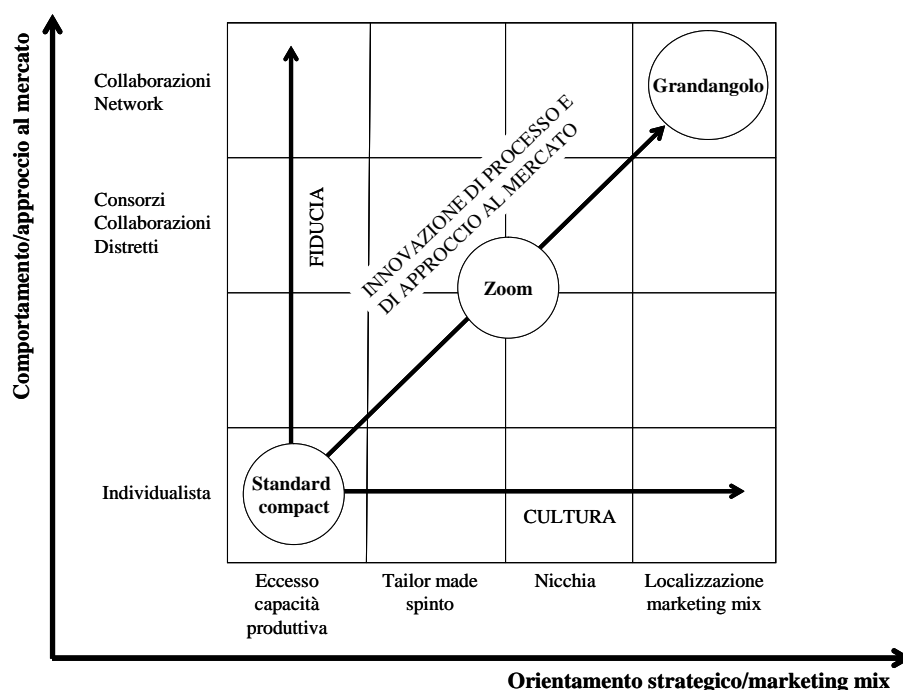
In particolare evidenziamo quali elementi di rilettura dei percorsi evolutivi, da un lato la dimensione relativa a comportamento/approccio delle imprese al mercato, dall'altro quella concernente l'orientamento strategico delle imprese. I due percorsi evolutivi sono illustrati graficamente nel modello sottostante (Fig. 3).

L'evoluzione comportamentale delle imprese, raffigurata sull'asse delle ordinate, mostra il passaggio da un approccio individualista ad un approccio collaborativo di network inter-territoriale, passando per uno stadio intermedio di collaborazioni di media entità (poco compromettenti) prevalentemente locali/distrettuali/nazionali.

La dimensione delle ascisse illustra invece l'evoluzione strategica dell'internazionalizzazione: si passa da interpretazioni imprenditoriali decisamente passive, eccesso di capacità produttiva, attesa di ordinativi dall'estero, ..., alla localizzazione della strategia e del marketing mix. Anche in questo caso riscontriamo livelli intermedi, declinabili nelle situazioni della personalizzazione dell'offerta e della specializzazione dell'attività su mercati transnazionali di nicchia.

La direttrice di sviluppo delle due dimensioni combinate conduce le imprese ad evolversi sulla diagonale del grafico. Da una situazione 'standard/compact' a una situazione 'grandangolo', per dirla con i termini della fotografia, facendo leva sull'innovazione di processo/prodotto e di approccio al mercato e ricorrendo, come precondizioni, a informazione e conoscenza. Informazione e conoscenza che devono essere diffuse, condivise e distribuite all'interno dell'impresa e dei network.

Fig. 3 Modello interpretativo



Fonte: nostra elaborazione

Elementi critici per l'evoluzione su entrambe le dimensioni sono le dinamiche culturali e la fiducia.

Lo studio e il recepimento dal punto di vista manageriale/imprenditoriale delle distanze culturali, porta alla comprensione dei mercati potenziali, dunque conduce a una migliore definizione di approccio, sia strategico, sia tattico.

La fiducia è il vero scoglio evolutivo delle PMI italiane, in quanto implica una effettiva condivisione di *expertise* e conoscenze senza le quali una impresa di piccole o medie dimensioni non può porre in essere politiche di crescita e di internazionalizzazione sostenibili.

Bibliografia

- Agndal H., Axelsson B. (2002), "Internationalisation of the firm. The influence of relationship sediments", in Havila, Forsgren e Håkansson (eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Amsterdam, London, New York etc: Pergamon, pp. 437-456.
- Albertini S. (2002), *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano.
- Antonic B., Hisrich R. D. (2000), "An integrative conceptual model", *Journal of Euromarketing*, Vol. 9, Issue 2, pp. 17-35.
- Battaglia L., Corsaro D, Tzannis A. (2006), "The role of Networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian company", *22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Milano, Università Bocconi, 7-9 Settembre.
- Battaglia L., Nadin G., Gobbini L. (2004), "The role of cultural differences in the dynamic of a relationship. The case of Italian and Chinese companies", *20nd IMP Conference, Copenhagen*, 2-4 September.
- Battaglia L., Tzannis A. (2007), "Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Un'analisi empirica", in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends*, Parigi 26-27 Gennaio, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, ISBN: 88-902459-1-3 / 978-88-902459-1-6.
- Bell J. (1995), "The internationalisation of small computer software firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Issue 8, pp. 60-76.

- Bell J., Murray M., Madden K. (1991), "Developing expertise: an Irish perspective", *Journal of Small Business Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 37-53.
- Bettiol M., Micelli S. (2005), "Competitività dei distretti e design: rinnovare le basi della creatività", in Bettiol M., Micelli S. (a cura di), *Design e creatività nel Made in Italy. Proposte per i distretti industriali*, Bruno Mondadori, Milano.
- Bonaccorsi A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, pp. 605-635.
- Cedrola E. (2007), "Le PMI italiane e internet: luci e ombre. I risultati di una ricerca empirica", in Andreani J.C., Collese U. (a cura di), *Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends*, Parigi 26-27 Gennaio, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, ISBN: 88-902459-1-3 / 978-88-902459-1-6.
- Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano, McGraw-Hill.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1989), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, Issue 1, pp. 128-152.
- Corò G. (1998), "Distretti e sistemi di piccola impresa nella transizione", in Rullani E., Romano L., (a cura di), *Il postfordismo*, Etas, Milano, pp. 187-223.
- Coviello N.B., McAuley A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, 3rd Quarter, Vol. 39, Issue 3, pp. 223-256.
- D'Amboise G., Muldowney M. (1988), "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, April, Vol. 13, Issue 2, pp. 226-240.
- De Burca S., Fletcher R., Brown L. (2004), *International Marketing. A SME Perspective*, 2nd Edition, Pearson Education, Australia.
- Etemad H. (1999), "Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies", *Journal of Global Focus*, 3, pp. 85-105.
- Etemad H. (2004), "Internationalization strategies for small and medium sized-enterprises facing a typology of different competitive environments", in L.P. Dana (Ed.), *Handbook of international entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar (Forthcoming, 2004).
- Fahy J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, February, Vol 11, Issue 1, pp. 57-78.
- Fiori G. (1995), "La formazione manageriale per lo sviluppo delle piccole e medie imprese", *Sinergie*, Vol. 13, fascicolo 38, (Supplemento 11).
- Fletcher R., Fang T. (2004), "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets", *20nd IMP Conference*, Copenhagen, September.
- Fraser J., Oppenheim J. (1997), "What's new about globalization?", *McKinsey Quarterly*, Issue 2, pp. 168-179.
- Ghuri P.N., Usunier J.C. (2004), *International Business Negotiation*, 2nd Edition, Pergamon Press, Oxford.
- Garofoli G. (2006), "Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali", in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma, pp. 77-114.
- Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, London.
- Hallén L. (1992), "Infrastructural networks in international business", in Forsgren M. e Johanson J. (Eds), *Managing networks in international business*, Philadelphia, Gordon and Breach, pp. 77-92.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2005), "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, February, Vol. 21, Issue 1/2, pp. 149-179.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), "The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, Vol. 8, Issue 1, pp.23-32.

- Johanson J., Vahlne J. E. (1990), "The Mechanism of Internationalism", *International Marketing Review*, Vol. 7, Issue 4, pp. 11-24.
- Kohn T.O. (1997), "Small firms as international players", *Small Business Economics*, Vol. 9, pp. 45-51.
- Kostova T., Zaheer S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, January, Vol. 24, Issue 1, pp. 64-81.
- Levitt T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, May-June, Vol. 61, Issue 3, pp. 92-102.
- Levitt T. (1996), "La globalizzazione dei mercati", in Scott W.G. (a cura di), *Il marketing internazionale*, Isedi, Torino.
- Lorenzoni G. (1989), "Le alleanze tra grandi e piccole imprese", *L'impresa*, n° 2.
- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- Mathews J.A. (2003), "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, Issue 1, pp. 115-145.
- McNaughton R.B., Bell J.D. (2000), "Capital structure and the pace of SME internationalisation", *Paper presented at the 3rd International Entrepreneurship Conference on Globalisation and Emerging Businesses*, McGill University, Montreal.
- Miesenbock K.J. (1988), "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal*, Vol. 6, Issue 2, pp. 42-61.
- Moini A.H. (1995), "An enquiry into successful exporting: an empirical investigation using a tree-stage model", *Journal of Small Business Management*, July, Vol. 33, Issue 3, pp. 9-25.
- Namiki N. (1988), "Export strategy for small business", *Journal of Small Business Management*, April, Vol. 26, Issue 2, pp. 32-37.
- Nanut V. (1989), "Le strategie di internazionalizzazione delle piccolo e medie imprese: il ruolo delle risorse imprenditoriali e manageriali", in AA.VV., *Strategie e politiche aziendali*, Clueb, Bologna.
- Normann R., Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July/August, Vol. 71, Issue 4, pp. 65-77.
- Ohmae K. (1985), *Triad power: the economic shape of global competition*, New York, Free Press.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, 69, Gennaio-Aprile, pp. 3-32.
- Selz M. (1991), "Networks help small companies think and act big", *The Wall Steer Journal*, November, 12.
- Silvestrelli S. (2001), "Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche", *Sinergie*, 13.
- Thorelli H. (1984), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, January, Vol. 7, Issue 1, pp. 37-51.
- Usunier J. C. (1996), *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, 2th edition.
- Usunier J.C., Lee J.A. (2005), *Marketing Across Culture*, Pearson Education, England, 4th edition.
- Varaldo R. (2006), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e politica industriale*, 1, pp. 25-42.
- Varaldo R., Bellini N., Bonaccorsi A., Riccaboni M. (1998), "Le diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale", *Economia e Politica Industriale*, n. 100.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana. Virtù, limiti e prospettive", in U. Collesei, J.C. Andreani (eds.), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia, 20-21 Gennaio 2006, ISBN 88-902459-0-5 / 978-88-902459-0-9.
- Von Hippel E. (1988), *The sources of innovation*, Oxford University Press, Oxford (UK).