

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

Loretta Battaglia
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Università degli Studi di Macerata
loretta.battaglia@unicatt.it

Chiara Cantù
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Università degli Studi di Macerata
chiara.cantu@unicatt.it

Alessandra Tzannis
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Università degli Studi di Macerata
alessandra.tzannis@unicatt.it

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE IN CINA. VERSO UN NUOVO APPROCCIO DI MARKETING¹

**9TH INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
VENICE, JANUARY 21-23 2010**

¹ Il presente elaborato è frutto di un lavoro di studio e di ricerca comune agli autori. In fase di stesura finale l'introduzione è stata realizzata congiuntamente, il par. 1 da Alessandra Tzannis, il par. 2 da Chiara Cantù, i par. 3 e 4 da Elena Cedrola, il par. 5 da Loretta Battaglia, le conclusioni da Loretta Battaglia ed Elena Cedrola. Lo svolgimento di questo lavoro è stato possibile anche grazie al finanziamento Prin 2007, Unità di ricerca Università degli Studi di Macerata.

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE IN CINA. VERSO UN NUOVO APPROCCIO DI MARKETING

Summary

The emergence of production and consumption markets such as China, opens up new opportunities for success in the process of internationalization. For small and medium enterprises (SMEs) the international context is a challenge to be faced by leveraging on strategic and operational marketing instruments and focusing on the mobilization and sharing of marketing resources and market competences of other actors. This can be achieved by creating strategic relationships re-shaping the structure of the value chain, both within the country of origin market, and in foreign markets. These considerations have been firstly investigated by a survey on a sample of 288 Italian SMEs, operating in and for the Chinese market, with a quantitative questionnaire. In a second step in-depth interviews have been realized to deeply explore market relationships.

The results suggest managerial, organizational and marketing implications, as well as some considerations confirming an evolutionary model proposed for the analysis of firms' behaviour on foreign markets.

Key Words: internationalization process, international marketing, Italian SMEs, China, international marketing tools, market relationships, empirical analysis.

Abstract

L'affermarsi di mercati di produzione e consumo quali la Cina apre nuove opportunità di successo nel processo di internazionalizzazione. Per le piccole medie imprese (PMI) il contesto internazionale rappresenta una sfida da affrontare facendo leva su strumenti di marketing sia strategico, sia operativo e agendo in particolare sulla mobilitazione e sulla condivisione di risorse di marketing e conoscenze dei mercati di altri attori. Questo è subordinato all'instaurazione di relazioni strategiche che incidano sull'intera catena del valore aziendale, sia sul mercato interno del sistema paese di origine, sia sui mercati esteri. Tali considerazioni sono state indagate mediante una ricerca su un campione di 288 PMI italiane, operanti sul o per il mercato cinese, alle quali è stato somministrato un questionario quantitativo a risposte chiuse. Successivamente sono state svolte interviste in profondità, limitatamente ad alcune situazioni di eccellenza.

Il lavoro fornisce implicazioni manageriali e di marketing nonché alcune considerazioni confermate di un modello evolutivo proposto per la lettura dei comportamenti delle imprese sui mercati internazionali.

Parole chiave: processo di internazionalizzazione, marketing internazionale, PMI italiane, Cina, marketing mix internazionale, relazioni di mercato, indagine empirica.

Introduzione

In un contesto caratterizzato dal processo di globalizzazione e da una instabilità economica e finanziaria rilevante, le strategie di marketing devono essere tanto rigorose quanto flessibili da poter cogliere le possibili opportunità derivanti dai cambiamenti che il nuovo scenario di mercato offre (Flint, 2004). Operare in un contesto internazionale rappresenta, soprattutto per le piccole e medie imprese italiane, una sfida, anche perché richiede risorse e competenze che vanno oltre quelle che la maggior parte delle imprese può controllare direttamente.

Le imprese più lungimiranti affrontano questa sfida facendo leva sulla mobilitazione e condivisione di risorse e competenze di altri attori. Ciò vale naturalmente per le relazioni che le PMI instaurano con i soggetti che appartengono al loro stesso sistema di mercato, in particolare, se parliamo di PMI distrettuali, per i rapporti intrattenuti nella filiera di prodotto-processo, a monte e a valle del *core business* dell'impresa. Tale scelta strategica deve riguardare, in un'evoluzione continua e virtuosa, anche i rapporti con i soggetti che rappresentano le controparti esterne alle transazioni, quali ad esempio clienti, fornitori o intermediari commerciali, rapporti spesso critici nella *value constellation* dell'impresa (Normann, Ramirez, 1993).

Numerosi studi empirici evidenziano l'importanza delle relazioni con altri attori del micro e macro ambiente, che consentano all'impresa di sviluppare la propria attività e di assicurarne la sopravvivenza sui mercati nazionali e internazionali. La complessità che ne deriva conduce le aziende italiane a confrontarsi con questo nuovo contesto non solo sul versante commerciale, ma anche nella sfera produttiva, dominio da sempre protetto dalle imprese in quanto culla naturale della propria competitività.

Il valore dell'offerta di marketing delle imprese scaturisce infatti dall'azione combinata di altri attori della rete (Tunisini, 2003), che in un processo di internazionalizzazione comprende fornitori, subfornitori, intermediari, clienti, ma anche municipalità, regioni, diversi enti ed istituzioni, in cui la tipologia di relazione di business sviluppata è diretta conseguenza della scelta delle modalità d'ingresso che vengono ad essere adottate dall'impresa, siano esse di tipo esportativo (diretto e/o indiretto), integrativo o di investimento diretto.

A fronte di una *review* della letteratura sui modelli di internazionalizzazione delle PMI e della gestione dei rapporti di mercato internazionale in ottica relazionale, questo contributo si propone di fornire le prime evidenze circa le modalità di approccio delle PMI italiane al mercato cinese. In particolare, su come alcune imprese stanno affrontando sfide e opportunità espresse dal mercato cinese, modificando il loro approccio tradizionale al business, sia in un'ottica di pianificazione strategica che di definizione del mix di marketing. Particolare

attenzione verrà poi dedicata all'approfondimento delle situazioni di collaborazione con i diversi attori della filiera, nazionali e internazionali, al fine di cogliere e di anticipare le opportunità fornite da questo mercato.

Tali considerazioni sono rese possibili dalla realizzazione di una ricerca su un campione di imprese italiane operanti in Cina (data base Ice-Cina, consorzi export e associazioni di categoria), che sono state indagate primariamente attraverso la somministrazione di un questionario quantitativo a risposte chiuse e, successivamente, mediante interviste personali (limitatamente alle imprese *best practices*). Nel paper i risultati verranno commentati alla luce di un modello interpretativo dei processi di internazionalizzazione e di marketing delle PMI, al fine di individuare il posizionamento e le principali caratteristiche strategiche delle imprese italiane operanti stabilmente sul e per il mercato cinese.

1. I modelli di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Verso la centralità delle risorse intangibili e delle relazioni di mercato

La globalizzazione, fenomeno caratterizzato dalla crescita progressiva delle relazioni di scambio a livello mondiale in differenti ambiti, generatrice di convergenza economica e culturale tra i diversi paesi del mondo (Grandinetti, Rullani, 1996), ha provocato come effetto primario la caduta delle barriere che precedentemente separavano i ben delineati spazi competitivi tra le imprese (Fraser, Oppenheim, 1997). Ne è conseguita in successione una forte integrazione e la crescente dipendenza tra paesi, come pure una modifica dello scenario concorrenziale. Per le imprese in generale, ma soprattutto per le PMI, risulta alquanto difficoltoso operare rifugiandosi nei propri mercati locali, dovendosi infatti scontrare o imparare a collaborare con imprese di maggiori dimensioni, a prescindere dai limiti strutturali, di risorse disponibili, organizzativi, culturali, ecc., che le caratterizzano (Etemad, 1999; Levitt, 1983). Il confronto globale spinge pertanto le PMI a cercare differenti approcci di marketing non più basati sulle tradizionali logiche di competizione (Harold, Gankema, Snuif, Zwart, 2000). Si riducono infatti le distanze tra aree geografiche, aumenta la mobilità dei soggetti, delle organizzazioni e delle risorse, e le imprese stesse si spostano da un territorio all'altro per produrre beni e servizi e cercare nuove opportunità di mercato.

L'internazionalizzazione ha senza dubbio presentato alle PMI importanti stimoli per diversificare i propri mercati, riorganizzare la propria catena del valore, rinnovare la struttura aziendale e acquisire e sviluppare nuove risorse. Questi elementi guidano le imprese sempre di più verso logiche di comportamento adattivo complesso a livello di cultura manageriale d'impresa e di cultura individuale, vedendo coinvolte in tale processo sia dimensioni di

marketing strategiche che operative (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009). Le PMI in particolare devono infatti sviluppare sia le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività (Fahy, 2002; Grant, 1991; Mathews, 2003) partendo da una situazione di svantaggio (Bonaccorsi, 1992; Etemad, 1999; McNaughton, Bell, 2000; Miesenbock, 1988), sia far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita internazionale.

Molte teorie e ricerche empiriche sono state suggerite per cercare di delineare i processi di internazionalizzazione delle imprese e di tracciare modalità e modelli manageriali idonei a consentirli. Ciò che emerge è che, sebbene la teoria economica indaghi da tempo le determinanti dei processi di internazionalizzazione, cercando di sondarne sia le ragioni del commercio tra paesi, sia le motivazioni ad esso sottostanti, vi è ancora una notevole diversità nei contributi e una fondamentale mancanza di una base teoretica comune e condivisa (Melin, 1992).

La teoria e la letteratura di marketing sono progredite in stretta sintonia con l'evoluzione dei processi di internazionalizzazione e della natura stessa dell'economia e, contrariamente alle aspettative e ai precedenti presupposti, mostrano PMI attive nell'arena competitiva internazionale (Hutchinson, Quinn, Alexander, 2005, Cedrola, 2005). Tuttavia non esiste una modellizzazione che abbia offerto supporti e concettualizzazioni specifiche per questa categoria di imprese (Etemad, 2004). La maggior parte degli studi empirici si è infatti concentrata sulle imprese di maggiori dimensioni e sulle multinazionali, spesso focalizzandosi su specifici paesi (Zwart, Gankema, 1990). Come conseguenza, teorie tradizionalmente applicate a differenti situazioni e dimensioni vengono associate al processo di internazionalizzazione delle PMI.

In particolare la teoria classica per internazionalizzazione intendeva uno scambio commerciale favorito dalla presenza di vantaggi comparati tra le parti coinvolte (Smith, 1776; Ricardo, 1817) in termini di fattori di produzione (Heckscher, 1919; Olhin, 1933), innovazioni tecnologiche (Posner, 1961), *intangible assets* (Linder, 1961) o presenza di vantaggi specifici (rispetto ai concorrenti, vantaggi di internazionalizzazione, vantaggi di localizzazione), che guidassero un investimento diretto all'estero (Hymer, 1976; Dunning, 1988; Hill, Hwang, Kim, 1990; Khurana, Talbot, 1998).

Nella maggior parte dei contributi teorici successivi, invece, il processo di internazionalizzazione viene visto e riconosciuto come uno sviluppo progressivo, incrementale in termini di rischio, investimento e coinvolgimento, e a stadi. In particolare, per quanto riguarda le PMI, tale processo sembra particolarmente legato alla tipologia e alla

quantità di risorse disponibili in termini di grado di innovazione, know how, tecnologia, ecc. (Melin, 1992; Leonidou, Katsikeas, 1996). Proprio in virtù del coinvolgimento internazionale progressivo in termini di vendite e produzione, l'internazionalizzazione delle imprese viene descritta come un concetto multidimensionale composto da variabili operative, mercato, prodotto, tempo e performance. Le scelte strategiche sono invece influenzate da fattori tra i quali l'esperienza crescente, il fabbisogno informativo, la selezione delle modalità di ingresso, l'effetto della distanza culturale, ecc.. Ciò implica l'adozione di una apertura internazionale solo successiva al raggiungimento di una posizione competitiva solida sul mercato nazionale. L'espansione internazionale viene intesa quale mezzo e strategia di crescita (Aharoni, 1966; Johanson, Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Harold, Gankema, Snuif, Zwart, 2000; Ruzzier, Antoncic, Hisrich, 2007).

Proprio a supporto degli effetti della distanza culturale, nella letteratura internazionale spesso si sottolinea che le imprese affrontano dapprima un processo di internazionalizzazione verso paesi percepiti vicini dal punto di vista culturale, prima di avventurarsi in paesi percepiti più distanti (quale potrebbe essere la Cina), riducendo in tal modo il livello di incertezza avvertito di fronte ai nuovi mercati (Johanson, Vahlne, 1992). Questo è il motivo per il quale le PMI tendono a esportare spesso in paesi percepiti simili. Tale atteggiamento ha come conseguenza l'esportazione dei prodotti dell'impresa così come vengono distribuiti sul mercato nazionale, senza apportare i dovuti adattamenti (O'Grady, 1996).

Quanto affermato è avvalorato da ulteriori contributi teorici che sottolineano come la tradizionale struttura industriale italiana veda una moltitudine di PMI, principalmente a carattere familiare, di esperienza artigiana, che insieme alla flessibilità, il dinamismo e la specializzazione produttiva, permettono alle PMI di costruire un approccio internazionale di marketing di successo (Cedrola, 2005).

Infine, vi è un crescente numero di contributi scientifici che suggeriscono che le PMI dovrebbero appoggiarsi sullo sfruttamento di relazioni di mercato esistenti (personali o interorganizzative) tra imprese coinvolte nella produzione, distribuzione e utilizzo di beni e servizi, all'interno di un sistema industriale. Secondo tali contributi le imprese, stabilendo e coltivando relazioni con partner appartenenti a network stranieri, superano i propri limiti influenzando e guidando il processo di internazionalizzazione (Madhok, 1997; Cedrola, 2006; Cedrola, Cantù, Gavinelli, 2009).

In questa prospettiva l'impresa è vista come un insieme di capacità con cui è in grado di coordinare conoscenze distintive al fine di creare nuova conoscenza (Rullani, 2002). Essa dovrà dunque decidere quali risorse e competenze di mercato mantenere, sviluppare, o

cancellare nel proprio modello di business, e quali risorse ricercare all'esterno (Belussi, Pilotti, 2006). Si sviluppano in tal modo competenze dinamiche che consentono all'impresa di far evolvere le risorse disponibili, adeguandosi ai continui cambiamenti del contesto di riferimento (Teece et al., 1997).

Le relazioni sociali giocano quindi un ruolo fondamentale nell'influenzare i cambiamenti e nel guidare le modalità di ingresso sui mercati esteri, poiché oltre a costituire un ponte verso le realtà di interesse, stimolano conoscenza ed esperienza, riducono il rischio e l'incertezza percepita verso l'ingresso in mercati esteri.

Lo sviluppo internazionale viene quindi visto dai contributi della letteratura di management nazionale e internazionale come un processo evolutivo, che co-evolve con l'ambiente di mercato, attraverso il quale le imprese vengono coinvolte in attività e relazioni che portano ad una riconfigurazione dei rapporti dell'impresa con i suoi mercati di riferimento.

2. La creazione di valore per il cliente in una prospettiva relazionale

L'emergere di fenomeni evolutivi tra cui in primo piano la globalizzazione dei mercati e i processi di internazionalizzazione esposti in precedenza, ha determinato il ripensamento dell'approccio strategico con cui gestire le relazioni di business con tutti i partner della catena del valore d'impresa.

La catena del valore, considerandone anche l'evoluzione interpretativa, ha richiesto di focalizzare l'attenzione su diversi processi di mercato e sulle correlate interazioni interorganizzative.

Nella prospettiva tradizionale di Porter (1985), infatti, le attività organizzative che compongono la catena del valore sono considerate legate da interdipendenze sequenziali, da rapporti input-output come gli anelli di una catena. Tali attività che generano valore si distinguono in attività primarie e attività di supporto. Le attività primarie sono direttamente impegnate nella creazione di valore per l'acquirente e si riferiscono in modo stretto al prodotto/servizio offerto. Le attività di supporto, invece, si distinguono in approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane, attività infrastrutturali e relativi servizi.

Nella prospettiva relazionale, invece, la catena di valore si identifica in un network di imprese che acquisiscono materie prime, le trasformano in prodotti intermedi e finiti, che vengono consegnati al cliente attraverso un sistema di distribuzione (Ford, 1998). Le attività di produzione e utilizzo sono così interconnesse non solo da un punto di vista sequenziale, ma anche attraverso relazioni orizzontali sviluppate con più partner che appartengono allo stesso

stadio della catena del valore. Vengono in tal modo a essere coinvolti partner che operano anche in altre catene del valore (Håkansson, Prenkert, 2004). Elemento portante di queste nuove relazioni di business si identifica quindi in un approccio manageriale sistemico attraverso cui i flussi (di prodotti, informazioni e consocenza), che si attivano con fornitori e distributori per raggiungere l'utente finale, vengono gestiti in modo integrato. Alla base di tale approccio si riscontra un orientamento alla fiducia e al *commitment* che contraddistingue ogni attore della rete di relazioni che supera quindi i confini di una singola catena del valore.

In un'ottica di mercati globali, inoltre, le imprese, che guardano ad una gestione efficace ed efficiente di tutte le relazioni di mercato, riconoscono che la creazione di un maggior valore non avviene solamente all'interno dell'impresa, ma anche attraverso l'interazione con altre imprese appartenenti al contesto nazionale e internazionale (Cravens, 1998). La capacità dell'impresa di rispondere alle esigenze della clientela dipende da risorse tangibili e intangibili, capacità, competenze e azioni di fornitori, distributori, clienti e concorrenti operanti in un contesto globale. In quest'ultimo, gli attori considerati non sviluppano una catena lineare di relazioni *one to one*, ma una rete di relazioni multiple attraverso cui l'impresa può combinare, in una nuova costellazione, le risorse e le attività di diversi attori.

Tali attività sono associate a flussi riguardanti la trasformazione delle materie prime in prodotto finito e la relativa distribuzione all'utilizzatore finale (Handfield, Nichols, 1999). Emergono in tal modo legami tra attori, tra risorse e tra attività (Håkansson, Snehota, 1995). L'uso e il valore di una risorsa dipendono dunque da come la stessa è combinata con altre risorse, fisiche (prodotto e *production facilities*) e sociali (unità organizzative e relazionali), utilizzate da altri attori (Håkansson, Waluszewski, 2002). La relazione consente ad un'impresa di accedere, confrontare e combinare risorse da impiegare in diverse attività, ponendo le premesse per lo sviluppo organizzativo. Con tali premesse la rete di relazioni appare strumento di governance (Belussi, 2007) in grado di gestire la cooperazione tra imprese dotate di diverse risorse e competenze attraverso attività di *learning by interacting* (Belussi, Pilotti, 2006; Zucchella, 2006).

Nella stessa prospettiva, i legami tra le attività dei diversi attori si riferiscono a operazioni tecniche, amministrative, commerciali e di marketing sviluppate internamente e/o esternamente all'impresa. Ogni legame di attività, che si contraddistingue per intensità e specificità, può inoltre cambiare nel tempo con l'evoluzione degli attori e/o della stessa interazione.

Le attività interdipendenti della catena del valore sono gestite attraverso un processo d'integrazione e adattamento (Håkansson, Persson, 2004). La cooperazione tra gli attori sarà

tanto più stretta quanto più si svilupperà un maggior grado integrazione nelle relazioni di mercato, fondato sul livello di adattamento interno. In tale prospettiva diviene quindi importante determinare quali attività un'impresa deve mantenere al suo interno e quali dovrebbe esternalizzare, e come gestire il relativo livello di integrazione e coordinamento per migliorare sia la propria performance, sia quella dell'intera catena del valore (Gadde, Häkansson, 2001).

Il livello di integrazione può essere supportato dalla condivisione, tra le imprese della catena del valore, delle informazioni e delle conoscenze di mercato al fine di ottimizzare le attività di previsione, pianificazione e fornitura della singola impresa. L'integrazione tra le attività è supportata anche dal coordinamento delle risorse tangibili e intangibili. Oltre a ciò, l'integrazione tra gli attori trova nel sistema contabile integrato e nella condivisione di rischi, costi e risultati, dei validi strumenti operativi (Borghesi, 2006).

Attraverso il processo di integrazione, la catena del valore e le imprese coinvolte nella stessa (Hertz, 2001) raggiungono obiettivi di efficienza, legati a vantaggi di costo, ed efficacia, relativi alla gestione del cliente. In un contesto fortemente dinamico, caratterizzato dall'interdipendenza dei mercati, la competitività conquistabile da una singola impresa è il risultato delle attività di cooperazione e coordinamento sviluppabili nel network di relazioni che generano valore per il cliente (Forsström, 2003). Il valore è creato nello scambio di risorse tra le imprese e nelle relative attività interconnesse che si attivano tra i diversi stadi e/o nello stesso stadio della catena del valore. I molteplici attori coinvolti in tali stadi si caratterizzano per un ruolo attivo nella produzione del valore. Si riscontra in tal modo una collaborazione coevolutiva in cui un ruolo centrale è assunto dai link collaborativi sviluppati. La combinazione di capacità simmetriche e asimmetriche generate da tali legami permette quindi all'impresa di generare e trasferire valore ai suoi clienti facendo fronte all'ipercompetizione e alle sfide dei metamercati di oggi e di domani (Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001).

E' dunque possibile distinguere tra un valore di scambio e un valore d'uso (Håkansson, Prenkert, 2004). Il valore di scambio si riferisce all'efficienza della relazione nell'acquisto-vendita e nella produzione-utilizzo. Il valore d'uso riguarda invece l'efficacia che deriva dalle attività interconnesse fondate sul processo di cooperazione (Håkansson, Persson, 2004). Attraverso tali attività si sviluppano relazioni strumentali (fondate su scambio di beni, servizi, denaro, prestazioni di lavoro) e relazioni di conoscenza (basate sullo scambio di informazioni commerciali, giuridiche, amministrative e tecniche utili alla produzione) finalizzate a supportare la crescita sia della singola impresa sia dell'intero network relazionale. Alla luce di

tale analisi emerge quindi che per conseguire un vantaggio competitivo duraturo nello sviluppo di una strategia di internazionalizzazione che influenza la catena del valore in cui sono coinvolte le PMI, queste ultime dovrebbero focalizzare l'attenzione su quattro dimensioni:

- le caratteristiche dell'impresa, le sue competenze e le capacità relazionali;
- le peculiarità del paese di destinazione;
- il passaggio da reti brevi costruite sulla base di contatti diretti o sull'appartenenza al medesimo ambiente – quale ad esempio il proprio distretto – a reti lunghe, internazionali, nelle quali i contatti diretti sarebbero necessariamente limitati dalla distanza e in cui gli ambienti di appartenenza sarebbero differenti (Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006);
- il passaggio da una focalizzazione sulle attività della singola impresa alle attività fondate su relazioni interorganizzative che determinano il passaggio da una semplice catena di fornitura a un network di fornitura.

Queste dimensioni, unite alle specificità strategiche ed operative dell'approccio di marketing delle imprese, saranno oggetto di attenzione nel prosieguo del lavoro, in cui i commenti saranno focalizzati sui risultati di una ricerca empirica realizzata su un campione di PMI italiane operanti sul mercato cinese.

3. La ricerca empirica: nota metodologica

Alla luce dei riferimenti bibliografici finora analizzati, le questioni riguardanti i modelli di internazionalizzazione delle imprese e la concretizzazione di rapporti collaborativi e di network per favorire la penetrazione e il consolidamento sui mercati internazionali, rimangono aperte. Questo contributo si propone, a supporto della tematica in analisi, di fornire le prime evidenze circa le modalità di approccio delle PMI italiane al mercato cinese. In particolare, l'attenzione verrà focalizzata, anzitutto, sull'individuazione dei modelli di business adottati dalle PMI per affrontare i mercati orientali, sia in un'ottica di pianificazione strategica che di definizione del marketing mix. Verrà poi esperito un primo tentativo di analisi delle situazioni di collaborazione con i diversi attori della filiera produttiva e distributiva, nazionali ed internazionali, al fine di cogliere le opportunità offerte da questo peculiare mercato.

Il presente lavoro di ricerca si inserisce in un più ampio progetto finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica (Prin 2007), incentrato sull'analisi dei "Modelli di *business* e le strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese

italiane”. In particolare, l’unità di ricerca di Macerata, di cui fanno parte gli autori di questo *paper*, si occupa di indagare i “Modelli di business per l’ingresso delle imprese italiane nel mercato cinese con focus sulla valorizzazione delle competenze e lo sviluppo di relazioni tra imprese per la gestione della *supply chain*”.

La ricerca (ancora in corso) è svolta su un campione di imprese italiane operanti in Cina (data base Ice-Cina, consorzi export e associazioni di categoria), che vengono indagate primariamente attraverso la somministrazione di un questionario quantitativo a risposte chiuse, focalizzato sulle strategie e tattiche di internazionalizzazione e di marketing, nonché sulle relazioni intrecciate per operare sul mercato cinese. Successivamente, mediante interviste personali sono approfondite le tematiche citate attraverso colloqui con le imprese *best practices*.

Il questionario quantitativo è strutturato in due macro-sezioni: la prima concentra 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).

Tabella 1 Schema tematico della fase quantitativa della ricerca

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

La seconda sezione mira invece a comprendere il tipo di operatività delle imprese sul mercato cinese (esportazione, importazione, produzione in loco, ecc.) e le relazioni importanti per operare lungo tutti gli stadi della *supply chain*.

I dati che verranno commentati nel prosieguo fanno riferimento a 288 questionari validi per la prima sezione e 77 per la seconda. Il gap è giustificato dal fatto che le due sezioni del questionario, somministrato via posta elettronica, sono state disgiunte. La sezione incentrata sulle relazioni con la Cina è stata inviata soltanto a coloro che avevano espressamente evidenziato un'operatività stabile sul mercato cinese, non la semplice disponibilità a lavorare anche sui mercati orientali. Per quanto attiene alla tempistica, l'invio della prima sezione del questionario è iniziato a maggio 2009, mentre la spedizione della seconda è cominciata a luglio 2009.

A luglio si è dato avvio anche alla ricerca qualitativa: al momento sono state intervistate 4 aziende operanti sul mercato cinese (diversi ruoli aziendali – amministratori delegati, responsabili marketing, responsabili *branch* cinese o relazioni commerciali con la Cina). Anche le prime risultanze di queste interviste verranno utilizzate per supportare le tesi avanzate nei paragrafi precedenti.

Nel prosieguo verranno commentati i primi risultati della ricerca: dapprima quelli relativi all'indagine generale sulle strategie di internazionalizzazione, calcolati su 228 imprese, descritte per caratteristiche geografiche, di settore e numero addetti (tab. 2). Saranno poi analizzati i risultati relativi alla sezione “relazioni per il business in Cina”, commentati anche alla luce delle prime interviste qualitative svolte.

Tabella 2 Le caratteristiche delle imprese rispondenti

Rispondenti per regione		Rispondenti per settore sintetico		Rispondenti per fascia addetti	
Abruzzo	2	Metalmeccanico	119	> 250	10
Basilicata	2	Tessile Abbigliamento	26	100-249	45
Campania	2	Calzaturiero e pelletteria	24	1-14	40
Emilia Romagna	36	Chimica. Gomma, plastica	11	15-49	72
Lazio	1	Servizi	11	50-99	45
Lombardia	85	Arredamento	10	Non presente	16
Marche	31	Alimentare	5	Totale complessivo	228
Piemonte	14	Altro	22		
Puglia	3	Totale complessivo	228		
Sardegna	1				
Sicilia	4				
Toscana	21				
Trentino	1				
Umbria	3				
Veneto	22				
Totale complessivo	228				

4. Le evidenze empiriche. La presenza in Cina delle PMI italiane: strategie e tattiche

La ricerca, condotta su un campione di 228 imprese (piccole e medie) operanti sul mercato cinese, ha evidenziato come l'internazionalizzazione in Cina sia un fenomeno consolidato. Infatti dichiarano di essere presenti in Cina da più di 10 anni l'89% delle imprese rispondenti. Inoltre, queste evidenziano una condotta attiva nella ricerca di nuovi clienti (88%), sfatando il mito dell'"comportamento attendista" spesso attribuito alle imprese italiane dalla stampa nazionale o dalle associazioni di categoria.

Indagando le motivazioni per cui queste imprese hanno deciso di operare all'estero (tab. 3), la frequenza delle risposte² individua un comportamento degli imprenditori decisamente attivo, in quanto la quasi totalità dei rispondenti (95%) ricerca nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti. La semplice soddisfazione di richieste provenienti dall'estero riceve un'attenzione inferiore, seppur ragguardevole. Un segnale importante viene fornito dal 38% del campione, che indica quale spinta all'internazionalizzazione l'individuazione di partner strategici: tale motivo è segnale di proattività e di un'evoluzione in atto nei comportamenti manageriali. Interessante è rilevare che questa motivazione è stata selezionata dall'80% delle imprese superiore ai 250 addetti e, mediamente, da circa il 18% delle altre fasce di addetti, evidenziando una maggiore consapevolezza circa la crucialità delle partnership per avere successo all'estero, in particolare sui mercati con elevata distanza geografica e culturale. Analizzando i dati per settore di appartenenza non è stata invece riscontrata un'attenzione particolare alle relazioni.

Tabella 3 Motivazioni all'internazionalizzazione

Ricerca nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti	95%
Per soddisfare richieste provenienti dall'estero	70%
Per aumentare i profitti	65%
In seguito all'individuazione di partner strategici	38%
Per ridurre i costi di produzione	32%
Perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	20%
Per difendere il proprio mercato da attacchi di eventuali	20%
Altro	12%
In seguito alla disponibilità di incentivi governativi	2%
In seguito alla disponibilità di incentivi CEE	1%
In seguito alla disponibilità di incentivi della Regione	1%

Proseguendo nell'analisi, solo il 32% delle imprese individua la riduzione dei costi di produzione come elemento determinante verso i mercati oltre confine, mentre si conferma

² Domanda con risposta multipla (scelta massima 4 items)

(Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008) che gli incentivi governativi, regionali, comunitari non vengono presi in considerazione dalle imprese. Nel caso di questo spaccato imprenditoriale, la ragione può dipendere dalla già avvenuta individuazione di partner strategici o dalla presenza consolidata dell'azienda sul mercato cinese. In ogni caso, a nostro parere, gli incentivi non sembrano sufficienti a convincere imprese non presenti su quei mercati ad operarvi, date le indubbie difficoltà relazionali esistenti, indotte non solo dalla distanza geografica, ma soprattutto dalle differenze culturali, da quelle legate al processo di negoziazione, e dal contesto³ (Battaglia, Cedrola, 2010). Nelle culture *high context*, come quella cinese, l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono fondamentali. Le relazioni si protraggono nel tempo, i legami personali sono molto forti e si investono quantità notevoli di tempo ed energia nella creazione di un rapporto di intesa e fiducia con la controparte. Ciò può rendere particolarmente difficoltoso l'ingresso in un nuovo mercato, soprattutto per le PMI che non hanno ancora sviluppato una vocazione alle collaborazioni.

Proprio sul tema delle collaborazioni, della condivisione di risorse, conoscenze e competenze con altri attori, le imprese indagate evidenziano alcune criticità. Il 35% dei rispondenti dichiara di non porre in essere collaborazioni di alcun tipo, solo il 16% ha attivato collaborazioni con aziende, enti ed operatori stranieri e, in generale, si tende a non collaborare o comunque a rimanere all'interno del settore di appartenenza. Anche la figura del consorzio export, sia esso mono o pluri settoriale, assume scarso rilievo (19%).

Per quanto riguarda le modalità di entrata sui mercati internazionali, si nota che tutti gli operatori intervistati esportano (si vedano i dati presentati in tabella 4).

Molte imprese delegano ancora il contatto con il mercato a intermediari diversi: 79% agenti, rappresentanti o distributori residenti in Cina, 17% e 15% rispettivamente a esportatori internazionali e nazionali. Il ricorso a proprio personale di vendita o ad uffici di rappresentanza, a dispetto delle dimensioni limitate delle imprese indagate o del fatto di richiedere investimenti ragguardevoli, è una modalità di ingresso non irrilevante, che testimonia la comprensione delle peculiarità del mercato da parte di numerosi imprenditori. Il contatto diretto con il cliente (23%) caratterizza tutte le tipologie di impresa, anche se con diverse declinazioni: mentre le medie imprese mantengono effettivamente una relazione diretta e costante con il cliente, le micro e le piccole imprese spesso subiscono questa modalità come conseguenza della loro partecipazione a fiere internazionali. Da ultimo, la

³ "Il contesto è il contenuto informativo complessivo di un dato scambio comunicativo. Esso include tutti gli elementi verbali e non verbali che si accompagnano alle parole e che chiariscono il significato; si tratta in pratica dell'insieme dei fattori situazionali e culturali che intervengono nei vari scambi comunicativi" (Herbig, 2000: 44)

presenza diretta, attraverso imprese costituite ex-novo (11%), joint venture (10%) e acquisizione di impresa esistente (7%) sono ancora modalità poco attuate e comunque più utilizzate delle imprese di medie dimensioni.

Tabella 4 Le modalità di ingresso sui mercati esteri

Esportazione	99%
Esportatori nazionali	15%
Esportatori internazionali	17%
Trading companies	9%
Strutture cooperative	2%
Agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse	79%
Proprio personale di vendita ma residente all'estero	15%
Uffici di rappresentanza e filiali	21%
Contatto diretto con l'impresa	23%
Licensing	3%
Franchising	0%
Contratti di produzione	3%
Contratti di Servizio (Service Contracts)	2%
Joint Venture	10%
Acquisizione di un'impresa estera già operante	7%
Costituzione di un'impresa ex-novo	11%
Internet	15%

Con riferimento alle dimensioni aziendali, sono certamente le imprese medie e più strutturate (superiori ai 100 addetti) a mostrare l'utilizzo combinato di differenti canali di entrata nei mercati, oltre alle forme di collaborazione più innovative. Le imprese più piccole si concentrano invece sui canali indiretti e sul contatto diretto conseguente alla presentazione dei propri prodotti.

L'atteggiamento attivo sul mercato cinese già sottolineato si rileva ulteriormente dal fatto che solo il 28% delle imprese non ha fatto ricerche per analizzare il mercato straniero, e ben il 53% ha condotto ricerche specifiche per proprio conto, anche utilizzando i canali di vendita. Le informazioni secondarie hanno decisamente carattere esplorativo (23% informazioni da enti specializzati quali ICE e Camera di Commercio – 8% informazioni dai consorzi di appartenenza) e aprono la conoscenza sul mercato in generale.

Ulteriori considerazioni possono essere svolte concentrando l'attenzione sugli elementi focali della strategia di internazionalizzazione delle PMI italiane. Se da un lato il “made in Italy” è considerato fattore importante, così come la flessibilità e la customizzazione fondate sulle esigenze del cliente sono considerati elementi distintivi delle imprese italiane, dall'altro lato i risultati della ricerca evidenziano priorità differenti. Infatti, se alla domanda “il fatto di essere un'impresa italiana è ritenuto un punto di forza?” le imprese rispondono “decisamente sì” per il 34% e “abbastanza” per il 54%, gli elementi su cui le imprese effettivamente investono per

penetrare un nuovo mercato sono la qualità del prodotto (78%), seguiti dalla innovazione di prodotto (56%) e dai servizi pre/post vendita alla clientela (42%). Interessante proporre un confronto con i risultati di un’analoga ricerca realizzata su PMI italiane che operano sui mercati esteri (non solo in Cina), in cui si rileva una minore attenzione a tutte le componenti sopra evidenziate, in particolare l’investimento sui servizi pre/post vendita è stato indicato come cruciale dal 24% delle aziende. Da ciò si evince che le PMI italiane che lavorano con la Cina adottano approcci più focalizzati sul mercato e sul cliente.

Dalla tabella 5 si possono dedurre le peculiarità di ogni settore: ad esempio, le imprese del tessile e del calzaturiero ritengono la qualità e il design gli elementi prioritari sui quali investire per la penetrazione sui mercati internazionali, così come il meccanico punta principalmente su qualità e innovazione, unita ad una attenzione sopra la media al prezzo e al servizio pre/post vendita al cliente. In questo caso il “made in Italy” ha chiaramente poco significato, lasciando spazio a valutazioni che travalicano la provenienza geografica dei prodotti o delle imprese fornitrici. Il rilievo dato al servizio conferma poi la particolare attenzione alla relazione e al rapporto a lungo termine apprezzato dai mercati orientali.

Tabella 5 Fattori prioritari di investimento per l'internazionalizzazione

Settore	Flessibilità produttiva	Innovatività del prodotto	Qualità del prodotto	Design e immagine del prodotto	Prezzo competitivo	Servizi pre/post-vendita alla clientela
Arredamento	60%	50%	80%	80%	40%	30%
Calzaturiero e Pelletteria	29%	63%	83%	67%	25%	21%
Chimica, Gomma, Plastica	45%	73%	82%	18%	45%	55%
Metalmecanico	35%	52%	73%	18%	42%	48%
Servizi	30%	30%	40%	30%	30%	20%
Tessile, Abbigliamento	46%	69%	88%	81%	38%	31%
Altro	39%	54%	89%	39%	25%	46%
Totale complessivo	38%	55%	77%	36%	37%	41%

Anche dal punto di vista gestionale si rileva un atteggiamento attivo sul mercato che denota una propensione al continuo investimento su tutte le risorse aziendali. Le imprese hanno sviluppato nuove competenze attraverso la nascita di un ufficio estero nel 46% dei casi (il 60% nel caso di imprese con più di 250 addetti, le quali all’80% hanno assunto nuovo personale). Hanno dichiarato di aver assunto personale qualificato per il 40% (si sottolinea che anche le imprese da 1-14 addetti hanno acquisito nuove risorse nel 20% dei casi), mentre solo il 27% delle imprese non ha sviluppato competenze specifiche. In questo gruppo non sono comprese le imprese di medie dimensioni, a ulteriore conferma del fatto che più un’azienda è coinvolta sui mercati oltre confine, più ritiene cruciale continuare a investire.

Per quanto attiene agli altri elementi del marketing mix si evidenzia come il 69% delle imprese abbia optato per una politica di prodotto standardizzata (*niche specialist*). Le imprese che adottano invece un approccio localizzato, essenzialmente compiono modifiche di prodotto (tecniche o indotte da differente normativa, gusti e usi), di formato, nei materiali utilizzati, nel peso e nel colore.

La comunicazione è una leva utilizzata da tutte le imprese, con particolare attenzione alle fiere internazionali (85%), al sito internet (78%) e alle riviste specializzate (54%); alle missioni ricorre il 26% delle imprese (tab. 6).

Tabella 6 La comunicazione verso i mercati esteri

Aziende che svolgono attività promozionale all'estero	92%
Strumenti utilizzati nel mix di comunicazione:	
fiere di settore/multisetto all'estero	85%
sito internet	78%
fiere di settore/multisetto in Italia	64%
pubblicità su riviste specializzate	54%
missioni economiche italiane all'estero	26%
altro	11%

5. Percorsi evolutivi per l'internazionalizzazione delle PMI: un focus sulle relazioni collaborative

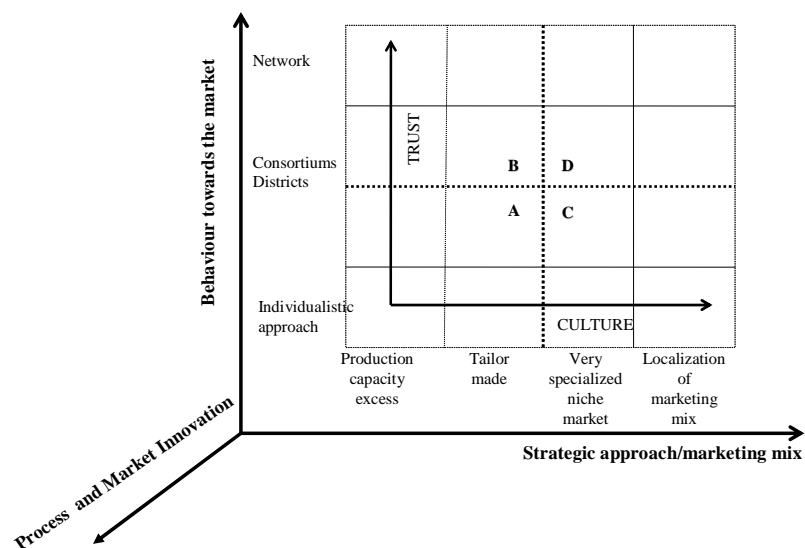
Le evidenze sin qui esposte ci inducono a proporre alcune considerazioni che avvalorano un modello evolutivo proposto (Battaglia, Cedrola, 2010) per la lettura dei comportamenti delle imprese oltre confine; modello che se da un lato ci permette di fotografare la situazione delle imprese, dall'altro consente di delineare percorsi di sviluppo per le medesime. Il modello interpretativo illustrato in figura 1 contempla, sull'asse delle ascisse, l'approccio delle imprese ai mercati: il marketing management.

Sulle ordinate viene invece rappresentato il comportamento manageriale della azienda, la sua *vision*, mentre l'asse "z" è espressione dell'innovazione generata dall'impresa stessa, innovazione di prodotto-servizio che nasce dal core business, dalle competenze distintive dell'impresa e si sviluppa grazie (anche) alla interazione continua con gli attori, i partner di mercato, in risposta a esigenze e bisogni dei mercati target.

Sull'asse "x", partendo dall'origine, individuiamo le aziende che si avvicinano, quasi per caso, ai mercati internazionali per destinarvi l'eccesso di capacità produttiva. In sequenza, le imprese che decidono per un approccio *tailor made*, cioè che modificano o realizzano ex novo il prodotto sulle richieste di ogni singolo cliente. Se questo pare essere stato il primo

approccio consapevole delle imprese italiane ai mercati internazionali, alla luce delle evidenze empiriche della presente ricerca, le aziende che operano con la Cina pare che lo abbiano da tempo superato. Esse operano in modo più consapevole, quindi rientrano negli ulteriori due gruppi rappresentati nel modello, che individuano quelle imprese che si pongono in atteggiamento di ascolto del mercato/cliente modificando, se necessario, uno o più componenti del marketing mix: il prodotto, i servizi, o la comunicazione o altro ancora. Questo per recepire tutti gli input derivanti dalle più o meno marcate differenze normative, culturali, di consumo tra paesi e tra clienti.

Figura 1 Modello strategico/comportamentale per l'internazionalità sostenibile



Fonte: Battaglia L., Cedrola E., (2010)

Tuttavia la localizzazione del marketing mix e l'adeguamento, operativo e strategico, dei processi aziendali non è da solo sufficiente a garantire sostenibilità del business e sintonia tra offerta e mercato. Ciò giustifica il rilievo dato sull'asse delle "y" ai temi delle relazioni di collaborazione e del network. Queste due variabili, rappresentate in ordinata, rispecchiano la tendenza a lavorare da soli o in collaborazione con altri attori della filiera (e non solo) nazionali ed internazionali, nonché a sviluppare modalità di innovazione di prodotto, processo, mercato (asse "z", il tradizionale focus delle imprese), in risposta ai variegati bisogni degli interlocutori internazionali.

Per individuare la posizione delle PMI italiane che operano sul mercato cinese anche rispetto a questo secondo asse, ci siamo avvalsi della seconda parte dell'indagine quantitativa (ancora in corso). Al fine di meglio identificare la tipologia di relazioni esistenti e la loro collocazione

lungo la catena di fornitura, si è approfondito il tipo di attività che queste imprese compiono sul mercato cinese, per poi indagare il ricorso a collaborazioni con attori locali, istituzioni ed enti di varia natura.

Il 90% delle imprese che ha risposto alla seconda parte del questionario (77) effettua attività di esportazione nel mercato cinese: il 61% lo fa direttamente, mentre il 29% attraverso intermediari. Altre aziende (38%) producono in loco: con proprio stabilimento (18%) e tramite terzisti (10%).

L'attività distributiva è effettuata dal 18% delle imprese indagate, le quali si avvalgono quasi esclusivamente di propria rete. Di rilievo è anche l'attività di importazione dal mercato cinese, che vede coinvolto il 49% delle aziende studiate (22% importazione di semilavorati, 27% di prodotti finiti). Queste prime evidenze focalizzano l'attenzione delle imprese italiane sulle attività puramente mercantili di collocazione dei prodotti verso e dal mercato cinese.

La maggioranza delle aziende (63 su 77) pone in essere collaborazioni con organizzazioni operanti in Cina, quindi ha compreso che questo mercato geograficamente lontano, ad elevata distanza culturale e profondamente *high context* non può prescindere da relazioni di marketing sul territorio dirette o indirette. Le collaborazioni attive sono principalmente focalizzate sulle attività di compra-vendita (tab. 7), anche se si intravedono i primi segnali di collaborazioni volte a coprire altre fasi della catena di business, come ad esempio le collaborazioni per la produzione segnalate dal 26% delle aziende o l'assistenza al cliente e servizi (18%).

Tabella 7 Le collaborazioni lungo la *supply chain*

Per quali delle seguenti attività siete ricorsi ad una collaborazione con organizzazioni operanti in Cina?

Logistica (spedizione, trasporto, magazzinaggio, dogana, ecc.)	34%
Produzione	21%
Promozione (ricerca contatti, fiere, ecc.)	26%
Vendite	40%
Assistenza al cliente e servizi	18%
Approvvigionamento	17%
Gestione delle risorse umane	9%
Ricerca e sviluppo	4%
Contabilità finanziaria e gestione del credito/rischi	5%
Consulenza legale e contrattualistica	19%
Altro	5%

Il 19% di imprese che si avvale di collaborazioni di consulenza legale e contrattualistica segnala una assenza o non adeguatezza di questo servizio sul mercato domestico (Italia),

mentre solo il 5% delle imprese (4) si avvale di collaborazioni in Cina per attività di contabilità finanziaria e di gestione del rischio.

Per quanto riguarda gli interlocutori determinanti per l'attività svolta in Cina, si segnala che 12 delle 77 imprese non hanno relazioni di particolare importanza sul mercato cinese. Per la restante parte dei rispondenti i soggetti che danno un apporto decisivo sono quelli che hanno impatto diretto sulla *filiere di business*, in particolare i clienti (42%) che, specialmente per questo mercato, necessitano della costruzione di relazioni particolarmente strette e di fiducia, che devono realizzarsi prima della conclusione di un affare. Lo dimostra Cobra Automotive Technologies S.p.A. (di seguito Cobra),⁴ azienda produttrice di sistemi di sicurezza per il settore automotive, intervistata per approfondire l'operatività sul mercato cinese ed i rapporti collaborativi posti in essere con attori locali ed internazionali. In questo caso i clienti (le imprese automobilistiche) rappresentano le relazioni principali, ma non esclusive, dell'azienda. Benché tutte le case auto internazionali siano presenti in Cina prevalentemente con forme di joint venture, e Cobra abbia relazioni di business consolidate con esse in Europa e con i produttori giapponesi, dette relazioni non sono di per sé sufficienti per farsi accettare dal mercato cinese. Cobra ha dovuto entrare come pioniere, farsi conoscere, farsi accettare dagli attori cinesi delle JVs internazionali e dalle case auto cinesi. Diventa allora fondamentale instaurare anche relazioni di business con il presidio locale che conosce e gestisce il mercato, che indirizza la distribuzione e la catena commerciale. La relazione di affari con il cliente assume dunque almeno due connotazioni: una tecnica, spesso controllata dagli *headquarters* europei, e una commerciale, controllata sul territorio dalle JVs cinesi.

Tornando al commento dei risultati della ricerca quantitativa, anche la collaborazione con i fornitori (27%) e i distributori (23%) gioca un ruolo di rilievo. Gli enti, quali ad esempio associazioni di categoria, o l'ICE, espletano funzioni importanti per l'esplorazione e la penetrazione sul mercato cinese. Tuttavia sempre più sono le istituzioni locali e le pubbliche amministrazioni a ricoprire un ruolo di spicco (si veda la tabella 8).

Non è raro infatti vedere una municipalità interfacciare direttamente i potenziali investitori stranieri, contribuendo così allo sviluppo della propria area di competenza, e fornire servizi a supporto del nuovo insediamento di impresa (ad esempio per la ricerca di personale, per l'individuazione di alternative di partnership commerciale ad un socio locale).

Tornando a riflettere sul modello rappresentato in figura 1, se in generale le PMI italiane vedono una collocazione molto prossima all'origine dell'asse y, in quanto l'apertura verso le

⁴ <http://www.cobra-at.com>

collaborazioni di business e la realizzazione di network è minima, le imprese che operano stabilmente sul mercato cinese mostrano propensioni differenti. In questo caso è molto difficile, se non impossibile, individuare PMI che si propongono sul mercato adottando *l'individualistic approach*, ovvero che si affacciano al mercato cinese da sole. L'approccio individualistico, che fino a poco tempo fa era reso impraticabile dalla legislazione cinese, oggi di fatto lo rimane non per vincolo normativo, ma in seguito a condizioni che attengono ad elementi negoziali e commerciali, culturali e di contesto che rendono vitale la relazione e la collaborazione di mercato con attori del territorio, siano essi privati (ad esempio joint ventures con distributori locali) oppure pubblici (i governi, centrali o locali, le municipalità).

Tabella 8 Le collaborazioni determinanti in Cina

Per svolgere l'attività in Cina quali interlocutori (in Italia o in Cina) sono risultati determinanti?

Istituzioni	
Municipalità/regione locale	16%
Governo centrale	8%
Banche/banche d'affari	13%
ICE	16%
Camera di commercio	10%
Altro	4%
Enti	
associazioni di categoria	22%
enti fiera	14%
Altro	1%
Fornitori	27%
Clienti	42%
Distributori	23%
Altro	12%

Le imprese che operano sul mercato cinese, in controtendenza con le PMI che preferiscono rivolgersi a mercati differenti da quelli orientali, sono tendenzialmente posizionate nel quadrante D. Indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza, molte di loro hanno investito nelle tecnologie e/o si sono concentrate sul prodotto allargato e sul servizio, oltre ad aver attivato collaborazioni di marketing sempre più numerose e più strette lungo tutta la *catena del valore di business*, quindi a livello di fornitori, di produzione, di distribuzione e di cliente finale.

Dall'esame del caso Cobra si evince come la stessa stia da tempo investendo, oltre che sull'innovazione e l'orientamento al cliente/mercato, sulle relazioni di business che l'azienda definisce "non tradizionali". La sua scelta di insediamento in Cina al parco tecnologico di Pechino è stata guidata dall'innovazione, anche promossa dal centro universitario, e dallo sviluppo di conoscenza connessa ad un nuovo mercato, dunque una scelta di localizzazione di

sviluppo. In Cina Cobra ha innescato relazioni industriali e di business (molto forti) con attori che operano a diversi livelli della *filiera di scambio*. Ad esempio la collaborazione con fornitori internazionali (Continental), a completamento della loro gamma di prodotto, ha consentito a Cobra di acquisire (successivamente) un ramo di azienda e di installarsi in modo più consolidato nel mercato asiatico (Sud Corea), disponendo già di un prodotto localizzato e di contatti-clienti da sviluppare sul mercato cinese. Relazioni di business istituzionali o con organismi governativi, oltre all'ottemperanza dei criteri di tecnologia e delle direttive del centro di ricerca, hanno consentito a Cobra l'accesso e l'installazione al polo tecnologico di Beijing, un parco tecnologico di primo livello, di emanazione e gestione governativa, che offre ai residenti un servizio di "sportello unico" per la definizione di contatti, autorizzazioni e qualunque esigenza si presenti. Tali aspetti sono fondamentali nella fase di insediamento industriale di ricerca, soprattutto per un'azienda di limitate dimensioni in confronto alle società internazionali insediate nella zona di Pechino, che dispongono di risorse di investimento importanti (ad esempio Nokia). Tra le relazioni di affari menzionate come ragguardevoli, spicca anche la rilevanza rappresentata da fornitori di consulenza nel campo della selezione di risorse umane, in particolare di alto livello, anch'esse determinanti per un corretto approccio di mercato. La comprensione delle esigenze di una impresa occidentale, il trasferimento delle stesse al mercato locale e il saper/poter individuare risorse sul territorio in grado di rappresentare il *trait d'union* tra il *managing director* (spesso *expatriot*⁵) da un lato e, dall'altro, i portatori di interessi locali (contatti e relazioni di pari livello) sono decisamente rilevanti. Sulla funzione di selezione delle risorse umane fonda le radici una parte importante dell'aspetto fiduciario (*trust*) di mercato posto sull'asse "y" della matrice interpretativa.

Oltre agli esempi appena menzionati Cobra indica altre relazioni di mercato che si appoggiano sulla catena del valore nelle diverse fasi: dalle relazioni con fornitori che invitano a politiche di *global sourcing*, alla scelta di distributori commerciali suggerita da altri partner-clienti. Quello che emerge è lo sviluppo progressivo delle relazioni di business stesse in considerazione della specifica fase di attività svolta sui mercati, e la loro continua verifica e alimentazione, che sfocia nel tempo in risultati di valore per l'azienda. Il percorso evolutivo è caratterizzato dalla combinazione di una *vision* aziendale di mercato (la cultura della sicurezza nella fattispecie), di una strategia aziendale e di marketing di fatto guida d'impresa, di uno stile manageriale applicato, composto di processi (know-how documentato), di formazione (*coaching*), di flessibilità di ascolto e di esecuzione.

⁵ An employee who is a U.S. (or other) citizen living and working in a foreign country. <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com> ultima consultazione del 10/9/09

Questa filosofia conduce l'impresa, operando lungo tutta la *sua attività sul mercato e la sua filiera*, a lavorare e interagire, con modalità differente a seconda dei paesi e della cultura paese specifica, con clienti, fornitori, istituzioni, ecc..

Riflettendo invece su Manas S.p.A.,⁶ impresa a conduzione familiare di dimensioni medio piccole che opera nel distretto calzaturiero Fermano-Maceratese, si coglie un'impronta marcata sulla collaborazione con i fornitori, che vengono considerati parte dell'azienda allargata (Cedrola, 2008). Per essi viene predisposta un'adeguata formazione, tecnica, di mercato e amministrativa, nonché numerose agevolazioni operative come, ad esempio, la selezione dei fornitori di materie prime e la pre-negoziazione dei prezzi degli accessori. A questi si affianca la predisposizione di sistemi di videoconferenza per l'assistenza alla produzione, cruciale per assicurare standard di elevata qualità sulle parti di produzione realizzate fuori distretto. La collaborazione si sta ora consolidando anche con i distributori, soprattutto in quelle aree del mondo in cui la distanza culturale è tale da richiedere presenze stabili e competenti sul territorio, come ad esempio il mercato cinese. Per la Cina, infatti, è stato siglato un accordo con un importante distributore locale che prevede, entro la fine dell'anno, la realizzazione di 60 punti di vendita monomarca. La collaborazione con i clienti, in questo caso, non si realizza in quanto si tratta del consumatore finale. Assume anche minor rilievo il rapporto con le istituzioni locali, in quanto la penetrazione sul mercato viene assicurata dalle relazioni con il distributore.

Entrambe le imprese studiate dimostrano che la fiducia, unita al conseguente scambio e condivisione di esperienze e di conoscenze di marketing, e alla consapevolezza delle distanze culturali, permette di meglio comprendere le aspettative del mercato e di rispondere con la necessaria innovazione, mantenendo e migliorando la loro posizione sui mercati internazionali.

7. Conclusioni e implicazioni manageriali

A conferma dei più recenti sviluppi della teoria manageriale e di marketing sull'internazionalizzazione, che evidenziano un comportamento attivo delle PMI italiane sui mercati oltre confine, l'analisi empirica svolta, benché ancora in fase iniziale (e non rappresentativa per settore, dimensione e appartenenza geografica), evidenzia un cambiamento sensibile negli atteggiamenti di marketing, strategici e operativi, delle PMI sui

⁶ <http://www.manas.com/>

mercati esteri, in particolare verso paesi distanti geograficamente e culturalmente come la Cina.

Le imprese italiane, anche quelle di dimensioni minori, hanno avviato sia comportamenti di ascolto e di comprensione del mercato locale, sia comportamenti manageriali adattivi, mettendo in atto una localizzazione mirata del proprio marketing mix di offerta e operando in modo più consapevole. Questa condotta, anche se intrapresa per imprimere a strategie e tattiche modifiche dovute a rilevanti differenze normative, culturali e di uso dei mercati target, spinge le aziende a dotarsi di risorse e strutture di marketing nuove rispetto alle loro radici storiche e alla “cultura di impresa”.

Anche in questo caso, le prime evidenze della ricerca empirica quantitativa confermano il ricorso a collaborazioni di marketing con soggetti diversi all’interno dei confini nazionali cinesi, nonché la loro virtuosità per la riuscita di molte attività lungo la catena del valore d’azienda. Le relazioni di business sono quindi un aspetto fondamentale non solo per ascoltare i mercati lontani, ma anche per comprendere le dinamiche ivi presenti, per identificare i partner di business con i quali collaborare, per fissare obiettivi di sviluppo in aree lontane e di grande potenziale.

I casi esemplificati dimostrano chiaramente che la fiducia, che sottende gli aspetti testé citati, uniti al conseguente scambio e condivisione di esperienze e di conoscenze di mercato e alla consapevolezza delle distanze culturali, permette di rispondere alle sfide globali con la necessaria innovazione di marketing, sviluppata anche attingendo ai nuovi mercati ed ai nuovi partner identificati.

Le interviste qualitative di approfondimento con le imprese palesano chiaramente la necessità di migliorare sia gli approcci ai nuovi mercati, sia le modalità di marketing operative e relazionali poste in essere. Fra i primi, si citano la necessità di ascolto e di comprensione dei mercati da mettersi in atto in loco, direttamente o tramite contatti di fiducia presenti sul territorio (un agente, un distributore, un partner di altro tipo). Si riportano a tal proposito le parole di Fabrizio Finocchiaro, Managing Director di Cobra Beijing Organization “*..i nostri distributori sono anche partner, completano anche industrialmente il prodotto..*”⁷. Tra le modalità operative che si suggeriscono per una migliore sintonia con il mercato cinese si segnalano:

-la realizzazione di documentazione di supporto, dei processi di marketing e non solo, che risponda a canoni e caratteristiche diversi da quelli adottati per i mercati occidentali;

⁷ intervista del 11 settembre 09 in video conferenza

-la traduzione in processi documentati delle competenze tecniche e di processo possedute dalle imprese, che facilitano il trasferimento del know-how;

-la redazione di manuali e/o glossari della cultura d'impresa e della cultura di mercato nell'impresa.

Queste nuove modalità sono collegabili al differente approccio degli operatori cinesi i quali sia nel consolidamento del rapporto di fiducia, che nella gestione operativa, necessitano più di regole chiare che di approcci creativi e aree operative discrezionali.

Tra le relazioni di marketing, infine, si segnala la criticità delle relazioni sia orizzontali e sia verticali, al fine di comprendere in anticipo le evoluzioni dell'ambiente e di poter cogliere le opportunità di mercato al loro palesarsi. Le relazioni orizzontali sono da instaurarsi tra imprese simili sul territorio, ad esempio le italiane, quelle situate nella regione, ecc., e anche tra livelli gerarchici corrispondenti tra le imprese e le istituzioni, in particolare in paesi ad elevata distanza di potere (Hoffstede, 2001; Herbig, 2000). Le relazioni verticali devono essere sviluppate lungo tutta la catena del valore, quindi dai fornitori di materiali, ai fornitori di servizi, ai clienti o distributori, ai detentori del potere istituzionale. Questi rapporti devono essere intessuti a tutti i livelli gerarchici. Ne consegue dunque la necessità di avere una organizzazione di marketing formata e preparata per "avvicinare" culture così distanti e per interagire con esse allo scopo di realizzare sviluppi sostenibili.

In definitiva l'adattamento di un'impresa e dei suoi prodotti alle esigenze, ai valori e alle attese di un paese così distante (geograficamente e culturalmente), richiede la messa in atto di un percorso che coinvolga tutti i processi (decisionali, gestionali, organizzativi e di marketing) e tutte le persone che operano direttamente o meno con l'estero, ai diversi livelli gerarchici e indipendentemente dalla dimensione dell'impresa (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008).

Questi percorsi evolutivi (cfr. modello presentato in figura 1), che ribadiamo essere propri delle imprese best practice intervistate, suggeriscono per le PMI che desiderino imprimere una svolta al loro orientamento di marketing verso i mercati orientali, una condotta aziendale che attribuisca un'attenzione rilevante alle distanze culturali e alle distanze tra mercati, nonché alle relazioni intra ed extraterritoriali. La costruzione di fiducia tra le parti coinvolte, siano esse imprese del settore, di altri settori, oppure ulteriori attori pubblici e privati, risulta cruciale per la definizione di percorsi di internazionalizzazione virtuosi. A ciò va aggiunta anche una focalizzazione crescente allo sviluppo delle risorse interne all'azienda (i dipendenti ed i collaboratori a vario titolo), che deve essere improntata al coinvolgimento e alla collaborazione.

L'innovazione di prodotto e processo, di cui volutamente non si è discusso in quanto si tratta di un percorso da tempo diffuso all'interno delle politiche adottate dalle imprese vocate alla crescita sostenibile, mantiene anche in questo contesto un'importanza notevole. Semplicemente si afferma con convinzione che una buona internazionalizzazione, anche per le realtà di dimensioni minori, non può essere incentrata soltanto sul prodotto, ma deve lasciare spazio a una vera interpretazione dell'orientamento al cliente e a modelli collaborativi stabili e coinvolgenti.

Bibliografia

- Aharoni Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Boston, MA, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Battaglia L., Cedrola E., (2010), "Interazione culturale e processi di negoziazione", in Guercini S. (a cura di), *Aspetti metodologici ed esperienze di marketing e management interculturale*, Il mulino, Bologna.
- Battaglia L., Corsaro D, Tzannis A. (2006), "The role of Networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian company", *22nd IMP Conference*, Milano, Università Bocconi, 7-9 Settembre.
- Belussi F. (2007), "*Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese*", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti. Un nuovo modello di management*, ETAS, Milano, pp. 176-212.
- Belussi F., Pilotti L. (2006), "Knowledge creation, learning and innovation in Italian industrial districts", *Geografiska Annaler*, Vol. 84, pp. 19-33
- Bonaccorsi A.. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, pp. 605-635.
- Borghesi A. (2006), *Marketing-Logistica*, Milano: Giuffrè
- Cavusgil S.T. (1980), "On the internationalisation process of firms", *European Research*, Vol. 8, No. 6, pp. 273-281.
- Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Cedrola E. (2006), "Cooperation in small and medium enterprises to break into international markets – Angeli della Moda on the Japanese market", in Atti del Convegno Internazionale *Coordination and cooperation across organizational boundaries*, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – London School of Economics and Political Science, Milano, 20-21 aprile 2006, pubblicato in <http://www.unicatt.it/convegno/UC-LSE/session4.htm>.
- Cedrola E. (2008), "Un modello di successo per la piccola impresa", *Harvard Business Review Italia*, Vol. 12, Dicembre, pp. 65-72.
- Cedrola E., Battaglia L., Tzannis A. (2008), "Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica", in Collesei U., Andreani J.C. (a cura di), Atti del VII Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia 17-19 Gennaio, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia
- Cedrola E., Battaglia L., Tzannis A. (2009), "The Italian SMEs in the International context. A model to succeed in the global arena", *Collana Quaderni del Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie*, No. 52, Università degli Studi di Macerata.
- Cedrola E., Cantù C., Gavinelli L. (2009), "Territorio, relazioni e competitività. Verso nuovi percorsi di sviluppo nazionale ed internazionale per le piccole e medie imprese

- italiane”, in *Atti del 8th International Congress Marketing Trends*, Parigi 16-17 gennaio.
- Cravens D.W. (1998), “Implementation strategies in the market-driven era”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, pp.237-241.
- Dunning J.H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.
- Etemad H. (1999), “Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies”, *Journal of Global Focus*, Vol. 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.
- Fahy J. (2002), “A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment”, *International Business Review*, February, Vol. 11, No. 1, pp. 57-78.
- Flint D.J. (2004), “Strategic marketing in global supply chains: four challenges”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 45-50.
- Ford D. (1998), *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford D., McDowell R. (1999), “Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 429-42.
- Forsström B. (2003), “A Conceptual Exploration Into “Value Co-Creation” In The Context Of Industrial Buyer-Seller Relationships”, *19th IMP-Conference*, Lugano, Switzerland.
- Fraser J., Oppenheim J. (1997), “What's new about globalization?”, *McKinsey Quarterly*, Issue 2, pp. 168-179.
- Gadde L.E., Håkansson H. (2001), *Supply Network Strategy*, Wiley: London.
- 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*, Vol. 33, No. 3, pp.114-135.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London: Routledge Edition.
- Håkansson H., Waluszewski A. (2002), *Managing technological development: IKEA, the environment and technology*, London: Routledge.
- Håkansson H., Prenkert F. (2004), “Exploring the exchange concept in marketing”, in Håkansson H, Harrison D., Waluszewski A., (eds) *Rethinking Marketing. Towards a New Understanding of Markets*, Chichester: Wiley.
- Handfield R.B., Nichols E.L. (1999), *Introduction to Supply Chain. Management*, Prentice Hall.
- Harold G., Gankema H., Snuif H., Zwart P. (2000), “The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 15-28.
- Heckscher E. (1919), “The effects of foreign trade on distribution of income”, in H. Ellis, A. Metzler, *Readings in the theory of international trade*, Homewood, Irwin.
- Herbig P.A. (2000), *Marketing Interculturale*, Apogeo, Milano
- Hertz S. (2001), “Dynamics of Alliances in Highly integrated Supply Chain Networks”, *International Journal of Logistics; Research and Applications*, Vol. 4, No. 2, pp. 237-256.
- Hill C.W.L., Hwang P., Chan K.W. (1990), “An eclectic theory of the choice of international entry mode” *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 117-128.

- Hofstede G. (2001), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2005), "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 149-179.
- Hymer S.H. (1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- 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*, Vol. 8, No. 1, pp.23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1992), "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 9-27.
- Khurana A., Talbot B. (1998), "The internationalisation process model through the lens of the global color picture tube industry", *Journal of Operation management*, Vol. 16, pp. 215-239.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 517-577.
- Levitt T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 92-102.
- Linder B.S. (1961), *An Essay on trade and transformation*, Almqvist & Wiksel, Stoccolma (Italian translation: in Franco R., Gerosa C., *Il commercio internazionale. Teorie e problemi*, Etas, Milano, 1980).
- Madhok A. (1997), "Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 39-61.
- Mathews J.A. (2003), "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 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.
- Melin L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.
- Miesenbock K.J. (1988), "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 42-61.
- Normann R., Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 71, July.
- O'Grady S. (1996), "The Psychic Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 309-33.
- Olhin B. (1933), *Interregional and international trade*, Cambridge: Harvard Economic Studies.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York: Free Press.
- Posner M.V. (1961), "International trade and technical change", *Oxford Economic Papers* (Italian translation: in Franco R., Gerosa C., *Il commercio internazionale. Teorie e problemi*, Etas, Milano, 1980).
- Ricardo D. (1817), (reprint 1981), *The principles of political economy and taxation*. Cambridge U.K: Cambridge University Press.
- Rullani E. (2002), "Global-mente", *Economia e Politica Industriale*, Vol. 113, pp.19-46.

- Ruzzier M., Antoncic B., Hisrich R.D. (2007), "The internationalisation of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, March, pp. 161-183.
- Smith A. (1776), (reprint 1963), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Homewood, Irwin.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 , No. 17, pp. 509-533.
- Tunisini A. (2003), *Supply chains e strategie di posizionamento*, Carocci Editore, Roma.
- Valdani E-. Ancarani F., Castaldo S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*. Milano: Egea
- Zucchella A. (2006), "La crescita internazionale dell'impresa: le scelte di localizzazione", *Sinergie*, No. 24, pp. 3-11.
- Zwart P.S., Gankema H.G.J. (1990), "The export behaviour of SMEs in the Northern Part of The Netherlands", *Research Memorandum 393 van het Instituut voor Economisch Onderzoek*, University of Groningen, Groningen, The Netherlands.