

## Piccole e medie imprese e internazionalita': strategie di business, relazioni, innovazione\*

Elena Cedrola\*\* Loretta Battaglia\*\*\*

### Abstract

For small and medium enterprises (SMEs) the international context is a challenge to be faced by focusing on the mobilization and sharing of resources and competences of other actors. This can be achieved by creating strategic relationships re-shaping the structure of the supply chain, both within the country of origin system, and abroad. These considerations have been firstly investigated by a survey on a sample of 904 Italian SMEs, operating in international markets, with a quantitative questionnaire. In a second step in-depth interviews have been realized to explore relationships deeply.

**Key Words:** internationalization process, Italian SMEs, supply chain, relationships, empirical analysis.

### Abstract

Per le piccole medie imprese (PMI) il contesto internazionale rappresenta una sfida da affrontare facendo leva sulla mobilitazione e sulla condivisione di risorse e competenze di altri attori. Questo è subordinato alla definizione di relazioni strategiche che incidano sulla struttura della *filiere*, sia all'interno del sistema paese d'origine, sia all'estero. Tali considerazioni sono supportate da una ricerca su un campione di 904 PMI italiane operanti sui mercati esteri, alle quali è stato somministrato un questionario quantitativo a risposte chiuse. Successivamente sono state svolte alcune interviste in profondità ad aziende che hanno evidenziato comportamenti di business efficaci, in un ottica di sviluppo internazionale.

---

\* Il presente elaborato è frutto del lavoro di ricerca comune dei due autori. In fase di stesura finale i paragrafi 1, 4 sono stati realizzati da E. Cedrola, 2, 5 da L. Battaglia. I restanti paragrafi sono stati elaborati congiuntamente. Lo svolgimento di questo lavoro è stato possibile anche grazie al finanziamento Prin 2007, Unità di ricerca Università degli Studi di Macerata.

\*\* Elena Cedrola è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Macerata. E' docente incaricato per l'insegnamento di Marketing Internazionale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. [elena.cedrola@unimc.it](mailto:elena.cedrola@unimc.it)

\*\*\* Loretta Battaglia è docente incaricato per gli insegnamenti di Marketing, Marketing Internazionale, Marketing degli Eventi, Marketing della Cultura e dello Spettacolo presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia. [loretta.battaglia@unicatt.it](mailto:loretta.battaglia@unicatt.it)

**Parole chiave:** processo di internazionalizzazione, PMI italiane, *supply chain*, risorse, indagine empirica.

## 1. PMI italiane e percorsi di internazionalizzazione.

L'apertura dei mercati, la caduta di molte barriere doganali e la possibilità di trasferire capitali all'estero hanno creato nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi processi di trasformazione che stanno interessando i sistemi capitalistici e le imprese (Cateora, Graham, 2007). In tale contesto, i confini nazionali tendono a rivestire un ruolo sempre più limitato quale elemento di demarcazione dello spazio economico delle imprese (Usai, 1988), a ragione delle interrelazioni e interdipendenze sempre più intense tra politica, economia, tecnologia, culture dei vari paesi (Valdani, Bertoli, 2003). I confini nazionali inoltre non sono più sufficienti a proteggere quelle aziende poco attente alla propria efficienza ed efficacia, o quelle aziende collocate all'interno di un distretto industriale.

Ci troviamo dunque di fronte ad una vera e propria competizione globale. Infatti, mentre fino a qualche decennio fa le imprese potevano disinteressarsi dell'operato di aziende attive in paesi e settori diversi, questo oggi non è più possibile. In tale scenario l'impresa, sia essa di grandi, medie o piccole dimensioni, si trova inserita in mercati sempre più ampi e aperti, dove risulta indispensabile incrementare le proprie capacità competitive, attenuare le fluttuazioni economiche, difendere i propri mercati e cercare le migliori fonti di approvvigionamento di materie prime, lavoro e servizi. Ciò tenendo anche conto delle influenze relative alle strutture ed alla concorrenza di settore in cui opera.

La transizione verso l'ottica globale è un passaggio complesso, in quanto comporta un impatto di rilievo su equilibri consolidati e abitudini radicate, imponendo profondi processi di innovazione, soprattutto di cultura di impresa oltre che gestionale, di ammodernamento strutturale e funzionale (Velo, 1995), spesso difficili da progettare e gestire. Le principali complessità sono senza dubbio da attribuire agli orientamenti necessari per la sopravvivenza e per la crescita aziendale:

- l'innovazione di processo (Davenport, 1993);
- l'innovazione di prodotto (Dougherty, 1992);
- l'innovazione di approccio al mercato, profondamente influenzato dalle distanze culturali tra paesi (Usunier, 2005);
- l'innovazione strategica, che sempre più deve considerare la virtuosità delle collaborazioni tra imprese (Tikkanen, 1998).

In secondo luogo, l'apertura verso i mercati internazionali coinvolge le imprese in rapporti con nuovi clienti, fornitori e, soprattutto, con nuovi interlocutori (i.e. le organizzazioni governative) il cui comportamento è regolato da schemi operativi e negoziali differenti rispetto a quelli aziendali.

Nonostante ciò, le PMI italiane sono in un certo senso costrette a guardare oltre confine, in quanto i mercati nazionali sono divenuti nel tempo troppo angusti per

supportare la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale, in particolare in una economia ove le vere crescite di mercato avvengono in altre aree geografiche (i.e. Cina, India, Corea, Russia) e ove alcuni mercati nazionali sono decisamente saturi (*automotive*), sia per condizioni oggettive, sia per condizioni eco-ambientali. Gli orientamenti strategici ed operativi devono però mutare rispetto al passato, in quanto l'appartenenza della singola azienda ad un distretto industriale, oppure lo status di produttore italiano (*country of origin effect* - Bilkey, Nes, 1982), o ancora la legislazione nazionale, non sono più sufficienti a supportare la stabilità aziendale, nemmeno a livello locale.

Concordano con queste affermazioni numerosi studiosi dei distretti industriali italiani (si vedano ad esempio 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, ancora di più nelle condizioni economiche attuali, evidenti limiti sotto il profilo culturale, strategico ed organizzativo.

I limiti e le difficoltà descritti non sono stati tuttavia sufficienti a deprimere i risultati ottenuti dalle PMI italiane che hanno deciso di investire sull'internazionalità (Pepe, Zucchella, 2009). Molte di esse infatti hanno fatto registrare ottimi risultati in termini di fatturato, incremento della dimensione aziendale, accordi e acquisizioni, numero di clienti oltre confine, numero di paesi nei quali e per i quali le imprese operano. Numerose sono poi le aziende che hanno adottato una strategia di marketing di nicchia, come gli *hidden champions* tedeschi descritti da Simon (Simon, 1996), in particolare, per l'Italia, quelli appartenenti ai settori della meccanica e dell'elettronica e componentistica. In altri settori invece, è il *tailor made* ad essere responsabile dei fatturati crescenti, oppure la qualità e il design del prodotto in quelli legati alla tradizione manifatturiera italiana (tessile, abbigliamento, calzatura, arredamento).

Quanto descritto rappresenta tuttavia un traguardo temporaneo. Forte è la convinzione che gli obiettivi raggiunti non possano essere mantenuti e migliorati nel lungo termine, a condizione che l'azienda non imprima sensibili modifiche al proprio modo di fare business. A tal fine saranno necessari:

- nuovi comportamenti di business in grado di migliorare le risorse disponibili, sia quelle tangibili che, soprattutto, quelle intangibili (Rullani, 2006);
- l'apertura a collaborazioni tra operatori lungo l'intera *supply chain* dell'impresa (Lorenzoni, 2010), siano esse formalizzate (come nel caso di consorzi e alleanze) o non formalizzate (come per i network e le reti d'impresa nazionali e transnazionali), che consentano l'acquisizione di risorse ed *expertises* secondo modelli diversi da quelli proprietari;

- l'adozione di un approccio interculturale, in quanto il contesto culturale influisce in maniera rilevante sul modo di pensare, di agire, di comunicare e di condurre le attività d'impresa (Guercini, 2010).

## 2. Cultura e relazioni di impresa

A proposito di approccio interculturale, vale la pena sottolineare che il termine cultura legato alle relazioni di business internazionali comprende diversi concetti: la distanza psichica (Johanson, Vahlne, 1977), la sensitività culturale (Fletcher, Fang, 2004), le norme culturali (Battaglia, Nadin, Gobbini, 2004) e le relazioni interpersonali (Agndal, Axelsson, 2002; Hallén, 1992). Gli elementi culturali da tenere in considerazione per un corretto approccio ai mercati riguardano dunque 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, 2003).

I modelli di interazione vengono poi influenzati da tre elementi di base (Usunier, 1996): il tempo, lo spazio ed il concetto di sé e degli altri. A titolo di esempio, è noto che le culture occidentali conferiscono un valore economico molto alto al tempo, e che in ambito lavorativo gli sprechi in questo senso sono negativi. Al contrario, altre culture tendono a gestire il tempo disponibile in maniera meno frenetica, ad esempio quelle arabe. Con riferimento allo spazio, l'estensione della sfera pubblica e privata delle persone varia da cultura a cultura. Di conseguenza, se in alcune culture il lavoro può coincidere con la vita privata, in altre vi sarà una netta separazione tra le due. Infine, il concetto di sé e degli altri riguarda il modo con cui le persone di una determinata cultura si pongono nei confronti di eventuali nuovi interlocutori, all'importanza che viene conferita a determinati fattori (per esempio, il ruolo in azienda), piuttosto che ad altri (ad esempio, le conoscenze). I tre principi combinati tra loro determinano i modelli d'interazione tra gli individui appartenenti a varie culture, così come determinano i modelli di azione delle persone nei confronti delle varie situazioni che si presentano.

Sempre con riferimento alle variabili culturali, non possono essere tralasciate dimensioni relative alla cultura diffusa o, all'opposto, alla cultura specifica (Trompenaars, 2003), dove la conoscenza del partner è o non è, rispettivamente, di primaria importanza per dare vita ad una collaborazione fiduciaria. Nelle culture diffuse la sfera pubblica delle persone coincide con quella privata e l'esistenza di rapporti interpersonali è necessaria per poter dare vita ad una collaborazione. Nelle culture specifiche, invece, la creazione di rapporti interpersonali non rappresenta un presupposto fondamentale per la creazione di rapporti di business. Essi si basano su sufficienti garanzie legate all'immagine e alla reputazione dell'azienda, e il rapporto tra gli interlocutori delle aziende sarà limitato allo sviluppo del business e all'ottimizzazione della collaborazione.

Le imprese di piccola e media dimensione che si sono affacciate, anche per caso, ai mercati internazionali sono state costrette ad instaurare relazioni più o meno intense

e profonde con operatori diversi: nuovi clienti ai quali destinare i propri prodotti, nuovi intermediari per raggiungere mercati distanti, nuovi fornitori dai quali trovare risorse a prezzi più competitivi, nuovi operatori con i quali relazionarsi per vari motivi (i.e. la norma, le procedure). Le relazioni instaurate sono prevalentemente duali e governate da ragioni opportunistiche da entrambe le parti. Questi rapporti (i.e. con agenti, spedizionieri, clienti, distributori) ben presto si rivelano utili per il reperimento di informazioni riguardanti potenziali clienti, aspetti specifici dei mercati, opportunità emergenti (Brewer, 2001). Più o meno consapevolmente l'impresa sviluppa relazioni in una logica di network come via di accesso ai mercati esteri (Meyer, Skak 2002), e si ritrova, per entrare in certi mercati o per ridurre i rischi, a condividere parte delle sue funzioni *core* con altri partner, fino ad arrivare ad una forma di "produzione a rete" dove altre imprese locali indipendenti, legate da "qualche collante fiduciario", esercitano alcune funzioni della catena di business (Rullani, 2009).

Molti autori ritengono che l'approccio network costituisca l'unica via percorribile per le PMI per competere internazionalmente minimizzando i limiti legati alla dimensione e favorendo il processo di apprendimento interno (Håkansson, Snehota, 1995 - Madhok 1997 - Rutashobya, Jaensson 2003). Ma la logica network per essere moltiplicativa, richiede la condivisione tra i nodi della rete della conoscenza, ovvero di elementi sensibili di produzione o di ricerca o di mercato, fattori che spesso sono protetti dalle imprese in quanto legati al loro *core* business (Rullani, 2009). La condivisione di conoscenza può così diventare stimolo di sviluppo e di innovazione ulteriore, con effetti rilevanti sul piano del valore generato e della continuità delle relazioni.

L'apertura a relazioni fiduciarie e a collaborazioni tra operatori lungo l'intera *supply chain* permettono dunque alle imprese di piccole e medie dimensioni di acquisire risorse, conoscenze e competenze secondo modelli diversi da quelli proprietari e permette loro di competere con successo nei mercati internazionali.

### **3. Obiettivi della ricerca e metodologia operativa**

La parte empirica del presente lavoro si focalizza sulla realtà italiana e si propone, in prima istanza, di descrivere il comportamento delle PMI in ambito internazionale. In particolare, indaga l'operare delle imprese minori sia da un punto di vista operativo (fasi di gestione del cliente, di specializzazione di prodotto e processo, di attenzione alla qualità), che strategico (scelta dei mercati e definizione delle modalità di approccio agli stessi). Ulteriore obiettivo perseguito è quello di identificare percorsi di internazionalizzazione e di gestione dell'internazionalità "virtuosi" che recepiscano le peculiarità delle imprese italiane.

Per raggiungere le finalità indicate è stata definita una metodologia di ricerca articolata in due fasi sequenziali: una quantitativa, volta a raccogliere informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione, ed una qualitativa, che si propone

di approfondire la tematica delle relazioni collaborative lungo la *supply chain* per operare con successo nei mercati internazionali.

La prima parte della ricerca ha richiesto la predisposizione di un questionario strutturato che ha indagato le principali aree del processo decisionale di marketing internazionale, così come interpretate dalle imprese che hanno affrontato tale processo: la decisione di operare all'estero, le modalità operative messe in atto, i risultati raggiunti nel tempo, le prospettive future di sviluppo (dettaglio tematico in tab. 1). Per quanto attiene alla tempistica, l'invio attraverso posta elettronica è iniziato ad ottobre 2006 e si è concluso nell'ottobre 2009.

Tab. 1: Schema tematico della fase quantitativa della ricerca

Informazioni generali	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero
	Numero di clienti esteri
	Peso del fatturato estero su fatturato totale
	Trend di fatturato ultimi 3 anni
	Paesi esteri in cui opera
Motivazioni	Motivi della decisione di operare all'estero
Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta
	Tipologia 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 la presenza internazionale
	Modalità di ingresso sui mercati esteri
	Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi
	Esigenza di localizzazione degli elementi del marketing mix
	Tipologia 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 e quali

La fase qualitativa della ricerca (iniziata nel giugno 2009) si è avvalsa di una traccia di intervista somministrata ad alcune imprese *best practices*. Sono stati interpellati diversi ruoli aziendali: imprenditori, amministratori delegati, responsabili marketing, responsabili di *branch* estere o relazioni commerciali. I colloqui in profondità si sono concentrati sui seguenti aspetti: caratteristiche dell'azienda e modelli di business, strategie e processi decisionali per i mercati esteri, relazioni collaborative lungo la *supply chain*, competenze necessarie o da sviluppare per operare con successo nei mercati internazionali.

Nel prosieguo verranno commentati i risultati della ricerca: dapprima quelli relativi all'indagine generale sulle strategie di internazionalizzazione, calcolati su 904 imprese<sup>1</sup>, descritte per caratteristiche geografiche, di settore e numero addetti nella

<sup>1</sup> Il tasso di ritorno dei questionari è stato del 10%. I nominativi delle aziende contattate via e-mail sono stati ottenuti mediante la consultazione degli elenchi soci delle principali associazioni italiane di imprenditori: Confindustrie regionali e provinciali, associazioni di categoria, consorzi export.

tabella 2. Saranno poi interpretate le evidenze derivanti dalle interviste in profondità, finalizzate alla proposta di un modello interpretativo dei percorsi di internazionalizzazione tipici delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni.

*Tab. 2: Le caratteristiche delle imprese rispondenti*

Rispondenti per regione		Rispondenti per settore sintetico		Rispondenti per fascia addetti	
Abruzzo	14	Alimentare	73	1-14	237
Basilicata	3	Arredamento	75	15-49	319
Campania	20	Calzaturiero e pelletteria	83	50-99	125
Emilia Romagna	81	Chimica, gomma, plastica	32	100-249	113
Friuli Venezia Giulia	8	Commercio	13	>250	110
Lazio	5	Metalmecanico	393	<b>Totale complessivo 904</b>	
Liguria	3	Servizi	32		
Lombardia	364	Tessile-Abbigliamento	132		
Marche	149	Altro	71		
Molise	1	<b>Totale complessivo 904</b>			
Piemonte	51				
Puglia	17				
Sardegna	15				
Sicilia	15				
Toscana	60				
Trentino Alto Adige	7				
Umbria	10				
Veneto	81				
<b>Totale complessivo 904</b>					

#### 4. Riscontri di natura empirica: i principali risultati dell'indagine quantitativa

L'approccio ai mercati internazionali dettato dall'istinto o da situazioni occasionali, pratica assai diffusa tra le PMI italiane, è in numerosi casi connotato da insuccesso, soprattutto nel medio/lungo termine. Fattori determinanti dei fallimenti delle aziende italiane all'estero sarebbero principalmente la mancanza di pianificazione strategica e tattica, l'inesperienza internazionale dei manager, la filosofia di avvicinamento ai mercati prettamente reattiva e non proattiva (Cedrola, 2005), la convinzione che le pratiche di business adottate entro i confini nazionali possano essere riprodotte con successo anche sui mercati internazionali (Perlmutter, 1969).

Volendo tratteggiare le principali caratteristiche delle PMI italiane operanti sui mercati esteri, risulta in questa sede interessante esporre le evidenze della ricerca quantitativa svolta. Anzitutto i dati raccolti mostrano come l'internazionalizzazione sia un fenomeno consolidato: opera infatti sui mercati esteri da più di 10 anni il 75% delle imprese rispondenti. Il calcolo dell'indice di correlazione di Pearson mostra una correlazione positiva (0,414\*\*)<sup>2</sup> tra percentuale di fatturato estero su fatturato totale e numero di anni di presenza all'estero.

<sup>2</sup> La correlazione è significativa al livello 0,01.

Le aziende evidenziano inoltre una condotta attiva nella ricerca di nuovi clienti (93%), sfatando il mito del comportamento attendista spesso attribuito alle imprese italiane dalla stampa nazionale o dai vertici di alcune associazioni di categoria. Peraltro, il 67% delle aziende intervistate ha dichiarato di avere un parco clienti esteri piuttosto numeroso (maggiore di 20).

Indagando le motivazioni per cui queste imprese hanno deciso di operare all'estero, la frequenza delle risposte<sup>3</sup> identifica un *modus operandi* degli imprenditori decisamente attivo (tab. 3).

*Tab. 3 Motivazioni all'internazionalizzazione*

Per ricercare nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti	90%
Per soddisfare richieste provenienti dall'estero	72%
Per aumentare i profitti	69%
In seguito all'individuazione di partner strategici	30%
Per ridurre i costi di produzione	23%
Per difendere il proprio mercato dalla concorrenza	23%
Perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	22%
In seguito alla disponibilità di incentivi della Regione	2%
In seguito alla disponibilità di incentivi governativi	1%
In seguito alla disponibilità di incentivi CEE	1%
Altro	7%

Un segnale importante viene fornito dal 30% 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 come questa motivazione sia stata indicata dal 46% delle imprese tra i 100 ed i 249 addetti, mostrando una maggiore consapevolezza circa la crucialità delle partnership per avere successo all'estero, in particolare sui mercati con elevata distanza geografica e culturale. Infatti la percentuale si incrementa di 8 punti nel caso in cui si prendano in considerazione le aziende operative nei mercati orientali (1/3 del campione). La ragione del valore conferito alle relazioni risiede nel preminente ruolo attribuito al contesto. Nelle culture *high context*, come ad esempio quella asiatica, 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 (Chee, West, 2005; Weber, 2005). Ecco perché la creazione di rapporti stabili e di vere e proprie partnership sono *conditio sine qua non* per ottenere una presenza stabile e sostenibile.

Sempre con riferimento alle relazioni, analizzando i dati generali per settore di appartenenza, è stata invece riscontrata un'attenzione particolare da parte di 'chimica-gomma-plastica' (41%) e calzaturiero (36%). Gli approcci dei due settori sono tuttavia differenti: mentre per il primo le reti collaborative pervadono tendenzialmente tutti gli stadi della *supply chain* aziendale, per il secondo le

<sup>3</sup> Domanda con risposta multipla (scelta massima 4 items)



partnership vengono tipicamente stabilite a livello di distretto per la produzione, e a livello nazionale ed internazionale per la distribuzione. Queste tipicità rappresentano un primo segnale di differente comportamento “sociale” tra le imprese del “made in Italy” e quelle appartenenti a settori legati alla tecnologia e all’innovazione. Per quanto riguarda le modalità di entrata sui mercati internazionali si nota che tutti gli operatori intervistati esportano (tab. 4).

*Tab. 4: Le modalità di ingresso sui mercati esteri*

<b>Esportazione</b>	<b>91%</b>
Esportatori nazionali	15%
esportatori internazionali	17%
trading companies	8%
strutture cooperative	1%
agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse	70%
proprio personale di vendita ma residente all'estero	11%
tramite uffici di rappresentanza e filiali	15%
contatto diretto	11%
<b>Licensing</b>	<b>2%</b>
<b>Franchising</b>	<b>1%</b>
<b>Contratti di produzione</b>	<b>4%</b>
<b>Contratti di Servizio (Service Contracts)</b>	<b>1%</b>
<b>Contratti di Costruzione (Construction Contracts)</b>	<b>1%</b>
<b>Joint Venture</b>	<b>7%</b>
<b>Acquisizione di un'impresa estera già operante</b>	<b>3%</b>
<b>Costituzione di un'impresa ex-novo</b>	<b>6%</b>
<b>Internet</b>	<b>6%</b>

Molte imprese delegano ancora il contatto con il mercato a intermediari: 70% ad agenti, rappresentanti o distributori residenti all'estero, 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 rilevante, che testimonia la comprensione delle peculiarità di alcuni mercati (in particolare quelli asiatici) da parte di numerosi imprenditori.

Il contatto diretto con il cliente (11%) 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 piccole imprese spesso “subiscono” questa modalità come conseguenza della loro partecipazione a fiere internazionali. Da ultimo, la presenza diretta, attraverso imprese costituite ex-novo (6%), joint venture (7%) e acquisizione di impresa esistente (3%) è ancora modalità poco attuata e comunque più utilizzata dalle medie imprese.

Con riferimento alle dimensioni aziendali, sono certamente le imprese medie e più strutturate (> 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.

Interessante poi notare che la dimensione fatturato estero su fatturato totale sembra essere correlata con alcune modalità distributive: correlazione inversa per l'utilizzo di agenti (-0,282\*\*) e di proprio personale di vendita residente all'estero (-0,126\*\*), correlazione positiva per il ricorso a esportatori nazionali (0,171\*\*). Inoltre gli anni di operatività sui mercati esteri delle imprese fanno segnare una correlazione negativa con l'utilizzo di agenti (-0,238\*\*), positiva con il ricorso a esportatori nazionali (0,119\*\*).

L'atteggiamento superficiale, probabilmente opportunistico, e ancora poco professionale delle PMI italiane sui mercati esteri si evidenzia ulteriormente dal fatto che ben il 43% delle imprese non ha svolto ricerche per analizzare il mercato straniero, mentre soltanto il 41% ha condotto ricerche specifiche per proprio conto, anche utilizzando i canali di vendita. Le informazioni secondarie hanno decisamente carattere esplorativo (17% informazioni da enti specializzati quali ICE e Camera di Commercio – 6% 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. Se da un lato il "country of origin", insieme alla flessibilità e la personalizzazione dell'offerta, è considerato fattore importante, dall'altro 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 33% e "abbastanza" per il 56%, gli elementi su cui le imprese effettivamente investono per penetrare un nuovo mercato sono la qualità del prodotto (77%), seguiti dalla innovazione di prodotto (44%). Dalla tabella 4 si possono dedurre le peculiarità di ogni settore.

Tab. 4: *Fattori prioritari di investimento per l'internazionalizzazione*

	Flessibilità	Innovatività / Innovazione	Qualità del prodotto	Design e immagine del prodotto	Prezzo competitivo	Servizi pre/post vendita	
Alimentare	25%	27%	27%	89%	22%	29%	14%
Arredamento	44%	39%	39%	79%	81%	24%	40%
Calzature e Pelletteria	23%	41%	41%	83%	66%	24%	28%
Chimica, Gomma, Plastica	41%	53%	53%	78%	19%	41%	31%
Commercio	15%	23%	23%	46%	23%	23%	23%
Metalmeccanica	36%	48%	48%	76%	16%	36%	42%
Servizi	19%	13%	13%	59%	19%	44%	25%
Tessile - Abbigliamento	42%	51%	51%	77%	56%	30%	26%
Altro	41%	56%	56%	76%	31%	24%	34%
<b>Totale complessivo</b>	<b>35%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>77%</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>

Tornando ad occuparci dell'effetto "country of origin", esso risulta importante principalmente per il settore calzaturiero e pelletteria (61%), arredamento (47%) e alimentare (44%). Appare invece meno significativo per metalmeccanica e chimica: in questo caso viene lasciato maggiore spazio a valutazioni che travalicano la provenienza geografica dei prodotti o delle imprese fornitrici.

Da un 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 riqualificando il personale interno nel 37% dei casi (il 43% in imprese con più di 100 addetti). Hanno dichiarato di aver assunto personale qualificato per il 32% (si sottolinea che anche le imprese da 1-14 addetti hanno inserito nuove risorse nel 19% dei casi), mentre solo il 32% delle imprese non ha sviluppato competenze specifiche perché non ritenuto necessario. In questo gruppo sono scarsamente rappresentate 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. Una percentuale molto alta è invece ottenuta dalle risposte delle micro imprese (56%). Per quanto attiene alle leve del marketing mix si evidenzia come il 71% delle imprese abbia optato per una politica di prodotto standardizzata. Le imprese che adottano invece un approccio localizzato (adattamento), 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 (67%), al sito internet (65%) e alle riviste specializzate (42%); alle missioni ricorre il 18% delle imprese. In definitiva si delinea uno scenario in cui sono compresenti luci ed ombre. L'approccio delle PMI italiane che internazionalizzano è decisamente attivo, tuttavia numerosi punti critici sono ascrivibili all'assenza di strategia e all'ancora scarso orientamento alle relazioni ed alle partnership. In merito alle tattiche di marketing, si nota una maggior attenzione ad un corretto ricorso agli strumenti, anche se numerosi sono gli sforzi ancora da approfondire per ottenere un ottimale utilizzo degli stessi.

## **5. Riscontri di natura empirica: evidenze e riflessioni dall'indagine qualitativa**

Le evidenze emerse dalla fase quantitativa della ricerca hanno permesso di selezionare alcune imprese di medie e piccole dimensioni, che si sono distinte sui mercati internazionali per l'esistenza di una tecnica, un metodo, un processo o un'attività, che ha loro permesso di raggiungere risultati rilevanti. L'approfondimento dei loro modelli di business e del loro "sistema relazionale" è stato il tema delle interviste in profondità. Queste hanno permesso di tracciare i percorsi di crescita delle imprese selezionate e di comprendere i fattori (i.e. processi, valori, persone,) che sostengono tali successi.

Di seguito vengono presentate in forma sintetica le imprese intervistate, evidenziando in particolare: il tipo di impresa, l'organizzazione per i mercati internazionali, i percorsi di investimento, le tipicità relazionali e culturali.

### *Cobra Automotive Technologies S.p.A.*

Fondata nel 1975 a Varese, opera nel settore dei sistemi di sicurezza per il mercato *automotive*: dal settore degli antifurto si evolve nel tempo verso la gestione dei rischi su strada e, successivamente, verso le soluzioni di sicurezza (innovazione di

prodotto). Negli ultimi anni (2004-2008) raddoppia il fatturato da 60 a 121 milioni. Nel 2008 il 77% del fatturato è realizzato al di fuori dell'Italia. L'azienda cresce grazie alla capacità di interpretare le esigenze e i mutamenti strutturali della clientela e l'abilità di adattare continuamente la propria offerta alle nuove necessità del mercato finale (innovazioni di processo e di prodotto). La filosofia imprenditoriale impronta l'innovazione tecnologica, cruciale in questo settore, in funzione del mercato coinvolgendo contemporaneamente il prodotto e il processo, l'attenzione al dettaglio e all'utente finale, consentendo il continuo adattamento alle esigenze del mercato *automotive*.

La gestione dell'innovazione si fonda sull'integrazione tra competenze interne ed esterne, dando luogo a un'interessante forma di "*open business model*". L'attività di ricerca e sviluppo è alimentata in maniera continuativa da un articolato sistema di relazioni con tutti i soggetti della catena del valore. Queste relazioni si realizzano in forma diversa tramite accordi equity o non equity, acquisizioni, o ancora tramite reputazione e credibilità costruite nel tempo. Esse sono sostenute da una struttura orientata al processo di innovazione.

La tensione all'innovazione ha portato Cobra alla ricerca di relazioni congruenti al suo sviluppo. Ad esempio gli investimenti nella tecnologia SMT<sup>4</sup> le hanno consentito di collaborare con imprese internazionali quali Siemens, IBM, Olivetti, Italtel, generando ulteriori innovazioni di processo e di prodotto. La relazione con Continental (Bosch-Siemens), nel contempo concorrente e cliente, ha reso possibile l'acquisizione di un ramo di azienda in Sud Corea. Tale acquisizione ha offerto a Cobra la possibilità di disporre di un sito produttivo, di ricerca e di un parco clienti attivo in Asia e in Cina.

Le relazioni costruite nel tempo con i clienti europei e giapponesi hanno consentito di sviluppare innovazione in diversi momenti della catena di fornitura. Renault ha stimolato la ricerca di nuove soluzioni anti intrusione per l'auto. I rapporti con Nissan e Toyota hanno permesso l'apprendimento di filosofie di gestione come *Total Quality Management*, favorendo l'introduzione dell'operatività per processi. Tra le altre relazioni che hanno influenzato lo sviluppo nel mercato di Cobra si segnalano quella con Thatcham, ente omologatore inglese legato alle assicurazioni, e quelle avviate con il "sistema Cina" (fatto di municipalità, istituzioni, università) che hanno consentito l'insediamento produttivo e di ricerca nel Parco Tecnologico di Pechino (controllato dal governo).

La struttura organizzativa è disegnata in relazione al mercato di riferimento, alle sue dinamiche ed alla cultura-paese-organizzazione ivi residenti. Allo stesso modo la distribuzione al cliente a volte è diretta, altre volte è mediata tramite distributori, anche nello stesso paese (Fiocca, Battaglia, 2009).

#### *Manas S.p.A. (Gruppo Manas)*

Costituita nel 1956 a Montecosaro Scalo (MC), produce calzature di gamma medio alta e vende all'estero il 70% della produzione. Il fatturato cresce dai 21 milioni del

---

<sup>4</sup> *Surface Mounting Technology*, tecnologia di montaggio superficiale.

2000 agli attuali 64. È nata dal connubio tra l'antica tradizione della produzione di pantofole e l'innovazione di prodotto finalizzata al comfort della calzatura. All'innovazione di prodotto si affianca successivamente l'innovazione di approccio al mercato, che implica l'anticipazione delle tendenze moda e ragguardevoli investimenti sul marchio. La crescita dimensionale dell'azienda si accompagna al coinvolgimento di dipendenti nella compagine societaria e in posizioni di responsabilità, aprendo l'azienda a nuovi orizzonti gestionali.

Lo sviluppo non convenzionale del modello di business di Manas si basa su un concetto di azienda allargata. L'organizzazione a rete consente un rafforzamento dimensionale d'impresa che passi attraverso una progressiva estensione dei confini aziendali, sia verso la filiera produttiva di distretto, sia verso i canali distributivi. L'approccio collaborativo e di intensa relazione all'origine della filiera, con i fornitori e sub-fornitori, e al suo sbocco primario, con il trade e la distribuzione, consente di tessere relazioni virtuose con le risorse del territorio per una crescita reciproca. Queste relazioni sono motore di innovazione in quanto consentono all'azienda di interagire, confrontarsi, ideare in un ambiente aperto di territorio-distretto dove le competenze artigiane di prodotto si integrano con tecniche di lavorazione all'avanguardia, prima insegnate e poi applicate in modo eccellente.

All'origine della filiera si configura un "distretto nel distretto" in cui Manas funge da impresa di riferimento per lo sviluppo territoriale, agendo da negoziatore e coordinatore per gli acquisti e lo sviluppo dei terzisti. Le imprese sono così collegate in una fitta rete di relazioni di produzione, di formazione (scuola Manas), di servizio e di assistenza a tutto campo. Percorsi di crescita ad hoc sono individuati per alcune relazioni considerate di fornitura strategica.

L'innovazione nell'approccio gestionale del "parco dipendenti-fornitori-subfornitori" si estende naturalmente anche all'esterno dell'impresa sul lato del mercato di sbocco. Ne consegue la creazione di relazioni stabili e di partnership che consente all'impresa di disegnare specifiche reti organizzative a valle, con la creazione di reti di agenti dedicate per area territoriale, allo scopo di generare innovazione di prodotto attraverso l'ascolto e la definizione di tendenze moda. Anche a livello internazionale l'azienda mette in opera progetti collaborativi di sviluppo: dai consorzi export di carattere commerciale per la creazione di showroom tra produttori a Tokyo, alle collaborazioni con i distributori, soprattutto nelle aree geografiche ove la distanza culturale è tale da richiedere una stabile presenza locale. Dunque Manas fonda i suoi risultati su un forte orientamento al cliente, che sia *trade* o consumatore finale, una innovazione continua coniugata all'efficienza produttiva della "costellazione di imprese" e alla valorizzazione delle risorse umane, interne e nel territorio di riferimento (Cedrola, Cantù, 2009).

#### *Alfiere S.p.A. (Gruppo Manas)*

L'azienda, parte del gruppo Manas, adotta la medesima impostazione organizzativa e gestionale di Manas, evidenziando forti relazioni focalizzate sulla *supply chain*, i fornitori in particolare, e sulla distribuzione. Si sottolinea il differente approccio ai mercati internazionali, segnatamente il mercato indiano, costituito dall'operare con

un "distretto nel distretto" in cui sviluppa relazioni collaborative per la produzione, che originano dalla realizzazione di una joint venture con un'impresa indiana (in cui l'azienda italiana ha una partecipazione del 49%). Alfiere reinveste la sua parte di utili prodotti nella JV nell'acquisto di macchinari che vengono concessi in utilizzo alle imprese della rete, governate e controllate dal partner indiano. Sono in corso trattative per la realizzazione di reti collaborative con distributori indiani ed americani, che contribuiranno alla riduzione dei costi logistici.

L'azienda ha posto in essere anche collaborazioni strette con terzisti in Romania e Tunisia, operatori che vengono continuamente formati ed assistiti anche attraverso sistemi di videoconferenza. Il modo di operare di Alfiere, forte della matrice Manas, si focalizza su relazioni con i partner di mercato, per le quali è importante adattamento e comprensione della cultura dei partner, allo scopo di generare innovazione continua di prodotto e di mercato (gestione dei rapporti).

#### *EP Elettropneumatica S.r.l.*

Nata nel 1982, EP è un'azienda lombarda che si occupa della produzione di apparecchiature per il riempimento, la manutenzione e il test di estintori e bombole per gas che nel volgere di pochi anni è divenuta leader di settore a livello internazionale (impresa di nicchia). Lo sviluppo oltre confine di EP, facilitato dal passaparola più che da promozioni o campagne pubblicitarie, ha comportato un adattamento di processi produttivi e prodotti al fine di recepire le differenti esigenze dei clienti e le normative nazionali ed internazionali. La tensione dell'azienda in questo caso è sulla comprensione dei bisogni dei mercati e dei clienti. L'impresa si è costruita nel tempo una buona reputazione grazie ai prodotti di elevata qualità e dalle alte prestazioni. Ha comunque mantenuto un aspetto artigianale con pochi dipendenti, fortemente motivati e fiduciosi nella propria forza competitiva, che vengono continuamente aggiornati sugli obiettivi aziendali.

Per ogni tipo di cliente viene costruito un macchinario ad hoc, in funzione dei bisogni peculiari. Il rapporto tra fornitore ed acquirente è quindi molto stretto ed esclusivo, i contatti sono diretti. Il miglioramento continuo e una forte condivisione con le risorse interne, unitamente all'ascolto del cliente, hanno permesso ad EP il mantenimento della leadership. Queste relazioni hanno consentito l'azienda di sviluppare per i mercati internazionali una innovazione di processo che non aveva sul mercato domestico. L'elevata tecnologia ha permesso all'impresa di conquistare posizioni di leadership in mercati lontani anche culturalmente: in questi casi la reputazione tecnologica sovrasta le altre differenze. Coerentemente con queste ultime considerazioni l'impresa affronta nuovi mercati "presentandosi" attraverso le fiere specializzate internazionali, oltre che naturalmente attraverso un sito web in italiano e inglese. Altro aspetto peculiare risiede nella gestione delle relazioni con i clienti che, oltre ad essere personalizzate attraverso il prodotto, sono altresì intense e fitte e gestite anche dal personale tecnico e commerciale mediante servizi di assistenza all'uso e alla manutenzione, lettura e comprensione delle esigenze specifiche dei clienti e adattamento anche culturale ai diversi interlocutori. EP

gestisce direttamente i clienti in tutto il mondo attraverso la partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione (Blythe, Cedrola, 2010).

### *Mermec*

Nata nel 1970 con la ragione sociale di Meridionale Meccanica, progettava e costruiva componenti meccaniche per macchine agricole. L'azienda si è successivamente trasformata divenendo leader di mercato internazionale e di innovazione per quanto attiene alle soluzioni tecnologiche destinate alla gestione della sicurezza e al miglioramento dell'efficienza operativa delle infrastrutture ferroviarie. Innovazione e orientamento al cliente hanno costituito il percorso di sviluppo internazionale dell'impresa pugliese che prosegue a tutt'oggi. L'innovazione infatti non è mai fine a se stessa, ma viene rivolta verso la soddisfazione di esigenze insoddisfatte di clienti attuali e potenziali.

L'azienda e la sua organizzazione sono votate alla innovazione continua come recita la mission aziendale stessa. Le risorse aziendali interne si relazionano e collaborano con istituti di ricerca e università tese alla continua acquisizione di know-how tecnico-scientifico. Tali relazioni consentono la costituzione di nuclei di competenza e favoriscono l'attrazione di risorse umane qualificate. La diversità di culture dei collaboratori dell'azienda viene ritenuta un tesoro prezioso. Le risorse aziendali sono dunque centrali non solo per quanto attiene alla selezione e reclutamento dei collaboratori, ma anche relativamente alla valorizzazione dei singoli e alla promozione del gioco di squadra. La tensione innovativa aziendale è focalizzata sul prodotto, ma è ben guidata dalle esigenze dei clienti che sono ascoltati nelle loro specificità. Altri valori chiave dell'impresa sono la dedizione al cliente, che si estrinseca nella costruzione di relazioni di lungo termine, e la realizzazione di percorsi di partnership con gli stessi, volti a costruire fiducia nel tempo. Infine un elemento rilevante nell'attuale contesto economico internazionale è costituito dalla responsabilità sociale nei riguardi dei propri stakeholders.

Le interviste in profondità evidenziano la proattività delle imprese *best practices* sui mercati nazionali e internazionali. Compresenti sono le quattro tipologie di innovazione individuate nel par. 1 come cruciali per la sopravvivenza e per la crescita aziendale. La tensione all'innovazione di prodotto, di processo e di mercato mette le imprese citate in relazione con attori diversi della filiera allargata, allo scopo di progredire sul mercato. È evidente che queste relazioni sono anche frutto della tipica scarsità di risorse che connota le imprese di queste dimensioni. Queste imprese mostrano altresì approcci manageriali innovativi rispetto al campione quantitativo analizzato, in particolare attuando comportamenti di collaborazione e di condivisione sia all'esterno, lungo la *supply chain*, sia all'interno dell'impresa, con una marcata attenzione allo sviluppo delle risorse.

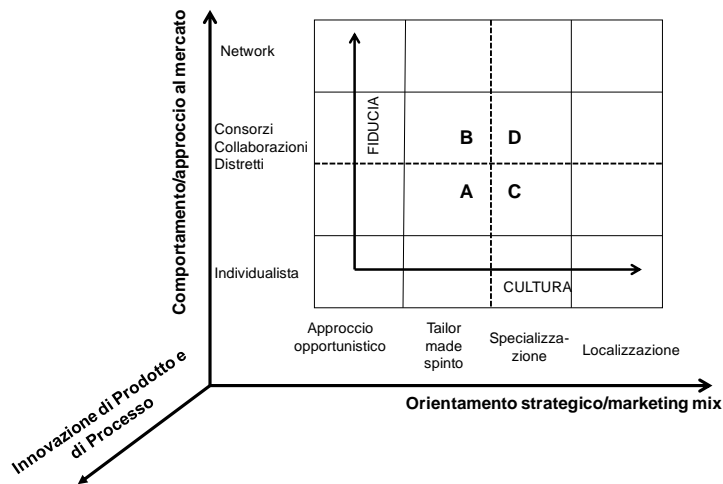
L'operare delle imprese è inoltre caratterizzato da formule organizzative specifiche per mercato e cultura del paese target. Ne deriva che i loro paradigmi manageriali possono fornire interessanti stimoli di riferimento che verranno richiamati e discussi nel modello interpretativo proposto nel prosieguo.

## 6. Un modello di sviluppo per l'internazionalità delle PMI italiane

Le considerazioni sin qui esposte ci inducono a supportare la validità di un modello evolutivo per la lettura dei comportamenti delle imprese oltre confine che, se da un lato permette di fotografare la situazione attuale delle aziende, dall'altro permette di delineare percorsi di sviluppo sostenibili. Esso prende le mosse da quegli orientamenti che sono stati individuati quali necessari per la sopravvivenza e la crescita aziendale: l'innovazione di processo, di prodotto, di approccio al mercato e l'orientamento strategico d'impresa. Essi sono stati riscontrati e avvalorati analizzando il comportamento internazionale delle *best practice* analizzate nella sezione qualitativa della ricerca.

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 impresa, la sua *vision*, mentre l'asse "z" è l'espressione dell'innovazione generata dall'impresa stessa.

Fig. 1: Modello strategico/comportamentale per l'internazionalità sostenibile



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

Se ci poniamo in un'ottica descrittiva, sull'asse "x", a partire dall'origine, si collocano le imprese che hanno un *approccio opportunistico* al mercato. Ciò implica la vendita oltre confine di eccedenze produttive, il soddisfacimento occasionale di richieste provenienti dall'estero, così come la ricerca dell'efficientamento produttivo. In successione si posizionano aziende che adottano un comportamento *tailor made spinto*, creando un prodotto totalmente nuovo o modificato in base alle richieste della clientela. In questo ambito rientrano imprese operanti su progetto e su commessa. Questi due approcci corrispondono alle iniziali modalità di



internazionalizzazione delle imprese, oppure costituiscono il comportamento di business di aziende che non si affacciano ai mercati in maniera strategica. Rientrano in queste aree anche aziende del *made in Italy* che sfruttano opportunità di vendita oltre confine *tout court*.

Le imprese inserite nell'area *specializzazione* hanno fatto evolvere il loro comportamento sui mercati esteri secondo due ottiche. Una di nicchia, avendo come modello di riferimento gli *hidden champions* tedeschi<sup>5</sup> (Simon, 1996); l'altra che si focalizza su *driver* quali il design, la specializzazione e la leadership tecnologica. Rientrano in questo gruppo imprese del *made in Italy* che affrontano i mercati in maniera strategica, lavorando ad esempio su una forte caratterizzazione di marchio o di immagine tecnologica consolidata o di *country of origin*.

Un ulteriore gruppo di imprese definisce e adatta la propria offerta a seconda del mercato di destinazione, oltre a detenere consolidate *expertise* proprie dell'area di specializzazione. Ciò implica modifiche del proprio marketing mix, in tutto o in parte, come pure del modo di fare impresa (ad esempio l'organizzazione, la gestione delle risorse, le modalità di lavoro), per rispondere alle specifiche differenze culturali dei paesi o dei mercati.

La localizzazione del marketing mix e il conseguente adattamento dei processi interni aziendali non sono però sufficienti a garantire la sostenibilità del business e la sintonia tra offerta e mercato. Assumono dunque rilievo anche il comportamento delle imprese verso i mercati e la cultura d'impresa. Queste due variabili, rappresentate sull'asse "y", indicano la tendenza delle imprese a lavorare da sole o in collaborazione con altri soggetti, nazionali o internazionali, appartenenti o meno alla propria filiera produttiva. La posizione assunta su tale asse esprime la pervasività della collaborazione da un livello produttivo/esportativo, nel caso di distretti e consorzi, ad un livello di collaborazione strategica e di partnership, nel caso di network. La volontà di cooperare conduce poi ai temi della fiducia e della cultura imprenditoriale: un imprenditore che non delega difficilmente collaborerà, cercando di cogliere autonomamente le opportunità individuate. In questo caso la strategia di negoziazione sarà distributiva, portando ad una logica di tipo "*win-lose*", in cui la tensione è focalizzata sulla massimizzazione di obiettivi individuali o aziendali. Lo scambio di informazioni sarà minimo e relativo solo a dati essenziali, essendo l'obiettivo la raccolta del maggior numero di informazioni possibili dalla controparte (Ghuri e Usunier, 2004).

Qual è la posizione delle PMI italiane in relazione al modello appena illustrato? Seppure non sia possibile posizionare precisamente le 904 imprese all'interno del modello, in quanto alcune informazioni di dettaglio non sono state raccolte mediante il questionario quantitativo, risulta chiaro come molte imprese si collochino all'interno del quadrante A. Si tratta di micro imprese che interpretano i mercati oltre confine come residuali e che tendono a dare un'attenzione minimale sia alla

---

<sup>5</sup> Si tratta di imprese di piccole dimensioni, altamente competitive, poco conosciute ed operanti in mercati di nicchia a livello mondiale.

definizione di strategie d'impresa e di marketing, sia alla collaborazione tra imprese (circa i 2/3 del campione). Altre aziende, si posizionano nella sezione di sinistra del quadrante C o nella parte bassa del quadrante B, a seconda che attribuiscono maggiore attenzione alla variabile prodotto/mercato e alla strategia di marketing, oppure alla condivisione di risorse e alle partnership tra imprenditori e imprese.

In controtendenza, le imprese eccellenti stanno adottando progressivamente comportamenti differenti, collocandosi all'interno del quadrante D. Sono le imprese più innovative, che molto hanno investito nelle tecnologie e/o si sono concentrate sul prodotto allargato e sul servizio, caratterizzando i loro processi di internazionalizzazione con collaborazioni sempre più numerose e sempre più strette lungo tutta la *supply chain*, quindi a livello di fornitori, di produzione, di distribuzione e di cliente finale. In quest'area trovano collocazione tutte le imprese intervistate in fase qualitativa, che nel tempo hanno fatto evolvere il loro approccio da prodotto-centrico e impresa-centrico a modelli di business collaborativi e focalizzati sui clienti e sulle peculiarità dei mercati.

Ad esempio, dall'esame di Cobra si evince come la stessa stia da tempo investendo, oltre che sull'innovazione, anche sulla relazione e sull'orientamento al cliente. Alcuni ingegneri altamente specializzati, dipendenti dall'impresa italiana, si installano operativamente presso i clienti esteri per studiare insieme le soluzioni più adatte. E' chiaro che l'impresa è consapevole che una posizione importante di mercato, differente da quella dei semplici "produttori di allarmi per auto", può essere raggiunta solo accettando di iniziare ad ottenere i profitti dopo qualche anno e dopo investimenti in risorse intangibili, nel caso specifico conoscenza, risorse umane e tempo. Inoltre, l'approccio al mercato dell'azienda è basato su innovazione e miglioramenti continui per anticipare le esigenze del cliente finale. Questa filosofia la conduce a lavorare ed interagire, con modalità differenti a seconda dei paesi e della cultura paese specifica, con clienti, fornitori, istituzioni (Fiocca, Battaglia, 2009).

Riflettendo invece su Manas/Alfiere si coglie un'impronta marcata alla collaborazione con i fornitori, che vengono considerati parte dell'azienda allargata (Cedrola, 2008). Per essi viene predisposta un'adeguata formazione, nonché numerose agevolazioni operative come, ad esempio, la selezione dei fornitori di materie prime e la pre-negoziazione dei prezzi degli accessori, oppure la predisposizione di sistemi di videoconferenza per l'assistenza alla produzione. 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.

Nel caso di EP ci troviamo invece di fronte ad una micro azienda (12 dipendenti) che, indipendentemente dalle sue dimensioni, ha investito nella specializzazione diventando leader mondiale nella propria nicchia di mercato. Il segreto del suo successo internazionale non risiede esclusivamente nella classica innovazione di prodotto e di processo, ma anche nel focus relazionale con fornitori nazionali ed esteri e con la clientela.

Mermecc, allo stesso modo, concentra i suoi investimenti in innovazione di prodotto e di mercato. Tuttavia, per meglio realizzare la vicinanza alla propria clientela e per costruire un rapporto di lungo periodo si è impegnata in operazioni di acquisizione internazionale di imprese locali e di risorse umane specializzate, che costituiscono il vero “cuore pulsante” dell’impresa. In assenza di tale orientamento sarebbe stato impossibile all’imprenditore acquisire commesse per la diagnostica ferroviaria da clienti quali le ferrovie svizzere o le ferrovie del Tibet.

Tutte le imprese intervistate hanno inoltre dimostrato che la fiducia (Castaldo, 2009), unita al conseguente scambio e condivisione di esperienze e di conoscenze, come pure alla consapevolezza delle distanze culturali, permettono 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**

Il comportamento attivo delle PMI italiane sui mercati oltre confine evidenziato dall’analisi empirica svolta (anche se non rappresentativa per settore, dimensione e appartenenza geografica), sottolinea un cambiamento in atto negli atteggiamenti delle imprese sui mercati esteri, in particolare verso paesi distanti geograficamente e culturalmente. Alcune aziende italiane hanno avviato sia comportamenti di ascolto e di comprensione del mercato locale, sia condotte manageriali adattive, mettendo in atto una localizzazione mirata del proprio mix di offerta e operando in modo più consapevole. A tal proposito, i dati evidenziano come, soprattutto i settori a più alta intensità competitiva ed esperienza internazionale, stiano connotando le proprie strategie aziendali e di marketing. Segnatamente: l’arredamento su qualità, design e immagine, il metalmeccanico su qualità (il ben fatto), innovazione e servizio pre/post vendita, la chimica/gomma/plastica, oltre alla qualità, su flessibilità e prezzo.

Anche in presenza di un deciso cambio di direzione manageriale, i risultati della ricerca palesano la necessità di migliorare ulteriormente sia gli approcci ai nuovi mercati, sia le modalità operative e relazionali poste in essere. Fra i primi si citano la necessità di ascolto e di comprensione da mettersi in atto in loco, direttamente o tramite contatti di fiducia presenti sul territorio (un agente, un distributore, un partner di altro tipo). Tra le modalità operative, la realizzazione di documentazione di supporto che risponda a canoni e caratteristiche diversi da quelli adottati per i mercati domestici. Tra le relazioni, infine, si segnala la criticità dei rapporti sia orizzontali e sia verticali, al fine di comprendere in anticipo le evoluzioni dell’ambiente e di poter cogliere le opportunità al loro palesarsi. Le relazioni orizzontali da instaurarsi tra imprese intra-settore del territorio nazionale (distretto) o estero. Le relazioni verticali devono essere sviluppate lungo tutta la catena del valore, quindi dai fornitori di materiali, ai fornitori di servizi, ai detentori del potere istituzionale. Ciò chiaramente in relazione alla tipologia di azienda (piccola o media)

e del settore di appartenenza (prodotti del “*made in*”, industriali, o legati all’innovazione).

Il modello interpretativo proposto suggerisce percorsi di sviluppo manageriali idonei ad assecondare la longevità d’impresa e la sua sintonia di mercato. Le aziende non possono che trarre giovamento, nel lungo termine, dalla transizione strategica:

“operatività individualista” → operatività collaborativa o in partnership”  
“operatività standardizzata → operatività localizzata”,

prendendo in considerazione, gli aspetti culturali specifici dei mercati penetrati. Tuttavia, la sostenibilità dell’impresa nel tempo e l’accrescimento del suo valore, nascono dall’accesso alle risorse materiali ed immateriali che sono disponibili nelle reti di relazioni, nazionali e internazionali, ove è collocata l’impresa (Rullani, 2009). L’innovazione di prodotto e di processo è il risultato della interazione continua tra l’impresa, il cliente ed i suoi partner che in continuo adattamento interno esterno consente di progredire. Questo modus operandi richiede una evoluzione della cultura di impresa che deve abbracciare sempre di più le logiche dell’informazione condivisa e diffusa, all’interno e all’esterno dell’azienda, e della fiducia, da sviluppare ed accrescere nel tempo. La fiducia infatti è una risorsa d’impresa, oltre che dei consumatori, delle istituzioni e dei sistemi economici e sociali, e per questo va sviluppata in maniera pianificata. “La fiducia è perciò una risorsa di valore, che contribuisce a ordinare la crescente complessità e a ridurre l’incertezza delle scelte individuali” (Castaldo, 2009: 537).

## Bibliografia

- AGNDAL H., AXELSSON B., “Internationalisation of the firm. The influence of relationship sediments”, in Havila V., Forsgren M., Håkansson H., (a cura di), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Pergamon, Amsterdam, London, New York, 2002.
- BATTAGLIA L., CEDROLA E., “Interazione culturale e processi di negoziazione”, In Guercini S., (a cura di), *Aspetti metodologici ed esperienze di marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- BATTAGLIA L., NADIN G., GOBBINI L., “The role of cultural differences in the dynamic of a relationship. The case of Italian and Chinese companies”, in *Proceedings of the 20th IMP Conference*, Copenhagen, 2 - 4 settembre, 2004.
- BILKEY W.J., NES E., “Country of origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1982.
- BLYTHE J., CEDROLA E., *Fondamenti di marketing*, Pearson Italia, Milano, 2010.
- BREWER P., “International market selection: Developing a model from the Australian case studies”, *International Business Review*, n. 10.; 2001.
- CASTALDO S., (a cura di), *Marketing e fiducia*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- CATEORA P.R., GRAHAM J.L., *International Marketing*. The McGraw-Hill Companies, 2007, (trad. it. *Marketing Internazionale*, Hoepli, Milano, 2008).
- CEDROLA E., “Un modello di successo per la piccola impresa”, *Harvard Business Review Italia*, n. 12, 2008.

- CEDROLA E., BATTAGLIA L., TZANNIS A., "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, 2008.
- CEDROLA E., CANTU' C., "Dal distretto alla rete transnazionale: Manas", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2005.
- CHEE H., WEST C., *Fare affari in Cina tra miti e realtà*, Etas, Milano, 2005.
- DAVENPORT T.H., *Process innovation*, Ernst & Young, 1993.
- DOUGHERTY D., "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 1992.
- FIOCCA R., BATTAGLIA L. "Sintonia d'impresa e di mercato: Cobra", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- FLETCHER R., FANG T., "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets", in *Proceedings of the 20th IMP Conference*, Copenhagen, 2 - 4 settembre, 2004.
- GAROFOLI G., "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, 2006.
- GHAURI P.N., USUNIER J.C., *International Business Negotiation*, Pergamon Press, Oxford, 2003.
- GUERCINI S. (a cura di), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing relationships in business networks*, Routledge, London, 1995.
- HERBIG P.A., *Marketing Interculturale*, Apogeo, Milano, 2003.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., "The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, n. 8, 1977.
- KOSTOVA T., ZAHEER S., "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, n. 24, 1999.
- LORENZONI G., Genesis o a research field: district, network, strategic network, *Journal of Management and Governance*, 14, 2010.
- MADHOK A., "Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, n. 18, 1997.
- MEYER K., SKAK A., "Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe", *European Management Journal*, n. 20 (2), 2002.
- PEPE C., ZUCHELLA A., (cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- PERLMUTTER H.V., "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, jan-feb., 1969.
- RULLANI E., "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie*, n. 80, 2009.
- RULLANI E., L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive, *Sinergie*, n.69, 2006.
- RUTASHOBYA L., JAENSSON J. E., "Exploring the network phenomenon among small exporting firms", in *Proceedings of the IMP-conference*, Rotterdam, 2003.
- SIMON H., *Hidden Champions*, Harvard Business School Press, 1996.

PICCOLE E MEDIE IMPRESE E INTERNAZIONALITA': STRATEGIE DI BUSINESS,  
RELAZIONI, INNOVAZIONE

- TIKKANEN H., "The network approach in analysing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95", *Journal of business and industrial marketing*, n. 13, 1998.
- TROMPENAARS F. *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., Chichester, 2003.
- USAI G., "Specificità ambientali e strategie di marketing", i: AA.VV. *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Vol. II, Bocconi, Milano, 1988.
- USUNIER J. C., LEE J. A., *Marketing across cultures*, Prentice Hall Financial Times, 2005.
- USUNIER J. C., *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, 1996.
- VALDANI E., BERTOLI G.,  *Mercati internazionali e marketing*, E.G.E.A, Milano, 2003.
- VARALDO R., "Il distretto industriale oltre la fabbrica: come rispondere alla sfida della globalizzazione", in Quintieri B (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma, 2006.
- VARALDO R., BELLINI N., BONACCORSI A., RICCABONI M., "Le diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale", *Economia e Politica Industriale*, n. 100, 1998.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", in Collesei U. e Andreani J. C. *Atti del Congresso internazionale Le tendenze del Marketing*. Venezia, 20-21 gennaio, 2006.
- VELO D., "Internazionalizzazione delle imprese, integrazione europea e competitività globale", in AA.VV. *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*, Cedam, Padova, 1995.
- WEBER M., *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Edizioni Olivares, Milano, 2005.