



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Processi di
internazionalizzazione in
diversi contesti culturali.**

Relatore

Ch. Prof. Francesca Checchinato

Laureando

Ilaria Stella

Matricola 821595

Anno Accademico

2012 / 2013

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 - Legami tra impresa e ambiente	4
1.1 La globalizzazione: fenomeno culturale	4
1.2 L'internazionalizzazione	10
1.3 L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche	14
1.3.1 Le teorie Pre-Hymer	15
1.3.2 La teoria di Hymer: teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni del mercato	16
1.3.3.1 Le teorie Post-Hymer: la Teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto	17
1.3.3.2 Le teorie post-Hymer: la Teoria del paradigma eclettico.....	19
1.3.3.3 Le teorie Post-Hymer: il modello di Uppsala.....	20
1.4 Un concetto fondamentale: la distanza psichica	24
1.5 Le modalità d'entrata nel paese estero	29
1.5.1 La gradualità del processo di internazionalizzazione	29
1.5.2 Modalità di presenza basate sull'esportazione.....	31
1.5.3 Modalità di presenza contrattuali per il presidio dei mercati di sbocco.....	32
1.5.4 Modalità d'entrata con investimenti diretti.....	34
Capitolo 2 – I processi culturali e l'internazionalizzazione italiana.....	35
2.1 La definizione di cultura per i processi d'impresa.....	35
2.1.1. Il modello di misurazione di Hofstede.....	41
2.2.2. La mappa dei modelli culturali di Schwartz.....	50
2.2.3. I cluster culturali del modello di Globe	52
2.2.4. I modelli di misurazione della cultura: limiti e prospettive.....	53
2.3 La realtà italiana	55
2.4 Trade Performance Index: buon posizionamento italiano.....	58
2.5 L'internazionalizzazione italiana: analisi del rapporto sulla competitività dei settori produttivi.....	60
2.6 La posizione dell'Italia	65
Capitolo 3 - Le politiche di marketing in orizzonte internazionale	77
3.1 Il posizionamento dell'offerta nei mercati internazionali.....	77

3.2 Politica di Prodotto.....	82
3.2.1 Le scelte di prodotto per il mercato estero.....	82
3.2.2 L'introduzione di un nuovo prodotto.....	83
3.2.3 Standardizzazione e adattamento del prodotto	88
3.3 Politica di prezzo	93
3.4 Politica di distribuzione	97
3.5 Politica di comunicazione.....	99
3.5.1. Vendita personale	103
3.5.2 Manifestazioni fieristiche	104
3.5.3 Comunicazione pubblicitaria.....	105
Capitolo 4 - La ricerca empirica.....	111
4.1 Metodologia di ricerca	111
4.2 Intervista all'azienda Alfa	114
4.3 Discussione dei risultati.....	118
Conclusioni	136
Appendice	140
Elenco delle tabelle e delle figure	159
Bibliografia	162
Sitografia	167

Introduzione

La mutua interazione e l'interdipendenza hanno investito le nostre società introducendole in un orizzonte globale: a conseguenze problematiche e negative, controbattano opportunità di crescita e di scambio come mai era avvenuto prima nella storia.

Oggi il pianeta è sempre più interconnesso: si acquista online in ogni parte del mondo, studenti partono per esperienze di erasmus o stage all'estero, cibi e usanze di altre tradizioni irrompono nel nostro territorio. Come diceva Donne (1624), poi ripreso da Merton (1955), "nessun uomo è un'isola", e certamente l'Italia non è esente da questa generalizzazione.

Tale globalizzazione abbraccia la società in ogni sua costituente, sia essa sostanziale o marginale, e travolge indifferentemente ogni suo elemento. Come scriveva Eraclito, più di duemila anni fa, *pánta rhêi*, "tutto scorre"; l'economia, il modo di vivere e di pensare, che sono contemporaneamente riflesso e generatori di luce di tale globalizzazione, non potranno più ricomparire o ripresentarsi com'erano in passato, in quanto sottoposti alla legge inesorabile della trasformazione e dell'evoluzione.

Nel 2014 l'internazionalizzazione non può più essere avvertita come un'opzione strategica, ma è ineluttabilmente divenuta un'esigenza di sopravvivenza, amplificata ancor più in Italia dove il mercato interno mostra deboli segnali di ripresa.

L'analisi delle differenze culturali assume notevole importanza nello studio di tale fenomeno poiché da esse possono derivare la scelta della strategia d'entrata attuata dall'impresa, la gestione dei segmenti di mercato e l'identificazione del valore percepito dai consumatori.

La *liability of foreignness* (Johanson e Valhne, 1977, 1980, 2009) ossia il senso di estraneità che incide su un'azienda per la mancanza o la parziale conoscenza del paese estero e della sua cultura, si ripercuote sull'azienda stessa quanto più è ampia la distanza culturale tra paese d'origine e paese di destinazione.

Il prodotto, infatti, non si riduce alla sola componente fisica, esso costituisce un insieme di utilità ed attributi tangibili o intangibili che formano le componenti essenziali, le componenti di completamento e i servizi accessori (design, funzioni d'uso, piattaforma prodotto, marca, confezione, garanzia, assistenza post-vendita). L'adattamento culturale

appare oggi come una delle sfide più profonde per chi si affaccia ad una prospettiva estera; esso richiede un avvicinamento e una sintonia non automatica, ma da creare tra paese di partenza e paese di arrivo e una sensibilità a fattori e schemi mentali che non appartengono al nostro contesto culturale di partenza.

Gli aspetti culturali che si andranno ad analizzare richiedono fabbisogni conoscitivi. Tramite lo studio, l'esperienza e i network le aziende potranno sfruttare gli effetti *country specific* e tradurre l'apprendimento interculturale di volta in volta in standardizzazione o adattamento delle politiche di marketing.

Ma cosa si intende per distanza culturale? Viene percepita dagli individui nelle loro relazioni, dalle aziende nel loro operare, o rimane un sostrato della letteratura internazionale?

Nell'elaborato si tenterà di capire se le aziende italiane stiano perseguendo, in un cammino ancora lungo, un percorso di internazionalizzazione incrementale declinato attraverso due punti di vista.

Prima di tutto si cercherà di comprendere se l'internazionalizzazione delle aziende italiane stia seguendo la formula "*like rings in the water*" descrivendo il passaggio da forme più semplici e sicure, a profili organizzativi a maggior presidio ed investimento.

Secondo poi, partendo dal concetto di distanza psichica e culturale, si indagherà se tale sviluppo incrementale si concretizzi nella scelta di paesi con cui intessere negoziazioni con un grado di rischio ed un'incertezza via via maggiore, in un lento ma inesorabile processo di avvicinamento a realtà anche fortemente lontane e diverse rispetto a quella italiana.

Il primo capitolo sarà dedicato allo studio del fenomeno sulla letteratura: si coglierà la globalizzazione come fenomeno culturale da cui diparte l'internazionalizzazione indagata attraverso gli approcci di vari studiosi, da Smith a Ricardo, da Hymer alla Scuola di Uppsala passando per Vernon e Dunning, sintetizzando le modalità d'entrata nel paese estero attraverso esportazioni, accordi contrattuali ed investimenti diretti.

Il secondo capitolo verterà sul concetto di cultura che pone i dettami del comportamento umano nelle relazioni interpersonali come in quelle contrattuali, analizzato attraverso le prospettive di Hofstede, Schwartz e House. La cultura viene poi applicata alle esportazioni italiane degli ultimi quaranta anni (1971-2011) per ricercare se l'Italia si stia muovendo lungo un cammino di stadi successivi di internazionalizzazione e se si

stia avvicinando, col passare del tempo, a paesi contraddistinti da una distanza culturale sempre maggiore.

Il terzo capitolo indagherà le politiche di marketing internazionale sezionando le quattro P del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, analizzando di volta in volta la possibilità di adattare o standardizzare la specifica leva decisionale.

Infine il quarto ed ultimo capitolo esporrà i risultati derivanti da uno studio empirico, effettuato tramite l'utilizzo di un questionario incentrato sul fenomeno dell'internazionalizzazione e delle politiche di adattamento attuate dalle aziende nei mercati ritenuti più o meno lontani e differenti dal nostro Paese.

Capitolo 1 - Legami tra impresa e ambiente

1.1 La globalizzazione: fenomeno culturale

“E’ sicuramente plausibile presumere che l’uomo abbia da sempre avviato forme di globalizzazione dalla graduale e successiva esplorazione del pianeta e dell’universo, per conoscerlo, cartografarlo, e impiegarne le risorse, al traffico di merci entro un raggio d’influenza sempre più dilatato, dal tentativo di soggiogare con le armi i popoli adiacenti e poi quelli sempre più lontani, dall’espansione del raggio d’influenza della moneta e dei capitali, alla divulgazione di idee, valori, e fedi religiose in tutto il mondo.”

Domenico De Masi

Molti testi che trattano di globalizzazione iniziano descrivendo il termine globo, globalizzazione, villaggio globale. Questo elaborato vuole invece definire il significato di intersezione. Nella teoria degli insiemi, l'intersezione di due insiemi A e B è l'insieme degli elementi che appartengono contemporaneamente all'insieme A e all'insieme B (Bergna, Valentini, 1985). Comunemente viene declinato con una prospettiva matematica, ma tale concetto può definire appieno la nozione di globalizzazione.

I processi di globalizzazione sono infatti intersezioni di esperienze dove l'orizzonte globale pervade la vita quotidiana degli individui: nei movimenti di idee e persone, nell'orizzonte politico ed economico, nello scambio di informazioni e nei problemi ambientali. Si sviluppano quindi “comunità di destino sovrapposte” (Held, 2005) dove i destini di uomini anche lontani migliaia di chilometri risultano indissolubilmente intrecciati dato che le relazioni sono in parte indipendenti dai contesti locali di interazione.

“Ogni realtà locale è, per prima cosa, spazio. Ma gli spazi si incastrano gli uni dentro gli altri, si saldano tra loro, sono legati da rapporti di dipendenza. Se si vuol trovare uno

spazio autonomo, coerente nella sua sola estensione, si è condotti necessariamente o verso l'infinitamente piccolo, a condizione che ci sia una strada pressoché autonoma, o verso lo spazio più vasto coerente, in ragione dei suoi scambi e delle sue concordanze, ma separato da altri spazi della stessa vastità, che costituisce un universo a sé nel quale le economie, le società e gli spazi sono connessi gli uni con gli altri e si differenziano dal resto del mondo (Braduel, 1978).”

La globalizzazione si configura quindi come una lampante ed inconfutabile perdita dei confini del vivere quotidiano: nella cultura, nell'informazione, nell'economia, nella società civile. Il concetto da cui si vuole partire viene ben sintetizzato da Tomlinson: “La globalizzazione è al cuore della cultura moderna: le pratiche culturali sono al cuore della globalizzazione (Tomlinson, 2001).”

Nell'elaborato si identifica la globalizzazione come un processo culturale: un “processo” perché non è un dato di fatto, un *hic et nunc*, ma è il risultato di eventi precedenti e *conditio sine qua non* per ciò che succederà in futuro, è in divenire come lo è una retta in uno spazio geometrico formata da infiniti punti; ed è “culturale” perché affronta categorie ontologiche come il tempo, lo spazio, la distanza.

Per globalizzazione si intende quindi un fenomeno sociale che da origine, espande, dilata e potenzia le interdipendenze e gli scambi in tutto il mondo e contemporaneamente favorisce nelle persone una crescita di consapevolezza delle connessioni profonde tra locale e globale realizzando una metamorfosi in termini di intensità, estensione, rapidità.

“We could compare these interactions and interdependencies to an intricate tapestry of overlapping shapes and colours.”¹

Tale fenomeno può essere declinato sotto diversi aspetti:

1. Globalizzazione del sapere scientifico tecnologico: la base scientifica delle innovazioni tecnologiche non risiede più nelle imprese, ma travalica i confini tramite collaborazioni tra i centri di ricerca.
2. Globalizzazione ambientale/ecologica: negli anni Sessanta durante alcune ricerche dei biologi scoprirono che il corpo di alcuni pinguini presentava un'alta

¹Steger M. B. (2003). “*Globalization. A very short introduction*”. Oxford, Oxford University Press, pag. 36. “Potremmo comparare queste interazioni e queste interdipendenze con un intricato arazzo costituito da forme e da colori che si sovrappongono”.

concentrazione di sostanze tossiche d'origine industriale (proveniente da industrie chimiche e ciminiere). Anche un mondo che appariva incontaminato e lontano era stato colpito. L'effetto serra e il buco dell'ozono sono altri esempi del comune destino del pianeta Terra. Il risparmio energetico, lo sviluppo di fonti di energia rinnovabili, la difesa dell'ecosistema sono compiti sovranazionali.

3. Globalizzazione culturale: "Aicha" di Khaled nel 1997 viene votata in Francia come la miglior canzone dell'anno. Una musica contro l'arabo-fobia conquista anche il popolo occidentale enunciando il cammino univoco intrapreso dalle culture. Non solo omologazione dei costumi e scomparsa delle tradizioni, ma una nuova tendenza alla valorizzazione del patrimonio locale. L'asse globale/locale facilita sia l'omogeneizzazione di stili di vita e culture, sia la spinta contrapposta che apre le culture locali all'orizzonte mondiale.
4. Globalizzazione geopolitica/geostrategica: l'attesa di una decisione univoca dell'Onu per l'attacco alla Siria per il presunto utilizzo di armi chimiche frena la presidenza americana Obama; si evince quindi l'interdipendenza nelle decisioni e negli avvenimenti politici dei vari paesi dalle decisioni minori alle fondamentali scelte della vita civile. Vi è quindi uno scambio di prospettiva dove lo Stato-Nazione cessa di esistere, soppiantato dalla collocazione del piano politico al di fuori del singolo Paese; sorge un potere transnazionale per l'universalità dei bisogni della società.
5. Globalizzazione economico/finanziaria: la bolla speculativa delle Dot-com alla fine degli anni novanta e la bolla immobiliare statunitense del 2006 dimostrano la creazione di un mercato globale nel quale agiscono in tempo reale attori di tutto il mondo. Si crea un mercato globale immateriale che si avvale di dati, informazioni, tassi, flussi monetari in un groviglio di intersezioni.
6. Globalizzazione del mercato del lavoro: le chiamate dei *call center* di molte aziende italiane partono dall'Albania o dalla Turchia perché non viene pagato nessun sovrapprezzo per il servizio in tarda ora e perché i costi salariali sono più bassi. La determinatezza del luogo per la creazione e fruizione dei beni e dei servizi non esiste più, non costringe più l'organizzazione dei processi di lavoro entro limiti spaziali.

7. Globalizzazione delle informazioni: alle soglie del crollo dell'impero sovietico Boris Eltsin fece un comizio davanti alla popolazione di Mosca contro i comunisti golpisti. Essi possedevano la radio sovietica e non trasmisero mai le sue parole, ma la Cnn via satellite passò tale informazione. I confini sono linee ondulate nelle cartine geografiche; né armi, né governi, né controlli possono perdurare nella limitazione della comunicazione mondiale.

Ricercando l'incipit di tale fenomeno ci si trova smarriti perché il concetto di globalizzazione risulta sfocato e probabilmente per tale ragione non si è in grado di definire con esattezza se sia recente o antico. La storia dell'uomo può però essere raccontata come una storia della globalizzazione: fin dall'antichità persone, merci e idee hanno solcato mari e attraversato terre dando origine a scambi materiali e culturali che in modo reciproco mutarono le civiltà interessate. Dall'Africa gruppi migrarono prima in Asia e poi in Europa scoprendo e condividendo con altri uomini il fuoco, gli utensili per la caccia e le pratiche di vita quotidiana. Lo stesso concetto di Eurasia (Europa e Asia), sconfinata regione percorsa da scambi e commerci, dimostra tale inclinazione. Come dalla civiltà cinese pervennero in Occidente invenzioni come la bussola, la stampa, la cartografia; così il sistema decimale nacque in India e passò poi agli Arabi. Ci fu quindi un primo assaggio di una globalizzazione più che altro matematica, della scienza e della tecnologia. Ma durante tali relazioni transitarono anche informazioni sulla gestione dell'agricoltura, della religione, della burocrazia, del modo di fare guerra; si espanse quindi una rete di interdipendenza culturale, economica e politica, che continuò a segnare la vita delle società attraverso l'impero Romano, il Rinascimento e l'età contemporanea.

Altri ricercatori identificano l'origine del processo di globalizzazione nelle grandi scoperte geografiche del Rinascimento. Tramite la scoperta e l'esplorazione del continente Americano, la via delle Indie, la circumnavigazione del globo fiorirono scambi e commerci intercontinentali. Altri studiosi analizzano come tappe fondamentali lo sviluppo dell'Impero britannico e successivamente la dominazione coloniale Europea. Gli sviluppi più recenti ricadono negli ultimi decenni del 1900, allorquando una combinazione di fattori propulsivi (progresso tecnologico, velocità dei trasporti, rivoluzione telematica) ha dato potenza esponenziale alla creazione di una rete globale di interdipendenze e relazioni.

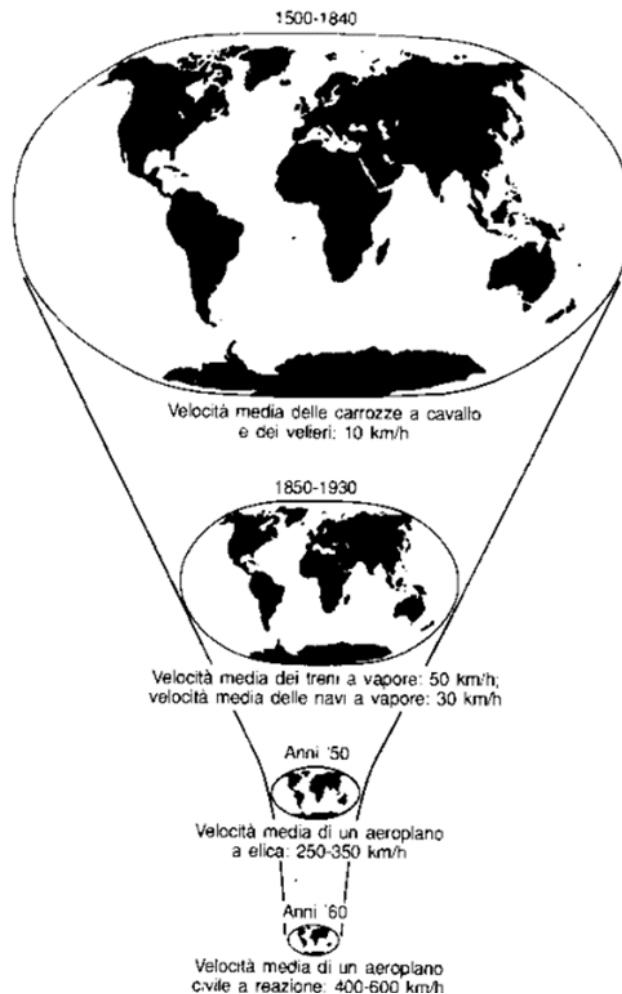
Riassumendo quanto esposto precedentemente, concordiamo infine con Robertson (1992) che scrive: “Con globalizzazione ci si riferisce alla compressione del mondo sia all’intensificarsi della coscienza del mondo come un tutt’uno.”

Si parla quindi di una contrazione spazio-temporale che fonde avvenimenti e interazioni anche prive di una simultanea compresenza spaziale, comportando un aumento esponenziale di interconnessioni e interdipendenze tra soggetti e luoghi anche molto lontani, portando in auge il concetto di “morte della distanza”.

La compressione spazio-temporale, in base alla quale "lo spazio sembra rimpicciolire fino a diventare un villaggio globale (...) mentre gli orizzonti temporali si accorciano al punto in cui il presente è tutto ciò che c'è; dobbiamo abituarci a venire a patti con un travolgente senso di compressione dei nostri mondi spaziali e temporali" (Harvey, 1993), tratteggia la nostra quotidianità. Le tecnologie applicate alle comunicazioni e ai trasporti hanno annullato le distanze spaziali e temporali, accostandosi ad un’accelerazione dei processi economici caratterizzati dalla caducità delle mode e dalla rapida obsolescenza di prodotti e processi produttivi. In ogni contesto l’individuo è però portato a valutare la distanza in modo intrinseco, con una prospettiva soggettiva, egli infatti solitamente non vi associa un’unità di misura spaziale, ma un orizzonte temporale o ancor di più un tempo di percorrenza. Da sempre i concetti di “vicinanza” e “lontananza” dipendono dalla facilità dell’uomo di percorrere tali tragitti: “Lungi dall’essere un dato obiettivo, impersonale, fisico, la distanza è un prodotto della società (Bauman, 2001).”

La figura ad imbuto sottostante mostra la contrazione spazio-temporale avvenuta in passato, associando alle varie epoche storiche gli specifici veicoli di trasporto utilizzati.

Figura 1.1 - La contrazione spazio-temporale.



Fonte: Harvey, 1993.

- Prima fase (1500-1840): la velocità media delle carrozze a cavallo e dei velieri era 10 km/h;
- Seconda fase (1850-1930): la velocità media dei treni a vapore era 50 km/h, mentre la velocità media delle navi a vapore era 30 km/h;
- Terza fase (anni '50): velocità media di un aeroplano a elica era 250-350 km/h;
- Quarta fase (anni '60): la velocità media di un aeroplano civile a reazione è 400-600 km/h.

L'immagine dimostra in modo evidente come la distanza fisica sia notevolmente diminuita, mentre la distanza virtuale probabilmente non esista più. Nell'informazione non vi è corporeità; attraverso invenzioni quali il telegrafo e il telefono le

comunicazioni vennero semplificate, ora tramite il world wide web essa istantaneamente attraversa interi continenti e oceani, dandoci l'espressione più esplicita della globalizzazione. Ma la distanza geografica o temporale è solo una delle sfaccettature che può incontrare il termine "distanza", esistono, lo analizzeremo approfonditamente nel seguito, concetti assai importanti come la distanza culturale e la distanza psichica. Vari autori, studiando i processi di internazionalizzazione, si sono resi conto della centralità di questi concetti per le decisioni strategiche del management e hanno lasciato ai posteri un'abbondante letteratura.

Questa multidimensionalità dell'idea di distanza permette un'analisi più profonda degli scambi di merci, di persone e di idee che sanciscono definitivamente l'ibridazione tra diverse culture vicine quanto mai prima d'ora.

1.2 L'internazionalizzazione

Gli orizzonti di coinvolgimento delle imprese si sono ampliati, i confini tra i mercati sono sempre meno nitidi ed è aumentata l'interdipendenza biunivoca. Queste trasformazioni sono la lineare conseguenza del fenomeno della globalizzazione che conduce necessariamente all'internazionalizzazione dei mercati (Valdani, Bertoli, 2006), fenomeno che ha variato il rapporto tra impresa e mercati, la sua pianificazione e gestione. In questo contesto i concetti di globalizzazione e internazionalizzazione tendono a sbiadire, in parte a sovrapporsi. Affidandoci agli autori si vuole tenere separati i due fenomeni anche se fortemente correlati tra loro:

“Si può quindi precisare il significato del termine globalizzazione come un aumento di intensità nelle relazioni sociali mondiali che congiungono tra loro individui e località distanti, in modo tale che le circostanze locali vengano plasmate dagli eventi che accadono a migliaia di chilometri di distanza e viceversa (Giddens, 1994).”

Quindi gli individui si ritrovano inevitabilmente inseriti in un intreccio di relazioni economiche, tecnologiche, culturali che contraddistingue il ventunesimo secolo.

“Mentre l'internazionalizzazione non è la semplice attività di esportazione, men che meno quel tipo di esportazione che si limita a consegnare in mano a importatori esteri il

prodotto finale affinché lo collochino poi presso i punti vendita locali con la loro organizzazione e sotto il loro controllo.”²

Per internazionalizzazione si intende quindi quel processo attraverso il quale le aziende possono dilatare le loro vendite sui mercati esteri e da questi mercati o da altri ancora possono attingere per l’approvvigionamento di materie prime, di costituenti, di attrezzature, di tecnologie, di impianti, di risorse finanziarie, di forza lavoro (Dematté 2003).

La scelta di internazionalizzare risulta una scelta strategica perché modifica la struttura dell’impresa e comporta una trasformazione del suo assetto. Internazionalizzare non significa solo cercare dei nuovi mercati di sbocco, o degli spazi di approvvigionamento, o dove insediare la produzione o la ricerca e sviluppo, o ancora rintracciare piazze finanziarie da cui attingere capitale di rischio o di credito; queste sono le applicazioni di una decisione a monte nella quale l’impresa sceglie di revisionare il proprio asse strategico aprendo la propria catena del valore al di là dello stato in cui si trova la sede di partenza. E’ per questo motivo che la decisione di internazionalizzare non è mai una scelta affrontata in modo pienamente sistemico e razionale perché caratterizzata da razionalità limitata e da un alto grado di incertezza; la massa di informazioni necessarie sarebbe infatti troppo elevata e il tempo e il denaro per pianificarla in ogni sfaccettatura sarebbero troppo dispendiosi; si tratta invece di un “apprendimento omeostatico” (Dematté, Perretti, 2003) in itinere che rinforza o abbandona le ipotesi precedenti.

L’internazionalizzazione delle imprese è quindi un processo estremamente articolato che va a comprendere “il grado di collegamento che il circuito cognitivo della singola impresa ha nelle grandi reti mondiali, in cui si acquista sapere codificato, non importa se contenuto in macchine, materiali tecnologici, componenti, prodotti finiti, servizi, licenze software o altri artefatti cognitivi (Rullani, 1994)”.

I primi sviluppi del processo di internazionalizzazione si riscontrano intorno agli anni ’50-’60: le imprese americane furono le prime a perseguire una crescita internazionale, tale interesse crebbe sia dal punto di vista geografico con l’internazionalizzazione delle imprese europee, giapponesi e di altri paesi emergenti, ma anche tramite una diversificazione delle modalità. Le aziende americane di vaste dimensioni avevano

² L’economia reale dal punto di vista delle camere di commercio, Unioncamere, 2004, pag. 21.

prediletto la forma degli investimenti esteri, ma successivamente si svilupparono modelli differenti ed innovativi che permisero anche ad aziende di piccole e medie dimensioni di affacciarsi sull'orizzonte internazionale.

Ad oggi i mercati eccedono i confini dello stato per divenire globali, e attori in zone diverse della Terra concludono accordi e trattative, annullando i vincoli e gli ostacoli allo scambio di prodotti, servizi e capitali. Da un'analisi attuale emerge come l'economia globale sia sempre meno prevedibile: le crisi economiche e finanziarie, i repentini mutamenti politici, il crollo di situazioni diplomatiche sono focolai per il precario equilibrio dei paesi di tutta la Terra, ormai interdipendenti gli uni dagli altri. Nel 2011 gli scambi internazionali hanno segnato tassi inferiori rispetto ai risultati degli ultimi decenni, trend seguito anche nel 2012 soprattutto per le economie più progredite fortemente intaccate dal fenomeno della recessione.

Dalla cooperazione tra l'ISTAT (Sistema Statistico Nazionale) e l'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) nasce il rapporto "Commercio estero e attività internazionali delle imprese" edizione 2013, documento che funge da bagaglio informativo sovranazionale per le imprese, gli enti, gli studiosi che si accingono ad indagare il fenomeno dell'internazionalizzazione focalizzando l'attenzione sugli interscambi di merci e servizi e sugli investimenti diretti esteri. Da tale documento si evince che nel 2012 l'economia mondiale persevera nella sua frenata (3,2 per cento l'incremento del prodotto mondiale rispetto al 4 per cento del 2011); le economie progredite hanno segnato un tasso medio di crescita del prodotto interno lordo dell'1,2 per cento, i paesi emergenti continuano la loro scalata facendo registrare un aumento del 5,1 per cento (Tabella 1.1).

Tabella 1.1 - Prodotto interno lordo per il mondo, le principali aree geoeconomiche e alcuni paesi selezionati. Anni 2010-2012, dati in volume, variazioni percentuali.

REGIONI E PAESI	Pil		
	2010	2011	2012
Mondo	5,2	4,0	3,2
Economie avanzate	3,0	1,6	1,2
Economie emergenti e Pvs	7,6	6,4	5,1
Uem	2,0	1,4	-0,6
Europa centrale e orientale	4,6	5,2	1,6
America Latina e Caraibi	6,1	4,6	3,0
Medio Oriente e Nord Africa	5,5	4,0	4,8
Pvs - Asia	9,9	8,1	6,6
Africa Sub-sahariana	5,4	5,3	4,8
Brasile	7,5	2,7	0,9
Cina	10,4	9,3	7,8
India	11,2	7,7	4,0
Giappone	4,7	-0,6	2,0
Russia	4,5	4,3	3,4
Stati Uniti	2,4	1,8	2,2

Fonte: Fmi – World Economic Outlook, aprile 2013.

Nel 2012, secondo l'OMC, le esportazioni mondiali di merci si sono attestate su un valore complessivo di 18.323 miliardi di dollari, un livello praticamente invariato rispetto all'anno precedente, in stridente contrasto con i tassi di crescita del 22 per cento nel 2010 e del 20 per cento nel 2011 (tabella 1.2).

Secondo il *World Investment Report 2013* dell'Unctad, nel 2012 gli investimenti diretti esteri mondiali in entrata sono diminuiti del 18 per cento rispetto all'anno precedente, passando a 1.351 miliardi di dollari (1.652 miliardi di dollari nel 2011).³

Tabella 1.2 - Commercio mondiale di beni e servizi e flussi mondiali di investimenti diretti esteri. Anni 2003-2012, valori in miliardi di dollari.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BENI										
Valori (b)	7.587	9.219	10.503	12.125	14.017	16.154	12.545	15.289	18.291	18.323
Variazioni percentuali sugli indici										
Quantità	5,7	9,7	6,5	8,6	6,5	2,3	-12,1	14,1	5,2	2,1
Valori medi unitari	10,7	10,9	6,9	6,5	8,7	12,8	-12,0	6,8	13,8	-2,1
SERVIZI COMMERCIALI										
Valori	1.850	2.248	2.513	2.842	3.420	3.846	3.497	3.843	4.278	4.347
INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI										
Valori	601	734	990	1.481	2.003	1.816	1.216	1.409	1.652	1.351
Rapporto percentuale sul commercio di beni e servizi	6,4	6,4	7,6	9,9	11,5	9,1	7,6	7,4	7,3	6,0

Fonte: elaborazioni ICE su dati OMC per il commercio di beni e servizi e UNCTAD per gli investimenti diretti esteri.

³ UNCTAD, *World Investment Report 2013*, Global Value Chains: Investment and Trade for Development, June 2013 http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.

“In Italia a fronte di un deterioramento delle componenti interne di domanda, che ha comportato una forte caduta delle importazioni, il contributo alla crescita del Pil da parte delle esportazioni nette è stato molto elevato, sia nel 2011 (per 1,4 punti percentuali), sia nel 2012 (per 3 punti percentuali). Ciononostante, nel 2012 la crescita delle esportazioni ha registrato un forte rallentamento rispetto all’anno precedente, determinato sia da una contrazione delle vendite nell’area Ue, sia dalla decelerazione di quelle verso i mercati extra-UE. [...]

Per quanto riguarda i primi anni della crisi, inoltre, è stato evidenziato come si siano verificati spostamenti verso forme più evolute di internazionalizzazione. Tra il 2007 e il 2010 circa il 18 per cento delle imprese con relazioni commerciali o produttive con l’estero ha mostrato un miglioramento nella scala di internazionalizzazione, il 12 per cento di esse ha evidenziato una regressione, il 70 per cento ha mostrato una permanenza nella stessa modalità di presenza sui mercati esteri.”⁴

Per le imprese il processo di internazionalizzazione risulta essere quindi una prerogativa per la sfida giocata nei campi dell’innovazione, delle reti produttive e delle competenze qualificate.

1.3 L’internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche

Come è stato ampiamente esposto precedentemente il commercio internazionale è sempre esistito, ancor prima che esistessero i confini, le città, gli Stati. Si inizia a parlare di internazionalizzazione delle imprese a partire dagli anni ’60 con Hymer; negli anni precedenti i ricercatori focalizzarono l’attenzione sui fattori produttivi posseduti o sui differenziali dei tassi di interesse. Le teorie del commercio internazionale vengono categorizzate da Perretti (Demattè, Perretti, 2003) in tre filoni:

- Teorie pre-Hymer;
- Hymer (il primo autore a parlare di internazionalizzazione delle imprese);
- Teorie post-Hymer.

⁴ Rapporto annuale 2013, la situazione del Paese, ISTAT, istituto nazionale di statistica, pag. 82-83.

1.3.1 Le teorie Pre-Hymer

Adam Smith propone la “Teoria del vantaggio assoluto” nella *Ricchezza delle nazioni* (1776). La teoria del vantaggio assoluto dimostra che due paesi beneficiano dello scambio allorquando il primo paese possiede un vantaggio assoluto nella produzione di un bene e servizio perché risulta più efficiente, ma contemporaneamente non è nella medesima posizione nella produzione di un secondo bene di cui necessita, posizione che invece detiene il secondo paese; in questa occasione nasce l’opportunità di mercato per i due paesi. Il commercio internazionale permette quindi ad ogni paese di specializzarsi sulle produzioni in cui è più efficiente.

Tale teoria viene raffinata da Ricardo con l’esposizione della “Teoria del vantaggio comparato” nei *Principi di economia politica e della tassazione* (1817). La teoria del vantaggio comparato identifica una situazione di vantaggio comparato allorquando un paese presenti un costo opportunità nella produzione di un bene inferiore rispetto agli altri paesi; si tratta quindi di un vantaggio relativo perché non si dovrebbero produrre solo i prodotti dove si ha un vantaggio assoluto, ma anche quelli dove si è i migliori rispetto agli altri paesi. Il costo opportunità rappresenta il sacrificio che l’operatore economico accetta nel momento in cui prende una determinata decisione, ossia il valore della miglior alternativa tralasciata.

Infine la teoria Ricardiana viene ripresa e modificata da Heckscher ed Ohlin nella “Teoria delle dotazioni fattoriali” esposta nel *Gli effetti del commercio estero sulla distribuzione del reddito* di Heckscher (1919) e nel *Commercio interregionale e internazionale* di Ohlin (1933). Gli autori inseriscono il concetto delle disuguaglianze nelle dotazioni dei fattori produttivi. La teoria delle dotazioni fattoriali prevede che un paese importi un bene allorquando per la sua produzione sia necessario un fattore produttivo che risulta scarso e molto costoso nel paese, mentre esporta il bene per la cui produzione si richiede l’impiego intensivo di un fattore produttivo relativamente abbondante e poco costoso nel paese d’origine.

1.3.2 La teoria di Hymer: teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni del mercato

Dopo la seconda guerra mondiale queste teorie divengono inadeguate per una trattazione completa dei fenomeni economici che stavano prendendo piede: il commercio e gli investimenti diretti all'estero non erano riconducibili solo a variabili macroeconomiche o alla dotazione di fattori produttivi detenuti o ai differenziali di tassi di interesse, ma erano legati indissolubilmente al processo di espansione internazionale delle aziende.

Stephen Hymer nella *“Teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni di mercato”* (1960) sancisce il passaggio da una visione macro (riferita alla nazione) ad una visione micro (riferita all'azienda). La teoria di Hymer propone il concetto di *liability of foreignness* ossia “l'impresa che si insedia in un paese estero è soggetta a tutti gli svantaggi connessi alla sua condizione di società non nazionale”⁵. Le imprese straniere devono infatti superare le barriere all'entrata erette consapevolmente o inconsapevolmente dai paesi esteri quali lingua, cultura, leggi, sistema politico ed economico, sostenute dai governi, dai consumatori, dai fornitori. Solitamente il vantaggio di cui gode un'impresa nel suo paese d'origine è superiore perché non viene attenuato dalle barriere sovraesposte. In altre occasioni i benefici dell'internazionalizzazione possono essere superiori perché i concorrenti del paese ospitante possono non possedere le medesime risorse tecnologiche, competenze e conoscenze di tipo esclusivo dell'impresa straniera o i canali di approvvigionamento cosicché si possano compensare gli effetti limitativi derivanti dalle barriere all'ingresso. Le imperfezioni del mercato e i vantaggi di tipo monopolistico di cui le imprese godono nel proprio paese, ma che possono riproporre nella dimensione internazionale, sono le motivazioni che spingono le imprese ad addentrarsi nel sistema internazionale. L'internazionalizzazione delle imprese può essere ricondotta al possesso di alcuni vantaggi (Bain 1956).

⁵ Demattè C., Perretti F. (2003). *Strategie di internazionalizzazione*. Milano, Egea, pag. 21.

Tabella 1.3 - Vantaggi riconducibili all'internazionalizzazione.

Vantaggi di costo	Vantaggi di differenziazione
Controllo delle tecniche di produzione (brevetti etc);	Preferenza dei consumatori verso specifici marchi o imprese;
Imperfezioni nei mercati dei fattori di produzione;	Controllo di design di prodotto superiori;
Condizioni di favore sui mercati finanziari che permettono l'ottenimento di tassi di interesse inferiori;	Proprietà e controllo contrattuale di punti vendita strategici;
Economie reali o pecuniarie che permettono economie di scala o maggior potere contrattuale.	Economie reali o pecuniarie che permettono investimenti di marketing e di promozione su larga scala.

Fonte: Demattè C., Perretti F., 2003.

Il risultato è quindi una rivoluzione dovuta al cambiamento di prospettiva (sostituendo alla nazione l'impresa), ma l'autore rimane comunque legato alle impostazioni precedenti poiché focale continua ad essere sia la categoria interpretativa del concetto di vantaggio sia l'appartenenza ad una specifica nazione (da cui conseguono diseguali distribuzioni delle capacità e la presenza o assenza di risorse naturali, elementi che derivano da eventi storici casuali o contesti di sviluppo).

1.3.3.1 Le teorie Post-Hymer: la Teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto

La teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto, proposta da Vernon nel 1966, prevede che l'espansione internazionale delle imprese segua il processo del ciclo di vita del prodotto declinandosi attraverso quattro fasi.

La prima fase prende il nome di "Introduzione": in essa è necessario un continuo e rapido scambio di informazioni tra impresa, consumatori, fornitori, concorrenti; ne

deriva che il grado di flessibilità e la limitata standardizzazione tenderanno a focalizzare la produzione e la commercializzazione esclusivamente nel paese in cui ha sede l'impresa. L'obiettivo di tale fase è infatti la conoscenza e l'apprendimento perché le tecniche produttive sono ancora in fase di studio, i costi non sono ottimizzati e c'è incertezza sulle dimensioni del mercato finale.

La seconda fase o "Crescita" è contraddistinta da un rapido aumento della domanda del prodotto standard di base. Si amplifica anche la domanda all'estero a cui si risponde con un'attività di esportazione.

La terza fase viene definita "Maturità": le dimensioni della domanda estera consentono di passare dall'esportazione ad un'espansione delle attività produttive all'estero perché la somma tra i costi di trasporto uniti ai costi marginali di produzione diventa superiore al costo medio di produzione nel paese dove si esporta per la concorrenza dei competitor in loco e la minaccia dell'imposizione di barriere tariffarie.

La quarta ed ultima fase specifica il "Declino": essa è caratterizzata dall'azzeramento del vantaggio iniziale del paese innovatore e dalla completa standardizzazione del prodotto. L'impresa ricerca la maggior redditività nell'abbassamento dei costi di produzione in paesi meno sviluppati e spesso il paese si trasforma da paese esportatore a paese importatore.

Le critiche che sono state espresse da altri autori sono state riconosciute dallo stesso Vernon, alla luce degli sviluppi dell'economia e della società: il principio che la grande maggioranza delle innovazioni tecnologiche vedesse la luce negli Stati Uniti cadde con lo sviluppo tecnologico delle industrie giapponesi ed europee; e, contrariamente da quanto esposto da Vernon, oggi molti prodotti vengono pensati per rispondere contemporaneamente e fin da principio ad un target sovranazionale, non dovendo prima rispondere ai bisogni dei consumatori del paese d'origine e poi ai consumatori di altri paesi.

Vernon focalizza la sua teoria sul prodotto (non sull'impresa come Hymer, o sulla nazione come Smith, Ricardo, Heckscher ed Ohlin), approfondendo le innovazioni di prodotto, ma tralasciando le innovazioni di processo. L'autore riprende dalle teorizzazioni precedenti l'attenzione per il paese d'origine: egli ritiene che le imprese posseggano le medesime probabilità di acquisizione di nuove conoscenze scientifiche, ma una differente opportunità di applicazione delle stesse in nuovi prodotti; il vantaggio

innovativo risiede infatti nei paesi caratterizzati da un mercato di sbocco avanzato dove si riuscirà ad anticipare le dinamiche di domanda delle altre nazioni.

1.3.3.2 Le teorie post-Hymer: la Teoria del paradigma eclettico

La teoria del paradigma eclettico (Dunning, 1977, 1980, 2000) suddivide le imprese in quattro categorie in relazione agli obiettivi ricercati tramite l'internazionalizzazione:

-natural resources seekers: aziende interessate a mercati dove acquisire risorse ad un costo inferiore o input non disponibili nel mercato d'origine (suddivisibili in coloro che ricercano risorse fisiche, manodopera non specializzata, competenze tecnologiche o di management);

-market seekers: imprese interessate alla ricerca di nuovi mercati di sbocco per seguire fornitori o clienti, per ridurre i costi quando gli oneri di produzione risultano superiori alla somma di costi di transazione e costi di trasporto, o come mossa offensiva per fronteggiare la concorrenza;

-efficiency seekers: imprese che ricercano economie di scala, economie di scopo e la razionalizzazione del rischio per ottimizzare l'efficienza;

-strategic asset seekers: aziende che acquisiscono imprese come offensiva ai concorrenti o per fortificare la propria posizione competitiva.

L'internazionalizzazione delle imprese, a prescindere dall'obiettivo, è dovuta quindi a vantaggi inerenti a tre gruppi di variabili interdipendenti (O-L-I): *ownership* (la proprietà), *location* (la localizzazione) e *internalization* (l'internazionalizzazione).

Gli *ownership advantages* sono benefici esclusivi connessi all'azienda che si articolano in *asset ownership advantages* (vantaggi discendenti dal godimento esclusivo di attività materiali o immateriali indipendenti dal processo di internazionalizzazione) e in *transactional ownership advantages* (vantaggi conseguenti al coordinamento delle attività su scala internazionale).

I *location advantages* sono benefici connessi allo stato estero determinati dalle risorse non trasferibili o difficilmente trasferibili situati nel paese.

Gli *internalization advantages* sono benefici dovuti all'internazionalizzazione delle transazioni perché più efficienti rispetto all'utilizzo del mercato.

I vantaggi di proprietà riassumono ed enfatizzano i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle risorse presenti nel paese d'origine (Smith 1776, Ricardo 1817), dal concetto di superiorità insito nelle ipotesi di Vernon (1966), dallo sfruttamento del potere monopolistico o oligopolistico (Hymer 1960).

Il vantaggio di localizzazione recupera le teorie tradizionali sulla localizzazione (Weber 1929, Hotelling 1929), il contributo del ciclo di vita del prodotto che riconduce i vantaggi alla comune origine geografica (1966) e il concetto di distanza psichica (Johanson e Valhne 1977, Anderson e Gatignon 1986).

I vantaggi di internalizzazione riprendono le teorie tradizionali dei costi di transazioni nelle scelte tra gerarchia e mercato (Coase 1937, Williamson 1975) e gli studi sui costi di transazione nell'internazionalizzazione (Bucley e Casson 1976).

1.3.3.3 Le teorie Post-Hymer: il modello di Uppsala

Il modello di Uppsala teorizzato da Johanson e Valhne (1977, 1980, 2009) viene anche definito "Approccio comportamentale o processuale" e prende spunti principalmente dai lavori di Cyert e March (1963), Penrose (1966) e Aharoni (1966). I sostrati su cui si innalza sono:

- *Experiential knowledge,*
- *Establishment chain,*
- *Psychic distance,*
- *Liability of foreignness,*
- *Business network,*
- *Trust.*

I concetti appena esposti sono a due a due collegati, essendo il secondo quasi soluzione del primo.

L'internazionalizzazione appare come un processo di crescita evolutivo, solcato da stadi di coinvolgimento sequenziali ed incrementali in cui l'azienda si muove come un attore a razionalità limitata che tramite l'esperienza immagazzina conoscenze del mercato e con l'adattamento risponde ai cambiamenti interni ed esterni ad esso. L'impresa accresce gradualmente la sua espansione internazionale attraverso *l'objective knowledge*

(competenze che possono essere insegnate) e l'*experiential knowledge* (conoscenza che può essere acquisita esclusivamente attraverso il *learning by doing* o l'esperienza personale).

L'apprendimento e la conoscenza fungono quindi da connettori tra le varie fasi, permettendo infatti di ridurre la percezione del rischio e dell'incertezza, costituendo una delle *driving force* del processo espansivo, l'apprendimento infatti riveste un ruolo strategico (Hofstede 1980, Johanson e Vahlne 1990).

L'*establishment chain* è quindi il processo di espansione all'estero che prevede un'iniziale attività di esportazione e un conseguente passaggio alla forma dell'intermediazione (agenti indipendenti che rappresentano l'azienda nel territorio straniero e svolgono attività di esportazione indiretta per suo conto). Nel prosieguo le vendite continuano ad aumentare cosicché l'azienda crea delle *sales subsidiaries* per l'esportazione diretta e, considerato il costante incremento della domanda di prodotti, si sviluppano successivamente anche *subsidiaries* produttive all'estero con lo scopo di evitare e superare le barriere commerciali (Johanson e Vahlne, 1990, 2009).

La mobilità da uno stadio antecedente ad uno conseguente dipende dalle variabili di stato, derivate dalla situazione corrente (conoscenze acquisite sul mercato, risorse ed investimenti nello stesso) e dalle variabili di cambiamento connesse agli aggiustamenti crescenti e alle evoluzioni ambientali ed interne. Più l'azienda ingloba conoscenze del mercato, inferiore sarà la percezione del rischio e maggiore sarà l'investimento nel paese estero.

Il processo risulta quindi incrementale perché ci si muove verso modalità d'entrata sempre a maggior presidio (gradualità nell'investimento nel singolo mercato), sia perché si passa da paesi con poca distanza psichica (più vicini culturalmente, geograficamente e come grado di sviluppo economico nei quali si intravedono opportunità e una minor incertezza) a paesi più distanti sul piano strategico e gestionale (gradualità nella scelta dei mercati).

La distanza psichica, come verrà ampiamente descritta nel paragrafo seguente, è formata da tutti quei fattori come le differenze nel linguaggio, nella cultura, nel sistema politico; tutto ciò che disturba il flusso informativo tra l'azienda e il mercato (Johanson e Vahlne, 1977).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Boyacigiller (1990), Evans (2000) includono in tale somma di fattori le differenze nella lingua, nella cultura, nei sistemi politici, nel livello di educazione, nel grado di sviluppo industriale, nella religione, nelle infrastrutture di marketing. Ne deriva conseguentemente che maggiore sarà la distanza psichica, maggiore sarà la *liability of foreignness* (Johanson e Vahlne, 2009).

La *liability of foreignness* è un concetto che nasce intorno agli anni '80 identificando il bagaglio di difficoltà che l'azienda è costretta ad affrontare dovendo stanziarsi in un paese diverso da quello in cui è nata o di cui fanno parte gli imprenditori. La *liability of foreignness* è definita come l'insieme dei costi di gestione estera che sono associati alla posizione di un'azienda operante in un mercato non proprio, che inducono ad uno svantaggio competitivo dovuto ai costi addizionali che non esisterebbero per un'azienda locale (Zaheer 1995).

Questi “costi sociali” sono distinguibili in tre categorie:

- Costi dovuti alla mancanza di conoscenza e familiarità dell'azienda con l'ambiente (Johanson e Vahlne, 1990);
- Costi direttamente derivati dalla distanza fisica e geografica: costi per i trasporti, le trasferte, la coordinazione tra zone distanti spazialmente (Eden e Miller 2004, Zaheer 1995);
- Costi veicolati al paese ospitante: nazionalismo economico, assenza di legittimità per le imprese estere (Eden e Miller 2004).

L'esperienza permette di immagazzinare informazioni sui mercati e di aprirsi sempre più al processo di internazionalizzazione; quando però il rischio presagito supera la soglia di tollerabilità si innalza una barriera al coinvolgimento e alla mobilità.

L'internazionalizzazione a stadi può essere allora visualizzata «*like rings in the water*» (Madsen e Servais, 1997) per la sua sequenzialità dovuta all'incertezza del processo decisionale e all'assenza di competenze.

Gli sviluppi teorici, i mutamenti nelle pratiche aziendali e le critiche presentate al modello (internazionalizzazione sempre più rapida perché maggior omogeneizzazione dei mercati, minori costi di transazione, sviluppata esperienza dei manager all'estero etc) hanno portato ad una revisione del modello di Uppsala nel 2009. Il mercato non appare più come una somma di fornitori e clienti indipendenti, essi invece costituiscono il *business network*, un reticolo di soggetti che si scambiano vicendevolmente

informazioni, intessendo relazioni di medio e lungo termine; *l'industrial network* prevede che le relazioni di un'azienda possano essere usate come ponti con gli altri networks (Johanson e Vahlne, 2009). Dall'incontro tra fornitori e clienti nasce inevitabilmente uno scambio che apporta conoscenza l'uno dell'altro, innalzando per entrambi il proprio bagaglio culturale. Prerequisito per l'intersezione di questi soggetti e per la creazione delle reti è la fiducia che nasce tra i facenti parte di una medesima entità. La fiducia è un ingrediente importante per un apprendimento di successo e per lo sviluppo della conoscenza. La fiducia può anche sostituire la conoscenza; per esempio quando ad un'azienda manca una conoscenza necessaria del mercato, essa permette, attraverso un fidato mediatore, di condurre affari con l'estero (Johanson e Vahlne, 2009).

Il modello di Uppsala rivisitato nel 2009 inserisce un ulteriore nuovo concetto centrale: i problemi e le opportunità che affronta un'impresa che si affaccia sull'orizzonte internazionale sono meno dipendenti dal paese e sempre più una questione di relazioni e network; la *liability of foreignnes* è il problema più grande nell'entrare in un nuovo paese, ma la *liability of outsidership* è una difficoltà che si può presentare anche nel mercato domestico. La *liability of foreignness* può essere superata attraverso l'apprendimento organizzativo: la percezione della distanza si contrae e diviene *liability of outsidership* ossia complessità derivante dall'estromissione da una rete aziendale. La sfida che ogni azienda deve vincere è diventare un *insider* in ogni business network in cui ha attività. Far parte di una rete è indispensabile per il successo dell'internazionalizzazione perché le relazioni tra persone e aziende danno la possibilità di imparare e costruire fiducia e impegno, precondizioni per l'internazionalizzazione. Il processo di apprendimento, la costruzione di stima e l'assunzione di responsabilità permette di transitare da una posizione di *outsider* ad una di *insider*.

Concludiamo quindi la trattazione con una frase riassuntiva degli stessi autori:

“The model thus depicts dynamic, cumulative processes of learning, as well as trust and commitment building”.⁶

⁶ Johanson J. e Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, vol. 40, 2009, pag. 1423. “Il modello raffigura un processo dinamico e cumulativo di apprendimento, nonché la costruzione di fiducia ed impegno”.

1.4 Un concetto fondamentale: la distanza psichica

La distanza psichica è un tema di forte attualità: coniato nel 1956 da Beckerman⁷, entrò in disuso fino al 1977, anno in cui Johanson e Vahlne pubblicarono il loro articolo “*The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*”. Da quella data in poi numerosi autori hanno riportato in auge tale concetto; la tabella seguente riassume infatti le principali definizioni di distanza psichica che troviamo in letteratura.

Tabella 1.4- Il concetto di *psychic distance* e i fattori che la definiscono.

Autore	Definizioni e fattori rilevanti
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	La distanza psichica è una somma di fattori che comprende tra gli altri differenze nel linguaggio, nella cultura, nei sistemi politici, nei livelli di educazione, nei livelli di sviluppo industriale.
Boyacigiller (1990)	La lista dei fattori comprende la religione dominante, il linguaggio di business, la forma di governo, lo sviluppo economico ed il livello di emigrazione.
Evans e Mavondo (2002)	La distanza psichica può essere interpretata in termini di distanza culturale e di distanza di business. La distanza culturale è misurata attraverso il modello di Hofstede, la distanza di business fa riferimento prevalentemente alla distanza in termini di aspetti politici/legali, struttura competitiva, livello dell’economia, pratiche di business, linguaggio.

⁷ “Un problema speciale è dato dall’esistenza della *psychic distance* [...] nonostante i costi di trasporto pagati da un imprenditore italiano per materie prime acquistate in Turchia potrebbero essere non più alti rispetto a quelli per le stesse materie acquistate in Svizzera, è più probabile che egli abbia contatti con un fornitore svizzero, dato che la Svizzera sarà più vicina a lui secondo una valutazione psichica (minori difficoltà linguistiche, ecc..)” Runfolia A. (2012). *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*. Firenze, Firenze University Press, pag. 23

Sousa e Bradley (2005)	La distanza psichica è la percezione individuale delle differenze tra paese di origine e paese estero. Essa discende dalle condizioni climatiche, dal potere di acquisto degli acquirenti, dallo stile di vita, dalle preferenze dei consumatori, dai valori culturali, dalle credenze, dalle attitudini, dalle tradizioni, dal linguaggio, dal livello di educazione.
O'Grady e Lane (1996)	La distanza psichica è il grado di insicurezza che l'impresa ha di un mercato internazionale dovuto a differenze culturali ed ad altre difficoltà di business che rappresentano barriere all'apprendimento circa il mercato e come operare su di esso.
Swift (1999)	La distanza psichica è una combinazione di fattori a livello nazionale, organizzativo ed individuale. Il livello nazionale è legato all'affinità culturale quindi la distanza psichica può essere vista come un aspetto della distanza culturale.
Dow e Karunaratna (2006)	La distanza psichica include differenze o similarità derivanti dalla cultura, dal linguaggio, dall'educazione, dallo sviluppo industriale, dai sistemi politici, dalla religione, dal fuso orario tra i due mercati, dalla presenza/assenza di collegamenti dovuti a rapporti coloniali tra i due mercati nel passato.

Fonte: Adattato Runfola A., 2012.

La formalizzazione del rischio sintetizza il concetto di distanza psichica; i vari autori e le loro teorie associano una minor distanza psichica ad un movimento di informazioni estremamente più fluido tra impresa e ambienti esteri ad essa più vicini e familiari. In questi casi infatti il management decide di affrontare l'incertezza (perché percepita come inferiore) focalizzando la propria scelta sulla predisposizione e accessibilità della comunicazione e sulla similitudine tra background economici e culturali. La letteratura sull'internazionalizzazione utilizza tale concetto per direzionare l'espansione: inizialmente ci si dirige verso i paesi esteri più vicini, per passare poi, gradualmente, ai paesi più lontani.

Analizzando nello specifico la teoria dell'Uppasala model e l'approccio di Dow e Karunaratna si possono sintetizzare degli elementi in comune quali il concetto multidimensionale di distanza psichica, la correlazione tra essa e l'operato del management e l'influenza focale esercitata dalla conoscenza dell'ambiente in cui si decide di inserirsi. Come esposto nel paragrafo precedente, Johanson e Vahlne prediligono un apprendimento graduale per passaggi successivi e incrementali, mentre Dow e Karunaratna teorizzano la presenza di forze oggettive (aspetti macroeconomici) e tratti soggettivi del *decision maker*. Gli stimoli oggettivi riguardanti le circostanze dell'ambiente (la cultura, la condizione economica, le istituzioni, la religione, la lingua) vengono vagliati dalla coscienza del soggetto decisore che analizza le aspettative tenendo in considerazione le sue passate esperienze, l'età e il grado di istruzione.

Si comprende quindi che il concetto di distanza psichica non possiede una definizione riconosciuta dall'intero mondo teorico, di conseguenza non ci sono misurazioni o analisi empiriche universalmente accettate e riconosciute.

Un'altra problematica inerente al concetto di distanza psichica è la sua similitudine con il concetto di distanza culturale o la sua capacità di inglobarlo. La distanza psichica e la distanza culturale sono state utilizzate per spiegare la sequenza degli investimenti stranieri (Benito e Gripsrud 1992), le modalità di inserimento (Agarwal 1994), il grado di adattamento della strategia di marketing internazionale (Leonidou e Katsikeas, 1996), il controllo dei canali di esportazione (Bello e Gilliland 1997) e le performance aziendali (Evans e Mavondo 2002).

Geert Hofstede definisce la cultura «un insieme di schemi mentali collettivi che distinguono i membri di una categoria di persone da un'altra (Hofstede, 1994)». Hofstede indagò, dal 1967 al 1973, il comportamento di circa 100.000 persone che lavoravano per l'IBM in circa 70 paesi e scoprì quattro dimensioni che illustrano le culture che contraddistinguono i vari paesi (uno studio successivo permise l'inserimento di una quinta variabile). Le variabili esplorate sono:

1. distanza dal potere (*power distance*)
2. individualismo - collettivismo (*individualism versus collectivism*)
3. mascolinità - femminilità (*masculinity versus femininity*)
4. avversione al rischio (*uncertainty avoidance*)
5. orientamento al futuro (*long term orientation*).

L'indice di distanza dal potere: indica la misura in cui i soggetti accettano le gerarchie e le ineguaglianze nella ripartizione del potere. Le società che presentano un alto tasso di PDI (*power distance index*) sono organizzate in forme rigide e fortemente strutturate; dove l'indicatore si presenta inferiore l'origine del potere appare essere il sapere e il rispetto, vige infatti in questi casi l'eguaglianza.

Individualismo contro collettivismo: misura la forza di comportamenti che prediligono l'interesse individuale attraverso l'iniziativa del soggetto e la sua autonomia; ad un tasso basso di IDV (*individualism/collective index*) sarà associato un paese in cui il soggetto fa parte di un gruppo coeso, sempre fedele, orientato ad una prospettiva comunitaria. Secondo Hall e Reed Hall le culture individualiste possono essere associate alle culture *low context* caratterizzate da stili comunicativi espliciti e diretti, mentre le culture collettiviste sono accomunabili alle culture *high context* contraddistinte da uno stile comunicativo non verbale e gestuale.

Indice di avversione al rischio/incertezza: evidenzia la capacità di tollerare situazioni di incertezza e di ambiguità. Un elevato tasso di UAI (*uncertainty avoidance index*) viene associato ad un utilizzo massiccio di sovrastrutture con regole e sistemi che permettano di ottenere ordine e coerenza; un punteggio più basso viene invece associato a società più aperte e più vicine al cambiamento.

Mascolinità contro femminilità: mostra il livello di vicinanza a valori connessi allo stereotipo maschile (competizione, successo, benessere, ambizione), oppure, un basso indice dimostra una vicinanza alle relazioni sociali.

Orientamento a lungo termine contro orientamento a breve termine: definisce l'orizzonte temporale della società, distinguendo valori che conducono a risultati nel lungo termine (come la perseveranza) o una visione orientata alla circolarità del tempo influenzata dal breve termine.

La distanza culturale tra i diversi paesi può essere valutata utilizzando l'indice composito proposto da Kogut e Singh (1988) per analizzare l'influenza della cultura nazionale sulla scelta della modalità di entrata.⁸

Queste disuguaglianze culturali amplificano la percezione del rischio perché aumentano i comportamenti poco comprensibili e risulta più complesso cogliere le opportunità.

La distanza psichica non si riduce però ad una mera dimensione culturale, ma contiene tutto ciò che ostacola ed impedisce il flusso lineare di informazioni tra l'azienda e il mercato; quindi come asseriscono Dow e Karunaratna, Dow e Ferencikova e Håkason e Ambos la distanza culturale è solo una delle componenti della distanza psichica.

Spesso distanza psichica e distanza culturale vengono descritte come sinonimi, ma nell'elaborato si concorda con Sousa e Bradley (2006) che identificano nella prima un'influenza a livello di individuo, mentre nella distanza culturale un ascendente a livello di dimensione del paese.

Il concetto di distanza psichica è costituito infatti dal termine "distanza", che dipende da come si percepisce il mondo, e dal termine "psichica" che deriva dal greco $\Psi\upsilon\chi\acute{\eta}$ (mente, anima) e si riferisce ad un parte estremamente intima e soggettiva dell'individuo. La distanza culturale si associa invece ad un livello collettivo o di paese dove per cultura intendiamo «quell'ambiente umano e sociale creato dall'uomo per l'uomo stesso: l'unione delle conoscenze, del sapere, dei credi, dell'arte, della morale, delle leggi, dei costumi e delle altre potenzialità e abitudini acquisite dagli uomini in quanto membri di una società. Così posta la questione, i mercati – che altro non sono che una delle molteplici forme di attività sociale che l'uomo ha inventato per se stesso – non possono non esserne pervasi, fin nel profondo (Cateora, Graham, 2000).»

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \left\{ (I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i \right\} / 4$$

⁸Dove I_{ij} indica il valore della i -esima dimensione culturale per il paese j -esimo, V_i è la varianza degli indici della i -esima dimensione, u indica il paese rispetto al quale viene calcolata la distanza culturale (nel nostro caso l'Italia) e CD_j è la differenza culturale del paese j -esimo rispetto al paese di riferimento u .

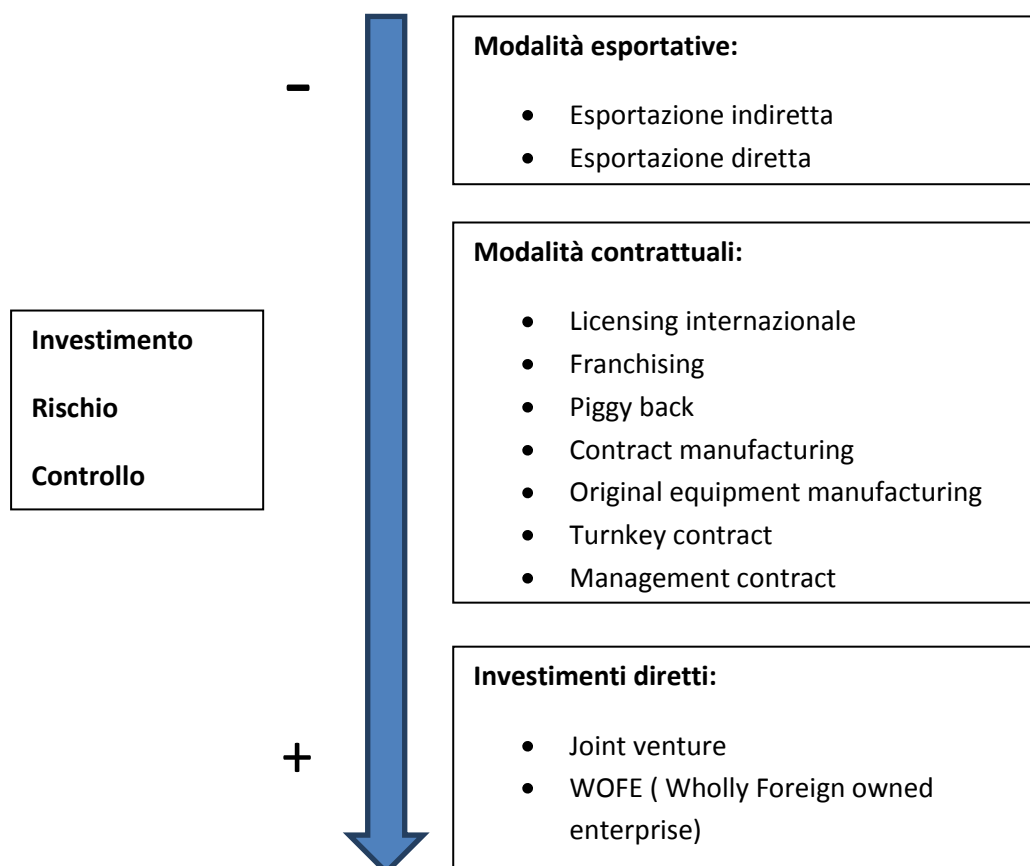
1.5 Le modalità d'entrata nel paese estero

1.5.1 La gradualità del processo di internazionalizzazione

Il modello a stadi (Johanson e Vahlne 1977, 1990, 2009) espone il concetto di gradualità sia nel focalizzarsi prima in paesi più vicini a quello di origine, per aprirsi poi, in un secondo momento, su più mercati, sia nella crescita di complessità delle modalità di entrata nel paese estero, iniziando dalle esportazioni fino ad arrivare alle joint ventures o ai WOFE.

Il grafico seguente espone le principali modalità d'entrata nel mercato associandole al grado di rischio, all'investimento necessario e al livello di controllo che l'azienda detiene; le varie forme di internazionalizzazione saranno poi analizzate nel corso del paragrafo.

Figura 1.2 - Le principali modalità d'entrata nel paese estero.



Fonte: De Luca P., Pegan G., Vianelli D., 2012.

Tale gradualità si osserva frequentemente nei processi di internazionalizzazione delle imprese, rispecchiando l'essenza delle pianificazioni di investimento e di gestione del rischio (Shenkar e Luo, 2008). Elementi dimostrativi del grado di impegno dell'azienda, dai quali derivano differenti modalità d'entrata sono:

- Il controllo strategico: legato all'abilità di influire sui sistemi, sulle scelte dei soggetti esteri determinando il futuro di un'attività;
- L'assunzione di responsabilità: configura il grado di interdipendenza che conetterà l'impresa estera all'impresa del paese d'origine, maggiore sarà il controllo detenuto dall'azienda e più ingenti saranno gli investimenti in termini economici e temporali, esponendosi così ad un rischio superiore;
- Il grado di flessibilità: decresce all'aumentare della complessità della modalità prescelta; sarà infatti difficile recuperare gli investimenti in tempi brevi e senza perdite cospicue recuperare.

Le cause che spingono le aziende verso l'internazionalizzazione sono associabili a stimoli esterni (stagnazione del mercato domestico, sviluppo di mercati esteri maggiore di quello nazionale, spostamento di clienti in paesi esteri) ed interni (possesso di un vantaggio competitivo, eccedenza di capacità produttiva, produzioni cicliche o stagionali, partecipazione a fiere o eventi internazionali, ordini esteri inattesi, manovre degli agenti commerciali).

La progettazione di un piano di internazionalizzazione spesso, soprattutto nella realtà italiana costellata da piccole e medie imprese, rimane un esercizio teorico, sconfitto da una pratica che si svincola tra tentativi, fortemente dipendente dal caso e dalle coincidenze. La strategia pianificherà gli obiettivi dell'azienda in funzione delle risorse e dell'orizzonte temporale in cui l'azienda decide di impegnarsi.

Demattè classifica le modalità di presenza estera in:

- Modalità di presenza basate sull'esportazione;
- Modalità di presenza contrattuali per il presidio dei mercati di sbocco;
- Modalità di presenza dirette con investimento.

1.5.2 Modalità di presenza basate sull'esportazione

L'esportazione è il trasferimento di beni e servizi oltre i confini nazionali utilizzando canali diretti o indiretti (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989). L'esportazione è contraddistinta da un rischio molto limitato, l'obiettivo dovrebbe essere di tipo conoscitivo: comprendere cioè se esiste o meno un'opportunità di mercato; nel caso esista, sfruttarla con una pianificazione più complessa, qualora non sia soddisfacente, uscire dal mercato deteriorando un investimento quasi nullo.

Le modalità esportative possono essere indirette o dirette.

Nelle esportazioni indirette l'impresa non trasferisce nessuna attività della catena del valore, infatti un intermediario (consapevole del mercato locale) svolge le attività di esportazione in nome proprio o per conto terzi. In questo modo l'azienda ha un controllo nullo del mercato e una conoscenza limitatissima dello stesso. Le principali tipologie di intermediari nell'esportazione indiretta sono:

- Società d'esportazione: imprese commerciali che conducono attività d'esportazione per imprese appartenenti al medesimo comparto e non in competizione tra loro;
- Uffici acquisti o buyers: intermediari commerciali che acquistano per conto terzi e supportano l'attività con suggerimenti affinché il prodotto sia più consono al target estero mettendo inoltre a disposizione strutture logistiche;
- Trading companies: operatori di vaste dimensioni che gestiscono contemporaneamente esportazione ed importazione proponendo all'azienda servizi di marketing, finanziari, logistici specifici per il contesto estero;
- Brokers: soggetti di collegamento tra produttore e potenziale cliente estero che facilitano la riuscita dell'operazione, per questo tratto distintivo il loro impegno è saltuario e di breve periodo;
- ConSORZI all'esportazione: associazioni tra più aziende per espletare congiuntamente le attività necessarie; distinti in monosettoriali o plurisettoriali, e in promozionali o di vendita.

Le esportazioni dirette avvengono quando gli intermediari operano per conto e in nome dell'impresa, su cui quindi ricade il rischio dell'esportazione. L'azienda potrà sfruttare il controllo della distribuzione, del prezzo oltre all'apporto dello scambio bilaterale delle informazioni.

I canali dell'esportazione diretta sono:

- Distributore: grossista che acquista la titolarità dei prodotti e ha l'esclusività di vendita in uno specifico settore geografico. Esso gestisce gli aspetti logistici, le attività di promozione e può indicare rivisitazioni e nuove versioni del prodotto data la sua vicinanza al target estero;
- Importatore: è una figura simile al distributore, ma non possiede l'esclusività di vendita potendo contemporaneamente rappresentare aziende concorrenti;
- Dealer: compiti e ruoli sono simili al distributore, ma è simultaneamente grossista e dettagliante.

1.5.3 Modalità di presenza contrattuali per il presidio dei mercati di sbocco

Le modalità contrattuali equivalgono a delle collaborazioni di lungo periodo tra l'azienda e una controparte locale, in modo tale da condividere i rischi dell'attività e contemporaneamente godere dei vantaggi reciproci. Le principali modalità d'entrata contrattuale sono:

- Licensing internazionale (produttivo e/o commerciale): è un contratto in base al quale un soggetto in un paese (*licensor* o licenziante) trasferisce ad un soggetto estero (*licensee* o licenziatario) il diritto di sfruttare economicamente, in una specifica area geografica, un determinato prodotto o *asset* tangibile o intangibile di sua proprietà (marca, logo, tecnologie, conoscenze codificate) pagando delle *royalties* al licenziante. Sarà quindi il *licensee* ad investire nel business, addossandosi il rischio d'impresa, ma anche i rischi connessi alla posizione dell'impresa sono notevoli. Per la durata del contratto infatti il licenziatario gode di

autonomia decisionale sul piano di marketing e della distribuzione, e una volta conclusa la collaborazione, il *know-how* trasmesso può aver contribuito a creare un *competitor* locale.

- Franchising contrattuale: forma di intesa contrattuale in cui l'azienda *franchisor* cede all'imprenditore locale, il *franchisee*, il diritto di usare la formula commerciale, il *know-how*, le competenze organizzative e di marketing dietro corrispettivo di una *fee* d'accesso e delle *royalties*. Esso rappresenta un gioco *win-win* dove il *franchisor* espande il proprio business con un grado di rischio contenuto e il *franchisee* sfrutta una marca conosciuta ed apprezzata.
- Piggy back: ("Portare un peso sulle spalle") prevede che il *rider* (azienda) introduca i suoi prodotti nella distribuzione di un'altra impresa (*carrier*) che presenta un assortimento complementare.
- Management contract: dove il proprietario di una catena di negozi la concede in gestione ad un'impresa estera con esperienza nel settore.
- Contratti turnkey: l'azienda estera crea un punto vendita o stabilimento produttivo e una volta avviato lo cede all'investitore locale. Questo approfitta delle conoscenze dell'azienda estera la quale, a sua volta, ha l'opportunità di vendere i propri prodotti e creare delle relazioni nel mercato.
- Contract manufacturing: contratto che riguarda la dimensione produttiva, tramite esso l'impresa delega la realizzazione del prodotto o di alcune sue componenti ad un'impresa estera; le motivazioni possono essere lo sfruttamento del basso costo della manodopera, la riduzione dei costi di trasporto e dei dazi allorquando si decida di vendere nel medesimo mercato dove si è delocalizzato.
- Contratto assembly: l'impresa trasferisce all'estero le parti del prodotto che verranno assemblate e poi reinserite nel territorio nazionale per la commercializzazione.
- Contratto di original equipment manufacturer (OEM): l'impresa acquisisce da una controparte estera un prodotto per poi ritoccarlo e venderlo come proprio.

1.5.4 Modalità d'entrata con investimenti diretti

Le modalità di presenza diretta sono costituite da investimenti effettuati in un paese estero così da ottenere interessi duraturi e di controllo; essi contemplano l'acquisto di un impianto di produzione o la creazione *ex-novo* dello stesso che può essere di proprietà dell'azienda o condiviso con più soggetti del mercato. Gli investimenti diretti esteri (IDE) risultano essere la modalità più rischiosa, ma che assicura il pieno controllo delle attività. Le tipologie alternative di investimento sono:

- Joint venture di tipo equity (EJV): sono società a capitale misto originate dalle *parents companies* (società genitrici) con apporto di capitali, di risorse tangibili o intangibili.
- Joint venture contrattuali (CJV): sono alleanze strategiche create per lo svolgimento di progetti di marketing, tecnologici o di produzione, senza la creazione di una nuova società.
- Società a totale capitale straniero (wholly foreign owned enterprises – WOFE): necessitano di capacità di adattamento, perseveranza nel lungo periodo ed esperienza. Si possono distinguere i *greenfield investment* che prevedono il sorgere di una nuova società e i *brownfield investment* con l'acquisto di una società già esistente.

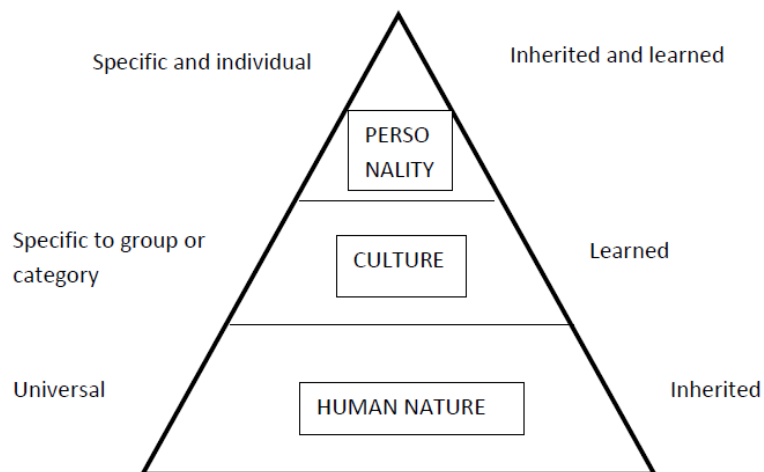
Queste tipologie d'entrata contemperano l'elevato rischio ed impiego di investimenti con il totale controllo di ogni fase del processo produttivo e di commercializzazione traducendosi spesso in una modalità d'entrata molto efficace.

Capitolo 2 – I processi culturali e l'internazionalizzazione italiana

2.1 La definizione di cultura per i processi d'impresa

Il comportamento umano non è casuale, ma in parte è prevedibile, circoscrivibile in una pluralità di atteggiamenti e reazioni. La programmazione mentale umana viene rappresentata da Hofstede (1991) con una piramide al cui vertice si trova il livello individuale, nel mezzo il livello collettivo e alla base il livello universale.

Figura 2.1 La programmazione mentale umana.



Fonte: Hofstede (1991, pg.3).

Il livello universale viene completamente ereditato: tramite le informazioni genetiche si trasferisce da individuo ad individuo trasportando le funzioni biologiche tipiche dell'essere umano ed animale. Il livello collettivo viene appreso da uno specifico e ristretto gruppo di persone: è il caso della cultura che viene acquisita fin dalla fanciullezza e sarà strettamente dipendente dal gruppo di appartenenza costituendo la programmazione collettiva dello spirito umano che permette di distinguere i membri di una categoria di uomini da quelli di un'altra (Hofstede, 1991). Il livello individuale è la sezione intima e personale della programmazione mentale che viene in parte ereditata,

in parte acquisita ed infine in parte autonomamente prodotta; questa inclinazione sarà ciò che differenzierà un soggetto da qualsiasi altro nel pianeta terra.

Per le finalità dell'elaborato ci occuperemo specificatamente del livello collettivo definendo la cultura come la modalità strutturata di pensare, di sentire, di vedere, di scegliere di un gruppo umano, acquisita e trasmessa attraverso i simboli, gli oggetti concreti prodotti dal gruppo, i valori e le idee tradizionali (derivate dalla storia e sopravvissute ad essa). La cultura può essere infatti rappresentata come l'unione di strati sovrapposti. Lo strato più esterno è costituito da artefatti e prodotti che compongono la parte esplicita e visibile del concetto: il linguaggio, il cibo, le architetture, l'arte, la moda. Lo strato intermedio prevede le norme e i valori, questi ultimi individuano ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, mentre le prime relazionano il senso comune ai concetti di giusto o sbagliato. Il cuore o il fulcro della cultura è occupato dagli assunti di base, ossia le convinzioni profonde ma inesprese poiché scontate o spesso inconsapevoli che possono essere ricondotte alla concezione della natura umana, ai rapporti sociali e al legame con il contesto.

I componenti caratterizzanti il concetto di cultura sono:

- La lingua: è il mezzo di trasmissione delle informazioni, dalle comunicazioni più informali, fino ai contatti formali o di business;
- Le istituzioni sociali: formano l'ossatura della comunità, declinata nello stato, nella famiglia, nelle organizzazioni;
- La nazionalità e l'etnia: senso di appartenenza ad una specifica area geografica che determina affinità nei pensieri, negli atteggiamenti, nei tratti somatici;
- La religione: l'*habitus*, il bagaglio di convincimenti che suggestiona ed ispira;
- L'istruzione e la professione: educazione scolastica e professionale;
- La classe sociale: può avere un'importanza maggiore o minore a seconda delle tradizioni o degli orientamenti storici dei vari paesi;
- La cultura d'impresa: sommatoria di atteggiamenti che appartengono ad un'azienda e al suo contesto (riguardano i rapporti tra i membri, la gerarchia, gli obiettivi, il *modus operandi* etc).

Il far parte di una specifica cultura significa che si saranno sviluppate modalità di comportamento soggette alle norme del gruppo. I comportamenti sono però solo il risvolto empirico, la parte visibile di un iceberg immerso e nascosto, o la chioma di un

albero che si muove al vento (Kotter e Heskett, 1992). Così come l'iceberg nasconde negli abissi le credenze, i valori, i modelli di pensiero, così le radici dell'albero salderanno al suolo gli assunti di base. La non conoscenza o mancata comprensione di questi sostrati culturali, invisibili a coloro che non condividono la medesima culla culturale, possono comportare una carenza di empatia e uno scontro con barriere sotterranee o sotto le acque del mare che può risultare fatale.

Attraverso il modello delle dinamiche culturali di Usinier (1996) si possono leggere le dimensioni che possono scontrarsi allorquando si sviluppino dei rapporti interculturali; solo conoscendo le nozioni alla base del contesto internazionale sarà possibile adattarsi all'ambiente ed ottenere i risultati agognati nelle pratiche di business e nelle negoziazioni.

Il modello delle dinamiche culturali viene sintetizzato nella tabella 2.1.

Tabella 2.1 - Le dinamiche culturali.

All'interno dell'individuo	Tra le persone	Dalle persone al mondo
Tempo e spazio	Modelli di interazione	Atteggiamenti verso l'azione
Concetto di sé e degli altri		

Fonte: Usinier, 1996.

Il Concetto di tempo e spazio

Seguendo lo schema descritto da Usinier il concetto temporale può essere declinato attraverso cinque prospettive.

La definizione economica di tempo si confà alla cultura occidentale incentrata sul concetto di tempo come risorsa tangibile e scarsa, funzionale alla produzione e orientata all'efficienza ossia al raggiungimento degli obiettivi con la minimizzazione delle risorse necessarie. Queste aree culturali focalizzate sul “*time is money*” e il suo scorrere solcato da deadlines e scheduling si contrappongono ai paesi asiatici nei quali il tempo è un bene abbondante che non può essere quantificato.

Le culture monocroniche e policroniche sono state studiate e presentate da Hall (1990). Egli separò le *monochronic-time cultures* focalizzate sulla programmazione, sul rispetto

della puntualità dove il tempo vale più delle relazioni personali dalle *polychronic-time cultures* basate su metodologie meno rigide, una maggior approssimazione e la subordinazione delle organizzazioni rispetto ai rapporti.

La definizione economica del tempo, combinata con la cultura monocronica enfatizza la linearità del tempo ove il presente costituisce un punto su di una retta in via di sviluppo. L'habitus religioso ha sicuramente plasmato le società cristiane assicurando una visione del tempo sequenziale che inizia con la nascita e termina con la morte, sancendo le differenze con l'oriente in cui prevale il concetto di circolarità, tra morte del corpo e reincarnazione dell'anima.

Ancora alcune culture saranno orientate al passato certo e probabilmente glorioso, altre sul *hic et nunc* o sul più moderno *here and now* poiché il passato si è concluso e il futuro è incerto e difficile da prevedere, altre sul futuro portatore di innovazioni e scoperte.

Infine l'inclinazione al breve o lungo periodo comporta orientamenti ed atteggiamenti: alcune culture, come quelle occidentali, prediligono l'immediatezza, il raggiungimento dell'obiettivo, l'efficienza; altre società, come quelle asiatiche, ricercano la conoscenza, la fiducia prima di intessere collaborazioni.

Non solo il tempo necessita di comprensione e di adattamento alle varie società di studio, ma anche lo spazio viene percepito e quindi va declinato con modalità differenti e rispettose delle varie culture cui di volta in volta si fa riferimento. Hall si è occupato anche di studi sulla prossemica analizzando l'utilizzo dello spazio sociale come riflesso e codificazione culturale. Lo spazio o meglio la distanza intersoggettiva nelle relazioni varia nelle diverse realtà culturali, traslando dalla distanza sociale (1-2m), a quella personale (0.45-1m) ed infine nella distanza intima (0-0.45m). Le culture diffuse non separano nettamente lo spazio pubblico da quello privato, ciò invece accade nelle culture specifiche (Trompenaars, 2003).

Concetto di sé e degli altri

Il concetto di sé e degli altri riflette il modo in cui i soggetti vedono la società e la valutano. L'analisi delle controparti si snoda attraverso asserzioni sulla natura umana, stereotipi, intuizioni o canali quali il genere, la classe sociale, l'età etc.

Modelli di interazione

I modelli di interazione permettono un'analisi delle dinamiche culturali attraverso le cinque variabili di Hofstede e altre variabili quali il dominio versus la subordinazione alla natura, le società discorsive versus le società operative, le società ideologiche versus le società pragmatiche etc.

Atteggiamento verso l'azione

Il modo di agire risulta dal comportamento verso l'azione. Alcune culture vengono definite attive perché ogni situazione o problema è risolvibile oppure passive predeterminate dal fato che è responsabile degli avvenimenti; o ancora ideologistiche che vagliano razionalmente varie possibilità di soluzione oppure pragmatiche che prendono decisioni in un continuo processo di problem solving; o infine culture neutrali con una netta separazione tra azioni e relazioni oppure affettive dove si combinano scambievolmente relazioni ed azioni.

Tutte le precedenti indicazioni sulle dinamiche culturali completano i codici sensoriali che permettono all'azienda di conoscere il proprio interlocutore e di relazionarsi con esso in modo adeguato ed ottimale. Il management internazionale deve quindi affrontare una sfida spesso sottovalutata nel campo culturale, sia nelle relazioni con i consumatori finali, sia nella gestione dei processi organizzativi e di negoziazione (con fornitori, distributori e stakeholder in generale). Alcuni autori credono che la società si stia dirigendo verso un futuro piatto dove le differenze tenderanno sempre più all'adattamento e alla somiglianza, in una lotta dove qualcuno vincerà e altri soccomberanno (Friedman 2005), mentre altri autori non credono che tale orizzonte e tale appiattimento sia possibile (Ghemawat 2007).

L'opinione dell'autore dell'elaborato è che per competere con successo in ogni mercato sia essenziale cogliere ciò che i consumatori cercano e il modo in cui desiderano acquistarlo. La cultura, delineando l'interpretazione della realtà, influisce sul processo di percezione (nelle fasi di attenzione, distorsione e ritenzione selettiva) e sul processo decisionale (nel concatenarsi delle fasi di percezione del bisogno, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisioni d'acquisto e comportamento post-acquisto). I valori sono intrinsecamente connessi ai bisogni e ai desideri perché rappresentano ciò che è desiderabile o sgradito a livello individuale e sociale. Ne risentono quindi sia le tipologie di prodotto o di servizio che possono soddisfare uno

stesso bisogno, sia la gerarchia dei bisogni che non combacia nelle varie culture come risulta da alcune ricerche empiriche (Grambel e Cianci 2003).

E' stato descritto precedentemente come l'elemento essenziale della cultura sia la dipendenza dal gruppo e la categorizzazione più generale deriva dalla nazionalità che crea anche conseguenze nella gestione aziendale (Williams e van Triest 2009, Wong, Everett e Nicholson 2008, Nes, Solberg 2007), nell'orientamento al mercato (Kirca, Cavusgil e Hult 2009) e nell'analisi e pianificazione di marketing (Soares, Farhangmehr e Shoham 2007). Le consuetudini di business creano una tassonomia tra:

1. Culture imperative: caratterizzate da consuetudini che devono essere conosciute e assecondate. In Cina il *guanxi*, in Giappone il *nin genkankei* e in America Latino il *compadre* sanciscono l'essenza del rapporto umano di business che si innalza solo dalle radici salde della fiducia. Alla conclusione della negoziazione si antepone sempre una confidenza reciproca e conversazioni anche informali.
2. Culture elettive: fanno dell'adattamento un procedimento non essenziale ma positivo e molto utile, soprattutto di quegli aspetti più visibili come gli usi e costumi di una società (saluti con i baci, bere alcolici in quantità elevate, mangiare cibi che non fanno parte della propria cultura etc).
3. Culture esclusive: sono ricche di schemi comportamentali consoni solo agli autoctoni dai quali lo straniero è completamente escluso.

All'interno delle culture nazionali vi saranno di certo subculture che hanno caratteri comuni bilanciati con tratti distintivi (la religione, la lingua, l'etnia) ma la distanza culturale rimane specificata in modo oggettivo nell'identificazione dei cluster nazionali.

I principali approcci teorici che trattano la cultura nazionale in modo oggettivo e misurabile sono Hofstede, Schwartz e House che hanno prodotto analisi culturali per il management (mentre Hall [1976], Trompenaars e Hampden-Turner [1977] non hanno associato alla loro struttura un processo di misurazione). I modelli di Hofstede, Schwartz e Globe possono essere adottati per approfondire e comparare i comportamenti di consumo in società e culture diverse perché difformità nei valori conducono a differenze nei sistemi percettivi e decisionali. Focalizzando l'attenzione sulle dimensioni approfondite da questi autori si potranno cogliere nel prosieguo dell'elaborato differenze nel comportamento d'acquisto e di consumo dei diversi gruppi culturali in termini di bisogni, desideri, gruppi di riferimento, ruoli d'acquisto, status

etc. Si analizzano quindi gli apporti degli autori appena esposti che fungeranno da basi per l'analisi delle differenze e degli adattamenti necessari alle varie realtà culturali che si svolgerà nel terzo capitolo.

2.1.1. Il modello di misurazione di Hofstede

Si descrive il modello di Hofstede riprendendo le variabili utilizzate dallo stesso autore nel libro *Cultures and Organizations* (1991), tramite una breve descrizione sulla natura della variabile e la presentazione schematica dei risultati conseguiti sui settanta paesi oggetto d'analisi. Tali dati e informazioni saranno necessari per comprendere e successivamente declinare la strategia dell'azienda allorquando deciderà di relazionarsi allo specifico Paese.

More equal than others

La distanza gerarchica può essere definita come la misura in cui le persone meno influenti all'interno delle istituzioni ed organizzazioni si aspettano di vedere e di accettare la distribuzione ineguale del potere. Dal punto di vista biologico si è dimostrato come l'uomo presenti una predisposizione connaturale al dominio (come già scrive Plauto nel 210 a.C, "*homo hominis lupus*"); così alcune società si lasceranno assoggettare perché necessiteranno della sicurezza derivante dalla dipendenza e dalla sottomissione, altre cercheranno di contenere tale dominio. L'autore ha riscontrato che la latitudine (la distanza dall'equatore) spiega il 43 per cento della variabile in oggetto, che aumenta al 51 per cento se unita alla dimensione delle nazioni, fino a spiegarne il 58 per cento se combinate con la distribuzione del reddito. Un'elevata latitudine geografica, come la ricchezza del paese viene associata ad un basso tasso di PDI, un'ampia dimensione della popolazione invece ad un alto tasso di PDI. I paesi a ridotta latitudine costituiscono ambienti più favorevoli all'uomo e alla sua sopravvivenza; in questo contesto le minacce più grandi derivano dalla competizione tra gli individui per l'appropriazione delle medesime risorse o territori. In queste situazioni la miglior risposta è l'organizzazione gerarchica dove il mantenimento dell'ordine e dell'equilibrio dipende dal potere centrale. Ad alta latitudine invece la natura è uno dei peggiori nemici a cui resistere: le società più indipendenti ed autonome saranno quindi facilitate. La

dimensione della popolazione comporta una dipendenza dall'autorità poiché quanto più sarà estesa tanto più si dovrà accettare un potere politico remoto e meno accessibile rispetto all'indipendenza che spesso riescono ad conseguire e gestire i centri di dimensioni ridotte. Infine il reddito è distribuito in modo ineguale laddove la distanza gerarchica è maggiore, ciò dipende da parametri quali la tecnologia, la mobilità sociale, i sistemi educativi etc.

La distanza gerarchica va da 0 (distanza minima) a 110 (distanza massima). Nelle società in cui questa dimensione raggiunge alti valori, gli individui accettano l'autorità di chi si colloca in posizione sovraordinata (considerando ciò naturale e opportuno); nei casi in cui la variabile presenti indici contenuti le espressioni di autoritarismo e gerarchia saranno difficilmente accettate. Tali considerazioni possono influire sulle decisioni di marketing in termini di ruoli d'acquisto (influenzatore), di politiche di comunicazione etc.

Le caratteristiche seguenti, utili per la definizione della strategia d'impresa, riassumono le principali differenze tra le culture a breve e a grande distanza gerarchica fornendo una panoramica dei comportamenti assunti in vari campi dell'esistenza umana.

Tabella 2.2 - Caratteristiche dei paesi con breve distanza gerarchica e con grande distanza gerarchica.

PAESI A BREVE DISTANZA GERARCHICA	PAESI A GRANDE DISTANZA GERARCHICA
Le disuguaglianze nella società devono essere ridotte;	La disuguaglianza è naturale in questo mondo in cui ciascuno ha diritto ad un posto, chi sta in alto e chi sta in basso è protetto da quest'ordine;
La gerarchia significa ineguaglianza dei ruoli, è stabilita per comodità;	La gerarchia è un'ineguaglianza naturale;
Tutti dovrebbero dipendere l'uno dall'altro;	Solo poche persone sono completamente indipendenti, la maggioranza dipende da altre persone;

I subordinati considerano i superiori come persone uguali a loro;	I subordinati considerano i superiori come una categoria di persone a parte;
I superiori sono facilmente accessibili;	I superiori sono inaccessibili;
L'uso del potere e della forza non sono leciti se non per fare del bene o del male, quindi il diritto prevale sulla forza;	Il potere è alla base di ogni società, viene prima del bene e del male, la sua legittimità è indiscutibile e la forza prevale sul diritto;
Ognuno ha uguali diritti;	Chi ha il potere ha diritto ad avere privilegi;
Chi ha il potere cerca di apparire meno potente di quanto non sia;	Chi ha il potere deve sembrare il più possibile potente;
Il modo migliore per modificare un sistema sociale è ridistribuire il potere;	Il miglior modo per modificare un sistema sociale è rovesciare chi detiene il potere;
Esiste un'armonia latente tra chi ha il potere e chi non l'ha.	Esiste un conflitto latente tra chi ha il potere e chi non lo ha;
La partecipazione per chi non ha potere si può fondare sulla solidarietà.	La partecipazione tra chi non ha il potere è difficile da ottenere perché manca la fiducia negli altri.

Fonte: Hofstede (1991, pg.37).

I, we and they

L'individualismo appartiene a quelle società dove i legami tra i singoli sono sciolti: ognuno pensa a se stesso e alla sua famiglia, per questo le variabili più rappresentative sono il tempo libero, la libertà e la sfida. Il collettivismo al contrario appartiene alle società in cui dalla nascita si è integrati in gruppi forti e coesi che vengono protetti per tutta la durata della vita. La specie umana è certamente classificata nelle specie gregarie, ma ogni società può presentare gradi diversi di vita comunitaria. Le società comunitarie enfatizzano il tempo dedicato agli altri, mentre quelle individualiste dedicano la totalità

delle proprie energie unicamente alla loro esistenza personale. Gli studiosi hanno trovato una correlazione negativa tra individualismo e ricchezza del paese: più un paese è ricco, più la mentalità della sua popolazione predilige uno spirito individualista e viceversa. La variabile in questione è negativamente correlata anche con la distanza gerarchica: dove c'è più distanza dal potere le persone saranno orientate alla collettività. La scala dell'individualismo va da 0 (mentalità comunitaria) a 100 (mentalità individualistica).

Le caratteristiche seguenti, utili per la definizione della strategia d'impresa, riassumono le principali differenze tra le società comunitarie e le società individualiste fornendo una panoramica dei comportamenti assunti in vari campi dell'esistenza umana.

Tabella 2.3 - Caratteristiche dei paesi con società comunitarie e con società individualiste.

SOCIETA' COMUNITARIE	SOCIETA' INDIVIDUALISTE
Si nasce per prolungare la famiglia e rafforzare il clan che ci proteggerà in cambio della nostra fedeltà;	Ognuno deve occuparsi di se stesso e del suo nucleo familiare;
Si tende al noi;	Si tende all'io;
L'identità è funzione del gruppo sociale di appartenenza;	L'identità è individuale;
L'implicazione personale in un'organizzazione ha natura morale;	L'implicazione personale in un'organizzazione è frutto di un calcolo;
La forza deriva dall'appartenenza ad un gruppo, l'ideale è farne parte;	La forza deriva dalle iniziative e dai risultati del singolo, l'ideale è esserne a capo;
Il gruppo interferisce sulla vita privata;	Ognuno ha diritto ad una vita privata;
Le convinzioni sono quelle del gruppo;	Il singolo si crea le proprie convinzioni;
Le opinioni, le disposizioni, gli impegni,	L'autonomia, la verità, i piaceri e la

la sicurezza provengono dal gruppo;	sicurezza sono confermate dalla società;
L'amicizia è predeterminata da rapporti sociali stabili, ma si deve dimostrare un certo prestigio in questi rapporti;	Si cercano amicizie che siano nostre;
Particolarismo: si tratta in modo diverso chi fa parte del gruppo e gli esterni.	Universalismo: si trattano tutti nel medesimo modo.

Fonte: Hofstede (1991, pg.67).

He, she and s(he)

Uomini e donne hanno tratti biologici distinti, ma hanno anche ruoli sociali che non sono sentiti e vissuti nella medesima maniera e profondità nelle varie società: più i ruoli sono vicini, più prevarranno i tratti femminili, maggiori saranno invece le disuguaglianze tra i ruoli più la società si potrà definire maschile. In queste ultime prevarranno la competitività, la capacità di imporsi e il successo materiale. Nelle società in cui si evince un basso tasso di mascolinità le caratteristiche di uomini e donne si sovrappongono (capacità di instaurare relazioni, mancanza di aggressività, aiuto verso il più debole), in questo contesto politiche di marketing troppo aggressive possono essere vissute in modo negativo e non portare i risultati auspicati. Hofstede non riuscì a trovare delle forti correlazioni tra la variabile in oggetto e altri parametri (a differenza di quanto già descritto per la distanza gerarchica e per l'individualismo).

La scala della mascolinità va da 0 (mentalità femminili) a 100 (mentalità maschili).

Le caratteristiche seguenti, utili per la definizione della strategia d'impresa, riassumono le principali differenze tra le culture femminili e le culture maschili fornendo una panoramica dei comportamenti assunti in vari campi dell'esistenza umana.

Tabella 2.4 - Caratteristiche dei paesi con culture femminili e con culture maschili.

CULTURA FEMMINILE	CULTURA MASCHILE
I valori dominanti nella società sono la cura degli altri e la conservazione;	I valori dominanti nella società sono il successo e il progresso;

Le persone e le relazioni sono importanti;	I soldi e le cose sono importanti;
Ognuno viene visto come modesto;	Gli uomini sono aggressivi e rudi;
Sia gli uomini sia le donne dedicano tempo alle relazioni;	Le donne si prendono cura delle relazioni;
Nella famiglia sia il padre sia la madre si occupano dei fatti e dei sentimenti;	Nella famiglia il padre si occupa dei fatti, la madre dei sentimenti
Sia i ragazzi sia le ragazze possono piangere, ma nessuno deve usare la forza;	Le ragazze piangono, i ragazzi combattono;
Simpatia per i deboli;	Simpatia per i forti;
Bisogna essere nella media negli studi, fallire è un incidente;	Bisogna essere i migliori negli studi, fallire è un disastro;
Si lavora per vivere;	Si vive per lavorare
Intuizione;	Intraprendenza;
Conta l'eguaglianza, la solidarietà e la qualità della vita;	Conta la competizione, la performance, il risultato;
I conflitti si risolvono con la negoziazione e il compromesso.	I conflitti si risolvono con il combattimento e la vittoria.

Fonte: Hofstede (1991, pg.96).

What is different, is dangerous

La libertà può far paura a certi gruppi umani come il futuro può creare un grado di ansietà: in questi casi le istituzioni, la religione (intesa in senso ampio, comprendente anche l'ideologia e la scienza), la tecnologia servono a colmare l'insicurezza e a minimizzare i rischi. Dove l'ansia è più forte lì vi saranno maggiori costrizioni, dove invece si accetta l'incertezza sarà premiata l'assunzione di iniziativa. I paesi in cui si riscontrano alti tassi di incertezza sono accumulati da una storia di imperi nei quali le popolazioni erano abituate ad obbedire ad ordini provenienti dal centro del potere. Non

sono stati riscontrati forti correlazioni tra il tasso di incertezza e altre variabili, salvo una debole correlazione negativa con la distribuzione del reddito, troviamo infatti tassi inferiori nei paesi più ricchi.

La scala di controllo dell'incertezza va da 0 (controllo debole) a 120 (controllo massimo). Le società con alti tassi di controllo dell'incertezza presentano situazioni più strutturate, dove le regole di comportamento appaiono chiare e delineate; a valori bassi corrispondono invece culture per le quali il futuro non è fonte di incertezza perché spesso vi prevale un certo grado di fatalismo.

Le caratteristiche seguenti, utili per la definizione della strategia d'impresa, riassumono le principali differenze tra le culture con debole e con forte controllo dell'incertezza fornendo una panoramica dei comportamenti assunti in vari campi dell'esistenza umana (si tenga conto che esse esplicano gli estremi comportamentali, mentre la maggior parte dei paesi presenta una posizione di mezzo e quindi comportamenti intermedi).

Tabella 2.5 - Caratteristiche dei paesi con culture a debole controllo dell'incertezza e culture a forte controllo dell'incertezza.

CULTURE A DEBOLE CONTROLLO DELL'INCERTEZZA	CULTURE A FORTE CONTROLLO DELL'INCERTEZZA
Si accetta più facilmente l'incertezza insita nell'esistenza;	Si percepisce l'incertezza insita nell'esistenza come una minaccia da combattere;
Meno ansia e meno stress;	Più ansia e più stress;
Il tempo è libertà;	Il tempo è denaro;
Lavorare con accanimento non è una virtù di per sé;	L'uomo ha un impulso interiore che lo spinge a lavorare con accanimento;
Debole super-io;	Forte super-io;
Disapprovazione di coloro che hanno comportamenti aggressivi;	Accettazione dei comportamenti aggressivi;

È essenziale nascondere le proprie emozioni;	È permesso esteriorizzare le proprie emozioni;
Si possono mantenere a livello di gioco i conflitti e la concorrenza, utilizzandoli in modo costruttivo;	I conflitti e la concorrenza possono degenerare in violenza personale e vanno perciò evitati;
Si accetta chi la pensa diversamente;	Si incoraggiano le opinioni un animiste;
La diversità non è considerata una minaccia e si mostra una grande tolleranza;	Le opinioni e le persone non conformi sono pericolose: si tende all'intolleranza;
Poco nazionalismo;	Il nazionalismo è un elemento che unisce;
I giovani sono incoraggiati;	I giovani sono guardati con sospetto;
Si accettano i rischi;	Ci si preoccupa molto della sicurezza;
Si è per il relativismo e l'empirismo;	Si è per valori basilari e verità assolute;
Le norme devono essere nel minor numero possibile;	C'è bisogno di norme scritte e di legge;
Se la maggioranza non riesce a rispettare le regole, queste vanno cambiate;	Se non si riesce a rispettare le regole, chi le infrange è un peccatore e deve pentirsene;
Fiducia nei generici e nel buon senso.	Fiducia negli esperti e nelle specializzazioni.

Fonte: Hofstede (1991, pg. 125).

Long term orientation

La quinta ed ultima dimensione culturale risulta indipendente e svincolata dalle precedenti poiché discende da uno studio che si distingue sia per metodologia sia per campione di riferimento. Un gruppo di ricercatori cinesi (Chinese Culture Connection, 1987) applicando le dimensioni espresse da Hofstede alle culture asiatiche propose di

inserire una quinta variabile “*Confucian dynamism*” ridefinita da Hofstede “*long term orientation*”. Secondo tale approccio le società occidentali sarebbero orientate al lungo periodo perché valori e stili di vita risultano aperti al cambiamento e propositivi verso il futuro. A queste realtà controbattono i paesi asiatici e del Terzo Mondo dove è prevalente l’ottica di breve periodo, ancorati alle tradizioni e al ricordo del passato. In questo contesto gli individui tenderanno a serbare e difende le posizioni ottenute e i valori radicati nel passato rendendo ad esempio complessa l’introduzione di cambiamenti quali probabili portatori di novità e trasformazioni nella società. Le caratteristiche seguenti, utili per la definizione della strategia dell’impresa, riassumono le principali differenze tra culture orientate al lungo o al breve termine fornendo una panoramica dei comportamenti assunti in vari campi dell’esistenza umana.

Tabella 2.6 - Caratteristiche dei paesi con culture orientate al breve termine e con culture orientate al lungo termine.

CULTURE ORIENTATE AL BREVE TERMINE	CULTURE ORIENTATE AL LUNGO TERMINE
Rispetto delle tradizioni;	Adattamento delle tradizioni al contesto moderno;
Rispetto degli obblighi sociali e dello status indipendentemente dal costo per farlo;	Rispetto degli obblighi sociali e dello status entro un certo limite;
I bambini devono imparare la tolleranza e il rispetto;	I bambini devono imparare ad essere parsimoniosi;
Vi è una metodologia di risoluzione dei problemi non strutturata;	Vi è una metodologia di risoluzione dei problemi strutturata e matematica;
Rapidi risultati attesi;	Perseveranza verso risultati lenti e futuri
Ci sono linee guida universali riguardo ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.	Ciò che è giusto e ciò che è sbagliato dipende dalle circostanze.

Adattamento Hofstede (1991, pg.173).

2.2.2. La mappa dei modelli culturali di Schwartz

La teoria sviluppata da Schwartz a partire dagli anni '80 ritiene che la cultura non sia situata nella mente e nelle azioni degli uomini (quindi interiormente) ma sia una variabile esterna cristallizzata nel contesto dal quale ogni società riceve stimoli e nei confronti della quale sviluppa aspettative stabili nel tempo. L'autore definisce la distanza culturale in termini di distanza valoriale indagata attraverso sette valori culturali e dieci valori individuali, che descrivono settantun paesi del mondo.

Le tre dimensioni spaziali che comportano i valori culturali sono:

1. L'orientamento nelle interazioni tra individuo e gruppo: che si snoda tra gli estremi del conformismo (culture dedite al rispetto delle tradizioni e della collettività) e dell'autonomia (declinata in autonomia affettiva ed autonomia intellettuale);
2. L'orientamento nella ripartizione del potere e delle cariche dove per la conservazione del tessuto sociale si predilige alle due estremità l'uguaglianza (quindi la giustizia sociale, l'egualitarismo) o la gerarchia (la ricchezza, il dominio);
3. L'orientamento nella gestione delle relazioni tra l'individuo e l'ambiente sia esso sociale o naturale con agli estremi la supremazia (connessa a valori quali la potenza, la forza, il successo) o la pace (nell'unione pacifica tra uomo e contesto).

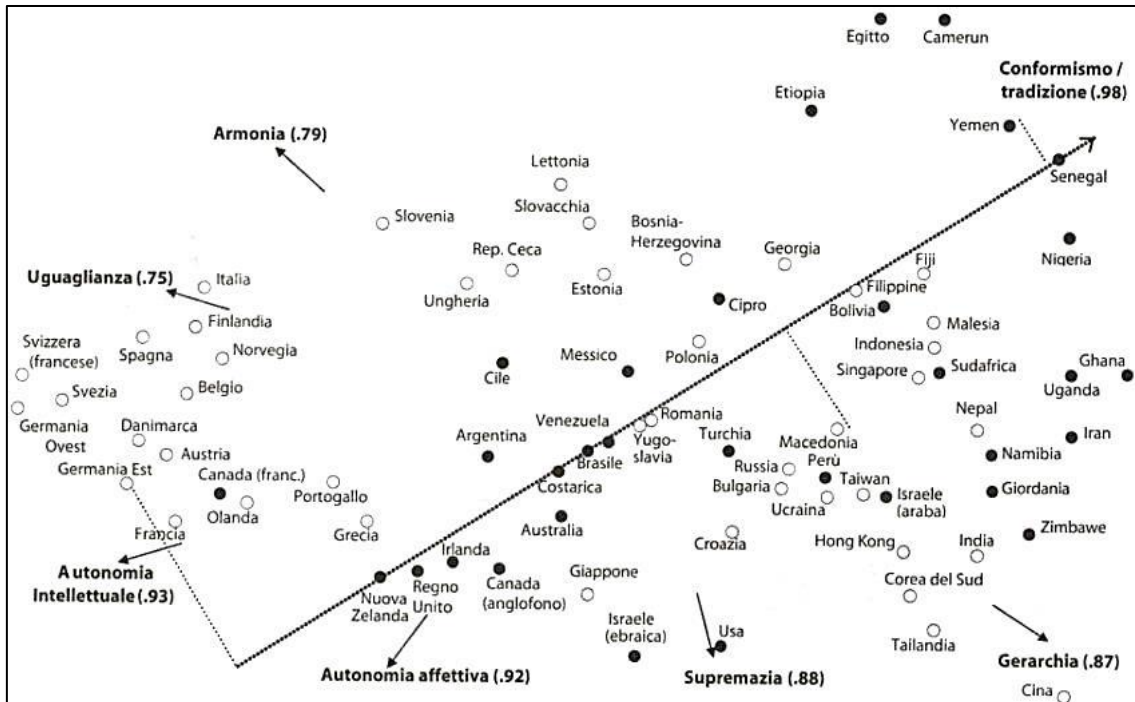
I valori individuali sono invece:

1. Potere: prestigio, controllo;
2. Crescita personale: successo personale basato sulle competenze;
3. Edonismo: piacere, gratificazione personale;
4. Stimolo: propensione alla novità;
5. Autonomia: indipendenza di pensiero e d'azione;
6. Universalismo: tolleranza, apertura al diverso;
7. Benevolenza: attenzione ed interesse verso l'altro;
8. Tradizione: accettazione di usi e costumi;
9. Conformismo: controllo della propria persona in osservanza delle regole;

10. Sicurezza: stabilità nella società.

Nella figura sono rappresentati 73 paesi (con la Germania divisa in est ed ovest, il Canada di lingua francese ed inglese, ed Israele con ebrei o arabi).

Figura 2.2 - Mappa degli orientamenti culturali di Schwartz.



Fonte: Schwartz (2008, pg.22).

Per una lettura facilitata della mappa sovrastante si devono tenere in considerazione le sette dimensioni spaziali: ad esempio più un paese sarà posizionato in alto a destra e più sarà orientato a forme di conformismo ed inquadramento, che andrà scemando verso il basso a sinistra. La mappa mostra la presenza di differenti cluster culturali in cui sono rappresentati i paesi del mondo. A titolo di esempio si può notare che al centro ci sono i paesi dell'America Latina, qualificati da un valore moderato di tutte le variabili considerate; all'estrema sinistra, con alti punteggi di egualitarismo e di autonomia ci sono i paesi dell'Europa Occidentale (fra i quali l'Italia). Il Sud Est Asiatico costituisce il cluster in basso a destra orientato alla gerarchia, al conformismo con tassi bassi di autonomia, armonia ed egualitarismo.

2.2.3. I cluster culturali del modello di Globe

Il modello di Robert J. House iniziato nel 1991 ha ricercato connessioni tra la cultura nazionale, la cultura organizzativa e i comportamenti di leadership somministrando 17.000 questionari ai manager di 951 aziende. L'analisi Globe (*Global leadership and organizational behaviour effectiveness*) ha portato alla classificazione di dieci cluster mutuamente esclusivi.

Tabella 2.7 - Cluster culturali del modello di Globe.

Europa Latina	Europa del Nord	Europa Tedesca	Europa Orientale	Paesi Anglosassoni
Italia, Portogallo, Spagna, Israele, Francia, Svizzera	Finlandia, Svezia, Danimarca	Austria, Svizzera, Olanda, Germania	Ungheria, Russia, Kazakistan, Albania, Polonia, Grecia, Slovenia, Georgia	Inghilterra, Australia, Usa, Canada, Nuova Zelanda, Irlanda, Sud Africa (bianca)
America Latina	Africa Subsahariana	Medio Oriente	Asia Meridionale	Asia Confuciana
Venezuela, Ecuador, Messico, Salvador, Colombia, Guatemala, Bolivia, Brasile, Argentina.	Namibia, Zambia, Zimbabwe, Sud Africa (di colore), Nigeria	Qatar, Marocco, Turchia, Egitto, Kuwait	India, Indonesia, Filippine, Malesia, Thailandia, Iran	Taiwan, Singapore, Hong Kong, Corea del Sud, Cina, Giappone

Le nove dimensioni culturali studiate sono:

1. Avversione al rischio: volontà di ridurre l'aleatorietà tramite norme o burocrazia;
2. Distanza dal potere: grado di aspettativa/accettazione nella distribuzione del potere;
3. Collettivismo sociale: tendenza delle istituzioni a facilitare la distribuzione collettiva delle risorse;
4. Collettivismo nel gruppo: grado di coesione e fedeltà alle organizzazioni di appartenenza;
5. Uguaglianza uomo/donna: minimizzazione o attenzione alla discriminazione sessuale;
6. Capacità di farsi valere: propensione all'essere propositivi e sicuri di sé;
7. Orientamento al futuro: propensione ad un orizzonte di medio lungo termine;
8. Orientamento al profitto: interesse per le performance e i risultati;
9. Propensione alla natura umana: orientamento all'onestà e all'altruismo.

2.2.4. I modelli di misurazione della cultura: limiti e prospettive

I modelli presentati nelle pagine precedenti sono espressioni di un dibattito ancora non risolto sul tema della misurazione della cultura, essi però delineano una metodologia più scientifica ed operativa, ma come espone Smith (2006) tali ricerche devono essere approfondite per comprendere quanto più minuziosamente possibile e gestire l'odierno vortice della globalizzazione.

Il lavoro di Hofstede, pioneristico nello studio sistematico e rigoroso della dimensione culturale, quasi totalmente insoddisfatto precedentemente, ha aperto la strada ad indagini e ricerche incentrate sulla misurazione scientifica della cultura. Il suo modello composto dai cinque indici della distanza gerarchica, dell'individualismo-collettivismo, della mascolinità-femminilità, dell'incertezza e dell'orientamento al lungo termine sono stati poi ripresi da numerosi autori.

Il modello di Schwartz presenta i valori guida nella vita attraverso le sette dimensioni conformismo, autonomia affettiva, autonomia intellettuale, uguaglianza, gerarchia,

supremazia ed armonia. L'indice di individualismo di Hofstede risulta negativamente correlato col conformismo (-0.66) e con la gerarchia (-0.53).

Le cinque variabili di Hofstede sono state inoltre ampliate a nove nel modello Globe: persistono la distanza dal potere e l'avversione al rischio mentre l'individualismo-collettivismo ha subito una diramazione in collettivismo sociale e collettivismo del gruppo; mascolinità-femminilità presentano il binomio uguaglianza uomo-donna e l'assertività o autoaffermazione. L'orientamento al lungo periodo diventa orientamento al futuro e vengono annesse due nuove dimensioni l'orientamento relazionale o propensione alla natura umana e l'orientamento al lavoro o meglio al profitto. Nonostante un approccio differente, gli esiti dello studio Globe rivelano buone correlazioni con la struttura del modello di Hofstede.

Le variabili appaiono quindi molto simili, a volte coincidenti nei modelli esposti. Analizzando i risultati si deve tenere in considerazione che le popolazioni di riferimento erano via via differenti e quindi tali tratti specifici comportano effetti significativi nei risultati che crediamo non si sarebbero colti se si fosse potuto analizzare l'intera popolazione o un campione rappresentativo della stessa.

Hofstede non presenta dati sintetici come la mappa degli orientamenti culturali di Schwartz o i cluster culturali di House che sintetizzano la totalità dei dati e delle informazioni ottenute dalle ricerche, ma indici numerici specifici per ogni variabile d'interesse e al massimo presenta le combinazioni tra indici a due a due combinati (distanza dal potere versus individualismo-collettivismo, distanza dal potere versus mascolinità-femminilità, individualismo-collettivismo versus mascolinità-femminilità, rifiuto dell'incertezza versus mascolinità-femminilità, rifiuto dell'incertezza versus individualismo-collettivismo, distanza dal potere versus rifiuto dell'incertezza). I cluster ottenuti da House sono individuabili nella mappa degli orientamenti di Schwartz: nella parte centrale si stanziano i paesi dell'America Latina, nella fascia meridionale i Paesi Anglosassoni e l'Asia Confuciana, e all'estremità superiore l'Europa Orientale. Nella parte orientale della mappa si stagliano i Paesi dell'Europa Tedesca, del Nord e Latina mentre nella parte occidentale si hanno Asia Meridionale, Africa Subsahariana e Medio Oriente.

Le critiche presentate al modello di Hofstede derivano dallo specifico contesto lavorativo del campione di riferimento (dipendenti IBM), dai quarant'anni trascorsi

dallo studio e dall'ipotesi sottostante di omogeneità culturale nei paesi. L'autore cercò gruppi omogenei che si differenziassero per nazionalità che egli riteneva essere l'unica unità possibile per la comparazione tra le culture. Inoltre i dati possono ancora essere ritenuti corretti poiché nonostante gli indici numerici possano essere variati di alcuni punti percentuali, la struttura sociale del paese non può essere cambiata sostanzialmente; essa infatti non può essere oggetto di una rivoluzione (cambiamento radicale e repentino) poiché il sostrato culturale può variare soltanto molto lentamente nel tempo e quindi necessariamente le informazioni risultano ancora valide. Le critiche poste a Schwartz sono inferiori rispetto a quelle di Hofstede ma alcuni autori tra cui Steenkamp (2001) ritengono che ciò dipenda dal suo uso più limitato. La criticità più menzionata è la limitatezza del campione analizzato costituito esclusivamente da professori e studenti. Infine il più recente modello Globe (i cui risultati conclusivi sono stati pubblicati nel 2004) ha senz'altro il vantaggio di essere più aderente alla realtà odierna, ma risulta intrinsecamente legato al concetto di leadership e ai manager d'azienda non contemplando l'apertura ad altre categorie.

Quindi le dimensioni di Hofstede, Schwartz e House implicano risultati che impattano sui processi comunicativi e di adattamento del prodotto in ambito cross-culturale, ma il modello dei valori culturali di Hofstede rimane ad oggi il più utilizzato negli studi di management (Kirkman, Lowe, Gibson 2006) e di marketing (Soares, Farhangmehr, Shoham 2007) in un contesto multiculturale.

2.3 La realtà italiana

Nel 2012 la bilancia commerciale dell'Italia si è chiusa con segno positivo; per la prima volta dal 2003 infatti c'è stato un avanzo nell'interscambio annuale di 10.9 miliardi di euro (+36,5 miliardi rispetto al 2011).

Tabella 2.8 - Il commercio estero dell'Italia per aree e principali paesi (milioni di euro).

	Esportazioni				Importazioni				Saldi		
	2012	peso %	var. % dei valori 2011-12	var. % dei valori 2010-11	2012	peso %	var. % dei valori 2011-12	var. % dei valori 2010-11	2011	2012	normalizzati % 2012
Unione europea	209.214	53,7	-0,7	8,9	200.314	52,9	-7,1	7,1	-5.062	8.899	2,2
<i>Germania</i>	48.713	12,5	-1,1	12,3	55.219	14,5	-11,5	5,8	-13.121	-6.506	-6,3
<i>Francia</i>	43.169	11,1	-1,0	11,1	31.318	8,3	-6,8	4,5	9.990	11.851	15,9
<i>Spagna</i>	18.291	4,7	-8,0	1,5	16.848	4,4	-7,0	8,2	1.779	1.442	4,1
<i>Regno Unito</i>	18.964	4,9	8,1	-0,2	9.554	2,5	-12,7	9,3	6.599	9.410	33,0
Paesi europei non Ue	54.340	14,0	8,4	23,3	42.845	11,3	-1,0	14,5	6.823	11.495	11,8
<i>Russia</i>	9.993	2,6	7,4	17,7	18.331	4,9	8,4	15,5	-7.599	-8.338	-29,4
<i>Svizzera</i>	22.878	5,9	10,8	30,4	11.018	2,9	-2,4	10,7	9.346	11.860	35,0
<i>Turchia</i>	10.618	2,7	10,2	20	5.257	1,4	-12,1	15,9	3.655	5.360	33,8
Africa settentrionale	13.583	3,5	26,3	-19,6	26.979	7,1	49,9	-28,3	-7.238	-13.397	-33,0
Altri paesi africani	5.432	1,4	3,9	17,7	8.189	2,2	-16,1	71,6	-4.533	-2.757	-20,2
America settentrionale	29.545	7,6	15,7	12,4	14.401	3,8	-1,9	16,1	10.852	15.144	34,5
<i>Stati Uniti</i>	26.656	6,9	16,8	12,3	12.666	3,4	-2,8	16,9	9.805	13.990	35,6
America centro-meridionale	15.117	3,9	7,0	27,3	9.838	2,6	-18,1	21,0	2.113	5.279	21,2
<i>Mercosur</i>	6.229	1,6	2,5	20,9	4.717	1,2	-21,9	22,3	36	1.513	13,8
<i>Brasile</i>	4.997	1,3	4,5	23,3	3.402	0,9	-18,0	25,2	634	1.595	19,0
Medio Oriente	19.164	4,9	3,8	14,3	24.929	6,6	-14,1	38,3	-10.577	-5.766	-13,1
Asia centrale	5.561	1,4	-8,0	6,4	10.468	2,8	0,8	33,2	-4.343	-4.907	-30,6
<i>India</i>	3.349	0,9	-10,3	10,3	3.751	1,0	-21,5	25,0	-1.044	-402	-5,7
Asia orientale	30.353	7,8	5,8	17,0	38.946	10,3	-15,9	4,7	-17.604	-8.593	-12,4
<i>Cina</i>	9.003	2,3	-9,9	16,1	24.695	6,5	-16,5	2,7	-19.578	-15.692	-46,6
<i>Giappone</i>	5.637	1,4	19,1	18,0	3.191	0,8	-24,3	-1,6	514	2.446	27,7
<i>EDA ⁽¹⁾</i>	13.309	3,4	10,3	17,1	6.729	1,8	-17,4	4,9	3.922	6.581	32,8
Oceania	4.407	1,1	17,7	14,1	1.148	0,3	-25,5	30,9	2.049	3.259	58,7
Mondo	389.725	100,0	3,7	11,4	378.759	100,0	-5,6	9,3	-25.524	10.966	1,4

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT.

(1) Corea del Sud, Hong Kong, Malaysia, Singapore, Taiwan e Thailandia.

Nel primo trimestre del 2013 la bilancia commerciale si conferma in attivo, con un surplus di 2,7 miliardi di euro. Le esportazioni seguono un percorso positivo (+3,7 per cento) anche se meno dinamico del 2011; le importazioni invece diminuiscono del 5,6 per cento, frenando l'orientamento espansivo come già era accaduto nel 2009 in dipendenza prevalentemente delle contrazioni di domanda interna e dell'attività economica. La distribuzione geografica delle esportazioni mostra una continua diminuzione del peso dei paesi facenti parte dell'Unione Europea, arrivato al 53,7 per cento, continua invece ad aumentare l'importanza dei mercati europei non Ue che raggiungono il picco di massimo dal 2003 con il 14 per cento. Le esportazioni di servizi crescono segnando un +5,8 per cento localizzate soprattutto in Paesi europei non Ue

(+17,6 per cento), Asia (+ 15 per cento), America centro meridionale (+ 15 per cento) e America settentrionale (+ 9 per cento).

Come evidenziato dalla tabella 2.9 Germania e Francia persistono come primo e secondo mercato di destinazione delle esportazioni italiane, pur con una contrazione del 1,1 per cento e del 1 per cento. I maggiori incrementi si segnalano negli Stati Uniti (+10,8 per cento), in Turchia (+10,2 per cento), in Giappone (+19,1 per cento) e negli Emirati Arabi (+16,5 per cento). Infine le contrazioni più marcate si riscontrano in Spagna che arretra dalla quinta alla sesta posizione (-8,0 per cento), in Cina che retrocede dalla settima alla dodicesima posizione (-9,9 per cento) e in Grecia che regredisce di cinque posti, collocandosi in ventesima posizione (-13,0 per cento).

Tabella 2.9 - I primi 20 paesi di destinazione delle esportazioni italiane.

	posizione	valori (milioni di euro)	variazioni % 2011-12	pesi percentuali		percentuale cumulata 2012
				2011	2012	
1	Germania	48.713	-1,1	13,1	12,5	12,5
2	Francia	43.169	-1,0	11,6	11,1	23,6
3	Stati Uniti	26.656	16,8	6,1	6,8	30,4
4	Svizzera	22.878	10,8	5,5	5,9	36,3
5	Regno Unito	18.964	8,1	4,7	4,9	41,2
6	Spagna	18.291	-8,0	5,3	4,7	45,8
7	Turchia	10.618	10,2	2,6	2,7	48,6
8	Belgio	10.300	6,9	2,6	2,6	51,2
9	Russia	9.993	7,4	2,5	2,6	53,8
10	Paesi Bassi	9.269	1,6	2,4	2,4	56,2
11	Polonia	9.213	-2,2	2,5	2,4	58,5
12	Cina	9.003	-9,9	2,7	2,3	60,8
13	Austria	8.630	-1,1	2,3	2,2	63,0
14	Romania	5.825	-5,1	1,6	1,5	64,5
15	Giappone	5.637	19,1	1,3	1,4	66,0
16	Emirati Arabi Uniti	5.511	16,5	1,3	1,4	67,4
17	Brasile	4.997	4,5	1,3	1,3	68,7
18	Hong Kong	4.473	7,3	1,1	1,1	69,8
19	Ceca, Repubblica	4.201	0,7	1,1	1,1	70,9
20	Grecia	4.163	-13,0	1,3	1,1	72,0
	Altri paesi	109.223	6,2	27,3	28,0	
	Mondo	389.725	3,7	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT.

Per quanto riguarda le importazioni esse continuano a diminuire specialmente nelle merci di produzione Ue. Sul versante delle importazioni dei servizi soffrono i mercati tradizionali (Ue27, America settentrionale ed Asia), ma si avvantaggiano le forniture di paesi europei non Ue (con la Russia a primeggiare), America meridionale e Africa settentrionale. Nella tabella sottostante sono riportati i primi venti paesi di provenienza delle importazioni italiane. I paesi dell'Unione Europea mantengono le posizioni

occupate negli anni precedenti, seppur registrando un calo delle importazioni in volume specialmente in Regno Unito, Germania, Spagna e Francia. Nei paesi extra-Ue spiccano i decrementi di Giappone, India, Cina, Azerbaigian e Turchia. Rimane da segnalare il balzo in avanti della Libia (dalla ventitreesima all'ottava posizione con un +224,1 per cento) e l'avanzamento del Kazakistan che scala la classifica dalla ventiseiesima alla diciannovesima posizione (+33,1 per cento) in virtù delle acquisizioni di risorse energetiche provenienti da questi Paesi.

Tabella 2.10 - I primi 20 paesi di provenienza delle importazioni italiane.

		posizione	valori (milioni di euro)	variazioni %	pesi percentuali		percentuale cumulata
		2011	2012	2011-12	2011	2012	2012
1	Germania	1	55.219	-11,5	15,5	14,6	14,6
2	Francia	2	31.318	-6,8	8,4	8,3	22,8
3	Cina	3	24.695	-16,5	7,4	6,5	29,4
4	Paesi Bassi	4	20.388	-3,1	5,2	5,4	34,8
5	Russia	6	18.331	8,4	4,2	4,8	39,6
6	Spagna	5	16.848	-7,0	4,5	4,4	44,0
7	Belgio	7	14.381	-1,3	3,6	3,8	47,8
8	Libia	23	12.874	224,1	1,0	3,4	51,2
9	Stati Uniti	8	12.666	-2,8	3,2	3,3	54,6
10	Svizzera	9	11.018	-2,4	2,8	2,9	57,5
11	Regno Unito	10	9.554	-12,7	2,7	2,5	60,0
12	Algeria	12	8.972	8,0	2,1	2,4	62,4
13	Austria	11	8.839	-6,4	2,4	2,3	64,7
14	Arabia Saudita	15	7.483	6,4	1,8	2,0	66,7
15	Azerbaigian	13	7.151	-13,2	2,1	1,9	68,6
16	Polonia	14	7.125	-5,2	1,9	1,9	70,5
17	Turchia	16	5.257	-12,1	1,5	1,4	71,8
18	Romania	18	4.851	-8,4	1,3	1,3	73,1
19	Kazakistan	26	4.685	33,1	0,9	1,2	74,4
20	Ceca, Repubblica	19	4.457	-9,1	1,2	1,2	75,5
	Altri paesi	9	92.649	-12,4	26,3	24,5	
	Mondo		378.759	-5,6	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT.

2.4 Trade Performance Index: buon posizionamento italiano

Il *Trade Performance Index* (TPI), un indicatore elaborato congiuntamente dall'UNCTAD e dal WTO, assegna all'Italia un posto di assoluto primo piano nello scenario competitivo del commercio mondiale, inserendola al secondo posto subito dopo la Germania nella graduatoria generale. Questo indice composito viene calcolato analizzando 14 macro-settori del commercio internazionale utilizzando 5 sotto-indicatori: il saldo commerciale; l'export pro capite; la quota nell'export mondiale; il livello di diversificazione di ogni macro-settore in termini di numero di prodotti in esso

contenuti; il livello di diversificazione dei mercati. Tra i paesi del G-20 l'Italia emerge come una delle cinque economie (con Cina, Germania, Giappone e Corea del Sud) che dimostra un surplus con l'estero per i manufatti non alimentari.

L'Italia risulta in prima posizione al mondo in tre settori: tessile, abbigliamento, pelli-calzature; seconda dopo la Germania in altri 3 settori: meccanica non elettronica, manufatti di base (cioè metalli, ceramiche, ecc.) e altri prodotti manufatti (cioè occhialeria, gioielleria, articoli in materie plastiche); senza tralasciare un seppur importante sesto posto nei prodotti alimentari trasformati. Nelle categorie sopracitate, nell'arco del 2011 l'export ha raggiunto 309 miliardi di dollari ed un surplus di 116 miliardi di dollari. E' evidente quindi come il made in Italy primeggi anche durante gli anni di crisi economica costituendo oggi uno dei brand più importanti al mondo, arricchito di valore aggiunto insito nella sua italianità. I quattro macrosettori di eccellenza che primeggiano sugli altri beni e servizi sono sintetizzati nelle 4 A: Automazione-Meccanica⁹, Abbigliamento-Moda¹⁰, Arredo-casa¹¹ e Agro-Alimentare¹². Si contano risultati meritevoli e primati internazionali anche in alcune aree ad alto contenuto tecnologico: auto di lusso, elicotteristica, specialità chimiche e farmaceutiche, diagnostica e biomedicale. Altra risorsa da non sottovalutare, ma da sviluppare e rafforzare è il turismo che in Italia trova la perfetta combinazione tra arte, ambiente naturale, architettura ed accoglienza (Fortis 2005).

Secondo l'Indice Fortis-Corradini elaborato dalla Fondazione Edison, su circa 5.000 prodotti in cui si può suddividere con il massimo grado di disaggregazione statistica il commercio internazionale, nel 2011 l'Italia è risultata nel podio (prima o seconda o terza economia al mondo per attivo commerciale con l'estero) in 946 prodotti, che hanno portato un attivo di 183 miliardi di dollari. Per citarne qualcuno si vogliono ricordare: le calzature in pelle, le macchine per gli imballaggi, le attrezzature frigorifere per supermercati, la pasta, gli occhiali, gli elicotteri, gli yacht di lusso, le pelli conciate, i tubi in acciaio, le pompe per liquidi, i pomodori lavorati, le mele, i vini e gli spumanti, l'uva, i rubinetti e le valvole, i mobili, i lavori in acciaio e alluminio, la bulloneria, le navi da crociera, i forni e le cucine.

⁹ Prodotti in metallo, apparecchi e macchine agricole e industriali.

¹⁰ Tessile-abbigliamento, cuoio-pelletteria-calzature, oreficeria-gioielleria, occhialeria.

¹¹ Legno-mobilio, illuminotecnica, piastrelle, pietre ornamentali.

¹² Prodotti agricoli-alimentari-bevande.

Tabella 2.11 - Indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale: il posizionamento dell'Italia, anno 2011.

Posizione dell'Italia per surplus commerciale con l'estero	Numero di prodotti (in base alla classificazione HS 1996)	Valore del surplus italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1° Paese per attivo con l'estero	235	63
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2° Paese per attivo con l'estero	390	74
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3° Paese per attivo con l'estero	321	45
Totale casi di prodotti in cui l'Italia figura nei primi 3 posti al mondo per attivo con l'estero	946	183

Fonte: Fondazione Edison.

2.5 L'internazionalizzazione italiana: analisi del rapporto sulla competitività dei settori produttivi.

L'Istat ha pubblicato il 20 Febbraio 2013 il rapporto sulla competitività dei settori produttivi che ingloba uno studio sulle forme di internazionalizzazione delle aziende italiane compiuto tra il 2007 e il 2010.¹³ La base di dati ingloba 90.000 aziende operative nei mercati esteri che nel 2010 occupavano 4,4 milioni di lavoratori ed esportavano per un risultato complessivo di 293 miliardi di euro (oltre 85 per cento delle esportazioni italiane); il campione risulta quindi altamente rappresentativo nell'universo delle imprese italiane internazionalizzate. Durante l'indagine è stata delineata una tassonomia delle strategie di internazionalizzazione delle aziende italiane

¹³ <http://www.istat.it/it/archivio/82456>

costituita da sette classi mutuamente esclusive (nel caso in cui un soggetto sia inseribile in più categorie, è stato associato alla classe più elevata):

1. Solo esportatori: aziende che non importano, ma esportano verso Paesi Ue e/o verso massimo quattro aree geografiche extra Ue¹⁴;
2. Importatori di beni e servizi;
3. Importatori di beni intermedi;
4. Esportatori ed importatori;
5. Global: imprese che vendono in almeno cinque aree extra-europee;
6. MNE: imprese multinazionali italiane che hanno controllate estere;
7. Controllo estero: imprese localizzate in Italia, ma controllate dall'estero.

Le classi sono state presentate in ordine crescente di complessità e le ultime due forme riguardano l'internazionalizzazione produttiva. La classe prevalente è quella degli "esportatori-importatori" (30,82 per cento), seguita dai soli "esportatori" (26,43 per cento); l'internazionalizzazione produttiva è molto meno diffusa (controllo estero 4,6 per cento e MNE 3,4 per cento). La dimensione media delle aziende, definita sul numero degli addetti, decresce in modo continuo dal controllo estero con 219,8 addetti ai 13,4 dei "solo esportatori". Le multinazionali italiane prevalgono sulla diversificazione in termini di numero medio di prodotti esportati (33,9) contro la media del 8,7; mentre le "global" riescono a posizionare i loro prodotti in 29,6 paesi (contro la media del 7,7). La produttività che si riscontra nel legame tra complessità della forma di internazionalizzazione e performance aumenta al salire della scala di internazionalizzazione, ma la quota di esportazioni sul fatturato totale, proxy generica del grado di apertura internazionale dell'azienda, è superiore nelle imprese globali (47,8). Si deduce quindi che le tipologie di internazionalizzazione più complesse siano detenute da aziende con dimensioni maggiori e apportino una produttività e una diversificazione produttiva superiore. Viceversa le imprese a maggior profittabilità (MOL/valore aggiunto) si trovano nella parte bassa della tassonomia ("importatori di altri beni e servizi" 50, "soli esportatori" 41).

La tabella seguente presenta schematicamente le caratteristiche strutturali associate ad ogni forma di internazionalizzazione.

¹⁴ Le aree geografiche considerate sono undici: Unione europea 27; Paesi europei non Ue; Africa settentrionale; Altri paesi africani; America settentrionale; America centro-meridionale; Medio Oriente; Asia centrale; Asia orientale; Oceania; Altri territori e destinazioni.

Tabella 2.12 - Caratteristiche strutturali delle imprese per forme di internazionalizzazione – Anno 2010.

Forme di internazionalizzazione	Numero di imprese	Numero di imprese in %	Numero di addetti	Fatturato medio (migliaia di euro)	Dimensione media (addetti)	Numero di prodotti esportati	Produttività media (valore aggiunto per addetto)	Profittabilità media (MOL/valore aggiunto)	Grado medio di apertura (esportazioni/fatturato totale)
Controllo estero	4261	4,6	936749	95817	219,8	18,8	103,9	34,8	23,3
MNE	3133	3,4	647232	81524	206,6	33,9	86	34,8	39,1
Global	10467	11,4	933482	29853	89,2	24,6	65,5	35,4	47,8
Esportatori-Importatori	28175	30,8	992827	12375	35,2	8,9	62,7	40,3	20,9
Importatori di beni intermedi	13608	14,8	412095	10758	30,3	0	60,9	43,6	0
Importatori di altri beni o servizi	7605	8,3	143983	5183	18,9	0	54,3	50	0
Solo esportatori	24168	26,4	323776	3520	13,4	4,3	46,6	41,4	17,7
Totale	91418	100	4390145	17455	48	8,7	60,5	40,9	19

Fonte: Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, Istat, 2013.

La tabella 2.13 associa a ciascun comparto della classificazione Ateco la distribuzione nelle sette forme di internazionalizzazione prima descritte.

Tabella 2.13 - Distribuzione settoriale delle imprese per forme di internazionalizzazione –Anno 2010 (numero di imprese, valori percentuali).

SETTORI	Forme di internazionalizzazione							Totale
	Controllo estero	MNE	Global	Esportatori- importatori	Importatori di beni intermedi	Importatori di altri beni e servizi	Solo esportatori	
Attività manifatturiere	4,0	5,1	18,9	33,4	7,8	3,2	27,6	100,0
Industrie alimentari	2,8	3,7	13,6	35,1	5,6	12,0	27,2	100,0
Industria delle bevande	3,3	3,0	23,9	15,6	2,8	0,6	50,7	100,0
Industrie tessili	1,6	4,5	22,3	40,7	9,5	3,4	18,2	100,0
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	1,3	4,9	14,1	43,6	4,4	5,5	26,3	100,0
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	1,5	4,2	25,7	36,6	1,3	2,8	27,9	100,0
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	0,6	3,3	7,2	32,2	37,0	0,4	19,3	100,0
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	3,5	2,9	8,2	44,2	11,5	1,7	28,0	100,0
Stampa e riproduzione di supporti registrati	2,2	2,4	5,4	27,5	16,7	3,2	42,7	100,0
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	11,4	7,1	14,3	27,1	14,3	8,6	17,1	100,0
Fabbricazione di prodotti chimici	10,6	7,4	19,8	35,1	6,4	1,7	18,9	100,0
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	34,6	8,8	19,1	24,7	4,6	4,6	3,5	100,0
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	4,3	5,7	15,6	39,8	8,3	0,9	25,6	100,0
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3,9	4,8	17,7	26,8	10,2	0,7	35,8	100,0
Metallurgia	5,8	5,5	14,3	45,1	8,4	0,7	20,2	100,0
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	2,6	4,1	12,9	35,1	8,2	2,3	34,9	100,0
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	6,5	6,4	22,6	34,3	14,9	4,5	10,9	100,0
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	5,2	7,3	24,1	31,9	10,0	1,6	20,0	100,0
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	4,9	6,8	30,1	26,3	2,3	1,7	27,9	100,0
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	12,2	6,0	19,6	37,3	6,2	2,6	16,3	100,0
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	7,0	7,5	15,8	38,7	7,3	5,5	18,2	100,0
Fabbricazione di mobili	1,1	3,1	21,3	27,1	4,0	1,2	42,3	100,0
Altre industrie manifatturiere	3,3	4,0	16,1	30,2	8,8	7,1	30,6	100,0
Totale commercio	4,7	1,2	5,3	32,2	19,8	12,4	24,4	100,0
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	2,8	0,4	3,5	28,0	10,2	14,3	40,8	100,0
Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	5,2	1,4	5,9	34,7	20,2	10,8	21,8	100,0
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	3,3	0,9	3,0	20,5	23,7	20,1	28,4	100,0
Altri settori	7,2	4,2	1,5	15,7	27,8	15,6	28,0	100,0
TOTALE	4,7	3,4	11,5	30,8	14,9	8,3	26,4	100,0

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT e su dati amministrativi.

La fabbricazione di prodotti farmaceutici e preparati farmaceutici è l'unico settore in cui le imprese si concentrano nella classe "a controllo estero"; gli altri comparti prediligono la forma "esportatori-importatori" (la metallurgia, la fabbricazione di carta e i settori tradizionali del Made in Italy, ad esclusione della produzione di macchinari). In generale i vari comparti che prediligono le imprese esportatrici-importatrici mostrano una produttività più elevata rispetto a situazioni in cui si scelgono forme più essenziali (con l'eccezione dell'industria delle bevande).

La ricerca prosegue studiando la connessione tra forme di internazionalizzazione e performance descritta sotto forma di variazione percentuale degli addetti tra 2007-2010 e come variazione di valore aggiunto tra 2007-2010. Per facilitare l'analisi si è però creata una nuova classificazione:

1. Multinazionali: comprende le precedenti classi "MNE" e "controllo estero";
2. Globali: accorpa i precedenti "Global" e "Esportatori-importatori";
3. Solo importatori: racchiude i precedenti "Importatori di beni intermedi" e gli "importatori di altri beni e servizi";
4. Solo esportatori.

In ogni comparto analizzato le forme più semplici di internazionalizzazione sono associate a performance peggiori in entrambi gli studi. Nello studio della variazione percentuale degli addetti si raggiungono i picchi più elevati nelle forme "multinazionale" e "globale" e i minimi sempre in associazione ai "soli esportatori". Nell'analisi della variazione del valore aggiunto la quasi totalità dei top performer predilige la forma "multinazionale".

Riassumendo i risultati ottenuti dalla ricerca si può concludere come per le aziende del campione:

- Il 70 per cento: abbia mantenuto invariata la forma di internazionalizzazione;
- Il 12 per cento: sia transitato verso forme meno evolute;
- Il 18 per cento: abbia scalato la classificazione verso l'alto passando soprattutto da "solo esportatore" o "importatore di beni intermedi" ad "esportatore-importatore".

Nella tabella finale (2.14) sono state studiate le transazioni o permanenze da uno stadio all'altro dell'internazionalizzazione con conseguente performance (in termini di addetti e di valore aggiunto). Si deduce esplicitamente che i passaggi verso classificazioni più evolute comportino risultati positivi; mentre i movimenti di tipo opposto annuncino performance negative o invariate (almeno che ciò non avvenga tra le forme più complesse). La stasi nella medesima modalità comporta risultati differenti: segnali positivi accompagnano le aziende che sono rimaste globali o multinazionali, mentre per i "solo esportatori" o "solo importatore" la dinamica è negativa o nulla.

Tabella 2.14 - Transazioni/permanenze nelle forme di internazionalizzazione e performance.

Transizioni e persistenze		Addetti	Valore aggiunto
Anno 2007	Anno 2010		
Multinazionali	Multinazionali	0,05 (a)	0,08 (a)
Multinazionali	Globali	0,03 (b)	0,04 (a)
Multinazionali	Solo importatori	0,02	0,06
Multinazionali	Solo esportatori	-0,17 (b)	-0,13 (c)
Globali	Multinazionali	0,09 (a)	0,13 (a)
Globali	Globali	0,06 (a)	0,06 (a)
Globali	Solo importatori	-0,05 (a)	-0,09 (a)
Globali	Solo esportatori	-0,11 (a)	-0,18 (a)
Solo importatori	Multinazionali	0,21 (a)	0,28 (a)
Solo importatori	Globali	0,08 (a)	0,12 (a)
Solo importatori	Solo importatori	0,00	-0,01 (b)
Solo importatori	Solo esportatori	-0,02	-0,05 (b)
Solo esportatori	Multinazionali	0,13 (a)	0,10 (c)
Solo esportatori	Globali	0,07 (a)	0,08 (a)
Solo esportatori	Solo importatori	0,05 (a)	0,02
Solo esportatori	Solo esportatori	-0,04 (a)	-0,10 (a)

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT e su dati amministrativi.

(a) Significativo all'1 per cento.

(b) Significativo al 5 per cento

(c) Significativo al 10 per cento.

Dall'intera ricerca si evince quindi che negli anni caratterizzati dalla fase più acuta della crisi il posizionamento delle imprese su forme più evolute di internazionalizzazione ha favorito una migliore performance in termini di occupazione e produttività non solo nel complesso del sistema produttivo, ma anche all'interno delle singole divisioni di attività economica.¹⁵

2.6 La posizione dell'Italia

L'ipotesi su cui ci si interroga trae origine dalla teoria a stadi (Johanson e Valhne, 1977, 1980, 2009) esposta nel primo capitolo. Essa prevede un percorso d'internazionalizzazione lineare ed incrementale; Madsen e Servais (1997) utilizzano la metafora "*like rings in the water*" per descrivere tale approccio. Come il più piccolo anello che si forma sulla superficie dell'acqua poi si espande così le modalità d'entrata in un nuovo paese dopo un incipit modesto e sicuro si spingono verso forme a maggior presidio ed investimento. Dallo studio esposto nel paragrafo 2.5 si evince come le aziende italiane stiano vivendo questo percorso di cambiamento e di crescita dato che il

¹⁵ <http://www.istat.it/it/archivio/82456> pag. 27.

18 per cento del campione analizzato è transitato da forme più semplici di internazionalizzazione a stadi più evoluti (contro il 12 per cento che retrocede ed il 70 per cento che rimane stabile). Inoltre dalla ricerca si nota come non solo le imprese stiano seguendo una logica di crescita a stadi, ma anche che le performance migliori in termini di occupazione e di produttività appartengano alle forme più evolute, in concomitanza con l'aumento dell'esperienza nazionale e dell'apprendimento strategico. La teoria di Johanson e Valhne sostiene inoltre un coinvolgimento incrementale dei paesi a maggior distanza psichica e culturale, verso i quali si percepisce un grado di rischio ed incertezza maggiori. Ci si interroga quindi su questo secondo elemento, cioè se l'Italia abbia più profonde relazioni di business con i paesi che dall'analisi della distanza culturale appaiono ad essa più vicini e se si stia muovendo verso i paesi ad essa meno interconnessi tramite un processo di avvicinamento.

La letteratura esposta in precedenza può essere utilizzata per calcolare le distanze culturali tra due o più Paesi e per comprendere il grado di similarità o differenza tra culture ed il relativo comportamento/adattamento da gestire. La distanza tra i paesi può quindi essere influenzata da una molteplicità di fattori, alcuni dei quali aumentano tale percezione, altri la contengono e altri ancora si inseriscono in una posizione mediana perché contemporaneamente possono darne origine o limitarla. Prima di continuare nell'esposizione preme sottolineare che non solo elementi a livello macro o di nazione (distanza spaziale e culturale) intervengono nel dare origine o amplificare la distanza tra i paesi, ma anche dinamiche a livello micro o di settore (specificità di settore, marketing, management). Altri fattori del contesto, esterni all'impresa e non da essa controllabili, tendono invece a diminuire la distanza (infrastrutture nazionali o internazionali come l'Ice, le Camere di Commercio, globalizzazione, ICT etc). Infine vi sono fattori a doppia valenza che possono accrescere o limitare la distanza percepita radicati a livello micro o individuale nei tratti specifici del decisore (esperienze pregresse, età, propensione al rischio, educazione etc) e a livello macro o aziendale negli aspetti aziendali quali dimensione, prodotti, cultura etc.

Nella tabella 2.15 vengono riportati gli indici rilevati da Hofstede e la distanza culturale rispetto all'Italia calcolata seguendo la metodologia di Kogut e Singh.

Tabella 2.15 - Valori degli indici di Hofstede e distanza culturale dall'Italia.

Paesi	distanza dal potere	avversione al rischio	individualismo/collettivismo	mascolinità/femminilità	orientam. al futuro	distanza culturale dall'Italia
Italia	50	75	76	70	34	0.000
Germania	35	65	67	66	31	0.212
Ungheria	46	82	80	88	50	0.260
Rep. Ceca	57	74	58	57	13	0.288
Svizzera	34	58	68	70	40	0.294
Sud Africa	49	49	65	63	n.p.	0.390
Lussemburgo	40	70	60	50	n.p.	0.453
Belgio	65	94	75	54	38	0.457
Polonia	68	93	60	64	32	0.457
Australia	36	51	90	61	31	0.505
Usa	40	46	91	62	29	0.573
Argentina	49	86	46	56	n.p.	0.593
Canada	39	48	80	52	23	0.619
Francia	68	86	71	43	39	0.737
Nuova Zelanda	22	49	79	58	30	0.821
Marocco	70	68	46	53	n.p.	0.837
Spagna	57	86	51	42	19	0.898

Gran Bretagna	35	35	89	66	25	0.921
Giappone	54	92	46	95	80	0.970
Irlanda	28	35	70	68	43	0.990
Austria	11	70	55	79	31	1.074
Brasile	69	76	38	49	65	1.144
Iran	58	59	41	43	n.p.	1.198
Turchia	66	85	37	45	n.p.	1.293
Israele	13	81	54	47	n.p.	1.325
Paesi Arabi	80	68	38	53	n.p.	1.348
Estonia	40	60	60	30	n.p.	1.365
India	77	40	48	56	61	1.421
Messico	81	82	30	69	n.p.	1.485
Grecia	60	112	35	57	n.p.	1.536
Finlandia	33	59	63	26	41	1.670
Croazia	73	80	33	40	n.p.	1.741
Bulgaria	70	85	30	40	n.p.	1.825
Africa Orientale	64	52	27	41	25	1.996
Pakistan	55	70	14	50	0	2.027
Taiwan	58	69	17	45	87	2.043
Corea del Sud	60	85	18	39	75	2.269

Perù	64	87	16	42	n.p.	2.324
Venezuela	81	76	12	73	n.p.	2.360
Africa Occ	77	54	20	46	16	2.389
Hong Kong	68	29	25	57	96	2.402
Romania	90	90	30	42	n.p.	2.440
Paesi Bassi	38	53	80	14	44	2.448
Thailandia	64	64	20	34	56	2.456
Serbia	86	92	25	43	n.p.	2.487
Russia	93	95	39	36	n.p.	2.570
Portogallo	63	104	27	31	30	2.587
Cile	63	86	23	28	n.p.	2.615
Cina	80	30	20	66	118	2.803
Indonesia	78	48	14	46	n.p.	2.865
Norvegia	31	50	69	8	44	3.126
Vietnam	70	30	20	40	80	3.143
Slovacchia	104	51	52	110	38	3.164
Slovenia	71	88	27	19	n.p.	3.171
Danimarca	18	23	74	16	46	3.751
Svezia	31	29	71	5	33	4.042

Si sono quindi analizzate le serie storiche delle esportazioni italiane dal 1971 al 2011 dei primi otto paesi destinatari di esportazioni italiane.

Nel 1971 i primi otto paesi destinatari erano: Repubblica Federale Tedesca, Francia, Stati Uniti, Svizzera, Paesi Bassi, Belgio Lussemburgo, Regno Unito, Jugoslavia¹⁶.

Nel 2011 la situazione appare in parte modificata, nelle prime otto posizioni troviamo: Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera, Spagna, Regno Unito, Cina, Turchia.

¹⁶ L'interscambio commerciale italiano: una nuova base informativa per le analisi di lungo periodo. Istat, 2006, pag. 4.

Tabella 2.16 - Esportazioni italiane 1971-2011 (migliaia di euro).

ANNI	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito	Svizzera	Turchia	Stati Uniti	Cina	Belgio- Lussemburgo	Paesi Bassi	Jugoslavia	TOTALE ESPORTAZIONI ITALIA
1971	654.308	1.107.670	82.989	187.018	227.677	39.378	474.344	18.925	183.256	222.183	141.133	4.834.912
1972	793.394	1.293.184	123.247	239.142	252.222	46.773	548.550	23.173	205.281	244.727	129.408	5.603.262
1973	971.177	1.471.566	162.349	334.782	313.280	57.210	573.896	22.447	243.432	291.656	160.940	6.708.404
1974	1.290.028	1.919.232	249.057	529.228	426.197	136.496	776.561	35.357	378.850	458.742	289.828	10.239.305
1975	1.562.436	2.246.572	242.282	540.479	445.204	164.251	768.995	49.437	395.711	501.487	261.214	11.809.523
1976	2.418.824	3.074.779	316.515	771.859	599.094	235.889	1.038.162	58.962	620.150	656.181	240.505	16.096.268
1977	2.951.626	3.867.106	387.538	1.087.798	827.109	224.916	1.376.938	40.447	733.677	778.834	338.465	20.641.539
1978	3.498.572	4.726.436	360.730	1.485.356	1.009.336	202.268	1.748.312	82.505	843.250	1.004.924	389.028	24.534.440
1979	4.582.623	5.923.263	571.760	2.022.497	1.323.063	238.481	2.002.221	119.718	1.057.090	1.418.540	535.922	30.949.336
1980	5.213.170	6.368.707	656.166	2.098.912	1.524.393	188.977	1.835.747	113.652	1.146.198	1.271.301	540.214	34.457.699
1981	6.035.420	6.992.601	724.499	2.581.717	1.784.338	275.594	3.016.818	189.842	1.224.222	1.350.850	638.325	44.435.806
1982	7.800.197	8.087.284	934.405	3.212.020	2.045.668	329.996	3.614.834	146.368	1.483.602	1.574.464	688.561	51.248.471
1983	8.393.211	9.534.548	959.552	3.625.099	2.362.284	433.999	4.401.986	208.193	1.640.764	1.711.260	783.285	57.084.036
1984	9.336.584	10.852.637	1.008.310	4.501.237	2.709.276	599.102	7.253.796	408.188	1.927.644	1.915.327	879.115	66.636.874
1985	10.847.275	12.583.896	1.263.718	5.383.421	3.135.049	695.482	9.480.467	778.496	2.294.389	2.391.206	1.168.659	77.325.790
1986	11.725.788	13.756.822	1.890.333	5.318.980	3.412.333	648.651	8.059.127	772.190	2.500.949	2.455.891	1.043.422	75.057.317
1987	12.719.901	14.594.427	2.734.637	5.800.941	3.666.081	704.796	7.496.061	729.844	2.628.116	2.408.279	965.172	77.922.526
1988	14.253.195	15.699.000	3.486.860	6.905.381	4.048.144	616.853	7.639.148	872.739	2.900.808	2.646.369	1.051.157	85.928.134
1989	16.223.217	17.134.288	4.725.784	7.852.454	4.450.438	714.541	8.581.916	876.622	3.256.904	3.084.611	1.345.331	99.571.422
1990	17.208.212	20.102.295	5.195.357	7.438.819	4.754.647	1.043.491	8.013.333	603.381	3.580.542	3.276.038	1.840.791	105.106.873
1991	16.449.792	22.733.754	5.529.788	7.213.905	4.549.934	1.134.648	7.458.065	803.060	3.681.760	3.416.361	1.362.401	108.315.636
1992	16.557.388	23.066.296	5.811.306	7.432.718	4.502.001	1.278.511	7.892.218	951.073	3.759.306	3.552.833	598.748	113.329.345
1993	18.126.142	26.844.350	5.974.993	8.836.242	5.378.762	2.159.406	10.581.824	2.005.614	4.115.898	3.888.097	616.234	137.488.285
1994	20.950.666	30.437.115	7.425.810	10.403.559	5.952.979	1.589.690	12.228.886	1.897.737	4.781.182	4.610.689	1.764.818	159.092.292
1995	25.726.415	37.148.892	9.585.495	12.265.227	7.344.277	2.719.883	14.174.081	2.267.213	5.688.134	5.856.723	2.591.370	196.860.291
1996	25.204.043	35.123.969	9.876.166	13.005.833	7.340.433	3.413.112	14.661.933	2.285.397	5.564.612	5.925.380	3.402.165	200.842.415

1997	25.859.814	34.803.037	11.018.278	15.117.813	7.179.718	3.863.625	16.625.370	2.223.601	5.754.244	6.050.030	3.584.709	211.297.113
1998	28.409.697	36.629.383	12.882.554	15.938.558	7.583.382	3.669.367	19.004.070	1.842.423	6.033.508	6.379.070	4.125.995	220.104.912
1999	29.175.555	36.964.729	14.250.003	15.952.393	7.657.870	2.845.757	20.547.342	1.834.323	6.247.204	6.411.487	3.916.221	221.040.469
2000	33.195.527	39.557.736	16.354.534	18.035.686	8.626.725	4.646.459	26.659.246	2.380.392	7.586.351	6.964.890	3.685.597	260.413.251
2001	33.690.510	40.096.165	16.955.376	18.474.369	9.839.999	3.923.474	26.242.792	3.274.680	8.838.087	7.279.766	4.675.990	272.989.617
2002	33.068.634	37.255.701	17.353.885	18.780.447	9.361.735	4.078.415	25.802.319	4.017.408	8.709.554	6.959.844	5.239.506	269.063.520
2003	33.033.487	37.233.212	18.911.113	18.685.696	9.988.516	4.721.223	21.970.084	3.850.300	7.608.786	6.387.108	5.576.761	264.615.606
2004	35.229.586	38.760.772	20.726.786	20.153.300	11.767.296	5.687.000	22.368.427	4.448.351	7.754.039	6.700.589	5.733.310	284.413.361
2005	36.845.492	39.493.445	22.466.157	19.703.024	11.647.891	6.167.118	23.959.826	4.603.352	8.603.754	7.273.982	6.167.964	299.923.416
2006	39.120.665	43.936.124	24.470.840	20.171.261	12.623.157	6.759.749	24.541.313	5.685.831	10.142.266	7.985.814	6.607.550	332.012.885
2007	41.991.089	47.253.952	27.369.204	21.241.497	13.297.102	7.192.208	24.253.713	6.289.724	11.344.995	8.657.667	7.584.813	364.743.919
2008	41.458.955	47.110.445	24.123.204	19.326.594	14.425.285	7.501.972	23.027.521	6.432.430	10.394.465	8.678.309	8.702.683	369.015.556
2009	33.984.500	36.942.491	16.680.060	14.953.275	13.562.856	5.652.452	17.099.144	6.629.224	8.464.383	7.111.037	9.455.668	291.733.117
2010	39.236.737	43.866.943	19.594.939	17.575.777	15.822.922	8.028.751	20.329.234	8.608.995	9.185.783	8.368.190	6.977.086	337.346.283
2011	43.706.641	49.344.918	19.884.523	17.518.760	20.655.368	9.627.862	22.856.536	10.000.228	10.153.736	9.119.108	7.537.822	375.849.581

Fonte: ISTAT¹⁷.

Da questi dati si sono successivamente calcolati i pesi di ciascun paese in riferimento alle esportazioni dell'Italia per poter osservare l'andamento delle esportazioni sull'intera serie storica, ottenendo il grafico di seguito presentato.

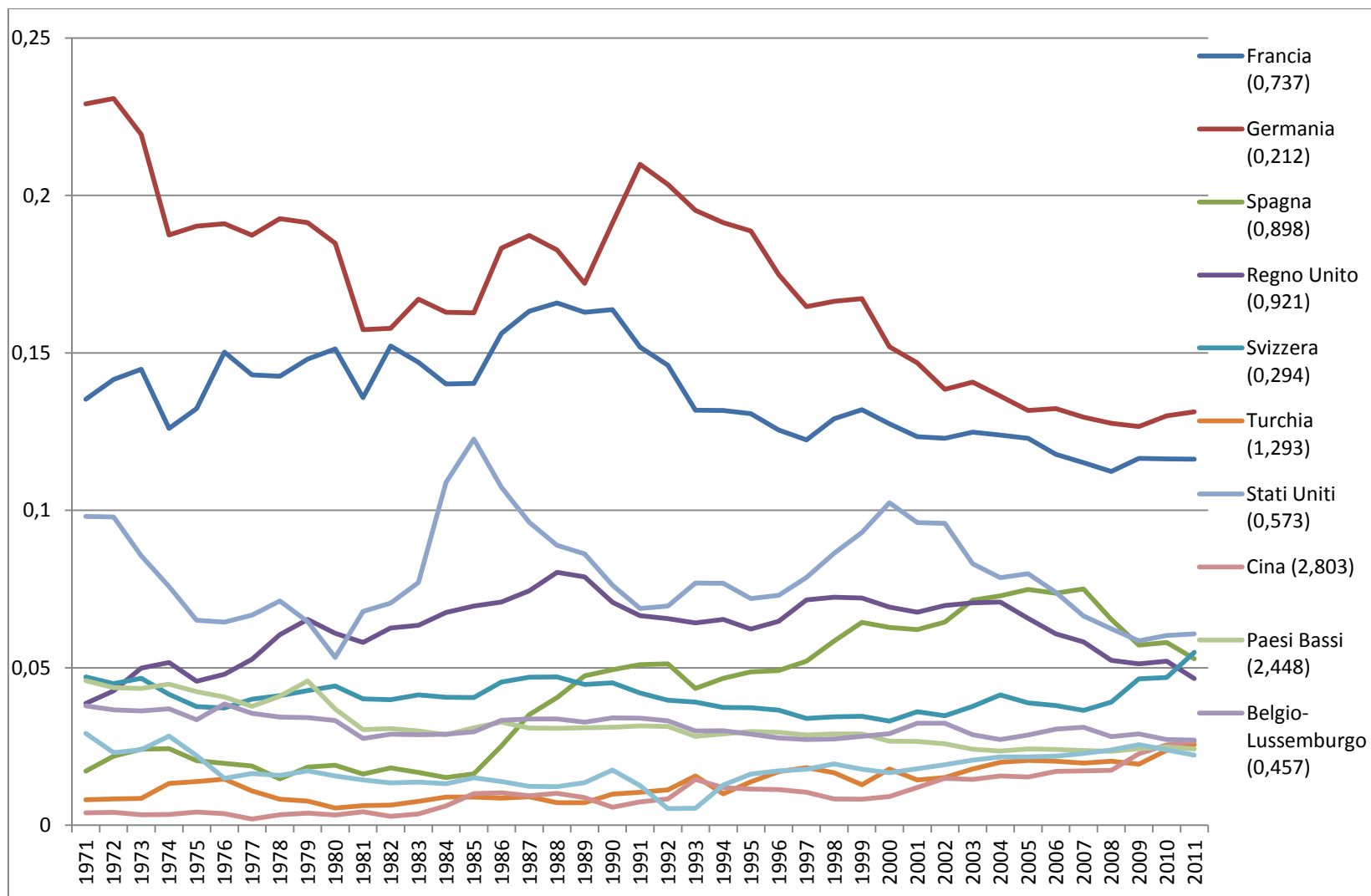
¹⁷ Il Belgio-Lussemburgo dal 1999 si divide in Belgio e Lussemburgo.
 La Jugoslavia dal 1993 si divide in Territorio dell'ex Repubblica Jugoslava di Macedonia e Serbia e Montenegro.
 La Slovenia fino al 30.06.1992 risulta inclusa nella Jugoslavia.
 La Croazia fino al 30.06.1992 risulta inclusa nella Jugoslavia.
 Serbia e Montenegro fino al 30.06.1992 risultano inclusi nella Jugoslavia
 Serbia e Montenegro dal 01.06.2005 si divide in Serbia, Montenegro e Kosovo
 Kosovo fino al 31.05.2005 era incluso in Serbia e Montenegro
 La R.f.Jugoslava fino al 1992 risulta inclusa nella Jugoslavia
 Il Territorio dell'ex Repubblica Jugoslava di Macedonia fino al 1992 risulta incluso nella Jugoslavia
 Dal 1991 la Germania comprende l'ex Repubblica Federale e l'ex Repubblica democratica di Germania.

Tabella 2.17 *Pesi percentuali dei paesi analizzati nelle esportazioni italiane 1970-2011.*

ANNI	Francia (0,737)	Germania (0,212)	Spagna (0,898)	Regno Unito (0,921)	Svizzera (0,294)	Turchia (1,293)	Stati Uniti (0,573)	Cina (2,803)	Paesi Bassi (2,448)	Belgio- Lussemburgo (0,457)	Iugoslavia (2,466)
1971	0,13533	0,2291	0,01716	0,03868	0,04709	0,00814	0,09811	0,00391	0,045954	0,037903	0,029190
1972	0,1416	0,23079	0,022	0,04268	0,04501	0,00835	0,0979	0,00414	0,043676	0,036636	0,023095
1973	0,14477	0,21936	0,0242	0,0499	0,0467	0,00853	0,08555	0,00335	0,043476	0,036288	0,023991
1974	0,12599	0,18744	0,02432	0,05169	0,04162	0,01333	0,07584	0,00345	0,044802	0,037000	0,028305
1975	0,1323	0,19023	0,02052	0,04577	0,0377	0,01391	0,06512	0,00419	0,042465	0,033508	0,022119
1976	0,15027	0,19102	0,01966	0,04795	0,03722	0,01465	0,0645	0,00366	0,040766	0,038528	0,014942
1977	0,14299	0,18735	0,01877	0,0527	0,04007	0,0109	0,06671	0,00196	0,037731	0,035544	0,016397
1978	0,1426	0,19264	0,0147	0,06054	0,04114	0,00824	0,07126	0,00336	0,040960	0,034370	0,015856
1979	0,14807	0,19139	0,01847	0,06535	0,04275	0,00771	0,06469	0,00387	0,045834	0,034155	0,017316
1980	0,15129	0,18483	0,01904	0,06091	0,04424	0,00548	0,05328	0,0033	0,036895	0,033264	0,015678
1981	0,13582	0,15736	0,0163	0,0581	0,04016	0,0062	0,06789	0,00427	0,030400	0,027550	0,014365
1982	0,1522	0,15781	0,01823	0,06268	0,03992	0,00644	0,07054	0,00286	0,030722	0,028949	0,013436
1983	0,14703	0,16703	0,01681	0,0635	0,04138	0,0076	0,07711	0,00365	0,029978	0,028743	0,013722
1984	0,14011	0,16286	0,01513	0,06755	0,04066	0,00899	0,10886	0,00613	0,028743	0,028928	0,013193
1985	0,14028	0,16274	0,01634	0,06962	0,04054	0,00899	0,1226	0,01007	0,030924	0,029672	0,015113
1986	0,15622	0,18328	0,02519	0,07087	0,04546	0,00864	0,10737	0,01029	0,032720	0,033321	0,013902
1987	0,16324	0,18729	0,03509	0,07444	0,04705	0,00904	0,0962	0,00937	0,030906	0,033727	0,012386
1988	0,16587	0,1827	0,04058	0,08036	0,04711	0,00718	0,0889	0,01016	0,030797	0,033759	0,012233
1989	0,16293	0,17208	0,04746	0,07886	0,0447	0,00718	0,08619	0,0088	0,030979	0,032709	0,013511
1990	0,16372	0,19126	0,04943	0,07077	0,04524	0,00993	0,07624	0,00574	0,031169	0,034066	0,017514
1991	0,15187	0,20988	0,05105	0,0666	0,04201	0,01048	0,06885	0,00741	0,031541	0,033991	0,012578
1992	0,1461	0,20353	0,05128	0,06559	0,03972	0,01128	0,06964	0,00839	0,031350	0,033172	0,005283

1993	0,13184	0,19525	0,04346	0,06427	0,03912	0,01571	0,07697	0,01459	0,028279	0,029936	0,0054
1994	0,13169	0,19132	0,04668	0,06539	0,03742	0,00999	0,07687	0,01193	0,028981	0,030053	0,0128
1995	0,13068	0,18871	0,04869	0,0623	0,03731	0,01382	0,072	0,01152	0,029751	0,028894	0,0163
1996	0,12549	0,17488	0,04917	0,06476	0,03655	0,01699	0,073	0,01138	0,029503	0,027706	0,0173
1997	0,12239	0,16471	0,05215	0,07155	0,03398	0,01829	0,07868	0,01052	0,028633	0,027233	0,0178
1998	0,12907	0,16642	0,05853	0,07241	0,03445	0,01667	0,08634	0,00837	0,028982	0,027412	0,0195
1999	0,13199	0,16723	0,06447	0,07217	0,03464	0,01287	0,09296	0,0083	0,029006	0,028263	0,0178
2000	0,12747	0,1519	0,0628	0,06926	0,03313	0,01784	0,10237	0,00914	0,026746	0,029132	0,0167
2001	0,12341	0,14688	0,06211	0,06767	0,03605	0,01437	0,09613	0,012	0,026667	0,032375	0,0180
2002	0,1229	0,13846	0,0645	0,0698	0,03479	0,01516	0,0959	0,01493	0,025867	0,032370	0,0192
2003	0,12484	0,14071	0,07147	0,07061	0,03775	0,01784	0,08303	0,01455	0,024137	0,028754	0,0207
2004	0,12387	0,13628	0,07288	0,07086	0,04137	0,02	0,07865	0,01564	0,023559	0,027263	0,0217
2005	0,12285	0,13168	0,07491	0,06569	0,03884	0,02056	0,07989	0,01535	0,024253	0,028687	0,0217
2006	0,11783	0,13233	0,0737	0,06075	0,03802	0,02036	0,07392	0,01713	0,024053	0,030548	0,0220
2007	0,11512	0,12955	0,07504	0,05824	0,03646	0,01972	0,0665	0,01724	0,023736	0,031104	0,0228
2008	0,11235	0,12767	0,06537	0,05237	0,03909	0,02033	0,0624	0,01743	0,023517	0,028168	0,0239
2009	0,11649	0,12663	0,05718	0,05126	0,04649	0,01938	0,05861	0,02272	0,024375	0,029014	0,0256
2010	0,11631	0,13004	0,05809	0,0521	0,0469	0,0238	0,06026	0,02552	0,024806	0,027230	0,0239
2011	0,11629	0,13129	0,05291	0,04661	0,05496	0,02562	0,06081	0,02661	0,024263	0,027015	0,0223

Figura 2.3 - Andamento delle esportazioni italiane 1971-2011.



Il primo paese d'esportazione dell'Italia risulta essere la Germania che è anche il paese con cui l'Italia presenta la minima distanza culturale (0.212). La relazione sembra persistere perché quasi tutti i paesi analizzati (che rappresentano le economie con cui l'Italia detiene i maggiori scambi commerciali) segnalano una distanza inferiore al 1. Per quanto riguarda la Turchia e la Cina (che contano rispettivamente una distanza di 1.293 e di 2.803) si nota un interesse continuo ed incrementale segnale di un processo di avvicinamento rispetto a culture e società anche profondamente differenti rispetto a quella italiana.

A conclusione del presente capitolo preme sottolineare ancora una volta come il termine cultura legato alle relazioni di business internazionale sia legato a svariati concetti presi in esame come la distanza psichica, la sensibilità culturale, le norme culturali e le relazioni interpersonali. Solo tramite la presa di coscienza delle differenze esistenti tra i diversi paesi e una conseguente pianificazione della strategia d'ingresso nei rispettivi mercati, l'impresa potrà muoversi nel mercato globalizzato in modo più consapevole, incrementando le possibilità di successo e di crescita. Ciò che si vuole analizzare in seguito è se e in che modo le aziende internazionalizzate studino tale variabile e si adeguino alla realtà che di volta in volta andranno ad incontrare.

Capitolo 3 - Le politiche di marketing in orizzonte internazionale

3.1 Il posizionamento dell'offerta nei mercati internazionali

Le politiche di marketing in ambito internazionale risultano essere il tassello conclusivo e visibile al consumatore di un processo analitico progressivo sancito dalle fasi di identificazione dei mercati geografici di interesse, di segmentazione della domanda, di selezione del segmento obiettivo e di determinazione del posizionamento per l'offerta aziendale. Queste varie fasi rimangono sconosciute all'occhio del potenziale acquirente che si interfacerà solo con i risultati operativi riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la distribuzione, ma essi costituiscono la conseguenza esplicita del processo che ora si andrà ad analizzare. Prima di tale esposizione si vuole ancora una volta sottolineare quanto il già difficile processo decisionale sia ulteriormente intricato nel contesto internazionale nel quale il grado di incertezza e l'eterogeneità incrementa a causa della minor conoscenza e accessibilità alle informazioni. Non è insolito infatti, studiando l'ambiente estero, associare al medesimo prodotto, differenti benefici ricercati, condizioni d'uso discordanti, molteplicità di soggetti che prendono parte al processo d'acquisto oltre alle più naturali peculiarità del segmento quanto a elementi distintivi o dimensione.

Si intraprende quindi un'analisi, seppur sintetica, delle fasi da cui prenderanno origine le politiche del marketing mix.

La segmentazione è il processo per mezzo del quale si ripartisce il mercato in un numero ridotto di segmenti che siano sufficientemente omogenei al loro interno per atteggiamenti e valenze psicologiche e, invece, sufficientemente eterogenei fra loro, così da consentire l'enucleazione di diversi marketing mix (Collesei, 2006). La segmentazione prevede una successione di due momenti interconnessi: la ricerca di variabili significative per la suddivisione in cluster e la valutazione e decisione del segmento obiettivo.

Nei vari ambienti nazionali si possono riconoscere affinità in grado di formare gruppi plurinazionali economicamente e culturalmente omogenei (macrosegmentazione). I

canoni seguiti per l'enucleazione dei cluster, seppur fortemente connessi alla tipologia di prodotto, riguardano le variabili geografiche dove prossimità spaziale viene intesa come similarità culturale, le variabili economiche poiché lo sviluppo economico vincola la domanda di alcuni beni/servizi o l'estensione del mercato, ed infine le variabili culturali (Jain, 1996). I limiti di questa procedura dipendono dalla centralità che transita dal potenziale consumatore al paese, la presunta omogeneità interna al macrosettore e la possibilità di riscontrare segmenti simili in paesi che non fanno parte del cluster. Per specifiche tipologie di prodotti tale segmentazione può però essere efficace (in particolar modo per i beni industriali contraddistinti da universalità di esigenze e di processi di approvvigionamento), ma spesso l'eterogeneità della domanda richiede una successiva fase di microsegmentazione. Nei vari paesi si esplicitano così segmenti che possono essere di dimensioni ridotte, quasi di nicchia, ma che riuniti a livello internazionale divengono numericamente consistenti, ad oggi tale pratica è facilitata dall'ubiquità degli stili di vita. I parametri utilizzati sono sociodemografici, comportamentali-socioculturali o sulla base dei benefici ricercati (*benefit segmentation*). Ancor più efficace è ricercare segmenti di domanda transnazionali nell'ambito dei cluster plurinazionali definiti tramite la macrosegmentazione in base a valori culturali. Qualora non si trovino similarità che vadano oltre i propri confini geografici, ci si interfacerà con segmenti diversi in ogni paese d'interesse ricercando comunque, per quanto possibile, un coordinamento nella condotta globale.

Una volta definito il target obiettivo si delinea il posizionamento dell'offerta aziendale. Esso costituisce l'anello di congiunzione tra l'analisi interna all'azienda, l'analisi esterna (del settore, della concorrenza, della domanda) e l'enunciazione delle politiche di marketing poiché tramite uno studio conoscitivo e la conseguente esplicitazione degli elementi che possono permettere di spiccare nei processi di scelta si otterranno le linee guida del marketing mix. Anch'esso è il risultato di due momenti: uno analitico di ricerca (attraverso l'utilizzo dell'analisi statistica multivariata si compone una mappa percettiva all'interno della quale si dispone l'impresa, i concorrenti e l'offerta ideale) e un momento strategico che prevede la decisione riguardo la posizione da occupare per conquistare il segmento obiettivo e centrare le politiche di marketing. I fattori che influiscono sul posizionamento sono le caratteristiche di settore in termini di delibere normative, stadio di sviluppo tecnologico, ciclo di vita dei prodotti e le caratteristiche

della concorrenza sul fronte dell'intensità competitiva, delle peculiarità riscontrate, della percezione delle offerte etc. L'altro focale paramento coinvolge la domanda e nello specifico l'atteggiamento del consumatore che nel suo processo cognitivo subisce contemporaneamente freni e incentivi dalle variabili personali (motivazioni, comportamenti, apprendimento etc) e dalle variabili sociali (derivanti dalla famiglia, dal gruppo di riferimento, sintetizzabili nel concetto di cultura).

Ancora una volta si sottolinea come la cultura permetta l'insorgere del senso di identità e di appartenenza, definendo norme per l'interazione e per la risoluzione dei problemi.

L'ambiente sociale si contraddistingue per una dimensione macro, dove prendono spazio le relazioni dirette o indirette tra gruppi normalizzate e strutturate attraverso i sostrati di cultura, subcultura e classe sociale che veicolano comportamenti cognitivi ed affettivi. Emblematico risulta l'impatto della religione: cattolicesimo, protestantesimo ed islamismo (Nestorovic, 2010). A livello invece di microambiente sociale, definito dai rapporti diretti tra singolo soggetto e gruppo di riferimento, vengono condizionati bisogni, forme espressive e preferenze. A dimostrazione di quanto appena esposto si cita l'autorevolezza che nei vari paesi ruota intorno alla famiglia (ristretta o allargata che sia) o l'attenzione verso i giudizi dei componenti più anziani. Come ha affermato Katona (1964): "E' l'individuo che sente, pensa e agisce, ma il modo in cui egli sente, pensa ed agisce è influenzato dal gruppo cui egli appartiene". Tali conoscenze permetteranno di far percepire al consumatore una vicinanza e similarità con l'impresa internazionalizzata che faciliterà la conclusione della negoziazione.

L'ambiente sociale, ossia quindi il network di relazioni tra i soggetti, influisce sui loro atteggiamenti e di conseguenza anche sul comportamento di consumo delineando tratti specifici nell'uso del prodotto, nei benefici ricercati, nel coinvolgimento del consumatore e nel processo di adozione dell'innovazione (che permette di suddividere la popolazione in innovatori, pionieri, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria e ritardatari ed in funzione della numerosità di questi cluster varierà la politica comunicativa o si darà maggior enfasi alla politica di prezzo o promozionale).

A titolo di esempio la funzione d'uso del dentifricio risulta cosmetica in Spagna e Grecia, ma terapeutica in Olanda; il succo d'arancia è basilare per la colazione negli USA, ma viene applicato ad una situazione d'uso totalmente differente in Francia. Ancora i frigoriferi europei sono stati adattati alle condizioni d'uso del target

giapponese perché troppo rumorosi per le sottili pareti delle case locali o i trattori utilizzati in Germania necessitano di adeguamenti dovuti all'impiego frequente su strada ordinaria o influente risulta anche il grado di utilizzo, la Schwepps ideata come integrazione a liquori forti, è stata riposizionata nel nostro territorio nazionale come bibita frizzante dotata di identità propria.

Infine sono le caratteristiche interne all'impresa, insieme alle peculiarità del settore, della domanda e della concorrenza ad influire sul posizionamento dell'offerta. Esse derivano dal suo orientamento nei confronti dei mercati esteri, sintetizzabile in quattro orientamenti (Perlmutter, 1969) che hanno risonanza nelle strategie, nelle strutture operative e negli approcci di management. L'orientamento etnocentrico (*o home country oriented*) di solito sancisce la prima fase di internazionalizzazione allorché la cultura del paese d'origine risulta predominante poiché non intervengono adattamenti nel prodotto o nelle altre variabili del marketing mix; lo stile direzionale è *top-down* e si dà un peso estremamente limitato a ricerche di mercato e alle esigenze specifiche del paese estero. L'orientamento policentrico (*o host country oriented*) stabilisce il massimo adattamento dell'offerta in modo tale da rispondere alle istanze locali; tale orientamento viene prediletto quando le esigenze della domanda appaiono fortemente eterogenee, l'ambito competitivo disomogeneo e persistono specificità normative. L'orientamento regiocentrico prevede invece la presenza di entità organizzative dotate di autonomia, ma facenti parte di un *network* basato su elevata integrazione e coordinamento. Infine l'orientamento geocentrico (*world oriented*) si confà alle aziende che agiscono su scala planetaria con una struttura produttiva globalizzata.

Il posizionamento solitamente si colloca in un continuum tra estrema standardizzazione e contestualizzazione totalizzante, in dipendenza delle omogeneità o disomogeneità nella percezione dell'offerta; ma si ricorda che un posizionamento standardizzato non implica la standardizzazione delle politiche di marketing.

I canoni che permettono un posizionamento valido in più paesi attengono:

- agli attributi del prodotto o benefici funzionali che accostano l'offerta all'ideale di riferimento (Pampers, marca notoria di pannolini per neonati, si colloca in tutto il mondo in riferimento ad un beneficio funzionale "Bambino asciutto e felice");
- ai benefici psicosociali propri di brand premium di fascia alta (Montblanc o Burberry) o legati al paese d'origine (Coca-Cola, Harley Davidons);

-ai connotati del particolare target (Nike si avvale di testimonial come Michael Jordan, ma in Thailandia, paese dove non esiste un'associazione positiva per i risultati sportivi e nel quale invece si riconnette valore ai successi scolastici o nel campo dell'arte e della cultura, il tema è stato declinato in "La voglia di raggiungere il massimo in ogni campo", Winner, 2002).

Infine Aaker (2006) sostiene l'inefficacia di un posizionamento standardizzato nelle situazioni in cui: il posizionamento sia già occupato (Cadbury nel Regno Unito, Kinder Ferrero in Italia, Milka in Germania accostano tutte l'idea della tavoletta di cioccolato al bicchiere di latte), le motivazioni d'uso varino, il posizionamento si basi sul confronto con la concorrenza poiché la struttura concorrenziale, come la percezione dei marchi, può essere diversa e non ovunque è legale la pubblicità comparativa, vi sia una differente quota di mercato (Ford immise il nuovo minivan Galaxy nel mercato inglese, dov'era leader, associandolo al segmento corporate, mentre in Germania, dove Volkswagen primeggiava, come "alternativa intelligente") e vi siano immagini di marca diverse (Honda negli USA è metafora di qualità e garanzia, mentre in Giappone si contraddistingue per personalità giovane, energica e per la partecipazione alle competizioni globali). Una volta definito il segmento obiettivo e il posizionamento appropriato, si concretizzeranno tali scelte nella strutturazione delle leve marketing riguardanti il prodotto, la comunicazione, il prezzo e la distribuzione. Per quanto riguarda il prodotto un posizionamento standardizzato agevolerà l'impiego di un prodotto unico (nei caratteri tangibili o intangibili), ma può veicolare comunque un prodotto contestualizzato ai paesi esteri. Nescafé, ad esempio, rispetta il *product concept* nei paesi in cui è presente proponendosi come "caffè pronto all'istante", con il medesimo logo, forma del vasetto e advertising idea, ma la miscela tiene in considerazione le preferenze e i gusti dei pubblici cui si riferisce, così come variano in nomi di marca Gran Aroma in Italia, Taster's Choice negli USA o Special Filtre in Francia (Lombardi, 1998).

La comunicazione solitamente si presenta con un format creativo stabile nel contenuto ma aperto alle contestualizzazioni locali generate dalla cultura nazionale, che implica indicazioni nei soggetti e negli elementi su cui focalizzare l'attenzione e prescrizioni normative. Analizzando il prezzo esso può variare all'interno della medesima fascia prezzo che occupa nel paese d'origine, o può spostarsi in una fascia prezzo superiore o

inferiore (Anderson e Narus, 2005). Infine la distribuzione può definirsi estensiva, selettiva o esclusiva in funzione dell'immagine del prodotto che si vuole sviluppare nel pubblico obiettivo, ma in queste scelte detiene notevole influenza la struttura distributiva che connota lo specifico paese di riferimento.

Osservazioni empiriche mostrano come solitamente vengano standardizzati i cardini chiave dell'offerta ossia la brand promise che riesce a conseguire fiducia e sostegno nei contesti locali tramite la declinazione del posizionamento attraverso un marketing mix localizzato (Chenatony *et al*, 1995). Questo concetto viene riepilogato in letteratura con la formula “*think global, act local*” sancendo la necessità di un binomio tra standardizzazione e adattamento (si veda McDonald's che include pietanze nel rispetto delle tradizioni specifiche, o Bacardi che mantiene marca, formulazione prodotto e confezione univoche ma localizza il posizionamento, la comunicazione, il prezzo e le decisioni distributive).

3.2 Politica di Prodotto

3.2.1 Le scelte di prodotto per il mercato estero

La scelta del prodotto/i con cui accedere al paese estero deve presentare un profondo livello di coerenza strategica con le decisioni riguardanti le altre variabili di marketing mix, le decisioni funzionali (di produzione, logistica etc) e le decisioni sulle modalità d'ingresso (Valdani, Bertoli, 2010).

Il prodotto può essere definito come l'insieme di attributi sia tangibili sia intangibili che caratterizzano l'offerta di un venditore ad un mercato obiettivo (Collesei, 2006).

Un prodotto quindi si presenta come un paniere di benefici funzionali, ma soprattutto sociali ed esperienziali¹⁸ che vengono stimati dal consumatore in base a valori e preferenze peculiari (Busacca e Bertoli, 2009). Esso può essere scandagliato nei suoi attributi strutturali (componenti, elementi, gusto, profumo etc), esterni (packaging, configurazione, colore, etichetta) e di servizio (sia esso commerciale, finanziario o di

¹⁸ “Il significato sociale a volte è più consistente di quello funzionale”. Usunier J.C. (1996). *Marketing across cultures*. Prentice Hall, London.

supporto). Nella scelta tra standardizzazione e adattamento dei suoi molteplici elementi si confrontano e controbattono le due logiche da sempre avversarie: la produzione e il marketing (Lambin, 2004). La prima focalizza l'attenzione sull'efficienza nella credenza di poter rispondere in modo analogo a segmenti transnazionali; la seconda ritiene più idonea una risposta specifica alle esigenze del consumatore con la possibile creazione di un nuovo prodotto per il paese prescelto. Ad ogni modo, ogniqualvolta ci si appresti a prendere tale decisione, l'impresa si confronta con dei condizionamenti sia interni ad essa (in relazione all'obiettivo che si pone, alle esperienze e competenze internazionali e alla natura del prodotto) sia relativi al paese obiettivo (dovuti al contesto ambientale discendente da cultura, economia, normative etc). Le discrepanze fra i vari paesi si concretizzano in termini di processo di acquisto interpellando il ruolo del decisore, le relazioni gerarchiche vigenti tra i partecipanti e l'intero processo. Inoltre ogni paese risulta essere una realtà a sé stante descritta dall'inclinazione a stipulare negoziazioni con le imprese estere, dalla concezione della fedeltà e dalle valutazioni sull'immagine paese. Quando un bene o servizio viene presentato ad altri mercati può essere percepito come un nuovo prodotto o può, più semplicemente, affrontare un'alterazione nei giudizi dei soggetti di domanda, per limitare questo effetto si possono prediligere due strade contrapposte: la standardizzazione e l'adattamento.

3.2.2 L'introduzione di un nuovo prodotto

La decisione di introdurre un nuovo prodotto in un paese estero deve andare di pari passo con lo studio del processo di adozione dell'innovazione. Gli studi di marketing internazionale (Dwyer, Hsu, Mesak, 2005) documentano che le variabili economiche non siano soddisfacenti nella decifrazione di tali modelli poiché assumono ampia rilevanza i caratteri di nazionalità. Le variabili culturali hanno una forte influenza su tale adozione perché definiscono gli attributi scandagliati nel processo valutativo, associano valore simbolico al prodotto, determinano il grado di comunicazione sociale. Tali ricerche considerano le dimensioni culturali di Hofstede connesse all'inserimento di un prodotto innovativo nel mercato estero proponendo le seguenti esplicitazioni.

Tabella 3.1 - Dimensioni Culturali di Hofstede e processo di adozione di un nuovo prodotto.

Dimensione culturale	Condotta/comportamento	Adattamento del prodotto
Distanza dal potere alta	Il meno influente si relaziona con rispetto verso il più influente, che svolge una funzione di <i>opinion leader</i> .	Le novità vengono accolte con prudenza, per questo l' <i>opinion leader</i> e i media rappresentano veicoli fondamentali per l'accettazione del prodotto.
Distanza dal potere bassa	Le disuguaglianze sono poco percepite.	La politica comunicativa dovrebbe veicolare un'idea di equità e interdipendenza.
Collettivismo	Il gruppo di riferimento possiede opinioni all'unisono, ciò spinge al conformismo.	Il miglior media risulta essere il passaparola che accelera il processo abbattendo la resistenza all'innovazione
Individualismo	L'assenza di unione e collaborazione tra gli individui ostacola l'avvicendamento delle informazioni.	L'innovazione viene vista positivamente come modalità per distinguersi ed ergersi al di sopra degli altri.
Mascolinità	Focalizzata sull'ottenimento dei risultati materiali e concreti: status, denaro.	Il possesso di beni è espressione della propria posizione e predominanza.
Femminilità	Onora le relazioni personali basate	L'ambiente scoraggia l'introduzione rapida e

	sull'eguaglianza e la qualità della vita.	massiccia di un prodotto innovativo, è necessaria una prima fase di assorbimento e accettazione.
Avversione al rischio bassa	L'ignoto viene accettato con facilità e senza eccessi di timore.	Incognite e incertezze derivanti dai prodotti innovativi sono accolte con facilità.
Avversione al rischio alta	Forte resistenza e cautela verso ciò che non si conosce e viene valutato come diverso.	Forte diffidenza verso prodotti nuovi che apportano cambiamenti radicali; è necessario quindi utilizzare <i>opinion leaders</i> .
Orientamento al lungo periodo	Forte orientamento alla stabilità e al risparmio.	Diffidano dalle novità che creano spaccature nelle consuetudini, risulta opportuna una comunicazione incentrata sul rapporto qualità/prezzo e sulla durata nel tempo.
Orientamento al breve periodo	Il sistema ruota intorno al concetto del presente e del passato che hanno generato consuetudini e stabilità.	I nuovi prodotti si diffondono con facilità, soprattutto se capaci di esprimere il proprio status.

Adattato da Donatoni, 2005.

Parthasarathy et al. (1997) affermano inoltre che tale processo di adozione sia fortemente condizionato dal tasso di comunicazione interpersonale e dal rapporto tra

innovatori ed imitatori che determinano la fase di avvio del processo di adozione e i tassi di espansione.

Una veduta di sintesi riassume quanto si debba tenere in considerazione il ruolo degli influenzatori ed innovatori, soprattutto in presenza del concetto di contestualità (*contextuality*). Hall infatti divide in culture a bassa densità contestuale (*low context*) dove le comunicazioni sono esplicite, verbali, chiare dalle culture ad elevata intensità contestuale (*high context*) dove la situazione, il contesto e gli elementi non verbali si innalzano quali canali di comunicazione.

Nell'introduzione di un nuovo prodotto in un paese estero si deve inoltre tenere in considerazione il ruolo del paese d'origine. La valutazione sull'attitudine dell'offerta a soddisfare le esigenze del consumatore può subire una manipolazione nel momento in cui ci si affaccia ad un orizzonte internazionale, da questo origine l'effetto prisma (De Bodinat et al., 1984). Gli esiti possibili sono: l'effetto trasparente allorché il prodotto risulti universale poiché percezione e adattamento sono analoghi, effetto amplificante quando viene percepito come superiore rispetto all'offerta locale, effetto riducente quando appare come inferiore ed infine effetto deformante quando il concetto del prodotto viene avvertito in modo totalmente diverso con differenti bisogni da soddisfare.

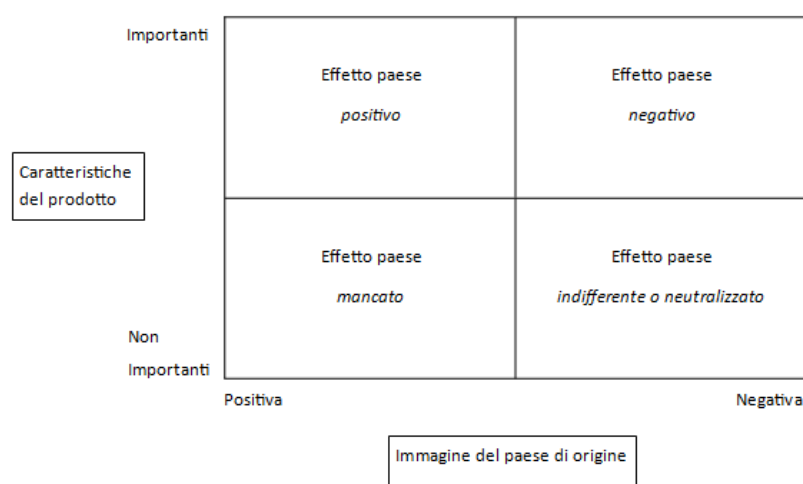
L'effetto prisma appare strettamente vincolato dal *country of origin effect* (Busacca et al., 2006). L'immagine del paese diviene "sostituto dell'informazione" (Valdani e Bertoli, 2010) in grado di acculturare il consumatore sulle caratteristiche del prodotto. Gli studi in materia (Han, 1989) delineano due prospettive che dipanano dal concetto: l'effetto Alone (*halo construct*) che sopperisce ad una mancanza di esperienza diretta dove il paese d'origine costituisce contemporaneamente segnalatore di qualità e sostenitore di un atteggiamento positivo nei confronti della marca e l'effetto sintesi (*summary construct*) in cui si sono sviluppate esperienze antecedenti con il paese (anche non dirette ma assunte tramite passaparola) e quindi l'immagine paese si basa su tali giudizi.¹⁹ Il modello dinamico (Jaffe e Nebenzahl, 2001) prevede un'azione congiunta e ciclica dei due effetti.

¹⁹ *Halo construct* è sintetizzabile nella relazione: immagine del paese di produzione -> convinzione sugli attributi -> atteggiamento verso la marca. *Summary construct* diventa invece: esperienza -> convinzione sugli attributi -> immagine paese di produzione -> atteggiamento verso la marca.

L'esplicitazione dell'immagine del paese è dominata da componenti cognitive ed affettive nelle quali contribuiscono anche stereotipi²⁰ e atteggiamenti patriottici ed etnocentrici²¹.

Infine le ricerche di Roth e Romeo (1992) studiando il concetto multidimensionale di *country image* hanno riscontrato i tratti qualificanti del prodotto: innovatività, design, prestigio, *workmanship* (affidabilità, durata, qualità); ma dal raffronto tra immagine paese e caratteristiche del prodotto sorgono situazioni che spingono di volta in volta ad accentuare o ridimensionare la derivazione geografica.

Figura 3.1 - La rilevanza dell'effetto Made-in.



Fonte: Roth e Romeo, 1992.

Il primo quadrante indica l'effetto positivo che si manifesta quando le caratteristiche salienti del prodotto sono proprio i punti di forza del paese d'origine. In questa situazione l'impresa deve consolidare e fortificare la provenienza geografica tramite nomi di marca che evocano, confezioni che ricordino, campagne di comunicazione che consolidino tale immagine. L'effetto paese negativo si ripercuote su di un prodotto i cui tratti salienti riflettano aspetti per i quali il paese viene percepito negativamente; in questi casi si devono limitare i richiami, rimarcare le prestazioni, ricercare modalità

²⁰ Gli stereotipi sono preconcetti penetrati a livello internazionale che traggono origine dalla cultura nazionale, dagli atteggiamenti dei residenti, dal contesto storico, religioso e politico.

²¹ La predilezione per i prodotti del proprio paese stimolata dall'etnocentrismo deriva dal convincimento che ciò faciliti il sostentamento della propria economia. Il patriottismo invece deriva dall'opinione di superiorità insita nei beni/servizi nazionali.

d'ingresso nel paese di tipo collaborativo. L'effetto paese mancato associa ai punti di forza del paese caratteristiche secondarie nella percezione del prodotto, l'azienda dovrebbe quindi potenziare l'influenza di questi attributi. Infine l'effetto paese indifferente o neutralizzato presenta un'immagine negativa del paese per quegli attributi che sono poco considerati e si predilige così l'omissione dell'attinenza con il paese.

3.2.3 Standardizzazione e adattamento del prodotto

Nel predisporre la politica internazionale di prodotto è doveroso che l'azienda accerti se il bene oggetto di analisi possa essere potenzialmente attraente per i mercati esteri e definisca il processo di standardizzazione o adattamento del prodotto alle tipicità locali. Le forze che spingono verso la standardizzazione o la localizzazione di tale leva all'interno del marketing mix sono plurime per questo risulta arduo generalizzare e configurare modelli informativi a sostegno. La standardizzazione prevede la conservazione del prodotto inalterato unitamente alla rielaborazione dei soli connotati secondari obbligatori (etichette, manuali, confezioni²²). Questa scelta consente la limitazione dei costi attraverso le economie di scala (efficienza dei mercati, distribuzione dei costi fissi, decremento dei costi diretti); l'effetto apprendimento (esperienze che generano conoscenze); l'aumento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori; e la soppressione dei costi di adattamento. Ciò permette all'azienda di ottenere maggiori margini e presentarsi più competitivamente a livello di prezzi. Solitamente tale modalità viene utilizzata nei casi di:

- prodotti ad alto contenuto tecnologico: basati sull'universale codice tecnico/scientifico;
- beni di consumo metafora di una certa modernità (snack, abbigliamento);
- prodotti simbolo di un certo stile di vita;
- articoli che rispecchiano l'immaginario di uno specifico paese (prodotti *made-in*);

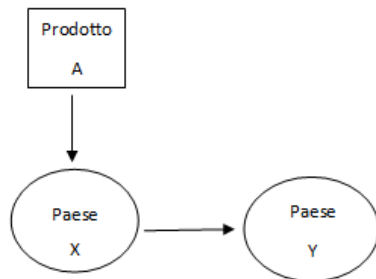
²² L'etichettatura deve essere adattata ogni qualvolta si entri in un paese estero, sia per motivazioni linguistiche (in alcuni paesi deve inoltre essere obbligatoriamente bilingue), anche perché le legislazioni nazionali vincolano specifici contenuti esplicativi. L'adattamento delle confezioni è invece vincolato o da norme vigenti (in termini di scelta dei materiali e/o conformazione dell'involucro) o da condizioni climatiche. I cracker Ritz sono commercializzati in scatole di latta, invece di confezioni di carta, per preservare la fragranza in paesi ad alto tasso di umidità; i chewing gum Happident Protex sono distribuiti in contenitori di plastica a chiusura ermetica in India.

-beni radicalmente nuovi avvertiti come totalmente separati dalle tradizioni e abitudini correnti.

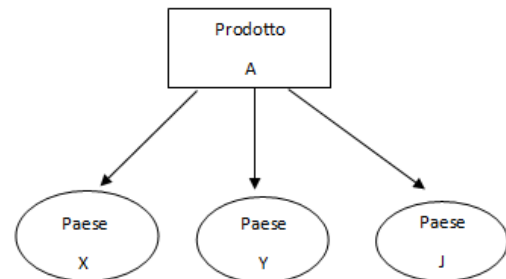
Resta da ricordare che un prodotto standardizzato può comunque essere percepito vicino alla realtà locale tramite l'adattamento delle altre leve di marketing (prezzo, distribuzione e comunicazione). La politica di standardizzazione presenta un bivio costituito dal trasferimento all'estero o di un prodotto concepito per il mercato nazionale o di un prodotto, fin dall'origine, ideato per essere globale.

Figura 3.2 - La via della standardizzazione.

a. Trasferimento all'estero
di un prodotto nazionale



b. Prodotto globale



La prima modalità può avvenire attraverso il trasferimento del medesimo prodotto ideato per il mercato nazionale, all'interno di un progressivo processo di espansione. Tale percorso è stato seguito da Nestlé che dopo aver acquistato la Buitoni in un periodo di forte declino si è imposta nel mercato della cucina etnica italiana con lo slogan "Buitoni: share true Italian love of food"; o della Dacia Logan che, tenendo in considerazione il potere d'acquisto limitato e le comuni condizioni ambientali, viene venduta in Romania, Colombia, Russia, Iran senza specifiche peculiarità.

Oppure il prodotto nazionale può subire una politica di posizionamento differenziata basata sulla percezione del concetto e del vissuto del prodotto (riposizionamento dell'acqua Perrier o delle scarpe Timberland), e sulle modalità di utilizzo (si veda l'esempio di Schwepps già esposto in precedenza, o il posizionamento della polpa di granchio molto elevato in Italia rispetto alla Francia dove fa parte delle consuetudini alimentari).

L'offerta di un prodotto universale, avviene invece quando le esigenze dei consumatori collimano verso uno stesso prodotto globale: ciò accade nel caso dei "prodotti internazionali per definizione o senza frontiere" che non presentano tecniche o condizioni d'uso specifiche (articoli sportivi, barche a vela etc); oppure per prodotti che vengono percepiti come completamente nuovi poiché soddisfano in modo innovativo un bisogno planetario creando una rivoluzione nella percezione dell'offerta (la penna Bic o i Rasoi Gillette).

Si vuole ricordare infine come, secondo una ricerca su sessantaquattro unità di business appartenenti a diciannove multinazionali europee, americane e giapponesi le due componenti di prodotto maggiormente standardizzate risultano essere la marca e la confezione (Yip, 1997).

Qualora invece l'impresa non riesca a seguire le condotte precedentemente esposte vi sarà inevitabilmente un processo di adattamento che appaghi peculiarità di carattere ambientale, di comportamento d'acquisto, di contesto competitivo e di regolamentazione poiché il differente ambiente sociale in cui è avvolto il consumatore procura bisogni e desideri a cui rispondere con specifici attributi. I benefici ricercati sono la logica conseguenza di tradizioni e abitudini di consumo, modalità di impiego del prodotto e di condizioni di utilizzo. Ad esempio l'Italia risulta essere *leader* mondiale nella fabbricazione di cappe aspiranti per le cucine che presentano una conformazione omologata, ma richieste di adattamenti per fattori *country specific* come le normative sulla sicurezza, l'ampiezza della conformazione, l'uso intensivo di determinati impianti di cottura (ad esempio in vetroceramica, quindi senza fiamma), le condizioni climatiche (a temperature molto basse, specie in nord Europa, è necessaria la valvola di non ritorno che blocca l'entrata di aria fredda esterna, mentre in paesi più caldi essa non è presente; o ancora a forti percentuali di salsedine si utilizza acciaio più resistente contro l'ossidazione) (Silvestrelli e Bellagamba, 2004). La Coca-Cola ha presentato in America la Diet-Coke vissuta come bibita per il dimagrimento; in Giappone però la percentuale di obesità è molto inferiore e le donne non riconoscono pubblicamente di adottare un metodo alimentare così essa è diventata "Coke Light", una bibita per conservare la forma fisica (Czinkota e Ronkainen, 1993). La Knorr ha invece sottovalutato le modalità di utilizzo del mercato statunitense registrando un fallimento nel lancio delle sue minestre (un *fabricated food*). Nel *taste test* il prodotto aveva

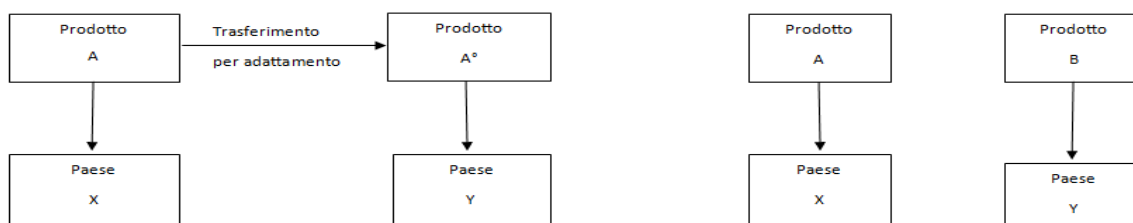
intercettato il favore del pubblico e già l'azienda attendeva un rapido successo. In realtà le zuppe non raggiunsero i risultati sperati perché non erano, a differenza dei test precedenti, pronte all'uso ma necessitavano di una cottura variabile tra i 15 e i 20 minuti. Questa peculiarità, che in alcuni contesti può apparire positiva o fondamentale (il pubblico italiano ama sentirsi responsabile del cibo servito e quindi predilige prodotti non pronti, ma da elaborare ed implementare), ha stroncato lo sviluppo in un ambiente che al gusto antepone la praticità delle zuppe in barattolo pronte da riscaldare (Herbig, 2003).

Le modalità tramite cui si concretizza l'adattamento del prodotto prevedono lo sviluppo del prodotto per il mercato d'origine e una successiva modificazione dovuta alle condizioni di un altro paese, oppure produzioni ideate ad hoc per ogni paese individuato.

Figura 3.3 - La via dell'adattamento.

a. Sviluppo del prodotto per il mercato d'origine e successive modifiche per adattarlo alle condizioni di un altro paese

b. Prodotti sviluppati ad hoc per ciascun paese obiettivo



L'adattamento del prodotto attuato per agevolare l'accoglimento e il gradimento presso la domanda locale può sancire adeguamenti a livello di attributi strutturali (ad esempio lo shampoo Vidal Sasson viene commercializzato da Procter&Gamble tramite un'unica profumazione ma con intensità variabili, più acuta in Europa, più delicata in Giappone), esterni (ponendo attenzione al colore, o alla confezione come avviene per i cracker Ritz a Panama che sono venduti in scatole di latta per fronteggiare l'alto percentuale di umidità) o di servizio. Tali modifiche conducono ad un *up-grading* del prodotto allorché vi sia un miglioramento o potenziamento delle caratteristiche e delle

funzionalità, o ad un *down-grading* operato tramite semplificazioni e impoverimento delle medesime.

La creazione di un nuovo prodotto da indirizzare ai mercati esteri è la strategia più onerosa e laboriosa, solitamente perseguita dalle imprese di tipo policentrico. Un esempio evidente può essere analizzato nella realizzazione da parte della Sony di una versione del computer Vaio (Modello U), specifica per il mercato giapponese, poiché presenta la possibilità di utilizzo anche in piedi, percepita come fondamentale negli affollati mezzi pubblici di Tokyo, ma solo parzialmente avvertita dal pubblico statunitense (Kotler e Armstrong, 2006).

La tabella sottostante associa alle principali determinanti riscontrate nei mercati i possibili accorgimenti da tenere da parte dell'impresa.

Tabella 3.2 - Le differenze tra i mercati: determinanti e implicazioni.

Determinanti	Implicazioni
Normative tecniche, sanitarie, di sicurezza, certificazione etc;	Modifiche ai prodotti, nuove procedure di certificazione;
Potere d'acquisto dei clienti;	Cambiamenti nel rapporto qualità/prezzo dei prodotti;
Competenza tecnica dei clienti;	Maggiore sofisticazione o semplificazione dei prodotti;
Cultura generale dei clienti;	Riformulazione o semplificazione dei prodotti;
Diversità nelle modalità di uso e consumo;	Modifiche ai prodotti, impatto sulle previsioni aggregate del prodotto di vendita;
Diversa sensibilità dei clienti a fattori quali: design, immagine, moda, marchio, prestazioni, dimensioni, sicurezza, e semplicità d'uso, regolazioni	Adattamenti e modifiche dei prodotti;

ergonomiche, etichettatura, assistenza pre e post vendita;	
Intensità di utilizzo e frequenza di manutenzione;	Cambiamenti nei margini di tolleranza; utilizzo dei materiali più robusti, semplificazione;
Differenze linguistiche, culturali e tradizionali;	Introduzione di nuovi marchi, adeguamento degli imballaggi, traduzione istruzioni d'uso e manutenzione;
Disponibilità di materie prime e componenti;	Modifiche dei prodotti se realizzati in loco;
Differenze climatiche;	Adattamento e modifiche dei prodotti;
Sistemi di trasporto e movimentazione utilizzati;	Modifiche dei prodotti e/o degli imballaggi;
Normative a difesa del consumatore;	Adeguamento degli standard qualitativi dei prodotti;
Differenze nella distribuzione e/o nelle strategie di comunicazione.	Modifiche nell'approccio al mercato.

Fonte: Mariotti e Mutinelli (2003).

L'adattamento non facilita lo sviluppo di sinergie produttive, ma tale problematica è stata in parte recentemente alleviata dall'automazione flessibile, dalla produzione modulare, dal differimento o *postponement* dell'adattamento e da nuovi sistemi gestionali come il *just-in-time*, gli accordi di collaborazione o le reti di impresa.

3.3 Politica di prezzo

La politica di prezzo si staglia come una variabile fortemente critica negli approcci di marketing internazionale perché oltre a determinare il risultato economico per l'azienda,

incide sul posizionamento dell'offerta e sulla struttura competitiva (Stöttinger, 2001). Il concetto di prezzo è più ampio del semplice valore monetario in quanto include anche i sacrifici monetari e non monetari necessari per ottenere il prodotto così come i benefici ricevuti che superano quelli direttamente connessi al prodotto acquistato, ma si estendono alla garanzia, alle condizioni di accesso, alla manutenzione per i beni durevoli, all'immagine e più in generale, al valore percepito del prodotto/marca (Collesei, 2006).

La definizione del prezzo è condizionata da fattori interni ed esterni all'impresa, ed ulteriormente complicata dalla limitatezza conoscitiva nell'individuazione e coordinamento di informazioni e dati. Le variabili che incidono sulla politica dei prezzi risultano quindi inerenti a fattori d'impresa, di mercato ed ambientali.

I fattori di mercato, quali la domanda e la concorrenza, inducono alla determinazione del prezzo. Quest'ultima da sempre costituisce terreno di raffronto e di sorveglianza, e in riferimento ad essa l'azienda si può collocare con un prezzo analogo, o superiore, o inferiore. L'adeguamento è la strategia adottata nei settori a struttura oligopolistica per evitare la *price competition* o nelle situazioni di carenza informativa e di difficoltà di valutazione dei costi. L'azienda sceglierà di posizionarsi in una condizione di *premium price* allorquando confidi nell'efficacia della differenziazione, mentre preferirà un differenziale di prezzo inferiore per sottrarre clienti alla concorrenza e per generare nuova domanda. E' fondamentale però che si approfondisca la struttura concorrenziale e la velocità di reazione contemporaneamente ai giudizi di valore dei consumatori (Constabile, 1996). Le aziende che cercano di massimizzare il *life time value* tendono a fissare il prezzo in relazione al sistema di domanda (Busacca e Bertoli, 2009) individuando il prezzo che i soggetti sono propensi a pagare, introducendo modifiche nei processi per rendere ciò realizzabile. Il prezzo è infatti la variabile di più immediata percezione, concorre fortemente all'identificazione del posizionamento del bene o servizio poiché viene incorporato negli oggetti e diventa una qualità essenziale (Legrenzi, Salmaso,, 1999). Le variabili culturali condizionano la valutazione della politica del prezzo, inducendo reazioni disuguali alle indicazioni incluse nel prezzo, le culture *low context* desiderano segnali precisi, e una modificazione dello stesso equivale ad inadeguata attendibilità veicolando una sensazione di incertezza. Ogni mercato quindi, caratterizzato da gusti, tradizioni, livelli di reddito, attributi distintivi del

prodotto, mutevole conoscenza dei prodotti sostitutivi si distingue in “mercato con coscienza di status” con sensibilità al prezzo contenuta e “mercato con coscienza di prezzo” nel quale tale variabile è il parametro guida (Czinkota e Ronkainen, 1998). Il prezzo in funzione del valore percepito dal cliente può essere determinato per mezzo della tecnica *buy response*, col modello di Fishbein o con la *conjoint analysis*.

I fattori interni all'impresa sono fortemente vincolati dagli intenti che spingono verso un orizzonte internazionale, dalla collocazione dell'impianto produttivo, dalle scelte produttive e dai costi. E' in base a questi ultimi che molte imprese definiscono il livello di prezzo, annettendo ai costi il margine di reddito desiderato. Per le esportazioni si tende a tenere in considerazione i costi di produzione derivanti dalle modifiche per la collocazione del prodotto all'estero; i costi di commercializzazione quali dazi, spese di trasporto, barriere artificiali; gli oneri finanziari e assicurativi per le dilazioni di pagamento o le cauzioni bancarie; e le spese di “gestione estero” come i costi dell'*export manager* o del *country manager*. Le due modalità di formazione del prezzo prevedono, da un lato il metodo del costo pieno (*full cost*) definito dall'integrazione tra i costi variabili medi del prodotto e una quota dei costi fissi; dall'altro il metodo del costo differenziale (*incremental cost*) che circoscrive l'imputazione dei soli costi differenziali (di produzione, vendita, marketing, amministrativi e finanziari dello specifico mercato estero). Il primo modello carica il prezzo estero di costi fissi pertinenti al mercato domestico, che però sono indipendenti dall'attività di esportazione, denotando una connotazione etnocentrica (Onkvisit e Shaw, 1993) emblematica di aziende in posizione dominante o che vedono in tale mercato un ruolo secondario non applicando quindi una politica aggressiva di penetrazione. La metodologia del costo differenziale sancisce invece il livello minimo di prezzo al di sotto del quale l'azienda incorrerebbe in una perdita. Questa modalità viene prediletta dalle imprese che o intendono collocare un eccesso di produttività oppure intendono aggredire il mercato conquistando quote di mercato crescenti, indebolendo la concorrenza per poi, in un secondo momento, alzare il prezzo. Questa modalità comprova un maggior grado di policentrismo, discendente dalla ricettività nei confronti delle esigenze del mercato locale, ma contemporaneamente istituisce dei rischi inerenti alla *price competition*, a sanzioni *anti-dumping* e alla percezione del rapporto qualità/prezzo.

Infine sono fondamentali i fattori ambientali, che congiuntamente ai fattori d'impresa e a quelli di mercato, vanno accuratamente osservati per determinare la politica di prezzo; essi includono: l'andamento del tasso di cambio, le barriere artificiali, la normativa anti-dumping, l'andamento del tasso di inflazione, il controllo pubblico dei prezzi, la normativa in tema di prezzi di trasferimento e l'influenza del sistema distributivo. La competitività del prezzo non dipende infatti solo dai costi di produzione, ma concerne anche fattori che incidono sul tasso di cambio che sono più generali e meno controllabili da parte dell'impresa; essa deve quindi progettare dei meccanismi di compensazione/aggiustamento ogni qualvolta avvenga una svalutazione o una rivalutazione rispetto alle monete estere. Le barriere artificiali, il controllo pubblico dei prezzi e la normativa *anti-dumping*, prevedono l'utilizzo del potere da parte dello stato al fine di tutelare lo stato nazionale. Le prime infatti associano differenti aliquote daziarie a specifiche classi di prodotto in relazione al sostegno da dare ai beni o produttori locali; il secondo sancisce invece la soglia massima dei prezzi limitatamente ad alcuni beni o a livello generale; le terze proibiscono il commercio di uno specifico prodotto su un mercato di esportazione ad un prezzo inferiore rispetto al valore normale (costituito dal valore del prodotto acquistato nel paese dell'esportatore per consumo interno). La normativa in tema di prezzi di trasferimento descritta in Italia dall'articolo 76, 5° comma del Testo unico delle imposte (TIUR) regola l'allocazione del reddito imponibile tra unità economiche appartenenti al medesimo soggetto, ma sottoposte ad ordinamenti diversi; infine l'allungamento del canale di distribuzione origina la *price escalation* ossia la lievitazione del prezzo dovuta alla moltiplicazione del numero di stadi e al conseguente ampliamento degli operatori.

A conclusione di tale paragrafo si vuole quindi ricordare come la teoria microeconomica vincoli la massimizzazione del profitto ai costi marginali e all'elasticità della domanda rispetto al prezzo, entrambi fattori *country specific*; da cui deriva il necessario adattamento della variabile prezzo ai presupposti locali. Una politica di prezzo standardizzata viene applicata soprattutto per i beni ad alto contenuto tecnologico o per i beni industriali per i quali benefici e percezioni risultano largamente condivise anche a livello internazionale. Una scelta mediana tra standardizzazione e adattamento si instaura allorché si definisca una banda di oscillazione (Simon e Zatta, 2006) delimitata dalla deviazione tollerabile dal prezzo ottimale ipoteticamente applicabile

alla totalità dei paesi esaminati in modo tale da considerare le specifiche esigenze senza dover applicare una uniformità dei prezzi.

3.4 Politica di distribuzione

L'insieme delle decisioni che l'impresa deve prendere per far pervenire il prodotto al consumatore o utilizzatore finale, relative ai canali di distribuzione, alle scelte, alla valutazione degli intermediari commerciali, all'organizzazione e alla gestione della forza di vendita, si definisce politica distributiva (Collesei, 2006). L'impresa deve prediligere i canali di distribuzione che permettano al prodotto di raggiungere il consumatore finale, accostandosi però a situazioni economiche, sociali, politiche e amministrative molto dissimili le une dalle altre. I produttori, distributori, consumatori e utilizzatori formano il canale di distribuzione. Esso può essere lungo: prevedendo l'inserimento delle figure del grossista e del dettagliante, ciò comporta per l'azienda una diminuzione dei rischi, ma una mancanza di informazioni sulle fasi successive e finali del processo; medio: eliminando il ruolo del grossista si perviene a maggiori informazioni sul mercato; ed infine corto dove si origina una relazione diretta produttore-consumatore. Queste forme di distribuzione, essendo sottoposte allo sviluppo industriale del paese e alla sua evoluzione sociale (urbanizzazione, reddito, variazioni nell'influenzatore del processo d'acquisto) possono subire molteplici declinazioni.

La scelta di standardizzare le forme di distribuzione appare molto complessa perché deve sottostare a principi riguardanti la struttura della distribuzione locale, i modelli di comportamento d'acquisto dei potenziali clienti e il loro numero, la distribuzione geografica della domanda, i costi delle strutture distributive alternative e molti ancora. L'efficienza degli intermediari locali può sopperire alla necessità dell'azienda di creare una propria rete locale, ma il canale deve comunque essere adattato alle specifiche caratteristiche del paese. Ad esempio nel Regno Unito il 60% delle vendite al dettaglio avviene in grandi superfici, quota che si riduce al 25% per altri paesi come l'Italia; tali prerequisiti informativi devono essere conosciuti e rispettati per sviluppare delle scelte distributive efficienti ed efficaci.

I modelli di comportamento d'acquisto variano in funzione del tipo di punto vendita prescelto, dell'uso del prodotto, del tempo destinato agli acquisti, del ricorso al credito. Il consumatore americano concentra gli acquisti, quello europeo compra con maggior frequenza; italiani, francesi e spagnoli sono soliti acquistare capi d'abbigliamento di lusso in negozi specializzati, mentre in America e Regno Unito i grandi magazzini Macy's e Harrod's includono nell'offerta prodotti a basso prezzo come modelli d'alta moda italiana, francese o americana.

La domanda definita nella sua segmentazione, concentrazione e distribuzione geografica implica quindi effetti sulla scelta di un canale piuttosto di un altro. Gli USA vengono considerati come un insieme di mercati con politiche distributive differenziate in funzione delle grandi distanze, del notevole numero di potenziali utilizzatori, delle strutture di distribuzione delle varie aree geografiche (New York, Los Angeles, California, Stati agricoli del centro).

Infine le strategie di lungo termine dell'impresa devono necessariamente evolvere nel tempo privilegiando il canale corto nel caso in cui si voglia creare una politica di avvicinamento al cliente finale e si tratti di prodotti con elevato prezzo unitario dove l'assistenza pre e post vendita risulti una determinante d'acquisto, o l'ipotesi lunga focalizzandosi sulla contrazione dei rischi e dei costi per quei prodotti standardizzati con margini di utili contenuti. Si deve inoltre tenere in considerazione che le condizioni sociali ed economiche dei paesi variano nel tempo, seppur lentamente, e il sistema di distribuzione deve, per essere coerente, rispecchiare tali fenomeni. Le tendenze che devono indurre reazioni nel comportamento dell'azienda sono sintetizzabili nell'aumento dei costi di distribuzione, nella comparsa di nuove forme distributive (*direct marketing*, *teleselling*, Internet), nelle organizzazioni a tutela dei consumatori e nelle legislazioni concernenti la distribuzione commerciale, nell'aumentata rilevanza dei servizi post-vendita. Approfondire le dinamiche culturali e gli schemi di influenza delle stesse è quindi un imperativo per penetrare ed assimilare le pratiche aziendali. I modelli per l'adattamento della politica distributiva attribuiscono valore ai collaboratori locali quali ponti verso l'ambiente circostante. I parametri per la discriminazione tra forme distributive variano quindi dalla cultura alle peculiarità della clientela potenziale, dalla continuità dell'immagine trasmessa dal canale distributivo, dalla disponibilità finanziaria e margini potenziali, fino all'analisi della concorrenza, della copertura e del

possibile controllo (Czinkota, Ronkainen, Moffet, 1994). La distribuzione risulta quindi essere l'interfaccia tra i vari soggetti partecipanti alla negoziazione, portatori di un'identità e determinazione culturale che non può essere ridotta all'analisi, ma necessità di un'esplorazione diretta poiché solo tramite l'ispezione, l'ascolto e la ricettività culturale si potranno intessere relazioni profonde di lungo termine capaci di stimare, comprendere e adattarsi alle specificità culturali (Nglyen, Trang, Barret, 2003).

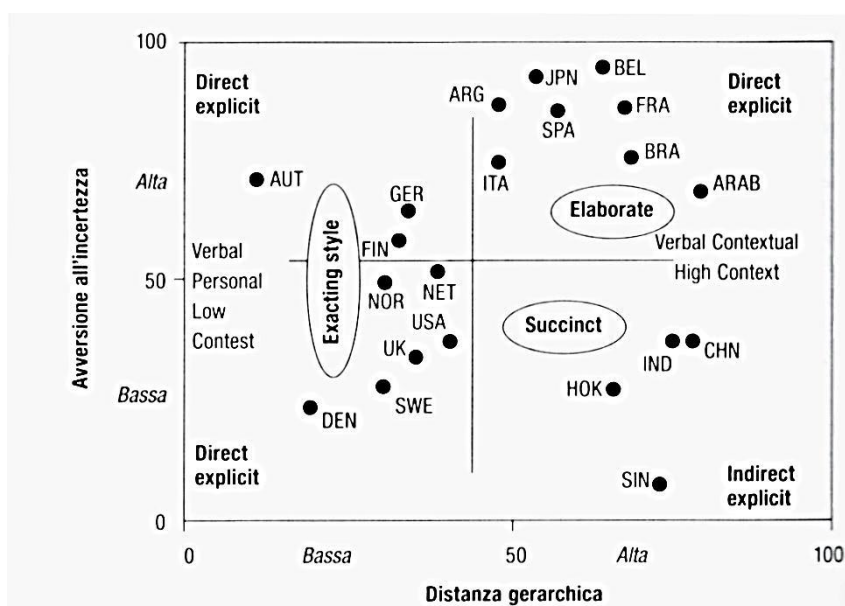
3.5 Politica di comunicazione

La comunicazione aziendale, nelle sue molteplici declinazioni (commerciale, istituzionale, economico-finanziaria etc), è incaricata di plasmare un'immagine dell'impresa tale da guadagnare il consenso nei molti portatori di interesse. In questo paragrafo si focalizzerà l'attenzione sulla comunicazione commerciale perché il culmine del marketing mix finora introdotto trova la sua più grande esplicitazione nella variabile della comunicazione. Infatti per vendere non è sufficiente offrire un prodotto ad un prezzo attraente tramite una rete di distribuzione ben strutturata: bisogna anche far conoscere la gamma offerta, mettere in evidenza le sue qualità distintive agli occhi del gruppo di acquirenti individuati e stimolare la domanda con azioni promozionali appropriate. Per essere efficace una strategia di marketing implica dunque la messa a punto di un programma di comunicazione, i cui obiettivi siano far sapere e far valere (Lambin, 2004). Il processo comunicativo prende corporeità allorquando vi sia un avvicendamento di segnali tra un soggetto emittente ed uno ricevente, connessi ad un sistema di codifica e decodifica che permetta la comprensione univoca del messaggio nonostante l'intervento di rumori di fondo quali distrazioni, messaggi competitivi, pregiudizi. Questo processo è ancor più complicato nell'orizzonte internazionale poiché si mescolano campi di esperienza e contesti culturali sanciti da codici diversi (linguistici ma non solo) che devono tendere ad aree di contatto per non esaurirsi in mere barriere alla comunicazione internazionale. Tramite l'approfondimento di culture e sistemi di interazioni si dovrà arginare l'incertezza e il rischio, cercando di affievolire la percezione di tale complessità. Gli scambi con gli attori locali non si esauriscono nella comunicazione verbale, ma prendono forma attraverso la mimica facciale, le posture, la

distanza interpersonale, elementi che mutano in base alla realtà culturale (Usunier, 1996). La cultura infatti, definita come la programmazione collettiva della mente che contraddistingue i membri di un gruppo o categoria di persone da un altro, definisce spazi di condivisione o incomprensione che possono generare, se non conosciuti, profondi fraintendimenti e portare ad un esito negativo della negoziazione. La cultura analizzata tramite le componenti di Hofstede, veicola quindi necessità e reazioni nei destinatari, tramite modelli interpretativi che riscontrano la già ampiamente discussa distanza culturale. La distanza gerarchica e l'avversione all'incertezza riverberano un ascendente sul tono e sui contenuti del messaggio destinato all'opinion leader tramite tipologie di personaggi e la forma della comunicazione. L'individualismo/collettivismo condiziona il giudizio sull'utilità attesa e la situazione (di gruppo o individuale) reputata più idonea e soprattutto meno estranea al pubblico locale. Infine la mascolinità/femminilità si ripercuote sui ruoli assunti dai soggetti rappresentati e sui contenuti dei messaggi che irradiano valori. E' quindi possibile riconoscere due forme di comunicazione cooperanti con uno specifico contesto culturale. La comunicazione verbale è imperniata sul concetto di lingua che costituisce contemporaneamente il substrato per la sua esistenza e la più alta barriera per la comprensione poiché essa non definisce unicamente una struttura lessicale o sintattica, ma palesa una visione del mondo. Oltre alle ovvie difficoltà di traduzione e translitterazione, l'azienda deve confrontarsi col binomio lingua-contesto, quest'ultimo identificato dalla totalità degli elementi verbali e fattori non verbali che accompagnando le parole e ne precisano la comprensione (Hall, 1977). Le culture ad alta contestualità filtrano le informazioni attraverso l'ambiente, le circostanze e gli atteggiamenti, componendo dei messaggi impliciti; in opposizione ad essi le culture a bassa contestualità propongono messaggi espliciti e diretti, con informazioni codificate in modo verbale. Culture ad alto contesto si riscontrano in Europa Meridionale, Giappone e America Meridionale, mentre all'estremità opposta si stanziano Germania, USA e Europa del Nord. Il nostro paese si configura in un posizione intermedia capace di declinare uno stile implicito o esplicito a seconda delle situazioni e degli obiettivi. Nonostante la centralità della questione e i possibili fraintendimenti che ne possono derivare le aziende italiane, soprattutto le PMI, difettano di comprensione e padronanza riguardo i tratti culturali dei propri partner commerciali, competenze che permetterebbero di limitare il senso di *foreignness*

percepito nell'incontro-scontro tra culture anche molto distanti l'una dall'altra. Lo stile comunicativo espresso attraverso il tono di voce, la scorrevolezza del discorso, l'enfasi e le digressioni è senza dubbio *culture-based*; esso si declina in *Verbal Personal* tipico delle culture individualistiche, *low-context* con lingue *individual-centered* (si veda l'inglese con la predominanza del pronome personale I, ancor più enfatizzato dalla lettera maiuscola); e *Verbal Contextual* tipico delle culture collettiviste, *high context* con lingue *role-centered* (il giapponese infatti, al variare dell'interlocutore, diversifica gli stili calligrafici e il livello della lingua per porre attenzione sul ruolo sociale del parlante e del ricevente). Questa schematizzazione può essere ulteriormente indagata con l'aiuto della figura 3.4 che presenta negli assi cartesiani le variabili Avversione al rischio e Distanza Gerarchica.

Figura 3.4 - Gli stili della comunicazione verbale.



Fonte: Gudykunst et al., 1989.

Si denotano quindi:

- exacting style*: determinato da un impiego rigoroso e puntuale della lingua, tramite l'esplicitazione delle informazioni essenziali (Nord-America e Nord Europa);
- elaborate Style*: utilizzo della lingua molto espressivo, fecondo di informazioni per il ricevente (italiano con la frequente presenza di metafore e proverbi);
- succinct style*: ricorso ad una comunicazione fortemente non verbale (culture asiatiche).

La comunicazione non verbale, come anticipato precedentemente, è definita da qualsivoglia comportamento (premeditato o meno) che accompagni o sofferisca alle parole, quindi come tale portatore di significato. Gli esperti dicono che oltre il 70% di qualsiasi messaggio è di natura non verbale, e laddove l'espressione verbale e il linguaggio del corpo siano in contraddizione, si tende solitamente a dare maggior importanza all'elemento non verbale, trascurando quello verbale (Herbig, 2003). Fanno parte di essa la mimica facciale poiché le espressioni del volto possono essere parafrasati in modi diversi (la manifestazione di sorpresa di un europeo viene colta come orrore e panico dagli asiatici); il modo di guardare (gli arabi fissano gli occhi perché nella loro cultura sono il ritratto dell'anima, gli europei e americani ritengono che distogliere lo sguardo sia sinonimo di maleducazione o diffidenza, ai giapponesi viene invece insegnato di guardare al massimo all'altezza del collo come indicazione di rispetto); la gestualità delle mani (in Asia innervosisce, in Italia è una forma d'espressione della propria personalità); i movimenti del capo (in Italia si acconsente con movimenti dall'alto al basso, in India da destra a sinistra); il modo di salutare (in Francia si stringono le mani, in Giappone ci si inchina).

Tabella 3.3 - I gesti nelle relazioni di business.

Gesto	Latini	Anglosassoni	Orientali
Distanza personale	Ravvicinata: 20-45cm;	Media: 45-75 cm	Equilibrio delle posizioni;
Sorriso	Affiatamento, empatia;	Esclusivo di condizioni confidenziali;	Non usato per esprimere emozioni;
Saluto alzando e abbassando il capo	Saluto amichevole;	Saluto sgarbato;	/
Stretta di mano	Saluto ufficiale;	Saluto ufficiale;	Saluto di rispetto;
Abbracci, baci	Esclusivo di relazioni forti	Non realizzato;	Non realizzato;

Sguardo	Fermo;	Fermo ma non invadente;	Sguardo fermo indica riverenza ma mai sopra al collo;
Inchino	Non realizzato;	Non realizzato;	Saluto amichevole;
Ordine Gerarchico	Sussistenza secondaria;	Sussistenza secondaria;	Rilievo primario;
Gesticolazione delle mani	Marcata;	Lieve;	Nulla;
Scambio dei biglietti da visita	Sbrigativo.	Sbrigativo.	Colloquio prolisso.

Fonte: adattato da Hall (1966), Cruz (2001).

Nel prosieguo del paragrafo analizzeranno gli strumenti di comunicazione dove maggiormente impattano le peculiarità culturali ossia la vendita personale, le manifestazioni fieristiche che tanto vengono utilizzate dalle aziende italiane e la comunicazione pubblicitaria.

3.5.1. Vendita personale

Il venditore appare come l'interfaccia tra impresa produttrice e cliente, il legame primario che crea un senso di compatibilità con l'ipotetico acquirente in virtù della percezione di similarità, della competenza e dei comportamenti posti in essere (Crosby, 1990). La cultura nazionale ha una forte autorità sulla valutazione dei comportamenti relazionali. Il *salesperson* deve infatti possedere un'ampia e profonda competenza sia delle esigenze in termini di prodotto, sia della cultura. Anche nel caso delle negoziazioni interculturali influisce il grado di contestualità delle culture poiché implica relazioni brevi e basso coinvolgimento personale (*low context*) o legami di lungo termine basati sulle relazioni fiduciarie personali. Un venditore di belle sembianze e pulito nell'aspetto ha un influsso positivo e tempestivo nelle culture *high context* poiché

delucidazioni e indicazioni pervengono dal contesto. Nelle culture *low context* e con limitata distanza dal potere i soggetti si differenziano per le competenze che riescono a dimostrare, senza vagliare le informazioni implicite nel contesto. A titolo di esempio si accenna al caso Cinese, dove il bacino di possibilità per ogni azienda appare enorme, forse illimitato, ma si necessita di conoscenze sui valori e sulle norme comportamentali che appaiono molto diverse dalle corrispettive occidentali (Bombelli e Arduino 2005, Chieng 2007). Elementi rappresentativi di tale cultura riguardano la concezione del tempo circolare in completa opposizione alla linearità occidentale, l'enfasi olistica che enfatizza il ragionamento consensuale a discapito del ragionamento analitico-efficiente occidentale, il rispetto per la gerarchia, e la centralità del *guanxi* e *mianzi* che identificano la reciproca obbligazione e il mantenimento dell'immagine pubblica. Leggere i comportamenti con indosso le lenti della cultura del paese d'origine, tentando di predominare con i propri paradigmi comportamentali, preannuncia una forte possibilità di insuccesso; comprendere e onorare le peculiarità cinesi (come di ciascuna controparte) genera invece giochi a somma positiva.

3.5.2 Manifestazioni fieristiche

Le manifestazioni fieristiche occupano il 5-15% del budget di comunicazione delle imprese *consumer*, ed il 50-70% a livello *business to business*. Esse rappresentano sempre più uno strumento di comunicazione in cui il consumatore ricerca un approccio esperienziale tramite la socializzazione, la sperimentazione e il divertimento potendo valutare direttamente le competenze dell'azienda produttrice, percepire le innovazioni e le tendenze del mercato e fare *networking*. Inoltre le fiere si inseriscono quale strumento comunicativo in un momento in cui già il soggetto ha iniziato il processo di ricerca che culminerà nell'acquisto, quindi il consumatore risulta altamente ricettivo, i flussi comunicativi non si disperdono tra interessati e non interessati (che avviene invece con la generica pubblicità), si agevola il confronto e la scelta. Si sta sviluppando un'internazionalizzazione del sistema fieristico tramite l'aumento delle manifestazioni in sede estera pianificate dagli enti fieristici di un paese (si vedano i poli espositivi di Hannover, Düsseldorf e Monaco che programmano centinaia di manifestazioni all'estero). Purtroppo l'esperienza italiana appare limitata a poche decine, è per questo

che le organizzazioni fieristiche italiane devono allearsi per raggiungere la massa critica e dare sfogo e sviluppo al Made in Italy anche tramite questa forma contemporaneamente di vendita e di comunicazione.

3.5.3 Comunicazione pubblicitaria

La pubblicità è qualsiasi forma di presentazione e promozione di idee, beni o servizi da parte di una fonte ben identificata, non personale e a pagamento. Le influenze ambientali che creano un necessario adattamento di tale politica derivano:

-dalle differenze in termini di regolamentazione in materia pubblicitaria inerenti a pubblicità ingannevole o comparativa, al divieto di impiego di specifiche immagini o linguaggi e alla promozione di determinati beni o servizi ad esempio le bevande alcoliche;

-dall'efficacia degli stili comunicativi veicolati dall'umorismo (black humour in Inghilterra, farsa o Humour demenziale in Germania, black humour e drammatizzazione in Giappone) e da ruoli e allusioni sessuali (in Danimarca, Australia e Svezia le donne assumono ruoli lavorativi importanti mentre in Giappone o Malaysia occupano posizioni tradizionali);

-dal contesto culturale poiché di tutti gli elementi del marketing mix, le decisioni riguardanti la pubblicità sono le più colpite dalle differenze culturali tra i paesi perché i consumatori rispondono agli appelli pubblicitari vagliando le percezioni in termini di cultura e di sistemi di valori.

La funzione della pubblicità è quindi soddisfare i bisogni attraverso prodotti e servizi, in termini di esigenze dei consumatori, desideri, aspirazioni, appelli emotivi, approcci persuasivi. Ecco quindi che la pubblicità deve coincidere con le norme culturali se deve essere efficace, perché la pubblicità è basata principalmente sul linguaggio e le immagini, che vengono a loro volta influenzati dalla cultura (Cateora, Graham, Ghauri, 2000).

Queste influenze derivate dal contesto culturale operano maggiormente nella fase di strategia creativa di realizzazione del messaggio e nella pianificazione dei mezzi di comunicazione in virtù della loro disponibilità e delle consuetudini di fruizione. La scelta del messaggio è incentrata sull'idea che deve impressionare e stupire, ma essa

riceve suggestioni dalle caratteristiche del contesto culturale. Prima di tutto dal punto di vista linguistico, ancor di più se si fa ricorso a forme colloquiali e dialettali o nei casi di pluralismo linguistico, La comunicazione risulta facilitata nei casi di utilizzo di soli elementi visivi, ma anch'essi necessitano di adattamenti inerenti ai ruoli rappresentanti, ai simboli, ai colori. Questi ultimi devono infatti essere recepiti in modo simile nei vari contesti di utilizzo, perciò è fondamentale sapere che ad esempio il bianco è il colore del lutto in Oriente, ma della felicità in Occidente, che il rosso in Germania è metafora di sventura e in Cina di successo, che il verde è simbolo di pericolo in Malaysia, ma di amore e felicità in Giappone.

La scelta dei mezzi di comunicazione per avvicinare il target in modo efficace ed efficiente si innalza in base alle abitudini di fruizione del segmento (sia esso lettore di quotidiani, telespettatore o radioascoltatore), alla specializzazione dei veicoli (attraverso reti generaliste o canali tematici), e alle normative (in base ai limiti di trasmissione riguardanti i prodotti, gli spazi e i tempi pubblicitari).

Le considerazioni sulle politiche di standardizzazione o contestualizzazione della politica pubblicitaria si concentrano sull'elaborazione del messaggio e sul processo di elaborazione della campagna poiché il budget e la scelta dei mezzi risultano variabili strettamente vincolate al paese obiettivo (Collesei, 2000). I principi che spingono alla standardizzazione della campagna vedono i vantaggi di uniformità d'immagine, le economie di scala, la condivisione internazionale di *know how* o esperienze e l'utilizzo delle idee creative più efficiente ed efficace. Gli svantaggi derivanti da tale politica derivano dai maggiori costi di coordinamento e dalla possibilità di perdita di efficacia comunicativa dovuta alla sensazione di "estraneità". La standardizzazione appare come la scelta migliore nel caso in cui il segmento sia sovranazionale (sportivi, giovani, innovatori, i cosiddetti "cittadini del mondo" Lombardi, 2008), o si tratti di prodotto per sua natura universale o dotato di una specifica immagine paese. La contestualizzazione avviene invece ogniqualvolta le caratteristiche locali siano preponderanti sulle affinità sovranazionali. Gli esempi più lampanti pervengono dal settore alimentare, dove i gusti e le preferenze dei consumatori primeggiano nella scelta. Un esempio più articolato riguarda invece Procter&Gamble con l'introduzione di Wah&Go (shampoo più balsamo) che pur mantenendo in tutti i paesi il concetto del due in uno, ha adattato la comunicazione agli stili di vita. In Europa ed America la

pubblicità ritraeva una ragazza che, dopo l'allenamento, si lavava in palestra; in Giappone, dove l'allenamento in palestra è meno usuale, veniva presentato da due ragazze che chiacchieravano. La spiegazione non è però solo questa, come abbiamo introdotto anche nel capitolo precedente, il Giappone è una cultura a forte impronta collettivista che privilegia circostanze di scambio tra i soggetti in cui le affermazioni trovano raffronto nell'interlocutore.

Nelle tabella 3.4 sono riassunti gli stimoli che possono far propendere per una strategia di standardizzazione o di adattamento; mentre nella tabella 3.5 vengono esposti i valori e gli atteggiamenti caratteristici di alcune realtà ad ampia distanza culturale.

*Tabella 3.4 - Standardizzazione e adattamento.*²³

Standardizzazione	Adattamento
Condizioni economiche e legali simili;	Motivazione manager locali;
Bisogni simili;	Diversi livelli di conoscenza;
Immagine di marca internazionale;	Diverso ambiente legale;
Differenze superficiali;	Diversa disponibilità dei media;
Velocità;	Diversa esperienza;
Economia di scala;	Concorrenza locale;
Controllo;	Diverso stadio di CVP;
Sfruttamento idee creative;	Diverso posizionamento;
Basso livello di competizione.	Alto livello di competizione.

Fonte: Vescovi, 2013.

²³ <http://static.unive.it/isa/index/docente/persona/5590857/elementId/10691184>

Tabella 3.5 - Valori e atteggiamenti.²⁴

USA	GERMANIA	FRANCIA	CINA
Individualismo	Formalismo	Cultura	Educazione
Egalitarismo	Potere	Democrazia	Gerarchia
Relazione tra sessi	Dovere	Razionalismo	Pazienza
Successo	Famiglia	Creatività	Carità
Distanza interpersonale	Distanza interpersonale	Individualismo	Collettività
Accettazione sociale	Distanza fisica		Gratitudine
Easy going	Franchezza		Amicizia
Patriottismo	Proprietà personale		Famiglia
Orientamento all'azione	Attese di ruolo tradizionale		Salvare la faccia
Orientamento al futuro			Tenacia

Fonte: Vescovi, 2013.

Nella realtà la soluzione più seguita è come sempre intermedia: si conferma la medesima soluzione creativa adattata alle situazioni locali che possono essere la fisionomia dei personaggi, la scelta dei testimonial, l'ambientazione scenica etc.

Per indirizzare la scelta Berry (1980), Gaston-Breton e Boutin (2007) recuperano il criterio antropologico del "Processo di acculturazione" del target di riferimento, declinandolo in ambiente aziendale. Originariamente tale concetto era definito dall'alterazione degli atteggiamenti, dei valori e delle pratiche comportamentali che si

²⁴ Ibidem.

verificano allorquando un gruppo culturale (esempio gli immigrati) entri in contiguità con una cultura dominante. Berry ha definito quattro possibili situazioni:

-separazione: salvaguardia e conservazione dell'identità originaria. La pubblicità viene adattata e poggia su valori totalmente locali poiché la clientela è fortemente ancorata a tradizioni, norme sociali e familiari (esempio: Ferrero per i confetti Tic Tac ha creato per il mercato indiano una specifica pubblicità in ambiente teatrale in cui un attore che rappresentava la divinità induista di Hanuman offre una Tic Tac per calmare l'ira della divinità Ravan);

-assimilazione: abdicazione alla cultura dominante e totale rinuncia alla precedente. La pubblicità viene standardizzata poiché i contenuti ricalcano interamente quelli d'origine, è consona per i consumatori dei paesi in via di sviluppo che ricercano modelli di consumo e stili di vita in grado di dimostrare status (esempio: annuncio pubblicitario su stampa della stampante Ibm eServer X Series 206m Express adattato al mercato russo solo a livello linguistico);

-integrazione: mantenimento dell'identità nativa, temperata di tratti della cultura del paese estero. L'esempio emblematico è la pubblicità per il mercato marocchino della crema Nivea che rappresenta la complicità amicale (dimensione collettivista) di due giovani donne dall'aspetto occidentale (fattore di modernità) che si prendono cura di sé (dimensione individualista);

-marginalizzazione: allontanamento dalla cultura originaria senza l'acquisizione della cultura dell'altro paese. Si crea quindi una nuova comunicazione (che non può essere definita né adattata, né standardizzata) paradigmatica dei paesi in via di sviluppo che cercano di definire nuovi stili di vita. Indicativa può essere la pubblicità del modello Laguna della Renault in Russia che enfatizza le caratteristiche di sicurezza e comfort, mentre precedentemente le case automobilistiche avevano puntualizzato sugli attributi e benefici funzionali (Dacia Logan).

Tabella 3.6 - Approcci alla comunicazione pubblicitaria internazionale.

Approcci	Comunicazione	Caratteristiche dei consumatori	Valori
Assimilazione	Pubblicità internazionale standardizzata	Attratti dai valori della cultura importata	Individualisti (edonismo, potere, auto-orientamento)
Separazione	Pubblicità fortemente adattata al contesto locale	Attaccati ai valori della cultura locale e tradizionale	Collettivisti (universalità, benevolenza, conformismo, tradizione)
Integrazione	Pubblicità che integra i valori stranieri e quelli nazionali	Attratti dai valori della cultura importata, ma nel contempo attaccati ai valori della propria cultura locale	Individualismo e collettivismo in grado moderato
Novità	Pubblicità “nuova” rispetto a quella diffusa nel paese dalle imprese locali e internazionali	Non attratti dai valori della cultura importata né particolarmente legati a quelli della cultura locale	Valori differenti da quelli connessi alla dimensione dell’individualismo/collettivismo

Fonte: Gaston-Breton e Boutin (2007).

Capitolo 4 - La ricerca empirica

4.1 Metodologia di ricerca

Le decisioni che riguardano la strategia internazionale di prodotto non si esauriscono nella selezione del prodotto o dell'assortimento da presentare e vendere all'estero, ma concernono lo stadio di adattamento da associare al bene o servizio e al processo produttivo. L'azione dell'azienda si inserisce all'interno di un continuum, senza quasi mai propendere per l'estremo del totale adattamento o della totale standardizzazione poiché esistono contemporaneamente condizionamenti o soglie fisiche/tecniche non valicabili per il mantenimento dell'efficienza economica, ma leve (come la comunicazione o il prezzo) che devono essere calibrate per il contesto di destinazione (Valdani, Bertoli, 2006). L'impresa non può permettersi quindi di indossare le lenti della propria cultura d'origine; la realtà esige infatti la riflessione sul concetto di glocalizzazione (Steenkamp, De Jong, 2010), un confronto dialettico tra globalizzazione e localizzazione per far collimare le generalità globali e le singolarità locali. Alla base del processo di internazionalizzazione vi è quindi l'idea esplicitata nella formula *think global, act local*.

L'obiettivo della ricerca è quindi comprendere se tale dualismo esista esclusivamente in letteratura o si espliciti nelle strategie delle aziende italiane, ossia se tali soggetti, allorché si interfaccino ai mercati esteri, mantengano una strategia di marketing uniforme nei nuovi contesti o prediligano la valorizzazione delle specificità attraverso la declinazione di strategie di marketing differenziate. Questo dualismo trova fondamento nel concetto di distanza. Esso non deve essere osservato esclusivamente in termini di distanza geografica, ma anche in termini di distanza culturale, politico/amministrativa ed economica (Ghemawat, 2001). Il prosieguo sarà focalizzato prevalentemente sulla distanza culturale che trova la sua miglior definizione a livello collettivo o di paese, esplicitato nel termine cultura. La cultura infatti costituisce un bagaglio di schemi mentali collettivi, creati dall'uomo per l'uomo stesso, che avvicina e unisce i membri di una categoria di persone, ma li differenzia ed allontana dalle altre (Hofstede, 1991). Il patrimonio culturale conduce quindi a peculiarità locali nei processi percettivi e decisionali in un'eterogeneità di schemi di riferimento.

L'analisi empirica si inserisce all'interno della ricerca sui processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, effettuata dall'International Management to Asia Laboratory dell'Università Ca' Foscari.

L'indagine svolta prevede la somministrazione di questionari online ad un campione di aziende italiane presenti all'estero e appartenenti ai settori delle 4 A del modello produttivo del Made in Italy: Automazione-meccanica, Abbigliamento-moda, Arredamento e Agro-alimentare. A questo si è affiancata un'intervista face to face con l'azienda che ha espresso tale disponibilità

Il questionario ha quindi l'obiettivo di esplicitare le caratteristiche principali del processo di internazionalizzazione per comprenderne potenzialità e problemi. Un focus sul marketing è stato dato grazie ad alcune domande incentrate su aspetti di marketing riguardanti l'analisi delle differenze culturali, l'immagine paese dell'Italia, l'adattamento o la standardizzazione delle componenti essenziali, delle componenti di completamento e dei servizi accessori.

La ricerca si è sviluppata principalmente sul settore della meccanica in Veneto, e in un secondo momento sull'arredamento in Lombardia e l'alimentare in Veneto.

Il settore dell'automazione-meccanica risulta infatti il pilastro portante del Made in Italy. La sola meccanica non elettronica (prodotti in metallo e macchine e apparecchi) costituisce circa il 68% del surplus manifatturiero italiano: nel 2012 ha infatti prodotto 65 miliardi di euro su un totale di 94 miliardi. L'Italia risulta inoltre il quinto paese al mondo per fatturato di settore preceduta soltanto da Cina, Stati Uniti, Giappone e Germania. Il fatturato della meccanica nel 2012 ha raggiunto i 104 miliardi di euro; un fatturato superiore rispetto alla somma dei rispettivi risultati di Francia e UK. Questo successo colpisce ancor di più tenendo in considerazione che appena vent'anni fa il fatturato italiano della meccanica era pari a quello francese ed inferiore a quello inglese. Il database è stato creato a partire dal database inserito nel sito www.infoimprese.it alla voce export, prerequisito essenziale per la ricerca, selezionato tra i parametri proposti: certificazioni di qualità, e-commerce, posta elettronica e sito web. Esso è stato poi implementato da ulteriori ricerche sul sito dell'Ice, dell'Istat e conoscenze personali. A questo proposito si sottolinea come spesso il sito infoimprese, che dovrebbe essere basilare sia per la comunicazione e la creazione di *network* tra le imprese, sia per i consumatori, non sia risultato aggiornato con gli indirizzi e-mail attuali delle aziende.

Il questionario si basa sull'utilizzo della piattaforma elettronica qualtrics.com che permette la stesura di questionari e la compilazione online, proponendo poi una prima elaborazione dei risultati. Ciò ha permesso un'agevole diffusione del questionario e di conseguenza una facile compilazione, che poteva anche essere svolta in più momenti.

Il tasso di risposta appare, come previsto, molto basso. Sono stati infatti inviati nel periodo di Ottobre-Novembre-Dicembre 397 questionari, indirizzati al responsabile commerciale estero delle varie aziende. Il questionario è stato aperto da 88 soggetti (22%), ma il numero di questionari conclusi è di 34 (8,56%). Le critiche maggiormente esposte da chi non ha voluto partecipare alla ricerca riguardano la lunghezza del questionario ed una difficoltà di compilazione dovuta a domande poco vicine alla realtà aziendale, critica che gli industriali riflettono anche nelle ricerche di altre istituzioni (come le camere di commercio o altri enti per la promozione del fenomeno dell'internazionalizzazione; ciò appare anche nell'intervista effettuata e da alcune mail ricevute).

Il questionario è composto da 65 domande chiuse o a completamento e si suddivide in due parti: la prima pone l'attenzione sul fenomeno dell'internazionalizzazione richiedendo informazioni sull'impresa, sulla presenza estera, sui mercati prescelti e sulle performance; la seconda sezione riguarda invece il comportamento delle imprese in merito all'adattamento del prodotto nei mercati esteri.

E' stato chiesto agli imprenditori di scegliere, all'interno dei paesi in cui vendevano i loro prodotti, quello che ritenevano maggiormente diverso, mediamente diverso e il più simile rispetto al mercato italiano. Si è poi chiesto di esplicitare la distanza percepita dal punto di vista economico (differenze in termini di sviluppo economico e caratteristiche macroeconomiche etc), politico-amministrativo (differenze in termini di stabilità politica, democrazia, sistema legale etc), culturale (differenze in termini di attitudini verso l'autorità, fiducia, individualismo, importanza del lavoro e della famiglia etc), demografico (differenze in termini di aspettative di vita, distribuzione della popolazione per classi d'età etc). Tale suddivisione è proseguita per tutta la lunghezza del questionario, cosicché ogni domanda è stata declinata per i paesi ritenuti più lontani, mediamente lontani o più vicini.

L'intervista è stata svolta presso un'impresa che preferisce rimanere anonima per le informazioni, ritenute anche di carattere strategico, che sono state descritte. Con

L'intervista è stato possibile approfondire maggiormente alcuni argomenti e sentire dalla voce diretta dell'amministratore delegato la storia dell'azienda e le opinioni sull'attuale sviluppo del processo di internazionalizzazione. Tale intervento ha permesso di comprendere, in modo più esauriente, i risultati del questionario e fornire un'interpretazione più vicina ed aderente al reale punto di vista delle aziende.

4.2 Intervista all'azienda Alfa²⁵

L'azienda Alfa è stata fondata nel 1961; da allora ha iniziato a focalizzarsi sulla produzione di macchine per la tutela e il sostegno di piante e colture agricole (macchine per l'agricoltura, l'hobbistica, il giardinaggio, l'antincendio etc). L'esperienza pluriennale e la tenace ricerca tecnologia hanno permesso di ottenere una posizione di riferimento nel settore anche a livello internazionale.

Nel 1961 i fondatori diedero origine ad un'officina meccanica (la Alfa Srl); negli anni '70-'80 hanno progettato e costruito vari modelli di atomizzatori, nebulizzatori e altre automazioni. Il forte incremento della domanda, dovuto ad operatori esteri, ha condotto al concepimento e all'ideazione di un nuovo marchio che meglio si interfacci con un target internazionale "Alfa Beta Srl". Nel 2002 la qualità raggiunta dall'azienda è stata premiata con la certificazione UNI EN ISO 9001:2000 e nel 2004 è stato introdotto l'e-commerce. Nel 2009 ai fondatori sono subentrati i figli, sancendo un cambio generazionale.

L'azienda in questione, costituita da 22 dipendenti (di cui neoassunti un buyer, una laureata in lingue e un ingegnere meccanico), si serve di un agente plurimandatario che si presenta però come monomandatario ed è molto aggressiva sul web soprattutto attraverso le newsletter.

Essa combina la realtà artigianale alla mentalità industriale: ai tempi dell'officina meccanica si improvvisava, con processi sempre diversi e macchine mai uguali tra loro poi, con l'avvento dell'ingegneria, si è resa possibile la replicazione e la flessibilità necessaria in mercati che richiedono macchine diverse, design diversi e colori diversi.

²⁵ L'azienda intervistata preferisce rimanere anonima. Martedì 19 Novembre 2013 è stata realizzata l'intervista all'amministratore delegato dell'azienda che ha sede a Padova.

I punti forti dell'azienda sono molteplici; il primo è sicuramente l'organizzazione: una struttura che negli anni è divenuta un sistema in grado di autoreggersi grazie al decentramento delle funzioni dell'imprenditore. L'amministratore delegato combinando una preparazione tecnica da perito ad un'impostazione commerciale, concentra in un solo soggetto competenze ed aperture mentali tali da permettergli di sovrintendere ai processi e contemporaneamente ricercare nuovi clienti e mercati. Il secondo punto di forza è l'inclinazione al commerciale e l'attenzione al cliente che costituiscono un vero e proprio investimento per l'azienda. I clienti stranieri spesso vengono invitati in Italia a spese dell'azienda, visitano la sede, si sentono quasi a casa in un'atmosfera di familiarità; a dimostrazione di quanto, seppur in un settore e in un prodotto che poco ha di emozionale e irrazionale, continuo i rapporti umani e le relazioni interpersonali. Il cliente è posto in una posizione centrale: verso di lui si ha la massima attenzione e il rispetto per il mantenimento degli accordi presi. Spesso i clienti vedono nella figura giovanile e mite dell'imprenditore quasi una personalità debole e hanno la percezione di dirigere la negoziazione. La situazione è in realtà diametralmente opposta, ma l'imprenditore non sente la necessità di esplicitarlo poiché si sviluppa in suo favore. Il tasso di trasformazione del contatto in un ordine è molto elevato; l'attività più complessa per l'azienda è invece intercettare la domanda, attirando l'attenzione di un bacino di domanda molto ampio e profondo. Altro elemento in cui l'impresa investe fortemente è la comunicazione, poiché l'amministratore delegato ritiene che il non saper comunicare costituisca il più grande difetto che un'azienda possa avere. Gli strumenti maggiormente utilizzati sono la comunicazione diretta, la newsletter e il catalogo. La spesa dedicata a quest'ultimo è in forte controtendenza, infatti l'azienda spende circa il 20-30% in più rispetto a quanto fanno i concorrenti. I cataloghi appaiono infatti lineari, chiari, puliti, organizzati in sottocategorie (punti di forza, modalità di utilizzo, versatilità, sicurezza, bassi costi di manutenzione etc), ognuno rigorosamente monolingua.

L'azienda quindi fornisce un servizio a tutto tondo dalla produzione alla vendita, ai ricambi, all'assistenza post-vendita in modo tale da trasformare i nuovi clienti in clienti storici e soddisfatti che costituiscono le colonne portanti del presente e del futuro dell'impresa. Tenendo presente il proprio ruolo nel panorama internazionale essa si sta

inoltre impegnando in un passaggio incrementale da un elevato rapporto qualità-prezzo ad un elevato rapporto prestazione-prezzo.

L'azienda risulta fortemente internazionalizzata tanto che l'esperienza ha mostrato una maggior facilità all'esportazione piuttosto che alla vendita sul mercato domestico (la percentuale di fatturato realizzato all'estero è cresciuta dal 20% degli anni '80 al 97% del 2012). Oggi la situazione economica dell'azienda appare positiva, essa stessa si definisce "una mosca bianca in un panorama plumbeo" poiché potrebbe sostenersi per due o tre anni in virtù dei margini ottenuti nei decenni precedenti. Ma l'orizzonte temporale cui l'impresa ha deciso di interfacciarsi non è il biennio venturo, ma è di medio/lungo termine, precisamente il 2017/2018, scadenza limite che il management si è posto per l'accesso al mercato cinese. L'orizzonte può apparire ampio, ma si tratta di paesi in cui è non c'è spazio per l'improvvisazione, ma è infatti necessario sviluppare analisi di mercato nei confronti dei potenziali clienti e competitor. Tramite due ingegneri cinesi si sta procedendo alla raccolta di informazioni e dati presso aziende e manifestazioni fieristiche per comprendere come meglio rapportarsi ad un mercato così lontano dall'ambiente della tipica azienda veneta medio-piccola. Per ora ai partner cinesi non sono state fornite informazioni né sugli obiettivi del progetto, né sul prodotto o processo produttivo aziendale, per prevenire la perdita di informazioni. Alcuni precedenti progetti (1999, 2005) hanno portato alla produzione di un nebulizzatore pneumatico che risponde alle esigenze della Camera dell'Agricoltura Francese e di un atomizzatore con serbatoio in acciaio inox che risponde alle esigenze del mercato Statunitense. Ciò sta a dimostrare le necessarie conoscenze del mercato di riferimento e il conseguente adattamento alle conformazioni territoriali e ai provvedimenti legislativi tipici dell'ambiente cui di volta in volta l'azienda si relaziona. Il Made in Italy in questo settore è leader mondiale, ottenendo risultati più significativi di quanto faccia nel settore del tessile/abbigliamento, ma è un successo di cui gli italiani spesso non sono a conoscenza. Ancor più quindi, secondo l'amministratore delegato, le istituzioni dovrebbero sostenere e supportare tali aziende, che spesso, data la dimensione medio-piccola, si trovano impreparate di fronte al fenomeno dell'internazionalizzazione. Conferenze e seminari sui temi dell'internazionalizzazione (progettati e tenuti presso Confindustria o simili) risultano poco comprensibili e poco vicini alla realtà della

piccola o media impresa veneta, troppo incentrati su astrazioni ed elementi teorici, ma incapaci di rapportarsi alla realtà concreta o alla risoluzione di problemi reali.

L'azienda Alfa è presente in 43 paesi e la sua entrata viene sempre preceduta da un'attenta analisi di mercato per valutare la possibilità e la portata dell'investimento necessario. La modalità d'ingresso utilizzata è l'esportazione diretta, tanto che l'opinione dell'amministratore delegato è che presentarsi con una forma più semplice, quella dell'esportazione indiretta, significhi quasi non essere internazionalizzati per l'assenza di controllo e di scambio informativo tra paese di partenza e paese di arrivo. Prima di entrare nel paese estero l'azienda focalizza la sua attenzione prevalentemente sulla presenza dei distributori e sulle differenze fra le varie aree geografiche che esistono nel paese: le caratteristiche morfologiche ed ambientali sono infatti fondamentali per la tipologia di prodotto esportato. Durante l'intervista l'amministratore delegato ha esplicitato le differenze culturali, economiche, politico/amministrative e demografiche con i paesi esteri, ma ha anche raccontato le sue personali impressioni sulle negoziazioni con i vari paesi.

Il paese ritenuto maggiormente lontano dall'Italia è costituito dai Paesi Arabi, dove estrema importanza assumono l'onore e il rispetto nelle relazioni, così come nelle negoziazioni. Date le esperienze aziendali gli arabi appaiono fortemente razionali nell'imparzialità e resistenza alle pressioni. Gli Stati Uniti, paese mediamente diverso, è contraddistinto da posizioni chiare e coerenti della controparte e solo a negoziazione inoltrata si dimostra aperto a compromessi e concessioni che inizialmente non appaiono praticabili. Infine la Francia viene percepita come il paese più simile all'Italia, non solo per la vicinanza di partenza, ma anche per i rapporti commerciali più lunghi (è il primo paese in cui è entrata l'azienda nel 1980). Tali rapporti pluriennali hanno condotto ad un bagaglio conoscitivo ed esperienziale che ha portato ad un apprendimento culturale più profondo.

L'amministratore delegato dimostra quindi che il concetto di distanza culturale non è relegato alla letteratura, ma viene compreso e percepito dagli imprenditori nelle negoziazioni e nei processi percettivi. Essi cercano di porre rimedio a questa lontananza tramite l'acculturazione derivante dallo studio e dall'analisi del paese obiettivo e dei consumi, in modo tale da avvicinarsi a schemi di riferimento di culture diverse. Per questo la strategia di marketing utilizzata dall'impresa nei paesi esteri viene adattata al

mutevole contesto di riferimento, sempre analizzato e studiato per coglierne similitudini e peculiarità.

4.3 Discussione dei risultati

Dei questionari raccolti 30 riguardano il settore automazione-meccanica (88,4%), 2 il settore arredamento (5,8%) e 2 il settore agroalimentare (5,8%). Le tabelle 4.1 e 4.2 descrivono le aziende che hanno preso parte alla ricerca scomponendole per numero di addetti e per fatturato.

La categoria prevalente per numero di addetti risulta essere costituita dalla classe dimensionale 10-49 addetti (55,8%), invece per quanto concerne il fatturato dalla classe dimensionale inferiore ai 10 milioni di euro (50%).

Tabella 4.1 - Aziende intervistate per numero di addetti.

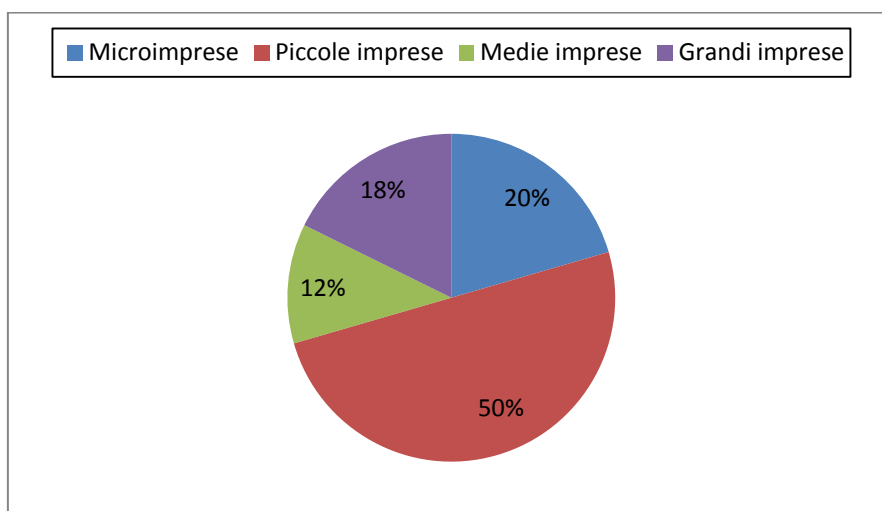
Classe dimensionale dell'impresa	Imprese	%
Fino a 9 addetti	5	14,7
Da 10 a 49 addetti	19	55,8
Da 50 a 249 addetti	7	20,6
Da 250 e più	3	8,9
Totale	34	100,0

Tabella 4.2 - Aziende intervistate per fatturato.

Classe dimensionale dell'impresa	Imprese	%
Fino a 2 milioni di Euro	7	20,5
Fino a 10 milioni di Euro	17	50,0
Fino a 50 milioni di Euro	4	11,8
Oltre i 50 milioni di Euro	6	17,7
Totale	34	100,0

La figura 4.1 mostra la composizione totale del campione tramite la suddivisione in microimprese, piccole imprese, medie imprese e grandi imprese.²⁶ La tipologia prevalente risulta essere la piccola impresa (50% degli intervistati), com'era facilmente immaginabile nel tessuto imprenditoriale italiano.

Figura 4.1 - Distribuzione delle aziende presenti nel campione.²⁷



(N: 34)

²⁶ Classificazione derivata dalla raccomandazione della commissione 2003/361/CE del 6 maggio 2003.

²⁷ Per classi di fatturato.

Sul totale dei dati raccolti l'82% del campione è presente su più di tre mercati. Chi esporta diversifica la presenza estera: la media di mercati in cui il campione è presente è superiore a 25 paesi, con picchi di 118, 60 e 50 paesi. Si tratta quindi di imprese con un forte orientamento all'internazionalizzazione in grado di traslare i propri prodotti in molteplici contesti.

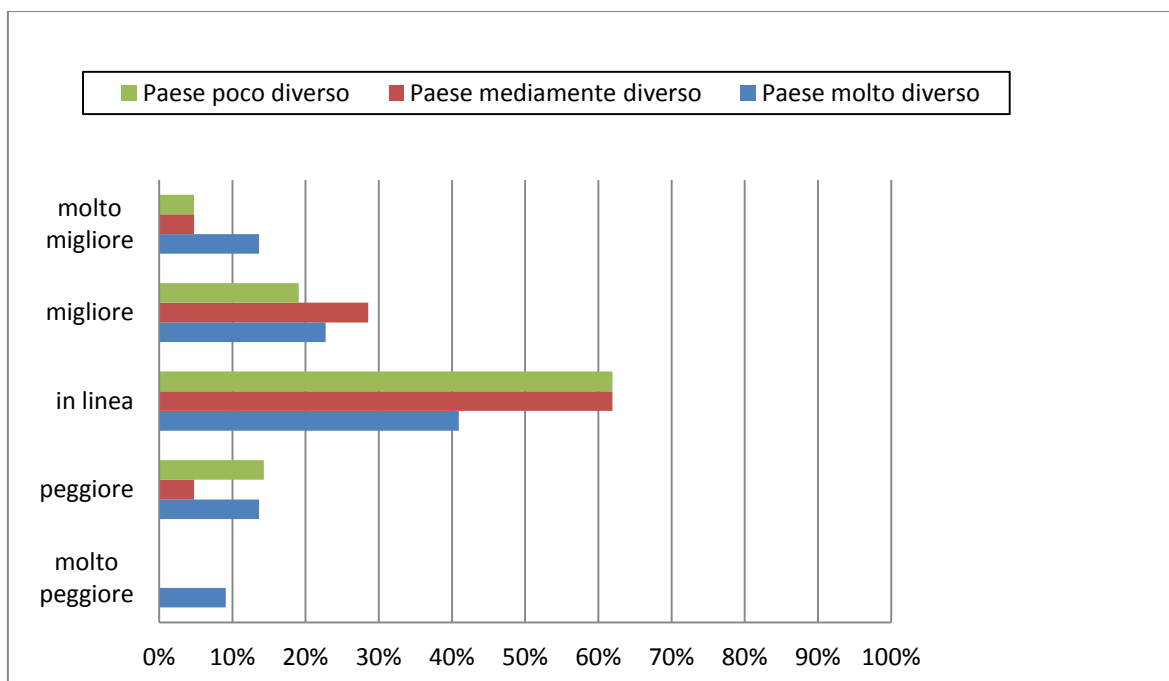
Il baricentro delle aziende indagate è sicuramente l'Europa, segnalata nel 50% dei casi, dove ai risultati "più tradizionali" come Germania, Francia, UK e Spagna, si affiancano i Paesi dell'Est Europa (Polonia, Romania, Russia, Turchia), in accordo con gli sviluppi del commercio nazionale ed internazionale. I paesi finora indicati risultano inoltre realtà culturali vicine al contesto italiano in accordo con le ricerche precedentemente esposte di Hofstede (1980, 2001), Kogout e Singh (1988).

Segue da vicino anche la direttrice di sviluppo Americana (USA) e Asiatica (Cina, UAE, Giappone).

Per le aziende selezionate le esportazioni di beni o servizi producono una quota considerevole del fatturato. Per oltre la metà delle unità campionarie (67,6%) la percentuale di fatturato realizzata all'estero supera il 25% fino a costituire il 75% o più del fatturato per il 26,4% dei soggetti indagati.

Per concludere la fotografia del fenomeno dell'internazionalizzazione si vuole mostrare nella figura 4.2 il giudizio sintetico di performance della fase di introduzione (ritenuta comprendere in media i primi 20 mesi di inserimento nel mercato).

Figura 4.2 - Giudizio sintetico di performance in riferimento alla fase di introduzione.



(N paesi: 64)

Si evince che in ogni gruppo i risultati più frequenti si registrano nelle performance in linea con le attese (maggiormente per i paesi mediamente diversi e più simili, con una percentuale pari al 60%). Tale coincidenza con le aspettative probabilmente deriva dalla conoscenza e vicinanza con tali paesi che permette di prevedere meglio il mercato limitando le probabilità di errore. L'incertezza che invece contorna il concetto di paese molto diverso conduce a risultati alternati in positivo e negativo, probabilmente dipendente dalla bassa conoscenza e limitata analisi del paese antecedente l'entrata.

Si evidenzia che i risultati appaiono in linea o favorevoli rispetto alle aspettative aziendali con una cumulata del 77% per i paesi molto diversi, del 95% per i mediamente diversi e del 85% per i più simili a dimostrazione che le imprese, forse non conoscendo bene il mercato d'arrivo, sono però fortemente consapevoli della loro specifica realtà aziendale.

Gli intervistati hanno poi dovuto esprimersi riguardo le modalità di ingresso nel paese estero, differenziando la risposta tra modalità iniziale di inserimento nel mercato e modalità attuale. Una quota che varia tra il 75-80% (a seconda che si tratti del paese più diverso o del meno diverso) esprime, in linea con i risultati del rapporto sulla competitività dei settori produttivi presentato nel capitolo 2, il mantenimento invariato

della forma di internazionalizzazione. Le forme maggiormente utilizzate risultano le esportazioni dirette e le esportazioni indirette, con una cumulata mai inferiore al 75%. Il campione quindi non si spinge nelle forme più complesse di internazionalizzazione con un'unica eccezione (un caso di alleanza strategica), che non a caso si riscontra nel paese ritenuto più simile. Si segnala inoltre l'orientamento verso forme più complesse di internazionalizzazione (seppur facenti parte della categoria delle esportazioni). L'obiettivo delle aziende è infatti assumere un ruolo più attivo nelle negoziazioni e negli scambi informativi per rispondere direttamente alle specificità locali.

I casi di instabilità riguardano forme contemporanee di internazionalizzazione tra esportazioni dirette e indirette nel medesimo paese o dati inesatti e incompleti nelle risposte del questionario.

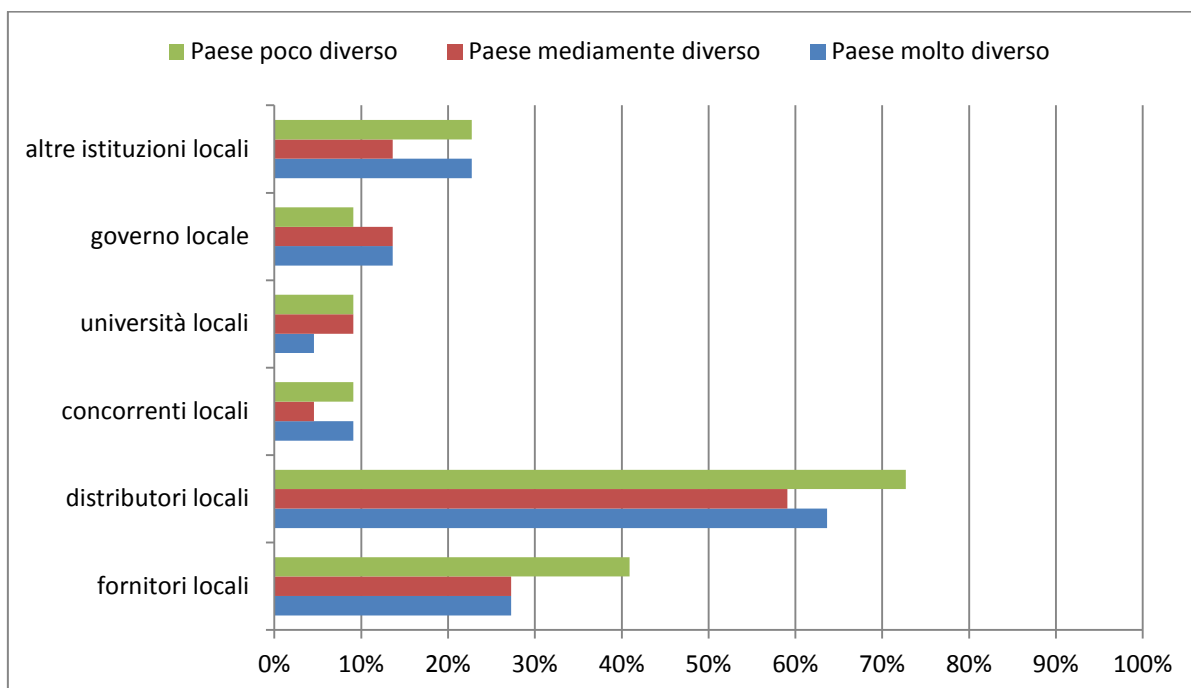
Tabella 4.3 - Modalità di ingresso iniziale e attuale.

	Paesi più diversi	Paesi mediamente diversi	Paesi meno diversi
Mantenimento Entry Mode: esportazioni dirette - esportazioni dirette	52%	54%	48%
Mantenimento Entry Mode: esportazioni indirette - esportazioni indirette	24%	25%	28%
Mantenimento Entry Mode: alleanze strategiche - alleanze strategiche	/	/	4%
Non presenta stabilità	24%	21%	20%
Totale	100%	100%	100%

(N paesi: 74)

In accordo con l'analisi precedente, si nota dalla figura 4.3 che i rapporti maggiormente sviluppati dalle imprese riguardano i distributori locali (con una media del 65% dei risultati) poiché le forme più utilizzate sono quelle delle esportazioni dirette e indirette. Si riscontra poi il ricorso a relazioni con i fornitori e altre istituzioni locali. Governo locale, università e concorrenti locali sono invece poco utilizzati per la conoscenza del mercato obiettivo o per lo sviluppo di nuove e proficue network.

Figura 4.3 - Relazioni con i soggetti locali.



(N paesi: 66)

Tale mancanza di relazione si poteva presumere esaminando il processo valutazione del paese obiettivo e dell'investimento svolto dall'impresa prima di entrare nel paese estero. Una parte del questionario richiedeva di esplicitare il livello di accordo con le informazioni presenti; il punteggio associabile andava da 1 (poco d'accordo) a 5 (molto d'accordo). Si è evidenziato che prima di entrare nel paese estero il campione conduce una profonda analisi nei confronti dei distributori (con un interesse medio di 2,80 su un totale di 5) e del target obiettivo (ponendo interesse esplicitamente sul comportamento dei clienti [2,50], sul tasso di crescita del mercato [3,20] e sulla capacità di spesa dei clienti [3,40]). Le valutazioni sugli altri soggetti che compongono il mercato non

superano mai un livello di interesse che implichi un punteggio maggiore di 2: contesto istituzionale (1,98), competitor (1,90), fornitori (1,80).

L'ultima parte del questionario riguarda lo studio delle differenze percepite dagli imprenditori tra paese di partenza e paese di destinazione analizzando la componente culturale, politico-amministrativa, geografica ed economica (Ghemawat, 2001); esse possono costituire di volta in volta scogli o lasciapassare per le mutevoli realtà internazionali. La finalità principe dell'analisi è esaminare le condotte delle aziende italiane in termini di standardizzazione o adattamento delle politiche di prodotto nei paesi stranieri, per comprenderne i fattori stimolanti, le modalità e la pervasività. Il prodotto viene indagato e scandagliato nelle sue componenti (Cateora e Graham, 2007), come se fosse formato da una serie di elementi concentrici e sempre più estesi "*like rings in the water*". Il fulcro interno è costituito dagli attributi strutturali (connotati tecnici, funzionali, di forma, di aspetto), seguiti dagli attributi esterni o di completamento (packaging, etichetta, marca) e di servizio (sia esso commerciale, finanziario o di supporto). L'entità multidimensionale del prodotto viene quindi rispettata ed esplicitata per la comprensione dell'utilità perseguita dal consumatore.

I paesi nominati risultano 32 per la categoria "più diversi" e "mediamente diversi" e 31 per i "meno diversi" poiché, qualora le aziende fossero presenti in meno di tre mercati, è stato chiesto di compilare solo i campi ritenuti più adeguati alla loro situazione. Nei risultati vi sono delle imprecisioni poiché alcuni rispondenti hanno nominato macroregioni quali Europa, America, Asia, mentre sarebbe stato più corretto esplicitare il paese di destinazione, ma ciò appare comunque sintomatico di un'attitudine all'omologazione o vicinanza dei paesi facenti parte tali macroregioni. I paesi maggiormente nominati sono Francia (12,6%), Germania (10,5%), USA (9,4%), Europa (6,3%) e Spagna (5,2%). L'Europa, colta come un'unica macroarea, viene indicata solo ed esclusivamente come partner meno diverso; mentre gli altri stati vengono percepiti in modi differenti.

Il paese che risulta più simile all'Italia è la Germania, l'armonia viene colta principalmente negli aspetti demografici e culturali, aumenta invece la disparità in termini economici e politico-amministrativi, a conferma degli studi svolti da Hofstede, Kogut e Singh che l'hanno indicata come il paese più simile a noi con la distanza minima di 0,212.

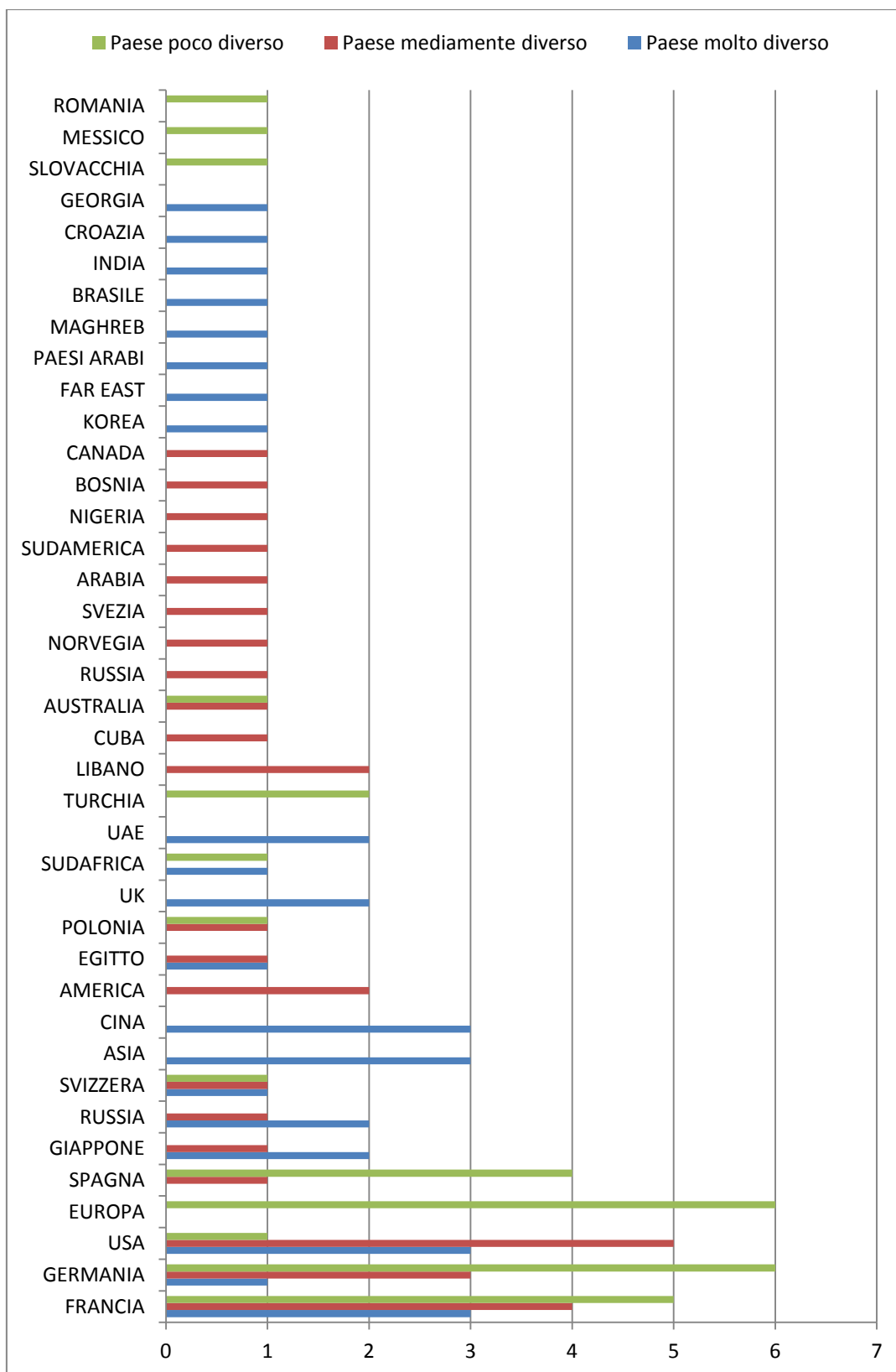
I risultati per la Francia sono maggiormente compositi, nel totale che l'ha indicata prevale l'orientamento più simile (42%) ma il 25% la identifica come paese più diverso. Essa nella classifica di Hofstede, Kogut e Singh occupa la tredicesima posizione con una distanza culturale dall'Italia di 0,737. Le differenze non sono dovute al settore di sviluppo poiché tutte le imprese sono del settore meccanica-automazione. In questo sottogruppo le medie imprese, che presentano una percentuale di fatturato realizzata all'estero superiore al 75%, la identificano esclusivamente come paese simile, probabilmente per l'orientamento cosmopolita derivante dalla presenza su un gran numero di paesi del mondo (più di 50). Per le restanti piccole imprese, che non superano i 10 paesi di presenza, i risultati appaiono fortemente variabili, ma sono in accordo con la letteratura che non la presenta così vicina al nostro paese nonostante la distanza geografica sia minima, infatti viene percepita con una modesta distanza demografica ed economica, ma con una più ampia lontananza culturale e politica-amministrativa che spiega tale divario.

Gli Stati Uniti vengono percepiti come mediamente diversi dall'Italia (55,5%) o molto diversi (33,3%) dal punto di vista politico, economico, culturale e demografico; ciò contraddice la letteratura che li pone al decimo posto (con una distanza di 0,573 dall'Italia).

Infine la Spagna è un paese simile per 4 dei 5 rispondenti da cui è stata indicata con valori molto forti di vicinanza soprattutto in termini culturali ed economici (distanza dall'Italia 0,898).

Giudicando per macroregioni: l'Europa appare come l'area più simile, l'America come mediamente diversa, l'Asia e l'Africa come molto diverse.

Figura 4.4 - Mercati esteri analizzati.



(N: 95)

Per quanto concerne le differenze culturali, l'elemento immediatamente percepibile dalla tabella 4.4 è che quasi il 40% degli intervistati non solo non adatta il prodotto e la comunicazione ai paesi e alle culture nei quali si insedia, ma non compie nemmeno ricerche di mercato e valutazioni sulle differenze culturali specifiche del paese di riferimento.

Tabella 4.4 - Analisi delle differenze culturali.

	Paese molto diverso	Paese mediamente diverso	Paese poco diverso
Differenze culturali non analizzate	32%	39%	39%
Differenze culturali analizzate, no cambiamenti	37%	44%	50%
Differenze culturali analizzate, cambiamenti	32%	17%	11%
Totale	100%	100%	100%

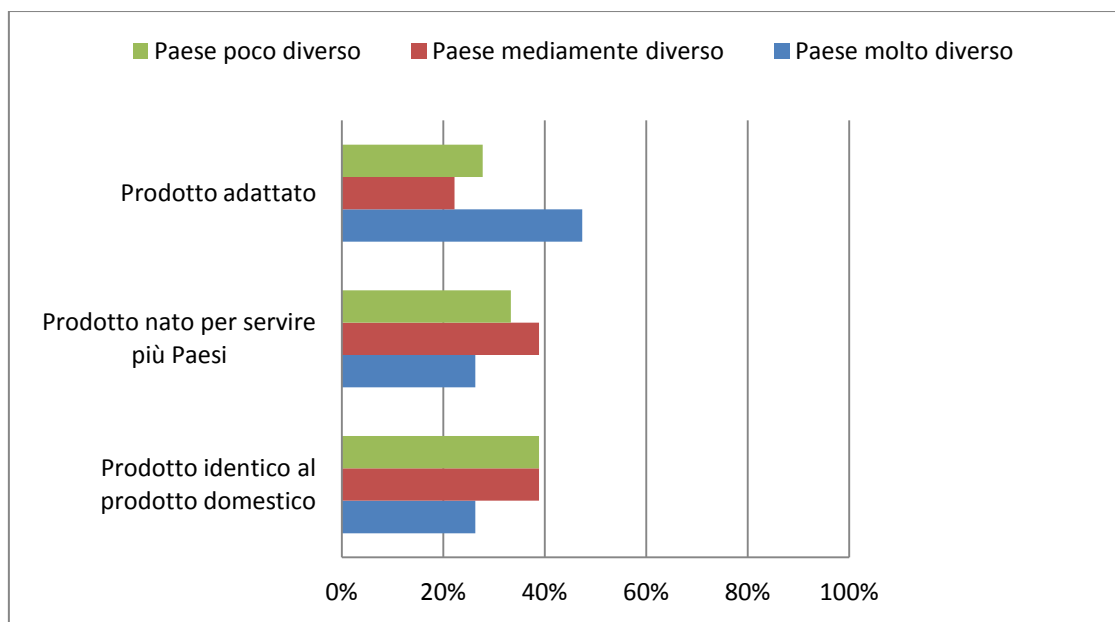
(N paesi: 55)

Appare esplicitamente dai dati che i paesi ritenuti molto diversi siano oggetto di maggior analisi. Le percentuali di mancanza di approfondimento e mancanza di adattamento aumentano spostandosi dalla colonna del paese molto diverso fino alla colonna del paese poco più simile. Le aziende infatti approfondiscono le differenze culturali e apportano specifici cambiamenti prevalentemente nei contesti ritenuti più lontani (32%) contro il 17% dei paesi mediamente vicini e l'11% dei paesi più vicini. Ciò dimostra che si sta sviluppando un processo di acculturazione e conseguente adattamento, in modo tale da essere riconosciuti come interlocutori di un mercato globale, ma percepiti come utenti quasi locali, il più possibile naturali nel contesto di riferimento.

Questa alta percentuale è spiegata dalla tipologia di aziende e di beni che è stata investigata. I settori imperniati nei rapporti B2C (business to consumer) o legati ai beni di largo consumo sono maggiormente condizionabili dalla distanza culturale poiché l'entità e la soggettività del decisore tenderà a prevalere su ogni tipologia di scelta. Anche in questa categoria però ci sono delle eccezioni: nell'abbigliamento le regole

globali tendono in molti paesi all'omogeneizzazione dei consumi e delle mode; altri settori, come l'alimentare, sono più contigui e vincolati agli assunti culturali, valoriali e tradizionali, e la non aderenza alle esigenze o preferenze locali può essere un passo falso deleterio per l'impresa esportatrice. Nel B2B (business to business) assoluta importanza detengono gli aspetti tecnici e industriali, ma anche l'elemento culturale, come si apprende dai questionari e dall'intervista, viene riconosciuto come input per l'adattamento della strategia di marketing per meglio rispondere alle esigenze del mercato.

Figura 4.5- Analisi del prodotto nel paese estero.

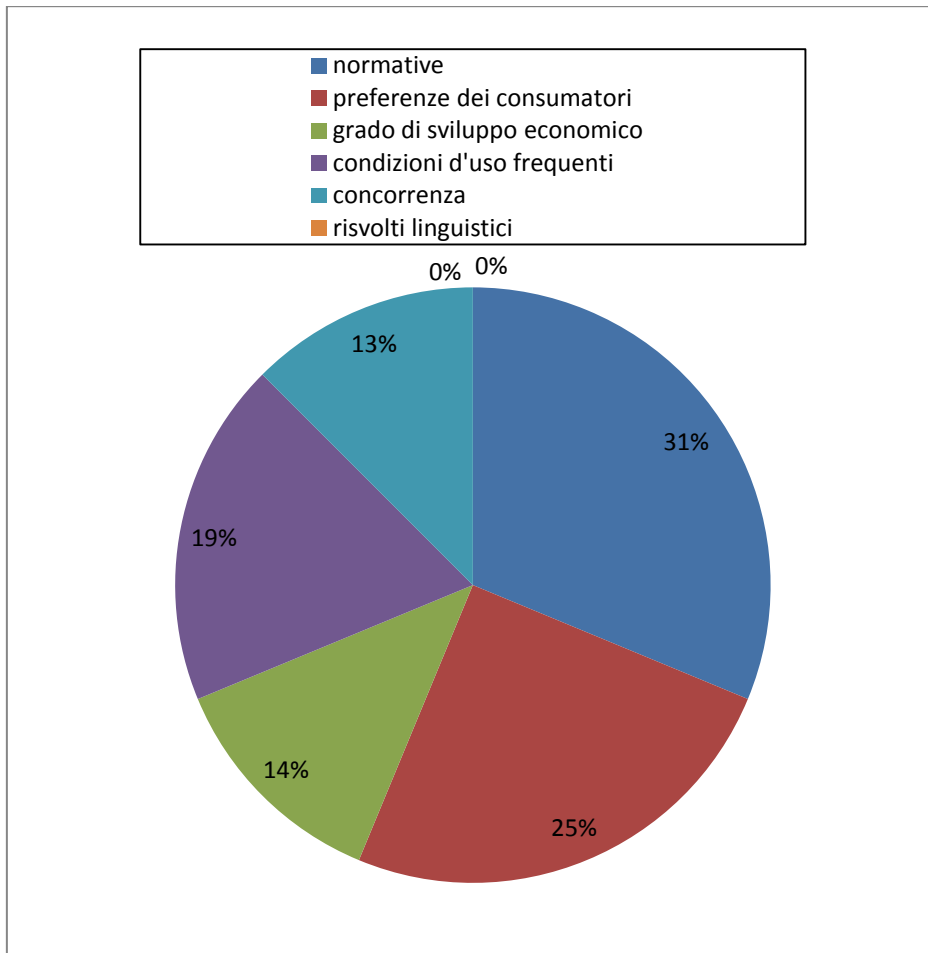


(N: 55)

Il prodotto che viene maggiormente adattato è ovviamente destinato ai paesi più lontani e quindi ritenuti più diversi dall'Italia; nelle altre due categorie si equivalgono i prodotti nati per servire più paesi e i prodotti identici a quelli domestici. Come emerge dalla letteratura le motivazioni che maggiormente spingono il campione all'adattamento sono normative (31%) e preferenze dei consumatori (25%) poiché le prime filtrano gli accessi nei paesi esteri, consentendo o azzerando le possibilità di sviluppo, le seconde invece attengono, assieme alle condizioni d'uso frequenti (19%) ad una volontà di trasmettere una vicinanza al potenziale compratore, un'aderenza ai suoi bisogni e richieste di mercato, prerequisito essenziale per lo sviluppo di una negoziazione o relazione. Gli

altri elementi da tenere in considerazione sono la concorrenza (13%) e il grado di sviluppo economico (12%) per rimanere in linea con le tendenze del mercato e le componenti di costo e di prezzo.

Figura 4.6 - Analisi delle motivazioni che spingono all'adattamento di prodotto nel paese estero.



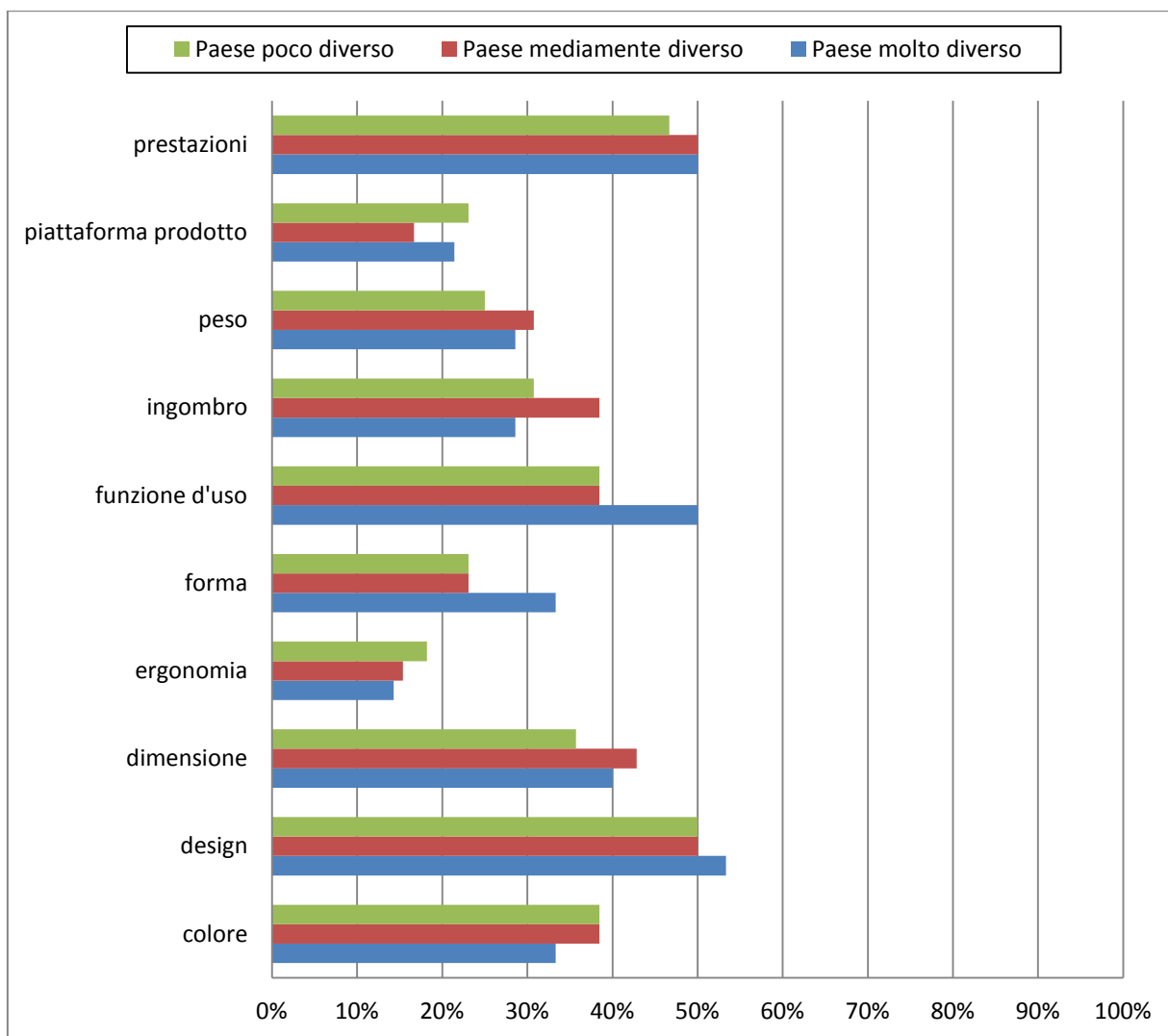
(N: 16)

Infine a partire dal modello di Cateora e Graham (2007) si sono analizzate le strategie di prodotto tendenti a limitare la percezione di lontananza esistente tra paese di partenza e paese obiettivo.

Si sono identificati dieci item che costituiscono le componenti essenziali di prodotto: prestazioni, piattaforma prodotto, peso, ingombro, funzione d'uso, forma, ergonomia, dimensione, design, colore. Le aziende dovevano comunicare se, per ciascun elemento, apportassero o meno degli adattamenti. I risultati esplicitati nel figura 4.7 mostrano che

i maggiori adattamenti investono il design, le prestazioni e le funzioni d'uso. Le aziende che però dichiarano di adattare alcune componenti essenziali alle specificità degli altri paesi non superano il 50% del campione intervistato.

Figura 4.7 - Analisi dell'adattamento delle componenti essenziali per il mercato estero²⁸.



(N: 45)

Il design viene adattato da poco più della metà del campione in ogni categoria di paese di riferimento, sinonimo di un'attenzione del settore meccanica-automazione che non si limita alle sole caratteristiche tecnico-funzionali concentrate nelle prestazioni (secondo

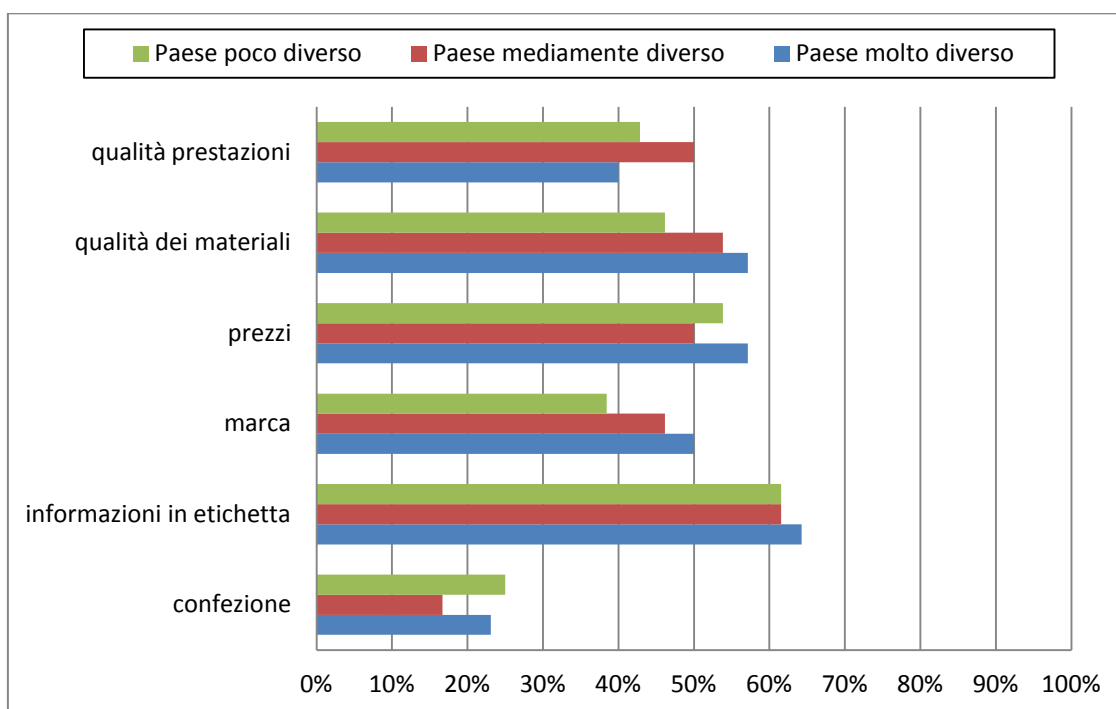
²⁸ Ogni azienda può scegliere più di una risposta, in base alle componenti essenziali adattate.

elemento per adattamento, vicino alla soglia del 50%). Le funzioni d'uso, ossia i bisogni che l'azienda riesce a soddisfare, appaiono come terzo elemento per adattamento che raggiunge la soglia del 50% solo nei paesi identificati come molto diversi sintomatico del fatto che non tutte le funzioni d'uso siano ugualmente importanti per i potenziali clienti, ma sia necessario identificare di volta in volta i benefici ricercati dallo specifico target poiché il valore e quindi il peso assunto può variare notevolmente nel processo di scelta.

Si deve tenere in considerazione che il campione prescelto è quasi ed esclusivamente formato da aziende meccaniche per le quali poco contano elementi quali il colore, l'ergonomia, la forma. Stupisce infine che la piattaforma prodotto sia adattata solo dal 20,3% del campione, ma probabilmente ciò è comprensibile in una prospettiva di limitazione dei costi e di semplificazione che contraddistingue le piccole e medie imprese che hanno preso parte allo studio, poco versatili alla riprogettazione e ai relativi aumenti di complessità.

Il livello successivo di analisi compete le componenti di completamento elencate in qualità delle prestazioni, qualità dei materiali, prezzi, marca, informazioni in etichetta, confezione.

Figura 4.8 - Analisi dell'adattamento delle componenti di completamento per il mercato estero²⁹.



(N: 25)

Non meraviglia che la frequenza di maggior adattamento si colga nelle informazioni presenti in etichetta. Esse devono essere adeguate ogni qualvolta ci si presenti in un paese estero per necessità linguistiche o poiché le legislazioni nazionali impongono specifici contenuti esplicativi (materiali, modalità di utilizzo etc). La percentuale riscontrata nel campione (62,4%) risulta comunque contenuta poiché la forte globalizzazione e il notevole orientamento all'internazionalizzazione (48,2% è la media di fatturato realizzato all'estero) hanno portato allo sviluppo di uniche etichette contenenti le informazioni necessarie per le esportazioni in altri paesi (traduzione linguistica in inglese, tedesco, francese etc).

La seconda componente di completamento maggiormente adattata è il prezzo (53,6%) che incide sul posizionamento dell'offerta e sulla struttura competitiva. I prezzi vengono infatti adeguati in funzione dei costi di commercializzazione (spese di trasporto, barriere artificiali etc), degli oneri assicurativi e finanziari e delle spese di gestione estero.

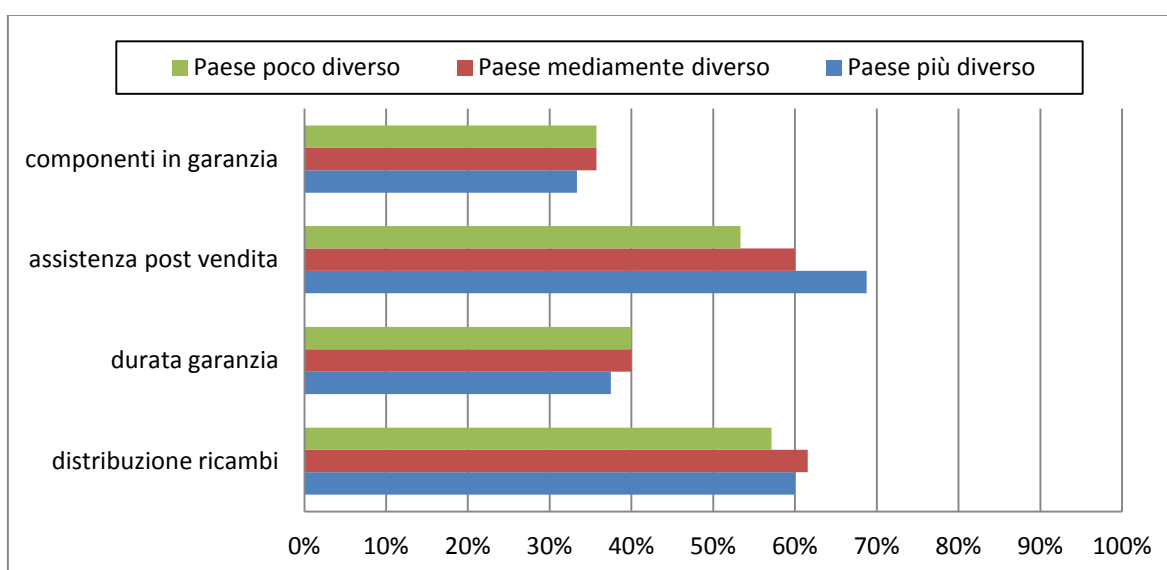
²⁹ Ogni azienda può scegliere più di una risposta, in base alle componenti di completamento adattate.

Infine la qualità dei materiali viene adattata dai 52,3% degli intervistati poiché essendo prevalentemente beni industriali le percezioni risultano condivise a livello internazionale.

Non vi sono grandi scarti a seconda che si parli di paesi poco diversi, mediamente diversi o molto diversi (massimo scarto riscontrato per categoria pari al 6%), quindi il comportamento delle aziende si sviluppa in modo omogeneo per i vari item analizzati.

L'ultimo stadio di analisi riguarda i servizi accessori che fortificano la scelta effettuata dal cliente, con implicazioni sugli elementi intangibili quali i componenti e la durata della garanzia, l'assistenza post vendita e la distribuzione dei ricambi. I servizi maggiormente adattati sono l'assistenza post vendita (60,6%) soprattutto nei paesi identificati come molto diversi e la distribuzione dei ricambi (59,7%) con pochissime differenze nelle tre categorie analizzate come mostrato nella figura 4.9.

Figura 4.9 - Analisi dell'adattamento dei servizi accessori per il mercato estero³⁰.



(N: 28)

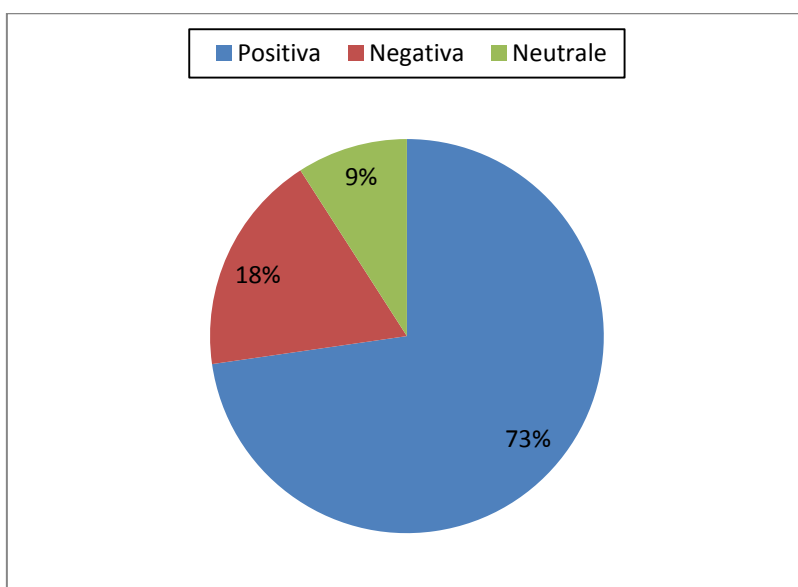
Tali risultati rispecchiano il settore di riferimento contraddistinto all'estero, come in territorio nazionale, da relazioni dirette e personali tra potenziali clienti e aziende, che apportano quasi adattamenti *ad personam*, più che al paese obiettivo; ciò emerge anche dall'intervista effettuata. I macchinari e i beni industriali, necessitano di un efficace

³⁰ Ogni azienda può scegliere più di una risposta, in base ai servizi accessori adattati.

assistenza post vendita e distribuzione dei ricambi perché si possa accettare e credere nella *brand promise* di un'azienda la cui lontananza fisica e geografica può essere un elemento di difficile accettazione.

A conclusione dell'analisi empirica il campione analizzato ha definito l'immagine paese dell'Italia positiva nel 73% dei casi, negativa nel 18% e neutrale per il 9% degli intervistati. Tale dato potrebbe sorprendere un lettore che poco conosce il settore di riferimento. Ma nelle 4 A che costituiscono il Made in Italy per eccellenza la meccanica apporta risultati migliori dell'abbigliamento, dell'arredamento e dell'agro-alimentare e le previsioni indicano che tale settore trainerà una più intensa ripresa tra 2014 e 2017.

Figura 4.10 Analisi dell'immagine paese dell'Italia.



(N: 22)

A conclusione di tale analisi si può notare che la strategia di marketing, che ingloba la totalità di decisioni e azioni aziendali orientate all'ottenimento degli obiettivi di marketing, viene declinata in modo diverso rispetto a quella utilizzata in Italia. I paesi ritenuti molto diversi totalizzano un punteggio medio di accordo con tale affermazione di 4 su 5, contro il 3,27 dei paesi mediamente diversi e il 3 dei paesi più simili.

E' fondamentale però ribadire che i responsabili di marketing in loco non possiedono autonomia decisionale. Il flusso informativo con i distributori è valutato come fondamentale per l'azienda, ma solo la sede centrale detiene margine di manovra sulle decisioni in termini di strategia di marketing a dimostrazione di una forma di

internazionalizzazione ancora semplice che centralizza ogni funzione, non decentrando alcun potere o provvedimento.

Conclusioni

Da sempre l'uomo ha intessuto forme di globalizzazione: la compressione dello spazio e del tempo e le intersezioni di esperienze hanno generato comunità di destino sovrapposte (Held, 2005).

Gli orizzonti di coinvolgimento delle imprese sono sbiaditi per l'aumento di interdipendenza biunivoca tra i soggetti dando origine al fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese. Esso può riguardare gli approvvigionamenti, la produzione, la ricerca e sviluppo, ma l'elaborato si è concentrato sull'internazionalizzazione commerciale.

La letteratura inizia a parlare di internazionalizzazione delle imprese negli anni '60 con Hymer che sancisce il passaggio da una visione macro, riferita alla nazione (Smith 1776, Ricardo 1817, Heckscher e Ohlin 1933), ad una visione micro riferita all'azienda. L'autore propone il concetto di *liability of foreignness*, che verrà successivamente ripreso ed elaborato dalla scuola di Uppsala (Johanson e Valhne 1977, 1980, 2009). Tale concetto identifica il senso di estraneità che incide sull'azienda per l'assenza o la limitata conoscenza del paese estero e della sua cultura. Il riflesso della *liability of foreignness* è la percezione della distanza psichica e della distanza culturale costituite da tutti quei fattori che disturbano il flusso informativo tra l'azienda e il mercato: differenze nel linguaggio, nella cultura, nel sistema politico, nello sviluppo industriale, nella religione (Johanson e Valhne, 1977). La prima influenza a livello di individuo, la seconda si riconnette alla dimensione del paese (Sousa e Bradley, 2006). La scuola di Uppsala descrive inoltre un processo di crescita evolutivo dell'internazionalizzazione attraverso una duplice gradualità associata all'investimento di mercato (poiché esperienze e conoscenze inducono a modalità d'entrata a maggior presidio) e alla scelta dei mercati (individuati da una distanza culturale via via crescente).

L'elaborato concentra l'attenzione sul concetto di cultura che genera difformità nei valori e quindi nei sistemi percettivi e decisionali, identificando specifici gruppi, ma definendoli e separandoli da altri. La distanza culturale, che trova quindi la sua definizione a livello collettivo o di nazione, viene indagata attraverso le cinque variabili di Hofstede (distanza dal potere, individualismo-collettivismo, mascolinità-femminilità,

avversione al rischio, orientamento al futuro) e misurata attraverso l'indice di Kogut e Singh.

La prima teoria di gradualità esposta dalla scuola di Uppsala, viene dimostrata dal coinvolgimento sequenziale ed incrementale delle aziende italiane nel fenomeno dell'internazionalizzazione analizzato dal Rapporto sulla competitività dei settori produttivi pubblicato dall'Istat nel febbraio 2013. Dal documento si evince che il 18% delle aziende indagate sia transitato da forme più semplici di presenza estera a stadi più evoluti, contro il 12% che retrocede e il 70% che si dimostra stabile, avvalorando l'approccio comportamentale e processuale.

La seconda connotazione di gradualità della scuola di Uppsala viene approfondita tramite lo studio delle esportazioni italiane dal 1971 al 2011 dei primi otto paesi destinatari di tali esportazioni. Il primo paese per esportazioni è la Germania, con cui l'Italia effettivamente presenta la distanza minima; ma anche gli altri paesi (Francia, Usa, Svizzera, Spagna, UK) segnalano una distanza inferiore ad 1. Si evidenzia l'entrata in scena anche di Turchia e Cina (con distanze rispettivamente di 1,293 e 2,803), verso le quali si riscontra un interesse continuo ed incrementale negli anni, segnale di un processo di avvicinamento rispetto a culture e società anche profondamente diverse rispetto a quella italiana, tenendo comunque in considerazione che, soprattutto la Cina, è divenuta negli anni un interlocutore focale dell'economia mondiale.

Lo studio della letteratura protrattosi nei primi tre capitoli, termina con un'analisi empirica che cerca di rispondere alla domanda di ricerca enunciata all'inizio dell'elaborato. Le aziende percepiscono la distanza, non solo geografica, ma anche culturale con i paesi esteri con cui si relazionano e ricercano le modalità di standardizzazione o adattamento consone alle molteplici situazioni?

I dati raccolti rispecchiano in prevalenza la situazione delle aziende venete del settore della meccanica, ma senza la pretesa di generalizzare gli esiti enunciati poiché il fenomeno dell'internazionalizzazione delle aziende italiane prima di tutto non si costituisce di sole esportazioni (dirette o indirette) che sono invece le forme utilizzate dai soggetti intervistati, ma esse costituiscono il primo passaggio per relazioni con l'estero più proficue e durature. Inoltre la distanza culturale è un fenomeno ampio e multidimensionale che viene percepito dagli imprenditori e manager veneti, ma che non

ha ancora raggiunto un elevato di livello di comprensione e maturità. Le imprese analizzate infatti ricercano competenze, conoscenze, informazioni necessarie per affrontare al meglio lo sviluppo estero e questa percezione di lontananza, ma non colgono nelle istituzioni il sostegno (seminari, ricerche, guide, incontri) e le soluzioni adeguate alla loro realtà di piccole o medie imprese.

Per l'entrata nel paese estero non si segue un percorso di analisi del paese obiettivo che ponga attenzione sul contesto istituzionale, sull'organizzazione dei fornitori e competitor, segnale che l'entrata in scena in uno specifico paese non è il risultato di un percorso razionale di valutazione, ma spesso concretizzazione di un'opportunità in forte relazione con la capacità di spesa dei clienti. La forma di internazionalizzazione sviluppata è la meno rischiosa: le esportazioni. Le imprese quindi non trasferiscono i propri dipendenti in posizioni di responsabilità all'estero e stringono rapporti quasi esclusivamente con i distributori locali, azzerando le possibilità di network con altri agenti locali quali fornitori, istituzioni, università.

Il campione riconosce una centralità alle conoscenze ed esperienze svolte sul mercato obiettivo, infatti il management si definisce molto attento alle informazioni e alle proposte provenienti dai dipendenti e dai partner localizzati nel mercato estero, anche se le politiche di marketing non vengono trasferite ai responsabili commerciali del mercato estero in loco, ma continuano ad essere sotto il pieno controllo della direzione centrale.

Gli elementi che ricevono il maggior impatto a livello di adattamento sono “le informazioni in etichetta” e “l'assistenza post vendita”, ciò deriva da questioni normative che probabilmente limiterebbero o negherebbero l'ingresso a prodotti privi di specifiche conformazioni anche esplicative e dalla necessità di percepire un notevole grado di sicurezza e vicinanza derivante dalla tipologia di prodotti cui si riferisce l'analisi. Tale adattamento spesso non è quindi una scelta strategica, ma una necessità che prende corpo attraverso una serie di interventi incrementali.

La classificazione richiesta all'inizio del questionario tra paesi molto diversi, mediamente diversi e poco diversi dimostra un atteggiamento più cauto verso i paesi ritenuti più lontani culturalmente dove si denota una maggior necessità di comprensione delle differenze che innescano cambiamenti attuativi. Il prodotto infatti viene maggiormente adattato proprio in questi paesi, raggiungendo quasi la quota del 50% in prevalenza per indicazioni di carattere normativo, per le preferenze dei consumatori e

per le condizioni d'uso praticate. Le *core competence* risultano gli elementi meno adattati probabilmente perché le aziende prescelgono un orizzonte di semplificazione, temendo i rischi e i pericoli ancor più percepiti da aziende di medie e piccole dimensioni.

A conferma di quanto emerso dal questionario l'intervista ha definito centrale la conoscenza e la comprensione dei contesti con cui l'azienda intende relazionarsi. Essa in passato, dopo un'analisi del paese obiettivo, ha adattato i propri prodotti alle esigenze estere della Camera dell'Agricoltura Francese e del mercato Statunitense in relazione alle conformazioni territoriali, ai provvedimenti legislativi, ma anche alle preferenze dei clienti su elementi di design e di colore. L'intervistato espone di percepire la definizione di distanza tra i vari paesi, egli infatti ritiene che la comprensione del contesto e del target obiettivo debba essere ancor più profonda nel caso in cui coinvolga paesi definiti come isole di consumo, sviluppatasi in culle culturali differenti, come nel caso della Cina. L'azienda in esame infatti prevede uno studio del territorio cinese e un'analisi di mercato di tre o quattro anni prima di relazionarsi poiché lo si ritiene un mercato dove non c'è spazio per l'improvvisazione, ma è necessario comprendere il cambiamento devastante che sta apportando sull'orizzonte internazionale.

Si ritiene quindi, a conclusione dell'elaborato, che alcuni elementi del contesto siano fortemente dipendenti da un processo di omogeneizzazione dovuto alla morte della distanza (Cairncross, 1997) connessa al fenomeno della globalizzazione e dell'internazionalizzazione. Ma fintanto che esisteranno le culture, esse sanciranno differenze che porteranno inevitabilmente ad un processo di adattamento. La distanza culturale tra i paesi che genera l'asimmetria informativa può essere colmata attraverso le esperienze e le capacità relazionali in modo tale da accelerare l'acculturazione tramite lo scambio e la condivisione di conoscenze cosicché le differenze tra paese d'origine e paese ospitante non comportino costi nascosti che le imprese non sono in grado di prevedere ex-ante.

E' necessario quindi, sempre di più, riconoscere il legame tra globalizzazione, cultura e marketing poiché tramite l'esperienza internazionale, lo studio culturale e la comunicazione con il contesto, si potranno definire strategie di business vincenti.

Appendice



Il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane

Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia

1. INFORMAZIONI GENERALI SULL'INTERVISTATO

Nome Azienda:	
Posizione:	
Nazionalità:	
Numero di anni nell'impresa:	
Numero di anni in questa posizione:	
Numero di anni lavorativi in generale:	
Note	

2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA

Principale prodotto che l'azienda vende all'estero	
Esistono ulteriori prodotti/gruppi di prodotti con cui si è presenti all'estero (se sì, indicare numero se noto)?	

2.1 L'azienda è presente in più di tre mercati esteri?
Si (vedi domanda successiva)
No (passare alla sezione 2.3)

2.2 Indicare tre mercati esteri in cui l'impresa vende i suoi prodotti, e quale si considera il mercato più diverso, quello mediamente diverso e quello più simile rispetto al mercato italiano (se l'impresa è presente in meno di due mercati ritenuti differenti tra loro compilare solo i due campi ritenuti più adeguati alla situazione)
Il più diverso:
Mediamente diverso:
Il più simile:

2.3 Indicare quanto i mercati sovraindicati risultano diversi (1=per nulla diversi; 5= molto diversi) rispetto all'Italia dal punto di vista:	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Economico ¹			
Politico/Amministrativo ²			
Culturale ³			
Demografico ⁴			

¹ differenze in termini di sviluppo economico e caratteristiche macroeconomiche

² differenze in termini di stabilità politica, democrazia, sistema legale

³ differenze in termini di attitudini verso l'autorità, la fiducia, l'individualismo, l'importanza del lavoro e della famiglia

⁴ differenze in termini di caratteristiche demografiche (aspettative di vita, distribuzione della popolazione per classi di età, etc.)

3. INFORMAZIONI GENERALI SULLA PRESENZA ESTERA

Percentuale di fatturato realizzato all'estero con il prodotto principale:	
Percentuale di fatturato realizzato all'estero	
Numero di paesi in cui l'impresa è presente con il prodotto/gruppo di prodotti principale:	
Anno del primo ingresso sui mercati esteri con il prodotto/principale:	
Primo mercato estero in cui l'impresa è entrata con il prodotto principale:	
Con riferimento al prodotto/ai principali prodotti venduti all'estero, dopo quanti mesi dall'ingresso nel mercato si può ritenere superata la fase di introduzione ?	

4. INFORMAZIONI SUI MERCATI:

	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
▪ Anno dell'ingresso nel mercato estero:			
▪ Nell'anno d'ingresso in questo paese, in quanti altri paesi esteri l'azienda era presente?			
▪ L'azienda era già presente con altri prodotti/gruppi di prodotti in questo mercato?			

	Mercato MOLTO DIVERSO		Mercato MEDIAMENTE DIVERSO		Mercato POCO DIVERSO	
	Iniziale	Attuale	Iniziale	Attuale	Iniziale	Attuale
4.1.Modalità di ingresso						
Esportazioni indirette (buyer, trading company, consorzi export,...)						
Esportazioni dirette (agente, e-commerce, sussidiaria commerciale,...)						
Alleanze strategiche (Joint venture, franchising, licencing,...)						
Investimento diretto (acquisizioni, fusioni, greenfield)						

4.2 Con riferimento alla fase di introduzione nel Paese, come sono stati giudicati i risultati di vendita ottenuti in quel periodo?	Mercato MOLTO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato POCO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>
Molto peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
Peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
In linea con le attese						
Migliori rispetto a quanto ci attendevamo						
Molto migliori rispetto a quanto ci attendevamo						

*fatto 100 le vendite attese in termini di fatturato, qual è la differenza percentuale di vendite realmente realizzate (ex. +20%,-20%, etc)

4.3 Con riferimento alla fase di introduzione nel Paese, come è stato giudicato il livello di costi sostenuti in quel periodo?	Mercato MOLTO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato POCO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>
Molto peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
Peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
In linea con le attese						
Migliori rispetto a quanto ci attendevamo						
Molto migliori rispetto a quanto ci attendevamo						

*fatto 100 i costi totali attesi, qual è la differenza percentuale di costi effettivamente sostenuti (ex. +20%,-20%, etc)

4.4 Con riferimento alla fase di introduzione in questo Paese, come sono stati giudicati i margini ottenuti in quel periodo?	Mercato MOLTO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>	Mercato POCO DIVERSO	<i>Riuscirebbe anche a definire una percentuale?</i>
Molto peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
Peggiori rispetto a quanto ci attendevamo						
In linea con le attese						
Migliori rispetto a quanto ci attendevamo						
Molto migliori rispetto a quanto ci attendevamo						

*fatto 100 il margine atteso, qual è la differenza percentuale realmente realizzata (ex. +20%,-20%, etc.)

4.5 Con riferimento alla fase di introduzione in questo Paese, dovendo esprimere un giudizio sintetico di performance, la considera:	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Molto peggiore rispetto a quanto ci attendevamo			
Peggior rispetto a quanto ci attendevamo			
In linea con le attese			
Migliore rispetto a quanto ci attendevamo			
Molto migliore rispetto a quanto ci attendevamo			

4.6 L'azienda ha sviluppato relazioni con:	Mercato MOLTO DIVERSO			Mercato MEDIAMENTE DIVERSO			Mercato POCO DIVERSO		
fornitori locali (di beni o servizi anche accessori)	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde
distributori locali	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde
concorrenti locali	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde
università locali	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde
governo locale	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde	Si	No	Non sa / non risponde

altre istituzioni locali	si	No	Non sa / non risponde	si	No	Non sa / non risponde	si	No	Non sa / non risponde
--------------------------	----	----	--------------------------	----	----	--------------------------	----	----	--------------------------

4.6.1 Se ha risposto almeno un SI alla domanda 4.6, indichi quanto è importante la collaborazione con (1=poco importante; 5= molto importante, NR: non sa/non risponde):	Mercato MOLTO DIVERSO						Mercato MEDIAMENTE DIVERSO						Mercato POCO DIVERSO					
	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
fornitori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
distributori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
concorrenti locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
università locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
governo locale	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
altre istituzioni locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.7 Per questo mercato quanto ritiene prevedibili il comportamento/l'evoluzione di (1=poco; 5= molto, NR: non sa/non risponde):	Mercato						Mercato						Mercato					
	MOLTO						MEDIAMENTE						POCO					
	DIVERSO						DIVERSO						DIVERSO					
fornitori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
distributori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
concorrenti locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
clienti	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
sistema legislativo/regolamenti	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
aspetti socio-culturali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.8 Per questo mercato, in che misura ritiene che siano diversi al loro interno i seguenti attori/aspetti (quanti fattori e problematiche diverse avete dovuto gestire all'interno di queste categorie di attori e aspetti, es.. tipologie di gruppi di clienti; 1=poco; 5= molto, NR: non sa/non risponde):	Mercato						Mercato						Mercato					
	MOLTO						MEDIAMENTE						POCO					
	DIVERSO						DIVERSO						DIVERSO					
	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
fornitori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
distributori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
concorrenti locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
clienti	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
sistema legislativo/regolamenti	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
aspetti socio-culturali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.9 Indicare il livello di accordo con le seguenti affermazioni (1=poco d'accordo; 5= molto d'accordo, NR: non sa/non risponde):	Mercato MOLTO DIVERSO						Mercato MEDIAMENTE DIVERSO						Mercato POCO DIVERSO					
	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
L'azienda ha da subito investito un'ingente quantità di risorse nell'ingresso in questo paese																		
Il modello di business utilizzato dall'impresa in questo paese è diverso da quello utilizzato in Italia																		
La strategia di marketing utilizzata dall'impresa in questo paese è diversa da quella utilizzata in Italia																		
L'azienda ha modificato numerose volte le proprie strategie al fine di adattarsi all'ambiente mutevole																		
L'azienda prende velocemente le proprie decisioni strategiche																		
L'azienda è in grado di reagire correttamente ai cambiamenti nel mercato																		
Le attuali competenze dell'azienda possono resistere ai cambiamenti del settore																		
La decisione di entrare nel Paese è dovuta al tasso di crescita del mercato																		
La decisione di entrare nel Paese è dovuta alla capacità di spesa dei clienti																		
La decisione di entrare nel Paese è dovuta alla presenza dei nostri principali competitor																		

La decisione di entrare nel Paese è dovuta alla presenza dei nostri principali clienti/buyer	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
La decisione di entrare nel Paese è dovuta all'enfasi data alle potenzialità del Paese dagli operatori del settore (fornitori, distributori ...)	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
La decisione di entrare nel Paese è dovuta alla stagnazione della domanda nei Paesi in cui l'azienda era già presente	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
La decisione di entrare nel paese è stata preceduta da un'attenta analisi e valutazione dell'investimento e del paese obiettivo	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Prima di entrare nel paese, è stata condotta un'analisi approfondita sui competitor locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Prima di entrare nel paese, è stata condotta un'analisi approfondita sulle differenze tra le varie aree geografiche che esistono nel paese	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
L'ingresso nel mercato estero ha determinato dei cambiamenti organizzativi rispetto al modello preesistente per meglio presidiare tale mercato	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Sin da subito, l'investimento nel Paese è stato caratterizzato da un orizzonte temporale di lungo termine	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
L'azienda ha trasferito i propri dipendenti in posizioni di responsabilità nel paese estero	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Il know how della nostra azienda in termini di sviluppo del prodotto è superiore a quello dei concorrenti nel mercato estero	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

Il know how della nostra azienda in termini di processo produttivo è superiore a quello dei concorrenti nel mercato estero	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Esiste un efficiente flusso informativo tra l'azienda e i partner/dipendenti localizzati nel paese estero relativamente a quanto accade in loco	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
La velocità di introduzione di innovazioni di prodotto nel mercato estero è più elevata rispetto agli altri mercati	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
I responsabili del mercato estero in loco possono decidere sulle politiche di marketing in maniera autonoma	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Il management è molto attento alle informazioni e proposte che provengono dai dipendenti/partners localizzati nel mercato estero	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Questo mercato è considerato centrale e prioritario nella nostra strategia internazionale	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Attualmente, l'importanza del mercato estero per la nostra azienda rispetto a quanto avevamo inizialmente immaginato è (1=molto minore, 2=minore 3=uguale, 4= maggiore 5= molto maggiore)	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Il management si reca spesso nel paese estero per monitorare l'andamento del mercato, della strategia e della struttura organizzativa o per collaborare con i partner	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Le decisioni relative alla gestione del mercato estero sono prese tempestivamente	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.10 Le differenze culturali tra le diverse aree interne del paese estero sono:	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Molto più accentuate di quanto ci aspettassimo			
Più accentuate di quanto ci aspettassimo			
In linea con le attese			
Meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
Molto meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
<i>Non sa/preferisce non rispondere</i>			

4.11 Le differenze politico/amministrative tra le diverse aree interne del paese estero sono:	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Molto più accentuate di quanto ci aspettassimo			
Più accentuate di quanto ci aspettassimo			
In linea con le attese			
Meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
Molto meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
<i>Non sa/preferisce non rispondere</i>			

4.12 Le differenze relative all'accesso e alle relazioni con i fornitori e distributori rilevate tra le diverse aree interne del paese estero sono:	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Molto più accentuate di quanto ci aspettassimo			
Più accentuate di quanto ci aspettassimo			
In linea con le attese			
Meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
Molto meno accentuate di quanto ci aspettassimo			
<i>Non sa/preferisce non rispondere</i>			

4.13 Indicare il livello di accordo con le seguenti affermazioni (1=poco d'accordo; 5= molto d'accordo, NR: non sa/non risponde):	Mercato MOLTO DIVERSO						Mercato MEDIAMENTE DIVERSO						Mercato POCO DIVERSO					
Le esigenze del consumatore del paese estero cambiano molto più in fretta di quanto l'azienda si aspettasse prima di entrarvi	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Le decisioni dei responsabili del mercato estero nella sede italiana sono spesso influenzate dai fornitori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Le decisioni dei responsabili del mercato estero nella sede italiana sono spesso influenzate dai distributori locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
Le decisioni dei responsabili del mercato estero nella sede italiana sono spesso influenzate dalle istituzioni locali	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.14 Al fine di proteggere la proprietà intellettuale sul mercato estero, quanto importanti sono i seguenti strumenti	Mercato MOLTO DIVERSO						Mercato MEDIAMENTE DIVERSO						Mercato POCO DIVERSO					
	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
brevetti	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
copyright	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
disegno industriale	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
segreto industriale	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
lead time	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
complessità del design	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
marchio registrato	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR

4.15 Le differenze culturali con il paese estero	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
Non sono mai state analizzate			
Sono state analizzate, ma non hanno apportato modifiche nel processo			
Sono state analizzate e hanno apportato modifiche nel processo			

4.16 Il prodotto offerto nel paese estero è differente rispetto a quello offerto in Italia?	Mercato MOLTO DIVERSO	Mercato MEDIAMENTE DIVERSO	Mercato POCO DIVERSO
No, il prodotto domestico viene collocato senza modifiche			
No, il prodotto è nato per servire più paesi			
Si, il prodotto viene adattato al mercato estero			

4.17 Quali motivazioni hanno spinto l'azienda alla modifica del prodotto e/o della comunicazione?
Normative
Preferenze dei consumatori
Grado di sviluppo economico
Condizioni di uso frequenti
Concorrenza
Risvolti linguistici
Altro

	Mercato MOLTO DIVERSO		Mercato MEDIAMENTE DIVERSO		Mercato POCO DIVERSO	
	Assente	Presente	Assente	Presente	Assente	Presente
4.18 Indicare l'adattamento apportato nelle componenti essenziali per il mercato estero						
Colore						
Design						
Dimensione						
Ergonomia						
Forma						
Funzione d'uso						
Ingombro						
Peso						
Piattaforma prodotto						
Prestazioni						

	Mercato MOLTO DIVERSO		Mercato MEDIAMENTE DIVERSO		Mercato POCO DIVERSO	
	Assente	Presente	Assente	Presente	Assente	Presente
4.19 Indicare l'adattamento apportato nelle componenti di completamento per il mercato estero						
Confezione						
Informazioni in etichetta						
Marca						
Prezzi						
Qualità dei materiali						
Qualità delle prestazioni						

	Mercato MOLTO DIVERSO		Mercato MEDIAMENTE DIVERSO		Mercato POCO DIVERSO	
	Assente	Presente	Assente	Presente	Assente	Presente
4.20 Indicare l'adattamento apportato nei servizi accessori per il mercato estero						
Distribuzione dei ricambi						
Durata della garanzia						
Modalità di assistenza post vendita						
Componenti coperti da garanzia						

4.21 In base alla propria esperienza, l'immagine paese dell'Italia risulta nei paesi esteri:

Positiva

Negativa

Neutrale

5. ULTERIORI INFORMAZIONI SULL'IMPRESA

Volume totale di fatturato:	
Numero di dipendenti* totale:	
Numero di dipendenti* che operano in Italia:	
Intensità di ricerca e sviluppo (R&D/Fatturato):	

* dipendenti: compreso di agenti monomandatari

Autorizzo il trattamento dei dati rilasciati, ai sensi del decreto legislativo sulla riservatezza dei dati personali (d.l.196/2003). Tutte le informazioni fornite saranno trattate in forma confidenziale garantendo il più completo anonimato.

Elenco delle tabelle e delle figure

Tabella 1.1 - Prodotto interno lordo per il mondo, le principali aree geoeconomiche e alcuni paesi selezionati.

Tabella 1.2 - Commercio mondiale di beni e servizi e flussi mondiali di investimenti diretti esteri.

Tabella 1.3 - Vantaggi riconducibili all'internazionalizzazione.

Tabella 1.4 - Il concetto di psychic distance e i fattori che la definiscono.

Tabella 2.1 - Le dinamiche culturali.

Tabella 2.2 - Caratteristiche dei paesi con breve distanza gerarchica e con grande distanza gerarchica.

Tabella 2.3 - Caratteristiche dei paesi con società comunitarie e con società individualiste.

Tabella 2.4 - Caratteristiche dei paesi con culture femminili e con culture maschili.

Tabella 2.5 - Caratteristiche dei paesi con culture a debole controllo dell'incertezza e culture a forte controllo dell'incertezza.

Tabella 2.6 - Caratteristiche dei paesi con culture orientate al breve termine e con culture orientate al lungo termine.

Tabella 2.7 - Cluster culturali del modello di Globe.

Tabella 2.8 - Il commercio estero dell'Italia per aree e principali paesi (milioni di euro).

Tabella 2.9 - I primi 20 paesi di destinazione delle esportazioni italiane.

Tabella 2.10 - I primi 20 paesi di provenienza delle importazioni italiane.

Tabella 2.11 - Indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale: il posizionamento dell'Italia, anno 2011.

Tabella 2.12 - Caratteristiche strutturali delle imprese per forme di internazionalizzazione, anno 2010.

Tabella 2.13 - Distribuzione settoriale delle imprese per forme di internazionalizzazione, anno 2010 (numero di imprese, valori percentuali).

Tabella 2.14 - Transazioni/permanenze nelle forme di internazionalizzazione e performance.

Tabella 2.15 - Valori degli indici di Hofstede e distanza culturale dall'Italia.

Tabella 2.16 - Esportazioni italiane 1971-2011 (migliaia di euro).

Tabella 2.17 - Pesi percentuali dei paesi analizzati nelle esportazioni italiane 1970-2011.

Tabella 3.1 - Dimensioni Culturali di Hofstede e processo di adozione di un nuovo prodotto.

Tabella 3.2 - Le differenze tra i mercati: determinanti e implicazioni.

Tabella 3.3 - I gesti nelle relazioni di business.

Tabella 3.4 - Standardizzazione e adattamento.

Tabella 3.5 - Valori e atteggiamenti.

Tabella 3.6 - Approcci alla comunicazione pubblicitaria internazionale.

Tabella 4.1 - Aziende intervistate per numero di addetti.

Tabella 4.2 - Aziende intervistate per fatturato.

Tabella 4.3 - Modalità di ingresso iniziale e attuale.

Tabella 4.4 - Analisi delle differenze culturali.

Figura 1.1 - La contrazione spazio-temporale.

Figura 1.2 - Le principali modalità d'entrata nel paese estero.

Figura 2.1 - La programmazione mentale umana.

Figura 2.2 - Mappa degli orientamenti culturali di Schwartz.

Figura 2.3 - Andamento delle esportazioni italiane 1971-2011.

Figura 3.1 - La rilevanza dell'effetto made-in.

Figura 3.2 - La via della standardizzazione.

Figura 3.3 - La via dell'adattamento.

Figura 3.4 - Gli stili della comunicazione verbale.

Figura 4.1 - Distribuzione delle aziende presenti nel campione

Figura 4.2 - Giudizio sintetico di performance in riferimento alla fase di introduzione.

Figura 4.3 - Relazioni con i soggetti locali.

Figura 4.4 - Mercati esteri analizzati.

Figura 4.5- Analisi del prodotto nel paese estero.

Figura 4.6 - Analisi delle motivazioni che spingono all'adattamento di prodotto nel paese estero.

Figura 4.7 - Analisi dell'adattamento delle componenti essenziali per il mercato estero.

Figura 4.8 - Analisi dell'adattamento delle componenti di completamento per il mercato estero.

Figura 4.9 - Analisi dell'adattamento dei servizi accessori per il mercato estero.

Figura 4.10 Analisi dell'immagine paese dell'Italia.

Bibliografia

1. Baglivo C. (2006). *Le nuove frontiere del made in Italy. Minaccia o opportunità?* Imperia, Amadeo.
2. Bauman Z. (2001). *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone.* Roma, Laterza.
3. Bauman Z. (2005). *Globalizzazione e Glocalizzazione.* Roma, Armando Editore.
4. Beck U. (1997). *Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria.* Roma, Carrocci editore.
5. Bergna G., Valentini A. (1985). *Aritmetica.* Brescia, Editrice La Scuola.
6. Boario F., Pellicelli G., Pugliese D., Versino M. (1999). *Marketing internazionale. Per entrare nel mercato globale.* Milano, Il Sole 24 ORE.
7. Bollinger D., Hofstede G. (1989). *Internazionalità. Le differenze culturali del management.* Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati.
8. Bosello F., Orcalli M. (1985). *Dall'esportazione al marketing internazionale.* Venezia, Marsilio Editori.
9. Brewer P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: a revised approach. *Journal of international marketing*, 15(1), 44-66.
10. Camere di commercio Miste (2011). *Le matricole dell'export. Oltre L'Italia: conoscere ed affrontare l'estero.* Novembre.
11. Cateora P.R., Graham J.L., Ghauri P.N. (2000). *International Marketing.* Londra, McGraw-Hill.
12. Collesei U. (2006). *Marketing.* Padova, Cedam.
13. Confindustria, ABI, ANIA, Alleanza delle Cooperative, *Misurare la cultura pro-business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività.* Settembre 2005.
14. Conway T., Swift J. S. (2000). The importance of psychic distance. *European journal of marketing*, 34(11/12), 1391-1413.
15. De Luca P., Pegan G., Vianelli D. (2012). *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.* Milano, Franco Angeli.
16. Decastri M. (1993). *Verso l'internazionalità. Assetti organizzativi, sistemi di gestione del personale e cultura d'azienda per affrontare la sfida internazionale.* Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati.

17. Demattè C., Perretti F. (2003). *Strategie di internazionalizzazione*. Milano, Egea.
18. Dematteis G., Lanza C., Nano F., Vanolo A. (2010). *Geografia dell'economia mondiale*. Novara, Utet.
19. Dow D., Karunaratna A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of international business studies*, 37, 578-602.
20. Drogendijk R., Slangen A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, 15, 361-380.
21. Duarte C. L., Suarez M. M. V. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International business review*, 19, 575-588.
22. Ellis P. D. (2007). Paths to foreign markets: does distance to market affect firm internationalization? *International business review*, 16, 573-593.
23. Evans J., Mavondo F. T., Bridson K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 32-63.
24. Foglio A. (1984). *La strategia di marketing internazionale. Tecniche di ricerca e politiche di commercializzazione nei mercati esteri*. Milano, Franco Angeli.
25. Foglio A. (1989). *La strategia di marketing internazionale: uomini, prodotti, alleanze per vincere le sfide internazionali*. Milano, Franco Angeli.
26. Fortis M. (2005). *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*. Bologna, Il Mulino.
27. Fratocchi L. (2000). *Da periferia a centro di eccellenza. Profili gestionali del rapporto headquarter-subsidiary*. Milano, FrancoAngeli.
28. Ghemawat P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
29. Giddens A. (1994). *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*. Bologna, Il Mulino.

30. Gozzini G. (2007). *Globalizzazione*. Firenze, Giunti.
31. Guercini S. (2010). *Marketing e management interculturale. Attori, politiche e organizzazione*. Bologna, Il Mulino.
32. Guerini C. (2004). *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione del "made in" nelle strategie di marketing delle imprese italiane*. Milano, Egea.
33. Guerini S. (2010). *Marketing e management interculturale*. Bologna, Il Mulino.
34. Håkanson L., Ambos B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of international management*, 16, 195-210.
35. Hampden-Turner C., Trompenaars F., (1997). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Londra, Nicholas Brealey Publishing.
36. Harvey D. (1993). *La crisi della modernità*. Milano, Il saggiatore.
37. Held D. (2005). *Governare la Globalizzazione. Un'alternativa democratica al mondo unipolare*. Bologna, Il Mulino.
38. Herbig P. A. (2003). *Marketing interculturale*. Milano, Apogeo.
39. Hofstede G. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. Londra, McGraw-Hill international.
40. Hofstede G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville, *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 811-813.
41. Hultman M., Robson M. J., Katsikeas C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: an empirical investigation. *Journal of international marketing*, 17(4), 1-23.
42. Ice, L'Italia nell'economia internazionale. Luglio 2013.
43. Isotta F. (2009). *La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni*. Venezia, Cafoscarina.
44. Istat, Commercio estero e attività internazionali delle imprese. Luglio 2013.
45. Istat, Il primo rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Febbraio 2013.
46. Istat, Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese. Maggio 2013.
47. Johanson J., Vahlne J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8, 23-32.

48. Johanson J., Vahlne J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40, 1411-1431.
49. Katona G. (1964). *L'uomo consumatore*. Milano, Etas Kompass.
50. Lambin J.-J. (2004). *Market-driven management*. Milano, McGraw Hill.
51. Lee J.A., Usunier J.C. (2009). *Marketing across cultures*. Harlow, FT Prentice Hall.
52. Legrenzi P., Salmaso P. (1999). Euro, cognizione e Marketing. *Micro & Macro Marketing*, 2, 265-279.
53. Maccabelli T., Provasi G. (2006). *La globalizzazione tra politica ed economia: scenari del 21 secolo*. Roma, LaTerza.
54. Morosini P., Shane S., Singh H. (1998). National cultural distance and crossborder acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29, 137-158.
55. Napolitano E. M. (2002). *Il marketing interculturale: le identità diventano valore*. Milano, Franco Angeli.
56. O'Grady S., Lane H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 27, 309-334.
57. Osservatorio Asia (2007). *Cina: la conoscenza è un fattore di successo*. Bologna, Il Mulino.
58. Osservatorio Gea, Fondazione Edison, I più importanti mercati emergenti per l'Italia, paese sempre più protagonista nel commercio mondiale. Giugno 2013.
59. Pellicelli G. (1980). *Introduzione al marketing internazionale*. Torino, Giappichelli.
60. Robertson R. (1992). *Globalization*, Londra, Sage.
61. Rossi A., Cenderello A. (2007). *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*. Roma, Formez.
62. Rullani E. (1994). *L'economia della conoscenza*. Roma, Carrocci.
63. Runfola A. (2012). *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*. Firenze, Firenze University Press.
64. Sousa C. M. P., Bradley F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod. *Journal of international marketing*, 14, 49-70.

65. Steger M. B. (2003). *Globalization. A very short introduction*. Oxford, Oxford University Press.
66. Stöttinger B., Schlegelmilch B. B. (2000). Psychic distance: a concept past its due date? *International marketing review*, 17, 2000, 169-173.
67. Swift J. (1998). Cultural closeness as a facet of cultural affinity. A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16, 182-201.
68. Tomlinson J. (2001). *Sentirsi a casa nel mondo. La cultura come bene globale*. Milano, Feltrinelli editore.
69. Ufficio pianificazione strategica, studi e rete estera dell'ICE, in collaborazione con Prometeia, Oltre i Brics: nuovi mercati per il Made in Italy". Luglio 2013.
70. Unioncamere, L'economia reale dal punto di vista delle camere di commercio" Aprile 2010.
71. Valdani E., Bertoli G. (2010). *Mercati internazionali e marketing*. Milano, Egea.
72. Vanolo A. (2008). *Geografia economica del sistema mondo. Territori e reti nello scenario globale*. Torino, Utet.
73. Vescovi T. (2011). *Libellule sul drago: modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*. Padova, Cedam.
74. Vescovi T. (2012). *Cross Cultural marketing*. Londra, The McGraw-Hill Companies.
75. Vianelli D. (2001). *Il posizionamento del prodotto nei mercati internazionali*. Milano, Franco Angeli.
76. Wallerstein I. (1978). *Il sistema mondiale dell'economia moderna*. Bologna, Il Mulino.
77. Winner R.S., (2002). *Marketing Management*. Milano, Apogeo.
78. Yip G.S. (1997). Patterns and determinants of global marketing. *Journal Marketing Management*, 13, 153-164.

Sitografia

www.comitatoleonardo.it/ricerche [data accesso 17/11/2013]

www.fondazioneedison.it [data accesso 25/11/2013]

www.istat.it [data accesso 15/01/2014]

www.ice.gov.it [data accesso 12/12/2013]

www.unive.it [data accesso 20/01/2014]

www.coeweb.istat.it [data accesso 17/12/2013]

http://works.bepress.com/douglas_dow/15 [data accesso 10/10/2013]

www.ambrosetti.eu [data accesso 16/10/2013]

www.infoimprese.it [data accesso 1/12/2013]

www.qualtrics.com [data accesso 20/01/2014]

www.ven.camcom.it [data accesso 13/11/2013]

www.aida.bvdep.com [data accesso 8/01/2014]