

# I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti

RICCARDO RESCINITI\* MICHELA MATARAZZO\*\*

## Abstract

**Obiettivo del paper:** I Paesi emergenti stanno offrendo importanti opportunità di sviluppo e, in alcuni casi, performance al di fuori del normale, ma un'impresa che decide di intraprendere un percorso di internazionalizzazione deve affrontare molti problemi, soprattutto se non grande, come la maggioranza delle imprese del Made in Italy.

L'obiettivo dell'articolo è analizzare i nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese, adottando un approccio critico fondato sul raffronto tra "evidenze" e "miti".

**Metodologia:** Si fa ricorso al metodo quali-quantitativo basato sia su una survey sulle medie imprese del Made in Italy in Campania sia sui case studies.

**Risultati:** I risultati possono essere così sintetizzati:

1. la definizione di un framework teorico che integra le principali teorie ed esplora il modo in cui queste interagiscono reciprocamente suggerendo differenti modalità di entrata e mercati,
2. l'identificazione dei percorsi evolutivi che le medie imprese devono compiere per avere successo all'estero, in termini di estensione dell'approccio internazionale e del mercato,
3. il posizionamento delle medie imprese campane alla luce del suddetto modello analitico ed interpretativo.

**Originalità del lavoro e limiti della ricerca:** Il framework teorico è in grado di rappresentare la multidimensionalità del fenomeno indagato aprendo la strada alla costruzione di una teoria sull'internazionalizzazione di successo delle medie imprese del Made in Italy. Tuttavia, ulteriori studi empirici sono oltremodo necessari per testare meglio il modello proposto.

**Implicazioni pratiche:** Lo studio può aiutare i manager a compiere scelte di entrata finalizzate a sfruttare al meglio le opportunità offerte dai nuovi mercati considerando i principali fattori che influenzano le strategie di entrata di successo.

*Parole chiave:* modalità di entrata; paesi emergenti; medie imprese; Made in Italy

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Sannio  
e-mail: resciniti@unisannio.it

\*\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Guglielmo Marconi di Roma  
e-mail: m.matarazzo@unimarconi.it

L'articolo è il risultato del lavoro congiunto dei due autori. Tuttavia, ai fini dell'attribuzione dei paragrafi: 1, 4.1 e 6 sono di Riccardo Resciniti; 2, 3, 4.2 e 5 di Michela Matarazzo.

**Purpose of the paper:** *The emerging countries provide important growth opportunities and, in many cases, abnormal performance, but when a firm decides to go across border has to face many problems, above all if it is not large, such as the majority of firms of Made in Italy.*

*The objective of the article is to analyze new markets and entry strategies of mid-sized firms by using a critical approach based on the comparison between “evidences” and “myths”.*

**Methodology:** *We apply a quali-quantitative method based both on a survey on the Made in Italy medium-sized firms in Campania and case studies.*

**Findings:** *The results can be synthesized as follows:*

1. *the definition of a theoretical framework which integrates the main theories and explores how they interact with each other suggesting different mode and market choices,*
2. *the identification of the evolutionary patterns of mid-sized firms in order to succeed across national borders, in terms of extension of the international approach and of the market,*
3. *the positioning of mid-sized firms of Campania with respect to the above mentioned analytical and interpretative model.*

**Originality and limits:** *The theoretical framework is able to represent the multidimensionality of the phenomenon analyzed opening the way to the building of a theory on the successful internationalization of mid-sized firms of Made in Italy. However, further empirical studies are much needed to better test the proposed model.*

**Practical implications:** *The study can help managers to make entry mode decisions in order to better exploit opportunities abroad by considering the relationship among the main factors influencing successful entry strategies.*

*Key words: entry modes; emerging countries; mid-sized firms; Made in Italy*

## 1. Tema, obiettivi e approccio

Dopo la “grande contrazione” (per dirla à la Krugman) la ripresa fatica a ricominciare, la crescita globale procede oltre il 4%, ma in maniera fortemente differenziata per Paese, oltre che per settore. Le economie emergenti stanno crescendo molto più di quelle industrializzate e così sostengono gran parte della ripresa mondiale anche attraverso la crescita della domanda interna. L’Italia risente della crisi più di altre nazioni (Draghi, 2010, p. 5), in quanto la contrazione dell’economia è stata violenta<sup>1</sup> ed il recupero si dimostra incerto e lentissimo, per cui si parla ormai di recessione<sup>2</sup>.

Per le imprese servono modelli strategici che tengano conto del nuovo scenario competitivo mondiale, in quanto esse devono “pensare internazionale”.

<sup>1</sup> Negli ultimi 10 anni il PIL in Italia è cresciuto meno del 3%, in Francia del 12%, in Gran Bretagna del 15%, in Finlandia 20%, in Svezia del 22%.

<sup>2</sup> L’Istat rileva nella stima preliminare che il prodotto interno lordo dell’Italia nel quarto trimestre 2011 è calato dello 0,7% sul trimestre precedente e dello 0,5% su base annua. Poiché il calo è per il secondo trimestre consecutivo si può parlare di «recessione tecnica».

Finalità dell'articolo è esaminare le strategie di entrata delle medie imprese italiane nei mercati esteri alla luce della crisi che ha colpito l'economia mondiale, con particolare riferimento a tre principali questioni: dove, perché e come entrare nei mercati internazionali. Più precisamente, le domande di ricerca cui l'articolo vuole rispondere possono essere declinate come segue:

1. In quali mercati devono dirigersi le medie imprese italiane? Come va inteso il concetto di "nuovi mercati"?
2. Quali attività della catena del valore vanno svolte all'estero? Anche una o più attività chiave dell'impresa?
3. Quali modalità di entrata nei Paesi esteri devono scegliere le medie imprese?

Su tali questioni si vanno consolidando da qualche tempo opinioni ampiamente diffuse, delle vere e proprie "evidenze" sostenute da dati statistico-economici, per cui le nostre imprese devono ridefinire le strategie internazionali in tre direzioni (Confindustria, 2010; Istat, 2011):

- incrementare la presenza nei Paesi emergenti e soprattutto nei segmenti di fascia alta;
- passare da forme *soft* di internazionalizzazione (esportazioni dirette e indirette) a forme più radicate come gli accordi e gli investimenti diretti esteri (in produzione, distribuzione, R&S, talvolta anche in maniera congiunta);
- cambiare l'approccio internazionale, passando dal mero *outsourcing* per ridurre i costi alla localizzazione per presidiare i mercati esteri e inserirsi nei flussi di generazione della conoscenza e dell'innovazione.

In questo lavoro, però, si vuole adottare un approccio critico che metta in guardia da facili "mitizzazioni", evidenziando situazioni e fattori strategici che possono condurre a tesi e comportamenti aziendali di diversa natura o comunque a interpretare le "evidenze" con la dovuta cautela. Pertanto, nel prossimo paragrafo, dopo aver definito il quadro teorico di riferimento, si propone il modello teorico attraverso cui interpretare le strategie di entrata nei mercati esteri. Successivamente, nel paragrafo 3 si illustrano ed argomentano le suddette evidenze, in correlazione con le eccezioni di segno opposto.

Nel paragrafo 4, quindi, sono discussi i risultati di una ricerca empirica condotta su 154 medie imprese campane del *Made in Italy* (l'intero universo), con un campione finale di 50 imprese ed un tasso di risposta del 32,5%. I risultati di questa indagine sul campo trovano, pertanto, la chiave di lettura e le coordinate di riferimento nel quadro teorico precedente, ma ne rappresentano ad un tempo anche terreno di applicazione e arricchimento. Negli ultimi due paragrafi si discutono i risultati e si tracciano le conclusioni del lavoro.

## 2. Gli studi sulle strategie di entrata: un modello d'interpretazione

Negli studi manageriali l'internazionalizzazione è studiata rispetto ai processi strategici ed organizzativi delle imprese<sup>3</sup>. In tale ambito il paragrafo considera la

<sup>3</sup> La teoria economica, invece, ha affrontato il tema dell'internazionalizzazione principalmente in relazione ai flussi del commercio internazionale e degli investimenti

letteratura sulle strategie di entrata<sup>4</sup> e quella (italiana) sulle piccole e medie imprese.

I contributi sul primo tema sono cresciuti sensibilmente negli ultimi 20 anni. Le principali prospettive teoriche che hanno spiegato le determinanti delle scelte di *entry mode* sono (Brouthers e Hennart, 2007):

- la Transaction Cost Analysis (TCA),
- la Resource-Based View (RBV),
- la prospettiva processuale,
- la prospettiva istituzionale (IT),
- il paradigma eclettico di Dunning.

Per la *prospettiva TCA* (Williamson, 1975) in tutte le situazioni caratterizzate da *specificità degli asset* (Hennart e Larimo, 1998; Brouthers *et al.* 2003), *elevata incertezza* (Zhao *et al.*, 2004), *asimmetria informativa* (Davidson e McFetridge, 1984) e *frequenza delle transazioni* (Klein *et al.* 1990; Taylor *et al.* 1998), l'impresa che internazionalizza decide di internalizzare le sue attività ricorrendo alla gerarchia.

La *prospettiva RBV* suggerisce che le imprese sviluppano risorse distintive (Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant 1996; Teece *et al.*, 1997) che possono essere sfruttate sui mercati internazionali oppure utilizzano i mercati esteri come fonte per acquisire o sviluppare nuovi vantaggi *resource-based*. Una delle prime risorse ad essere esplorate in riferimento alle scelte di *entry mode* è stata *l'esperienza* (Delios e Henisz, 2000) che, a sua volta, affonda le sue radici nella teoria processuale dell'internazionalizzazione d'impresa (Johanson e Vahlne, 1977). Altre risorse *firm-specific* considerate sono la *tecnologia proprietaria*, il *know-how tacito*, la *reputazione* (Ekeledo e Sivakumar, 2004), *l'intensità della R&S*, le *competenze dei lavoratori*. Erramilli *et al.*, (2002) hanno verificato che le imprese con una dotazione rilevante di vantaggi *resource-based* propendono per modalità di ingresso "internalizzate" piuttosto che basate su scambi di mercato.

La *prospettiva processuale* della scuola di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980) identifica un approccio incrementale delle imprese ai mercati esteri, dalle esportazioni indirette agli investimenti diretti. Il principale merito di tali teorie, recentemente messe in discussione dal filone di studi "*Born Global*" (Knight, Cavusgil, 1996; Zucchella, 2002), è aver sottolineato l'importanza dell'*esperienza* e della *conoscenza* come base di ogni processo di internazionalizzazione e, per questo motivo, sono riconducibili alla più ampia prospettiva *resource-based*.

La *prospettiva istituzionale* enfatizza l'influenza sulle strategie di entrata dello specifico contesto in cui operano le imprese (Hoskisson *et al.*, 2000; Meyer, 2007). I primi studi si sono focalizzati sul contesto istituzionale - le regole del gioco - del Paese ospitante, analizzando il "rischio Paese" (economico-contrattuale, politico-

---

diretti esteri. Più di recente ha preso in esame il ruolo dell'impresa come attore (Hymer, 1976; Vernon, 1979; Stopford e Wells, 1972; Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1981).

<sup>4</sup> Le decisioni di *entry mode* sono state classificate in base ai differenti livelli di controllo delle attività all'estero, di condivisione del rischio, di impegno di risorse e di flessibilità (Anderson e Gatignon, 1986; Hill *et al.*, 1990; Root, 1994).

istituzionale) e la “distanza culturale” come determinanti delle scelte (Brouthers 1995; Delios e Beamish, 1999).

La *prospettiva eclettica* di Dunning, anche detta OLI (Ownership, Location, Internalization), infine, può ritenersi di maggiore potere esplicativo in quanto *framework* in grado di sintetizzare le tre prospettive sopra enunciate: *Ownership/RBV* (vantaggi *firm-specific*); *Location*/teoria istituzionale (vantaggi *place-specific*); *Internalization/TCA*. Il suo principale punto di forza sta nella capacità di rappresentare la multidimensionalità del fenomeno; il principale limite nel pregiudizio dimensionale che pone la grande impresa come categoria elettiva. Tuttavia, non sono mancati studi che hanno dimostrato come questo modello funzioni efficacemente anche per le PMI (Brouthers, 1996; Nakos e Brouthers, 2002), ma si tratta di ricerche isolate che non hanno avuto grande seguito.

In considerazione dei suddetti studi, si propone la *Matrice Modalità/Mercati*, che mette in relazione le principali scelte delle strategie di entrata: dove e come entrare nei mercati esteri. La *spinta verso le modalità equity* e la *spinta verso i mercati lontani* (ossia culturalmente diversi) sono rapportate alle relative determinanti individuate dai più importanti filoni di letteratura (figura 1). Tali spinte, quindi, sono più forti (nel senso che l'impresa è più disposta a sostenerne il maggiore impegno rispetto alle modalità *non equity* ed ai mercati culturalmente più vicini) al crescere dell'intensità delle determinanti indicate.

La Matrice può essere utile per descrivere il posizionamento delle imprese per tipo di strategia di entrata, anche in termini di percorsi evolutivi, come quelli di *estensione dell'approccio e del mercato*. In questo senso è adoperata nel presente lavoro per spiegare le teorie emerse in dottrina ed il comportamento delle medie imprese. Il quadrante *C*, ad esempio, rappresenta tipicamente il risultato delle “evidenze” della letteratura discusse in questo lavoro e definite nell'introduzione.

In Italia, come evidenziato anche da una recente *review* (Matarazzo e Resciniti, 2010), diversi studiosi si sono occupati di strategie di entrata mediante le esportazioni (Vannoni e Razzolini, 2009), gli accordi internazionali (Bellon *et al.*, 2002; Camuffo e Gerli, 2003; De Luca e Vianelli, 2003), gli IDE (Friso and Gattai, 2005). Altri hanno affrontato il tema dal punto di vista delle PMI (Zucchella e Maccarini, 1999; Pencarelli e D'Angelo, 2007; Silvestrelli, 2001; Trevisan, 2001; Iacobucci e Spigarelli, 2007; Mariotti e Mutinelli, 2009, Pepe e Zucchella, 2009; Cedrola e Battaglia, 2011), dimostrando che, accanto all'internazionalizzazione centrata sull'*export* con una limitata propensione agli investimenti diretti, negli anni più recenti sono sempre più frequenti i casi di PMI che riescono a intraprendere investimenti diretti, *joint venture* o a stringere accordi con *partner* esteri inserendosi spesso in estesi *network* di imprese (Pepe, 2003; Alzona e Iacobucci, 2005).

In relazione a questi studi, si evidenzia, nella fig. 1, un percorso di *estensione dell'approccio* dal quadrante *A* al quadrante *B* (e in alcuni casi al quadrante *C*).

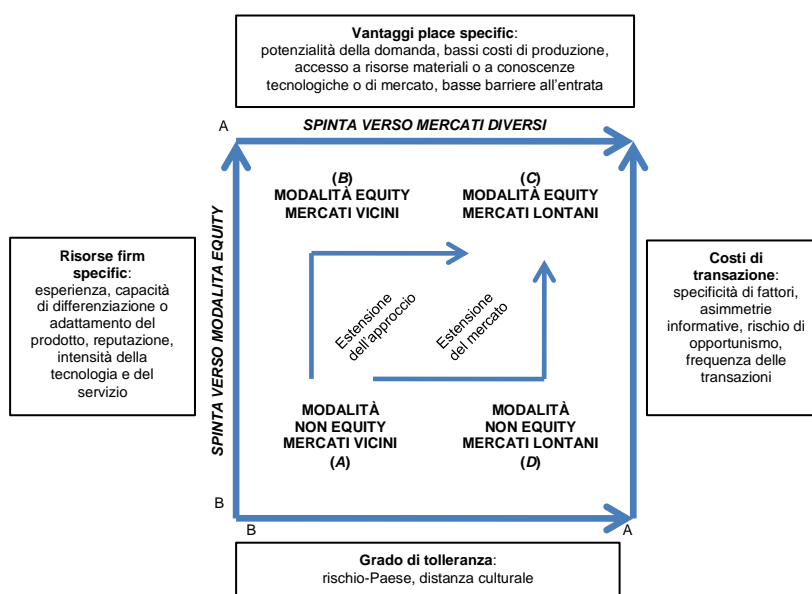
Altri Autori, invece, evidenziano un “approccio seriale ai mercati esteri” (Zucchella, 2001), basato su strategie di nicchia o di flessibilità, per cui si ha una simultanea espansione nei mercati internazionali secondo criteri di scelta dei Paesi esteri che prescindono dalla prossimità sia fisico/geografica che culturale: una

strategia di nicchia attraverso la specializzazione dell'offerta (Mattiacci, 2009), per il presidio di segmenti di mercato circoscritti, ma trasversali su un piano geografico, oppure una strategia basata sulla flessibilità, sfruttando la capacità dell'impresa di rispondere rapidamente alle dinamiche dei mercati internazionali (Musso, 2003).

In relazione a tali studi, si evidenzia, nella figura 1, un percorso di *estensione del mercato* dal quadrante A al quadrante D.

Dal quadro di riferimento illustrato nel paragrafo precedente emergono invece delle "evidenze", per cui le nostre imprese che vogliono essere competitive devono intraprendere contestualmente i due percorsi dell'estensione dei mercati geografici e dell'approccio internazionale (da A a C), nonché ridefinire le finalità strategiche.

Fig. 1: La matrice Modalità/Mercati



Fonte: ns. elaborazione

### 3. Le strategie di entrata delle medie imprese italiane: le questioni fondamentali

Finalità e modalità strategiche, da tempo codificate nei manuali di International business e management (Hill, 2008; Valdani e Bertoli, 2010; Bursi e Galli, 2012; Caroli, 2011), si sono rivelate molto più articolate che in passato, anche con riferimento alle medie imprese italiane (Resciniti e Tunisini, 2009). In questo paragrafo, adottando un approccio critico rispetto all'emergere di alcune "evidenze"

descritte nel primo paragrafo, sono state affrontate alcune questioni di fondo, esaminando per ciascuna di esse la tesi prevalente e le diverse voci opposte che mettono in guardia dai pericoli di facili *mitizzazioni*.

#### *Agganziare la classe media mondiale puntando sui Paesi emergenti*

Nel mondo solo 13 Paesi hanno visto una crescita di almeno il 7% all'anno per 25 anni di fila e si tratta di Paesi emergenti o "emersi", come il Giappone, che da un decennio rappresentano il 70 per cento dell'incremento del Pil mondiale. In uno studio della McKinsey (2012) sono tracciati quattro possibili futuri scenari, di cui quello ottimistico prevede che nel 2021 il Pil dei Paesi emergenti raggiungerà il 38% del Pil mondiale, rispetto all'odierno 28%. Da più parti si reputa improbabile che i Paesi sviluppati possano tornare nel futuro prossimo a tassi di sviluppo economico elevati e sostenibili (Varaldo e Rey, 2011). La classe abbiente nei prossimi anni si concentrerà soprattutto nelle economie emergenti dove si stima salirà di un ammontare tra i 215 e i 611 milioni di individui, a fronte di un aumento tra i 60 e gli 89 milioni nelle economie avanzate.

Tuttavia, occorrono dei distinguo. Innanzitutto, non ha senso parlare di Paesi emergenti in termini monolitici, come se fossero un unico inscindibile blocco, perché essi includono realtà economiche e politiche estremamente variegate<sup>5</sup>. In secondo luogo, la classe benestante che, ad oggi, ammonta a circa 1 miliardo, risiede ed ancora per qualche tempo risiederà, per l'80% nei Paesi tradizionalmente considerati ricchi. In definitiva, anche se nei Paesi emergenti i consumi crescono a ritmi ben più elevati di quelli dei Paesi maturi, lo fanno a partire da un mercato iniziale che sarà ancora nei prossimi anni molto più piccolo rispetto ai mercati maturi che per le imprese minori restano molto più facili.

#### *Arricchire l'offerta e puntare sul segmento premium*

Grazie al *trading-up*, le imprese italiane del *Made in Italy* sono riuscite a contenere le perdite di quota di mercato nello scenario globale (Silverstein e Fiske, 2004; Maggiore e Resciniti, 2006).

Tuttavia, esistono alcuni problemi. Il primo, di livello macro, è che la copertura della riduzione dei volumi di vendita con l'ampliamento dei margini unitari, nel lungo termine comunque può comportare una contrazione della capacità produttiva e dell'occupazione non facilmente recuperabile. Il secondo è che questo comportamento imprenditoriale molto spesso tende ad ignorare il mercato nel suo complesso e si focalizza, invece, su un segmento che, già di per sé molto ristretto, rischia di restringersi ulteriormente, perfino in mercati ampi come la Cina e l'India, perché troppo affollato di imprese occidentali (Eyring *et al.*, 2011; Simon e Zatta,

---

<sup>5</sup> Solo l'Africa contiene più di 50 Paesi e l'India con i suoi 28 Stati e sette territori è più un'unione politica che un singolo stato. Ghemawat (2009) mette in guardia dal rischio di cadere nella "retorica dell'economia globale", che raffigura un mondo piatto e il mercato come un *continuum* senza asperità né dislivelli là dove le differenze politiche, culturali ed economiche spesso molto profonde.

2011). Inoltre, muta il concetto stesso di lusso. I Paesi emergenti promettono di diventare grandi bacini di domanda non tanto per il lusso in senso tradizionale, appannaggio della *super élite*, quanto soprattutto per beni di qualità medio-alta, il cosiddetto “lusso accessibile”, in cui l’Italia è ai primi posti nel mondo: non è qualità e rarità, ma la *performance* ottimale al prezzo più basso per un numero massimo di utenti.

#### *Seguire la logica “less-for-less” e puntare sul mercato di massa*

Un’altra fetta consistente di imprese occidentali è attratta dalla vendita di grandi volumi di prodotti e servizi per i segmenti di fascia bassa. Tuttavia, queste imprese si sono limitate ad offrire “meno per meno” credendo che bastasse tornare ad una tecnologia obsoleta per soddisfare i bisogni di un mercato *low cost*. Stando ai fatti, invece, le aziende che hanno avuto successo nei Paesi emergenti<sup>6</sup>, hanno fatto leva su innovazioni e tecnologie più avanzate per adattare ai fabbisogni di un mercato in cui molti nuclei familiari hanno superato la soglia dei 10.000\$ di reddito annuo, formando nuovi segmenti *target* per prodotti industriali (automobili, cosmetici, frigoriferi, televisori, lavatrici) in mercati a prezzi ultra-economici (Mahajan, 2006). L’esempio dell’“iPad Indiano”, il *tablet* a 35\$, poi 25\$ e ora venduto a 10\$ è probabilmente il più appropriato.

#### *Nei Paesi emergenti i vantaggi competitivi sono più sostenibili nel lungo termine*

Hermelo e Vassolo (2010) mostrano come i vantaggi competitivi stiano diventando meno sostenibili nelle economie emergenti, proprio in ragione dei contesti altamente volatili per gli *shock* macroeconomici esogeni e dei cambiamenti nelle regole del gioco generalmente più frequenti, imprevedibili ed intensi rispetto ai Paesi sviluppati (Agarwal e Ramaswami, 1992; Root, 1994; Feinberg e Gupta, 2009).

In tali circostanze, l’abilità di gestire le idiosincrasie istituzionali prevale su altri vantaggi, quali la tecnologia o il marketing (Cuervo-Cazurra e Genc, 2008; Henisz, 2003). Kwon and Hu (2004) parlano di *liabilities of foreignness* per le barriere culturali, politiche e competitive che generano costi di adattamento al contesto.

#### *Non più solo strategie low-cost seeking*

Si è conclusa l’epoca della mera delocalizzazione nei Paesi terzi solo per ridurre i costi di produzione o approvvigionamento, in quanto sono aumentati:

- il livello medio delle retribuzioni, per cui diminuiscono i differenziali di *saving* sulla manodopera;
- le valute dei nuovi Paesi per cui non è più conveniente esportare da lì;

---

<sup>6</sup> Ad oggi, i pionieri che hanno puntato su questo segmento sono rappresentati da grandi multinazionali con enormi risorse finanziarie ed *asset* strategici *knowledge-based* e *firm-specific* (Cui e Lui, 2005). La Tata nel 2009 ha lanciato in India la Nano al costo di 2.500 dollari, la Honda in Vietnam la moto Wave Alpha a 735 dollari, l’Adidas ha dichiarato di voler vendere scarpe sportive a 1 euro.



- i prezzi delle materie prime che erodono il vantaggio dei cambi bassi, penalizzati al momento dell'acquisto in dollari delle materie prime sempre più costose;
- i costi di trasporto a causa del balzo del petrolio.

#### *Internazionalizzare la R&S per attingere idee*

I Paesi emergenti stanno assurgendo ad importanti focolai di innovazione da cui trarre la linfa necessaria ad alimentare la creatività aziendale. Gli esempi in tal senso non mancano: *El.En.*, azienda fiorentina di sistemi *laser* per applicazioni medicali e industriali, ha stretto una *joint venture* con il gruppo cinese Wuhan Chutian (Turchetti *et al.*, 2009); *Cobra Automotive Technologies*, che produce soluzioni di sicurezza per auto e moto, ha costituito un *headquarter* nel Parco Tecnologico di Pechino per l'area del Pacifico (Cedrola e Battaglia, 2009).

Alla luce della mutata mappa geografica della scienza e dell'innovazione (The Royal Society, 2011) si sottolinea l'utilità per le imprese minori di inserirsi nei flussi internazionali di generazione dell'innovazione (Rullani, 2006). Tuttavia, la proliferazione di imprese aggressive e "affamate" di conoscenza e *know-how* italiano espongono le imprese italiane al rischio concreto di far migrare la propria capacità di innovazione verso le imprese locali. D'altra parte, le società straniere che intendono insediarsi nei Paesi emergenti sono in genere obbligate a stringere accordi di *partnership*<sup>7</sup> con le imprese locali e questo aumenta il rischio di perdita di controllo del *know-how*.

#### *Integrarsi attraverso IDE per presidiare i mercati di sbocco*

A tale proposito, si evidenzia come il semplice insediamento può essere fallimentare se non si traduce in un profondo radicamento nel contesto locale (Varaldo e Rey, 2011). Non basta, infatti, fare arrivare un prodotto su quei mercati, bisogna piuttosto avvicinarsi al cliente e anche spesso coinvolgere altri piccoli imprenditori locali (*inclusive growth*).

L'altra faccia della medaglia, quindi, è che una strategia di integrazione richiede un'intensità di capitale fuori dal perimetro di controllo della gran parte delle medie aziende familiari. Si tratta, quindi, di passare da forme *soft* di internazionalizzazione (esportazioni dirette e indirette) a forme più radicate come gli accordi e gli investimenti diretti esteri (in produzione, *retail*, R&S, talvolta anche in maniera congiunta), sia pure con le ricordate difficoltà.

Alla luce di quanto detto sinora, sia pure con le dovute eccezioni, le imprese italiane devono intraprendere percorsi che le portino a posizionarsi nel quadrante C (estensione dell'approccio e del mercato) della matrice sopra illustrata (figura 1). In tab. 1 sono sintetizzate le *evidenze* relative alle strategie di entrata e i relativi fattori che possono farle vacillare trasformandole in *miti*.

---

<sup>7</sup> In particolare, in Cina è nato un nuovo incubatore industriale CI-3 per aziende straniere di media dimensione che siano interessate ad investimenti nel mercato cinese.

Tab. 1: Le strategie di entrata: evidenze e miti

Si...	Ma...
Puntare sui Paesi emergenti agganciando la classe media Arricchire l'offerta e puntare sul segmento <i>premium</i>	... l'80% della classe abbiente mondiale risiede nei mercati maturi . ... si rischia di concentrarsi su nicchie troppo affollate di concorrenti che consentono volumi produttivi ridotti con conseguenti ricadute negative sui livelli occupazionali
Seguire la logica less-for-less e puntare sul mercato di massa Nei Paesi emergenti i vantaggi competitivi sono più sostenibili nel lungo termine Non più solo low-cost seeking	... impoverire l'offerta non equivale a intercettare il mercato ... i contesti altamente volatili sono di ostacolo al conseguimento di performance superiori persistenti ... necessità di contenere i costi e corsa all'efficienza
Internazionalizzare la R&S per attingere idee Presidiare i mercati di sbocco attraverso IDE	... si rischia la migrazione della capacità innovativa ... le medie imprese si caratterizzano per la bassa intensità di capitale

Fonte: ns. elaborazione

#### 4. Un'indagine empirica

##### 4.1 Fasi, metodologia e campione della ricerca

La ricerca empirica si è fondata su una metodologia quali-quantitativa.

In una prima fase, di tipo esplorativo, sono state condotte quattro interviste in profondità ad alcune medie imprese campane scelte in base ai seguenti requisiti: fatturato 2009 compreso tra 13 e 290 milioni di euro<sup>8</sup> ed in crescita nel triennio precedente; dipendenti compresi tra 50 e 1000; appartenenza ai settori del *Made in Italy*; autonomia strategica (imprese non partecipate); possesso di competenze di marketing (indicate dalla presenza di una funzione marketing); grado di internazionalizzazione medio-alto (quota di fatturato estero superiore al 30%).

L'analisi delle interviste in profondità e della letteratura ha consentito l'elaborazione di un questionario semi-strutturato, composto da 25 domande prevalentemente a risposta chiusa (le domande a risposta aperta sono state incluse per integrare i dati quantitativi con dettagli sulle aree di business dell'impresa), oltre alla scheda anagrafica e ai dati di *performance*.

Il questionario, testato attraverso interviste personali a quattro imprese facenti parte della popolazione, è stato articolato in cinque sezioni fondamentali: aree di business, strategie competitive, aree geografiche di sbocco, modalità di entrata,

<sup>8</sup> Si è fatto riferimento ai criteri Mediobanca (addetti compresi tra 50 e 499 e fatturato compreso tra 13 e 290 milioni di euro), piuttosto che quelli dell'UE, perché l'obiettivo è analizzare le imprese che, pur non essendo grandi, presentano un'organizzazione evoluta in grado di affrontare investimenti in internazionalizzazione. Sempre in questa ottica si è ritenuto opportuno innalzare la soglia dei dipendenti fino a 1000 (Mariotti e Mutinelli, 2009). Tuttavia, il "rischio di coinvolgere imprese con problematiche e potenzialità strategiche piuttosto differenti" è scongiurato dai risultati stessi che dimostrano un'omogeneità (verso il basso) del comportamento strategico delle imprese campane che scelgono modelli "elementari" di internazionalizzazione.

strategie di adattamento/standardizzazione. In particolare, con specifico riguardo agli obiettivi di questo articolo, è utile precisare che sono state individuate:

- 10 aree geografiche, a cui corrispondono differenti livelli di rischio-Paese e di sviluppo economico: Unione Europea; altri Paesi europei; Africa settentrionale; altri Paesi africani; America settentrionale; America centro-meridionale; Medio Oriente; Asia centrale; Asia orientale; Oceania e altri territori;
- 6 modalità di entrata, che individuano diversi livelli di rischio e di coinvolgimento finanziario, strategico e organizzativo : vendita diretta al cliente (contatti diretti, internet); *export* indiretto tramite intermediari; *export* diretto tramite sedi estere; accordi strategici (*franchising*, *licensing*, tecnico-produttivi, di sub-fornitura); *joint venture*; investimenti diretti esteri.

La popolazione di imprese è stata estratta dal *database* AIDA secondo il rispetto di più criteri: fatturato e numero di addetti già utilizzati per la selezione delle interviste in profondità; appartenenza ad uno dei quattro comparti del *Made in Italy* e, infine, appartenenza al territorio campano (che è la regione meridionale con la maggiore presenza di medie imprese, come da *database* Mediobanca 2011). Ne è risultata una numerosità pari a 161 imprese che rappresentano l'universo, cioè l'intera popolazione delle imprese della Campania che rientrano nelle categorie selezionate in base ai parametri stabiliti. Da queste, sette imprese sono state escluse dalla popolazione perché in liquidazione o perché, dal primo contatto telefonico, sono risultate di fatto non in possesso di alcuni requisiti stabiliti per la selezione delle unità. La popolazione definitiva è di 154 imprese. Il questionario è stato inviato per posta elettronica, previo contatto telefonico, agli imprenditori o ai dirigenti aziendali interessati (soprattutto direttori marketing o *export manager*), ottenendo un campione finale di 50 imprese rispondenti (il *tasso di risposta* del 32, 5% può ritenersi soddisfacente). Questo è composto prevalentemente da imprese di dimensioni medio-piccole, come dettagliato in tab. 2, ma vi sono presenti anche alcune tra le più performanti medie imprese del *database* di Mediobanca delle quali due presenti anche nei casi di successo oggetto della più ampia *case studies research* svolta sulle medie imprese italiane (Varaldo *et al.*, 2009).

Tab. 2: Il profilo delle imprese del campione

Variabili	Parametri	Frequenza %
Fatturato (in milioni di euro)	13 – 49	64
	50 – 99	12
	100 – 290	24
Dipendenti (numero a tempo pieno)	50 – 249	82
	250 – 499	10
	500 – 1000	8
Tipologia di prodotto	beni di consumo	48
	Beni industriali	24
Incidenza del fatturato estero	entrambi	28
	0-20%	42
	21%-50%	30
Numero di dipendenti all'estero	51%-100%	28
	0-49	86
	50-249	14
	250-499	0
	500-1000	0

Fonte: ns. elaborazione su dati primari

Il grado di internazionalizzazione delle imprese è stato valutato quantitativamente attraverso la percentuale di *export* sul fatturato totale, considerata anche in rapporto alle diverse aree geografiche di sbocco (come si vedrà nel prossimo paragrafo). In media il campione presenta una percentuale di fatturato estero pari a circa il 35% di quello totale, *valore in linea con le ultime ricerche condotte da Mediobanca sul totale delle medie imprese italiane, per le quali è quantificato in 35,8%* (Mediobanca, 2012). Il 42% ha una quota di *export* inferiore al 20%, il 30% ha una quota maggiore (il 28% del campione maggiore del 50%). Il 12% delle imprese non è internazionalizzato.

Nella tab. 3 sono illustrati i costrutti di analisi alla base del lavoro e le variabili che li operazionalizzano. I dati sono stati analizzati sia con tecniche di analisi statistica monovariata (frequenze semplici) e bivariata (analisi delle contingenze), sia con un esame qualitativo delle singole risposte.

La numerosità non elevata del campione non consente di produrre risultati statistici generalizzabili, ma di individuare alcune tendenze significative nelle medie imprese appartenenti al *Made in Italy*, che sono state discusse con ulteriori interviste ad alcune imprese. Sono stati, dunque, incrociati i responsi statistici con interviste in profondità secondo un criterio di triangolazione metodologica che mira a ridurre il *bias* di ricerca ed incrementare l'affidabilità dei risultati. Le conclusioni sono riportate nell'ultimo paragrafo dell'articolo.

Tab. 3: Costrutti e variabili

Costrutti	Variabili
<i>Aree geografiche di destinazione</i>	In quali aree geografiche (Italia, UE, Altri Paesi europei, Nord-Africa, Altri Paesi africani, Nord-America, America Centro-Sud, Medio Oriente, Asia Centrale, Asia Orientale, Oceania e altri territori), sono venduti i prodotti e qual è la ripartizione percentuale del fatturato
<i>Tipologia di attività internazionalizzate</i>	Quali tra le seguenti attività vengono svolte in Italia e quali all'estero: a) ricerca e sviluppo, b) approvvigionamenti, c) produzione/assemblaggio, d) marketing, e) vendite.
<i>Modalità di entrata</i>	Per ciascuna area geografica quali sono le modalità con cui l'impresa è presente (al massimo due modalità per ciascuna area geografica) a) vendita diretta al cliente finale contatti diretti/internet, b) esportazioni indirette tramite intermediari (trading company, importatori locali, ecc.), c) esportazioni dirette tramite agente/distributore, d) esportazioni dirette tramite sedi estere (filiali/sussidiarie), e) accordi strategici (licenza, <i>franchising</i> , accordi di co-produzione, ecc.), f) investimenti diretti esteri per acquisizioni, g) investimenti diretti esteri per realizzazione di impianti e/o altre strutture.
<i>Strategie competitive</i>	Per ciascuna area geografica sopra indicata i principali fattori di vantaggio competitivo (prezzo, qualità, personalizzazione dell'offerta, unicità del prodotto/brevetti, altri).

Fonte: ns. elaborazione

#### 4.2 I risultati

I risultati rispetto alle tre principali questioni - *dove internazionalizzarsi, per svolgere quale attività e come entrare nei mercati internazionali* - sono i seguenti.

Con riferimento alle aree geografiche, l'84% delle imprese del campione vende in UE, il 56% in Altri Paesi Europei e il 50% in America Settentrionale; le altre aree di maggiore presenza sono Africa Settentrionale e America Centro-Meridionale, entrambe 42% del campione e, infine, Medio Oriente 38% (tab. 4).

La prevalenza dell'UE come destinazione (per certi aspetti assimilabile al mercato domestico) è ancora più preponderante se si fa riferimento alla media del fatturato percentuale estero: per l'UE è di 19, 58%, seguito a grande distanza da America Settentrionale 4, 62%, Altri Paesi Europei 3, 71% e Africa Settentrionale, America Centro-Meridionale, Asia Orientale di poco superiore al 2%. Nella selezione dei Paesi di destinazione, prevale, quindi, il criterio di vicinanza geografica e di affinità in termini di cultura, modalità di conduzione del business e grado di sviluppo economico. Non mancano, tuttavia casi in cui la scelta è dettata dall'esistenza proprio nei Paesi sviluppati di "nuovi mercati" con un potenziale ancora inesplorato. Ad esempio, tra le imprese intervistate, Kimbo, nella torrefazione del caffè, ha conquistato interessanti quote di mercato in Europa (soprattutto Francia e Germania), negli Stati Uniti, in Canada e in Australia, dove il consumo dell'espresso italiano è storia recente e con un vissuto diverso dall'Italia, che richiama fattori quali moda e *status*.

Tab. 4: Le aree geografiche di sbocco

	%imprese	%fatturato
Unione Europea (UE)	84%	19, 58
Altri Paesi Europei (APE)	56%	3, 71
America Settentrionale (AmS)	50%	4, 62
Africa Settentrionale (AfS)	42%	2, 12
America Centro-Mer. AmCM	42%	2, 09
Medio-Oriente (MO)	38%	1, 41
Asia Orientale (AsO)	34%	2, 06
Asia Centrale (AsC)	26%	1, 20
Oceania (Oc.)	26%	0, 42
Altri Paesi Africani (APA)	14%	1, 21

Fonte: ns. elaborazione su dati primari

Le attività della catena del valore maggiormente svolte all'estero sono quelle di approvvigionamento e di vendita (tab. 5). In particolare, il 42% e il 36% delle imprese dichiara rispettivamente di svolgere tali attività all'estero in misura almeno uguale che in Italia. Una percentuale modesta di imprese afferma di svolgerle prevalentemente o esclusivamente all'estero (rispettivamente il 12% e il 6%). La R&S è svolta in larghissima parte in Italia e anche il decentramento produttivo è piuttosto raro: dichiarano rispettivamente di realizzare queste attività in modo esclusivo o prevalente in Italia il 90% e l'80% delle imprese. Ad esempio, tra le imprese intervistate, Cantieri di Baia, che produce *yacht*, attua

un'internazionalizzazione esclusivamente commerciale, accentrando in Italia le attività di R&S, produzione e marketing.

Tab. 5: Internazionalizzazione delle attività chiave della catena del valore

	R&S	approvvigionamento	produzione/ assemblaggio	marketing	vendite
solo in Italia	72%	32%	70%	60%	32%
prevalentemente in Italia	18%	24%	10%	16%	28%
equamente ripartite tra Italia e estero	4%	30%	6%	12%	30%
prevalentemente all'estero	0%	8%	0%	6%	6%
solo all'estero	0%	4%	2%	0%	0%
nessuna risposta	6%	2%	12%	6%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: ns. elaborazione su dati primari

Le modalità di ingresso nei mercati internazionali più utilizzate (43% del campione in media tra tutti i Paesi) sono le esportazioni dirette (tab. 6), per tali intendendo la vendita diretta al cliente finale, le esportazioni tramite proprio agente/distributore (principalmente) e le esportazioni tramite sedi estere, filiali/sussidiarie. Le modalità di ingresso meno utilizzate, invece, sono gli IDE/acquisizioni e gli accordi strategici (compresi *licensing* e *franchising*). In particolare gli IDE vengono adottati in media tra tutti i Paesi appena dall'1% del campione e solo in associazione alle esportazioni, mentre gli accordi strategici vengono attuati dal 2% del campione esclusivamente in UE e, in associazione alle esportazioni, dal 2% in media tra tutti i Paesi.

Dalle interviste in profondità, inoltre, è emerso che il timore di perdita del *know-how* è uno dei principali deterrenti agli IDE/acquisizioni e l'affidabilità del *partner* industriale gioca un ruolo di primo piano nella scelta del Paese e della modalità di entrata. Ad esempio, la Desmon, che produce frigoriferi professionali, ha preferito insediarsi in Cina senza acquisire una partecipazione di controllo e ha stipulato una serie di contratti con diversi *partner* provenienti da tutta l'area asiatica, limitandosi a realizzare un unico prodotto, anche semplice da copiare, ed evitando di trasferire la produzione ad alto contenuto tecnologico. In India, invece, che è reputato un Paese affidabile, ha creato uno stabilimento con una potenzialità analoga a quella italiana dove sviluppare una linea produttiva completa.

Tab. 6: Le modalità di entrata

	UE	APE	AfS	APA	AmS	AmCM	MO	AsC	AsO	Oc.	media
esportazioni	84%	68%	36%	26%	40%	40%	42%	26%	38%	26%	43%
accordi strategici	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
investimenti diretti esteri	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
esportazioni e IDE	2%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	4%	2%	2%	1%
esportazioni e accordi	0%	2%	4%	2%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	2%
nessuna modalità	12%	30%	58%	72%	54%	56%	52%	70%	60%	72%	54%
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazione su dati primari

Dalle statistiche comunque sfuggono configurazioni più articolate come quella di Kuvera (Carpisa), che dà a fornitori cinesi in esclusiva la produzione dei prodotti in materiali sintetici su materie prime al 90% locali. L'azienda intervistata, quindi, effettua il controllo di qualità con una società operativa con sede a Shanghai partecipata al 100% e con dipendenti quasi tutti del luogo. Sul versante commerciale, invece, pur avendo un negozio diretto a Londra, si avvale di una rete di vendita in *franchising* per presidiare i mercati.

Per competere nei mercati internazionali le imprese adottano prevalentemente strategie competitive fondate sulla differenziazione (qualità e prestazioni, personalizzazione, unicità del prodotto, brevetti) in tutte le aree geografiche (più della metà del campione in Italia e UE, la metà negli Altri Paesi Europei, il 42% in America Settentrionale e il 25% nei Paesi Emergenti ExtraEuropa) (tab. 7). Ciò conferma quanto sostenuto da *report* e letteratura circa la maggiore efficacia di questo tipo di strategie.

Una minoranza del campione unisce alla competizione di prezzo i vantaggi derivanti dalla differenziazione dell'offerta sia in Italia sia all'estero. Infine, quasi nessuno considera esclusivamente il prezzo un fattore di vantaggio competitivo né in Italia né all'estero. In particolare, nessuno lo considera tale in America Settentrionale (AS), appena l'1% nei Paesi Emergenti Extra Europa (PEE), il 2% in Europa (UE+APE) e il 4% del campione in Italia. Anche le interviste in profondità confermano questo comportamento strategico ed evidenziano l'importanza degli attributi intangibili, quali *design*, immagine di marca e valore simbolico del prodotto.

Kiton, ha costruito un *brand* di fama internazionale nel segmento dell'abbigliamento di lusso, facendo leva sulla lavorazione artigianale degli abiti fatti a mano da maestri sarti, nonché sulla rarità e qualità dei tessuti; Harmont&Blaine, nel settore dell'abbigliamento *casual*, prima di intraprendere il percorso di internazionalizzazione ha atteso che il mercato acquisisse la giusta consapevolezza del *brand* a seguito di consistenti investimenti pubblicitari.

Tab. 7: Le strategie competitive

	Italia	UE	APE	AMS	PEE
prezzi competitivi	4%	2%	2%	0%	1%
differenziazione di prodotto	62%	60%	50%	42%	25%
entrambi	34%	26%	14%	8%	7%
non opera nell'area	0%	12%	34%	50%	67%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: ns. elaborazione su dati primari

## 5. Discussione dei risultati

In definitiva, le strategie di entrata delle medie imprese campane possono essere tipicamente ricondotte al quadrante A della Matrice Modalità/Mercati.

Le imprese del campione si rivolgono, infatti, per lo più ai Paesi dell'UE, facendo ricorso ad esportazioni. Dalle interviste in profondità è emerso che le imprese pur avvertendo l'importante opportunità derivante dai Paesi emergenti si sentono inadeguate ad affrontare mercati difficili per la distanza geografica, e per la mancanza di affinità in termini di cultura, modalità di conduzione del business e grado di sviluppo economico. Rivolgersi al mercato europeo, inoltre, facilita queste imprese che, come messo in luce dalla ricerca, sono prevalentemente "orientate alla differenziazione" (qualità e prestazioni, personalizzazione, unicità ed eccellenza del prodotto, brevetti), ad esercitare il necessario monitoraggio continuo del mercato.

Infine, queste imprese di media dimensione si sentono maggiormente esposte nei Paesi emergenti alla concorrenza delle grandi imprese, a causa della mancanza di regole e di agenzie indipendenti di regolamentazione. L'indagine ha dimostrato che l'ampia disponibilità di risorse finanziarie è una *condicio sine qua non* per operare in questi mercati; infatti, il gruppo di imprese che vende nei Paesi emergenti appartiene alla classe dimensionale più elevata (fatturato interno alto, fatturato estero medio-alto, numero di dipendenti medio-alto). Questo aspetto, tuttavia, trova anche significative eccezioni. Ad esempio, Desmon S.p.A. che produce frigoriferi professionali, ha un fatturato di poco superiore ai 20 milioni di euro, ma realizza l'80% del fatturato all'estero, in circa 80 Paesi tra cui anche Cina e India; Harmont&Blaine, che opera nel settore dell'abbigliamento *casual*, ha un giro d'affari che ruota intorno ai 50 milioni di euro, è presente oltre che in Europa e in America, anche in Medio Oriente e Cina. I risultati della ricerca evidenziano, inoltre, che le attività della catena del valore sono svolte principalmente o esclusivamente in Italia. Dalle interviste in profondità è emerso che la motivazione principale è il timore di un'eccessiva esposizione finanziaria, di non riuscire a recuperare in tempi brevi l'investimento e di perdere il controllo del proprio *know-how* che per imprese "orientate alla differenziazione" è un fattore di cruciale importanza.

Infine, i risultati evidenziano che le imprese del campione sono ancorate per lo più a modalità di ingresso semplici, quali le esportazioni dirette e, quindi, ben lontane da forme più evolute di integrazione tramite IDE/acquisizioni e accordi strategici. Le imprese che ricadono nella classe dimensionale più alta e che vendono i loro prodotti in molti Paesi (da 62 a 90) prediligono sempre le esportazioni come modalità di ingresso. La motivazione principale emersa dalle interviste in profondità è ancora una volta il timore realistico di non possedere le risorse necessarie a garantire il sostegno finanziario alle strategie di ingresso. I fattori che giocano a sfavore sono:

- la maggiore complessità strategico-organizzativa (efficienza produttiva, ottimizzazione fiscale e dei progetti logistici, decentramento dei centri decisionali, gestione di *team* multiculturali) derivante dalla multilocalizzazione,
- la necessità di costruire *ex novo* immagine di marca e notorietà, investendo le risorse necessarie al lancio di nuovi prodotti,
- l'incertezza della domanda e il lento *take-off* del mercato che dilata i tempi di rientro dell'investimento,
- i tempi lunghi di integrazione nel contesto locale.



## 6. Conclusioni, implicazioni manageriali e nuove direzioni di ricerca

Nella letteratura più recente sono stati identificati i primi segni di un'evoluzione delle strategie internazionali delle imprese minori (anche se spesso considerate nella composita categoria delle "piccole e medie imprese"), verso modalità più impegnative e verso nuovi mercati a maggiore tasso di crescita. Ma sono anche stati indicati i problemi da risolvere, che appaiono evidenti in relazione alle medie imprese campane.

Le condizioni perché queste ultime, ma più in generale le medie imprese italiane che adottano combinazioni modalità-non-equity/mercati vicini (quadrante A), possano intraprendere percorsi di *estensione del mercato* e *dell'approccio*, secondo il modello interpretativo proposto nel lavoro, sono tracciate attraverso i riscontri alle tre domande di ricerca dell'introduzione, desunti dall'analisi congiunta delle argomentazioni teorico-deduttive e dei risultati dell'indagine empirica (quali-quantitativa per questionari e interviste in profondità).

Le risposte, con le relative implicazioni manageriali, possono essere sintetizzate in relazione a ciascuna questione.

P1. *Le imprese devono puntare sui nuovi mercati, ma il concetto di "nuovo mercato" va inteso in termini non tanto (o non solo) geografici, quanto strategici.* Nei Paesi emergenti gli spazi di mercato sono quantitativamente maggiori per numero e dimensione e sembrano esserlo anche in prospettiva. Tuttavia l'entrata in questi mercati deve essere valutata rispetto ad alcuni ordini di fattori:

- a) in termini assoluti i mercati occidentali continuano ad essere i più consistenti e non devono essere trascurati, mentre gli alti tassi di crescita dei Paesi emergenti attirano crescente concorrenza ed il rapporto tra domanda e offerta tende ad essere meno conveniente, anche nei segmenti "premium" sempre più affollati;
- b) puntare su questi ultimi segmenti può essere una "scappatoia", ma è alla portata di poche imprese che hanno marchi molto forti; le altre, che possono contare soprattutto sulla generica immagine del *Made in Italy* e su *brand* conosciuti entro i confini nazionali, rischiano di rimanere schiacciate da una siffatta strategia che richiederebbe tempi lunghi e massicci investimenti in campagne pubblicitarie;
- c) le distanze culturali e spaziali continuano ad essere un ostacolo per le imprese di media e piccola dimensione. Queste devono ripensare i propri modelli di business secondo le specifiche esigenze di mercato (identificando i contesti più adatti in quanto i Paesi emergenti non sono un *locus* omogeneo e unitario) e crearsi il proprio mercato differenziato (andando oltre gli stereotipi "premium price", "less for less", ecc., che possono essere concetti di per sé validi ma da considerare nei termini sopra ricordati). Intercettare la domanda esige di andare oltre le "ricette" occidentali e di adattare la propria offerta a bisogni che prima ancora di essere soddisfatti devono essere compresi;
- d) *performance* al di fuori del normale legate alla possibilità di conseguire i vantaggi del *first mover* possono essere facilmente erose da contesti altamente volatili a causa di rischi di varia natura che vanno valutati distintamente per ciascun Paese, e delle cosiddette *liabilities of foreignness*, cioè le barriere

culturali, politiche e competitive che generano costi di adattamento al contesto più elevati.

P2. *Le imprese del Made in Italy devono organizzare la propria catena del valore su scala internazionale, scegliendo dove svolgere le diverse attività non solo per trarre i maggiori vantaggi economici, ma soprattutto per svolgere attività ad alto valore.* Il decentramento delle attività chiave, quali la produzione, il marketing e vendite, ma anche la R&S, sono un “*must*” per conquistare la domanda dei Paesi emergenti dove è necessario effettuare interventi massicci di adattamento del prodotto o addirittura sviluppare prodotti *ad hoc* per i “nuovi” consumatori, che hanno abitudini di acquisto e stili di vita spesso molto diversi dai consumatori occidentali. In particolare, il decentramento delle attività di marketing e vendite permette di sviluppare capacità di *market sensing* e *customer linking*, di assorbire flussi di conoscenza e di *know-how*, che alimentano l’apprendimento organizzativo e stimolano lo sviluppo di nuove competenze da impiegare nello sviluppo di nuovi prodotti. Il decentramento produttivo segue, dunque, sempre meno la logica *low cost seeking*, a causa del venir meno degli storici fattori di convenienza, a favore di quella *market seeking*, in virtù del fatto che i Paesi emergenti sono sempre più luoghi di consumo piuttosto che meri luoghi di produzione da cui far partire le esportazioni. Inoltre, essi si affermano anche come importanti aree di innovazione cui attingere per alimentare la creatività aziendale attraverso la localizzazione anche della R&S. Tuttavia, svolgere le attività più direttamente connesse all’innovazione, può comportare il rischio concreto di migrazione della capacità innovativa delle imprese italiane dovuto a:

- la proliferazione di imprese aggressive e “affamate” di *know-how* italiano,
- la scarsa tutela della proprietà intellettuale anche per la ridotta conoscenza da parte delle imprese dei relativi strumenti legislativi di protezione,
- l’obbligo dei governi locali a stringere accordi di *partnership* con imprese locali.

P3. *Le medie imprese devono saper realizzare modalità di entrata più evolute rispetto alle esportazioni, come gli accordi e gli investimenti diretti esteri che sono più adatte ai Paesi emergenti e possono favorire una migliore integrazione nel tessuto socio-economico locale.* Le forme più *soft* di internazionalizzazione, esportazioni dirette e indirette, non consentono di avere il polso del mercato che, invece, è necessario sia per fronteggiare la concorrenza sempre più agguerrita dei produttori locali, sia per comprendere un mercato di persone che, sebbene siano da poco uscite dalla soglia di povertà, sono “connesse”, informate, sensibili al *branding* e al coinvolgimento sociale. Questo richiede modalità di entrata più radicate e ad alto impatto strategico-organizzativo, come gli accordi e gli IDE (in produzione, *retail*, R&S, talvolta in maniera congiunta).

In conclusione, le scelte strategiche delle imprese, soprattutto in ambito internazionale, si sottraggono a generalizzazioni. L’articolazione delle forme operative e la varietà e variabilità delle condizioni di contesto richiedono approfondimenti caso per caso i cui esiti possono sfuggire al mero dato di sintesi. In tale prospettiva, le successive fasi della ricerca prevedono un ulteriore approfondimento attraverso la metodologia dei casi aziendali multipli al fine di

corroborare ed affinare il modello proposto. Inoltre, questo verrà arricchito di una nuova variabile: l'immagine Paese, per comprendere come variano le combinazioni di modalità e mercato rispetto all'effetto del Paese di origine in settori diversi.

### Bibliografia

- AGARWAL S., RAMASWAMI S.N. (1992), "Choice of foreign market entry mode: ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Strategy*, vol. 23, n. 1, pp. 1-27.
- AGRAWAL J., KAMAKURA W.A. (1999), "Country of origin: a competitive advantage?", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 255-267.
- ALZONA G., IACOBUCCI D. (2005), "Le 'medie imprese' fra controllo familiare e network globali", *L'industria*, vol. 26, n. 2, pp. 201-218.
- ANDERSON E., GATIGNON H. (1986), "Modes of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 1-26.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120.
- BELLON B., YOUSSEF A.B., PLUNKET A. (2002), "I fattori determinanti delle alleanze industriali strategiche nord-sud: alcuni insegnamenti tratti dall'esperienza euro-mediterranea", *L'industria*, vol. 23, n. 3, pp. 457-478.
- BROUHERS K.D. (1995), "The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry", *Management International Review*, vol. 35, n. 1, pp. 7-28.
- BROUHERS K.D., BROUHERS L.E., WERNER S. (2003), "Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1239-1248.
- BROUHERS K.D., HENNART J.F. (2007), "Boundaries of the firm: insights from international entry mode research", *Journal of Management*, vol. 33, n. 3, pp. 395-425.
- BUCKLEY P.J., CASSON M.C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London, UK.
- BURSI T., GALLI G., *Marketing internazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- CAMUFFO G., GERLI F. (2003), "Decisioni di alleanza strategica: synergy savings nell'alleanza Fiat-Gm", *Finanza Marketing & Produzione*, vol. 21, n. 3, pp. 5-25.
- CAROLI M. (2011), *Gestione delle imprese internazionali*, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano.
- CAVUSGIL S.T. (1980), "On the internationalization process of the firms", *European Research*, n. 8, November, pp. 273-281.
- CEDROLA E., BATTAGLIA L. (2001), "Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione", *Sinergie*, n. 85, Maggio/Agosto, pp. 71-92.
- CONFINDUSTRIA (2010), *Nuovi produttori, mercati e filiere globali: le imprese italiane cambiano assetto*, n. 1, Roma.
- CUERVO-CAZURRA A., GENC M. (2008), "Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 957-979.
- DAVIDSON W.H., MCFETRIDGE D.G. (1984), "International technology transaction and the theory of the firm", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 32, pp. 253-264.
- DE LUCA P., VIANELLI D. (2003), "L'influenza delle variabili culturali sullo sviluppo del franchising internazionale: il caso italiano", *Sinergie*, vol. 21, n. 60, pp. 145-161.

- DELIOS A., BEAMISH P.W.(1999), "Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 915-933.
- DELIOS A., HENISZ W.J. (2000), "Japanese firms' investments strategies in emerging economies", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, pp. 305-323.
- DRAGHI M. (2010), *Relazione Annuale della Banca d'Italia. Considerazioni finali del Governatore*.
- DUNNING J.H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen &Unwin, London.
- EKELEDO I., SIVAKUMAR K. (2004), "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resources-based perspective", *International Marketing Review*, vol. 21, n. 1, pp. 68-101.
- ERRAMILI M.K., AGARWAL S., DEV C.S. (2002), "Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n. 2, pp. 223-242.
- EYRING M.J., JOHNSON M.W., NAIR H. (2011) "New business models in emerging markets", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 89-95.
- FEINBERG S.E., GUPTA A.K. (2009), "MNC Subsidiaries and country risk: internalization as a safeguard against weak external institutions", *The Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 2, pp. 381-399.
- FRISO D., GATTAI V. (2005), "Passaggio in India per le multinazionali italiane", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 151-164.
- GHEMAWAT P. (2009), *Ridefinire la strategia globale*, Il Mulino, Bologna.
- GRANT R.M. (1996), "Towards a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17.
- HENISZ W.J. (2003), "The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 2, pp. 173-184.
- HENNART J.F., LARIMO J. (1998), "The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. 3, pp. 515-538.
- HERMELO F.D., VASSOLO R. (2010), "Institutional Development and Hyper-competition in Emerging Economies", *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 1457-1473.
- HILL C.W.L (2008)., *International Business*, Hoepli, Milano.
- HILL C.W.L., HWANG P., CHAN K.W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 2, 117-128.
- HOSKISSON R.E., EDEN L., LAU C.M., WRIGHT M. (2000), "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 249-267.
- HYMER S.H. (1976), *A study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge.
- IACOBUCCI D., SPIGARELLI F. (2007), "I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane", *L'industria*, vol. 28, n. 4, pp. 625-652.
- INTESA-SAN PAOLO (2011), "Struttura e performance delle esportazioni: Italia e Germania a confronto", *Servizio studi e ricerche*, Luglio.
- ISTAT (2011), *Rapporto Annuale. La situazione del Paese nel 2010*, Roma.
- 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*, vol. 8, n. 1.
- KLEIN S., FRAZIER G.L., ROTH V.J. (1990), "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp. 196-208.

- KNIGHT G. A., CAVUSGIL S.T. (1996), "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11-26.
- KWON Y.-C., HU M.Y. (2004), "Influences of liabilities of foreignness on firm's choice of internationalization process", *Journal of Global Marketing*, vol. 17, n. 2/3, pp. 45-53.
- MAGGIORE G., RESCINITI R. (2006), "Strategie di valorizzazione del Made in Italy e trading up. Il caso Marinella", III Convegno annuale della Società di Marketing, *Il marketing delle medie imprese leader di mercato*, Parma, 24-25 novembre.
- MAHAJAN V., BANGA K. (2006), *The 86% solution. How to succeed in the biggest market opportunities of the Next 50 Years*, Wharton School Publishing, Pennsylvania.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2009), "L'evoluzione delle imprese multinazionali italiane e il ruolo del quarto capitalismo", *Economia e politica industriale*, n. 1, pp. 123-134.
- MATARAZZO M., RESCINITI R. (2010), "Studies on firms' internationalisation in Italian journals: themes, trends and future directions", *Economia e politica industriale*, vol. 37, n. 4, 2010, pp. 69-109.
- MATTIACCI A. (2009), *Nicchie e competitività*, Carocci, Roma.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2012), *Debt and deleveraging: uneven progress on the path to growth*, January.
- MEDIOBANCA (2012), *Le medie imprese industriali italiane 2000-2009*, Milano.
- MEYER K.E. (2007), "Asian contexts and the search for general theory in management research: a rejoinder", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp. 527-534.
- MEYER K.E., ESTRIN S., KUMAR BHAUMIK S., PENG M.W. (2009), "Institutions, resources and entry strategies in emerging economies", *Strategic Management Journal*, vol. 30, pp. 61-80.
- MUSSO F. (2003), *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili. Sistemi distrettuali e canali distributivi*, Trieste, Edizioni Goliardiche.
- NAKOS G., BROUTHERS K.D. (2002), "Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 47-63.
- PAN Y., TSE D.K. (2000), "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n. 4, pp. 535-554.
- PENCARELLI T., D'ANGELO P. (2007), "Case study: a strategy of external growth (franchising) of a small web-based sports business in the USA", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 20, n. 2, pp. 147-171.
- PEPE C. (2003), "Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale", *Sinergie*, n. 60, pp. 103-128.
- PEPE C., ZUCHELLA A. (2009), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane: contributi di ricerca*, Il Mulino, Bologna.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3.
- RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), "Internazionalizzazione", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- ROOT F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, D.C. Heath, Lexington, MA.
- RULLANI E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile", *Sinergie*, n. 69, gen-apr, pp. 3-32.
- SILVERSTEIN M., FISKE N. (2004), *Trading Up: la rivoluzione del lusso accessibile*, ETAS, Milano.
- SILVESTRELLI S. (2001), "Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche", *Sinergie, Quaderno di ricerca*, n. 13, pp. 143-170.
- SIMON H., ZATTA D. (2011), "Trend economici del futuro", *Il Sole 24 Ore*, Milano.

- STOPFORD J., WELLS L. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York.
- TAYLOR C.R., ZOU S., OSLAND G.E. (1998), "A transaction cost perspective on foreign market entry strategies of US and Japanese firms", *Thunderbird International Business Review*, vol. 40, n. 4, 389-412.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, 1997.
- THE ROYAL SOCIETY (2011), *Knowledge, networks and nations: Global scientific collaboration in the 21<sup>st</sup> century*.
- TREVISAN I. (2001), "I modelli di approccio incrementale ai mercati esteri e i percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 14, pp. 49-63.
- VALDANI E., BERTOLI G.,  *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2010.
- VANNONI D., RAZZOLINI T. (2009), "Strategie di export passivo, produzione su commessa e performance", *L'industria*, vol. 30, n. 3, pp. 437-465.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R., REY (2011), "Crescita economica, internazionalizzazione e rinnovamento imprenditoriale in Italia", *Economia Italiana*, vol. 3, , pp. 749-789.
- VERNON R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, n. 2.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organizations*, The Free Press, New York.
- ZHAO H., LUO Y., SUH T. (2004), "Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 6, pp. 524-544.
- ZUCCHELLA A. (2001), "The Internationalization of SMEs: alternative hypotheses and empirical survey", in TAGGART J. H., BERRY M., MCDERMOTT M. (eds.), *Multinationals in a New Era*, Basingstoke, Palgrave, pp. 47-60.
- ZUCCHELLA A. (2002), "Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the italian case", 28th EIBA Conference *Regional Integration, Agglomeration and International Business*, Atene, Grecia, 8-10 Dicembre.
- ZUCCHELLA A., MACCARINI M. E. (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese*, Milano, Giuffrè.