

Loretta Battaglia
Alessandra Tzannis

Università Cattolica del Sacro Cuore - Centrimark
Via Necchi 5 – 20123 Milano
tel +39.02.7234.2426
Italy

loretta.battaglia@unicatt.it
alessandra.tzannis@unicatt.it

Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Una analisi empirica

Abstract

Many challenges of international business relate to cultural issues, this is also true for small and medium enterprises. This paper explores internationalisation process of SMEs and aims to investigate marketing localisation process of firms as well as enterprise culture.

The understanding of own culture and the awareness of the existing differences in other's cultures allows powerful business relationships creation and network formation.

The empirical study examines enterprise culture, international relationship establishment process and international marketing mix localisation practices of three companies operating in very different industries. This research shows that cultural dynamics affect the internationalisation and the establishment of successful business relationships. It also outlines important issues and management implications to be considered in the international developments of these SMEs.

Parole chiave: internazionalizzazione, PMI, network, cultura, dinamiche culturali, negoziazione, localizzazione di marketing.

Introduzione

La grande attenzione che hanno suscitato i temi dell'economia internazionale e della globalizzazione lascia pochi dubbi sul fatto che tutti i comportamenti e i problemi economici siano profondamente influenzati da questa tendenza. Da un lato è venuto progressivamente a ridursi il potere di interposizione che gli stati nazionali riescono di fatto ad esercitare nel mercato internazionale, dall'altro, le nuove tecnologie della comunicazione a distanza in tempo reale e lo sviluppo di reti internazionali hanno reso possibile, anche ad imprese di piccola e media dimensione, un'azione a tutto campo, non limitata dalla distanza e sempre più estesa ai 'grandi spazi' del mercato internazionale. Il risultato congiunto di questa doppia trasformazione è sotto gli occhi di tutti: l'internazionalizzazione, da fenomeno di élite, si è trasformata in fenomeno di massa, riguardando tutte le imprese e tutte le attività; essa pertanto non si rivolge più ad una parte dell'economia, ma alla sua interezza (Grandinetti, Rullani, 1996).

I caratteri distintivi dei processi di internazionalizzazione anche delle piccole medie imprese (PMI) hanno a che fare più con le caratteristiche locali o personali riguardanti la cultura, le competenze, le capacità relazionali che con caratteristiche nazionali. Tutti i

comportamenti economici, di conseguenza, diventano parte di un sistema di relazioni che scavalca i confini nazionali, per estendersi ad una complessa geografia multinazionale e multiculturale che attraversa tutti gli ambiti (Grandinetti, Rullani 1996).

Fino a che l'impresa si limitava ad esportare un prodotto progettato e costruito entro l'ambiente locale o nazionale, l'internazionalizzazione non incideva più di tanto sul suo modo di lavorare. Ma, nel momento in cui l'internazionalizzazione cambia natura e diventa accesso allo spazio della globalità, le cose cambiano.

Prima di tutto cambia il livello di 'coinvolgimento' internazionale dell'impresa: non si tratta più soltanto di vendere all'estero, ma di allargare ad una pluralità di paesi lo spazio di tutte le operazioni aziendali. Ciò può avvenire direttamente, oppure indirettamente, tramite un collegamento stabile, affidabile, tra l'impresa e una rete internazionale, un network in cui venga coinvolta tutta la catena del valore, allargando il campo delle scelte e mettendo a frutto le diversità. (Grandinetti, Rullani 1994, 1996).

Per rispondere al nuovo scenario competitivo, le piccole e medie imprese devono innanzitutto prendere coscienza dell'importanza delle reti di relazioni, i network più o meno formalizzati nei quali sono inserite. Si tratta di passare da reti brevi, costruite sulla base di contatti diretti o sull'appartenenza allo stesso ambiente – quale ad esempio il proprio distretto – a reti lunghe, internazionali, in cui i contatti diretti sono necessariamente limitati dalla distanza e in cui gli ambienti di appartenenza sono diversi (Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006).

Nella rete ciascun nodo comunica e coopera con una pluralità di altri nodi. Pertanto la sfida che il mercato globale pone alle piccole medie imprese è quella di ridurre le distanze, imparando a gestire le diversità, attraverso le relazioni dirette e un continuo processo di apprendimento delle norme, delle consuetudini, delle modalità di agire, della comunicazione e soprattutto integrando le diversità culturali delle controparti.

Acquisire una apertura culturale rende possibile la comprensione interculturale, mutando le diversità in ragioni che spingono verso la complementarità e non verso il conflitto. L'impresa, grande o piccola, è destinata in questo senso a diventare multiculturale (Vaccà, 1996) e ad avere esperienza delle relazioni multietniche.

Solo con la conoscenza è possibile il passaggio di comunicazione e quindi l'instaurarsi di fiducia, base delle relazioni di lungo periodo. Inoltre, solo con un approccio interculturale, dato dalla profonda e oggettiva conoscenza, priva di pregiudizi e sensi di superiorità, della cultura del paese partner è possibile acquisire un vantaggio competitivo in grado di adattare i prodotti nazionali e gli strumenti di marketing al mercato internazionale, localizzandoli.

Scopo di questo articolo è, pertanto, analizzare le dinamiche culturali e come queste influenzano le relazioni di mercato internazionale delle piccole medie imprese. L'approccio *culture-free* - inteso come la maggiore (culture-bound) o minore (culture-free) dipendenza del prodotto dalla cultura locale (Usunier, 1996)¹ - può essere svantaggioso per la PMI che vuole crescere in un mercato internazionale; la "localizzazione di marketing" invece, adattata alla specifica realtà aziendale, può costituire il vantaggio competitivo per la PMI costruito attraverso consapevolezza, comprensione, conoscenza e conseguente adattamento alla e della cultura della controparte di affari. L'influenza della cultura determina differenti modi di agire tra l'individuo, l'azienda e la società. Essa è importante nella localizzazione di marketing, poiché modella i rapporti tra il personale dell'impresa e quello dell'ambiente internazionale di mercato in cui la PMI è inserita. L'analisi dei casi presentati permette di approfondire le modalità che alcune PMI italiane di successo utilizzano nelle loro operazioni internazionali e quindi proporre/discutere un approccio interculturale sensibile alle diversità culturali e al loro rispetto per costruire relazioni di lungo termine. Le pratiche di business di una nazione o la cultura di una impresa non sempre rappresentano il metodo migliore per soddisfare le esigenze culturali di un mercato straniero. 'Esportare' le proprie metodologie commerciali senza adattare al contesto culturale ospite può essere rischioso: il partner commerciale locale potrebbe respingerle e, di conseguenza, la relazione di business potrebbe risultare inefficace, ostacolando il progredire da una fase all'altra nella negoziazione.

PMI e Processo di internazionalizzazione

Secondo il modello del processo di internazionalizzazione, le imprese seguono step di internazionalizzazione a seconda delle caratteristiche specifiche e delle loro risorse disponibili. Nonostante i vantaggi derivanti dall'essere parte di un distretto industriale, le PMI risentono di limiti sia interni che esterni che rallentano la loro crescita.

Il distretto industriale, organizzazione tipica delle PMI italiane, caratterizzato da una struttura altamente concentrata (Cedrola, 2005), in cui tutte le attività sono localizzate in una unica area, permette alle imprese di operare sotto particolari condizioni, creando così una sorta di scudo. Qui le capacità distintive sono basate soprattutto sull'abilità (del proprietario e

¹ Un prodotto unico, ad esempio il vino, è legato alla nazione d'origine dell'impresa, è un prodotto locale che non può essere sostituito con altri, presenta una tradizione che si radica nel tempo e nella storia del paese, ed è prodotto e servito da persone con un compito specifico. Al contrario, un prodotto generico come, ad esempio un software, è globale, non è legato ad un paese in particolare, può essere prodotto in qualsiasi momento e in qualsiasi posto senza che questo influenzi le caratteristiche principali, ed è prodotto e servito da persone con le quali non esiste una relazione interpersonale (Donatoni, 2005).

delle sue risorse) di produrre, protetto in un distretto, in cui legami verticali e duali sono vitali al successo dell'impresa coinvolta nel distretto.

I legami verticali esistenti lungo la catena del valore (rete produttiva) e i relativi vantaggi, sono difficilmente riproducibili al di fuori del distretto e pertanto ancor di più all'estero. Dall'altra parte questi legami non sono sufficientemente esplorati dall'impresa, né internamente, a causa di una competizione che prevale sulla collaborazione, né a livello internazionale dove le imprese tendono a stabilire singole relazioni.

Diverse teorie e concettualizzazioni sono state sviluppate per meglio comprendere il processo di internazionalizzazione delle imprese, sia per le grandi che per le piccole e medie imprese (Leonidou, Katsikeas 1996). Tale processo viene visto soprattutto come progressivo, incrementale e per gradi e, soprattutto per le piccole medie imprese, particolarmente legato alla tipologia di risorse disponibili (grado di innovazione, tecnologia, conoscenza...) (Cedrola, 2005).

La tradizionale struttura dell'industria italiana è costituita da una moltitudine di piccole e medie imprese, per la maggior parte a gestione familiare. Uno dei maggiori valori di queste imprese è l'esperienza "artigiana" che, unita alla flessibilità, alla dinamicità e alla specializzazione, permettono di costruire un approccio di successo al mercato.

Queste PMI, che spesso operano in un contesto speciale, il distretto industriale, beneficiano delle economie del distretto al fine di aumentare la loro competitività. Ma la maggior parte delle volte tali vantaggi non sono riproducibili all'esterno del distretto, cosa che impedisce molto spesso alle PMI di operare all'estero (Cedrola, 2005).

Ciononostante recentemente i distretti industriali mostrano un aumento dell'export superiore alla media italiana. Questa crescita è dovuta principalmente alle attività di molte PMI che, nonostante la loro connotazione regionale-locale, stanno operando sui mercati internazionali, alcune con attività di export occasionali e altre con regolari, anche se limitate, relazioni duali con clienti esteri.

Oggi l'ambiente competitivo è fortemente influenzato dalla globalizzazione, da una nuova e più forte competizione proveniente dalle economie emergenti, da continui cambiamenti e innovazioni. La competizione globale spinge così le PMI a cercare vie differenti al mercato e in questo contesto l'internazionalizzazione è un obbligo al fine di garantire la continuità delle PMI nel tempo.

L'ambiente nel quale le PMI nascono, si muovono e si sviluppano è radicalmente cambiato negli ultimi decenni. Le caratteristiche dei meccanismi competitivi si sono modificate, aprendo il mercato alla epocale trasformazione chiamata "globalizzazione" e

identificata da un allargamento dei mercati geografici, dalla caduta dei tradizionali confini settoriali, dalla convergenza della domanda, da una crescente interdipendenza tra le imprese e uno sviluppo di mezzi di trasporto e nuove tecnologie (Levitt, 1983).

Come conseguenza di queste mutate condizioni, molte imprese hanno considerato l'export una opzione più semplice rispetto al continuare ad operare nel mercato domestico così fortemente competitivo (Chetty, Campbell-Hunt, 2004).

Considerando le PMI, possiamo asserire che sono state forzate a iniziare o accelerare il loro processo di internazionalizzazione e che la maggiore leva che le ha spinte al di là dei confini nazionali è stata la necessità di superare l'aggressiva concorrenza nazionale alla ricerca di nuovi mercati per i loro prodotti, di nuove opportunità e di possibilità di crescita in un ambiente economico che è stato drammaticamente aperto al mondo intero (Cedrola, 2005).

Nel fronteggiare il problema della loro competitività, le PMI sono diventate sempre più interdipendenti con la comunità di business locale (Porter, 1990), oppure con il distretto industriale nel quale erano incluse (Kristensen, 1989).

Mentre la natura internazionale dell'economia è evidente anche per le PMI, non esiste una teoria adeguata in grado di spiegare la specificità con la quale questo genere di imprese diviene internazionale. Come conseguenza, al processo di internazionalizzazione delle PMI vengono applicate dimensioni e teorie di internazionalizzazione non specifiche. Infatti sono stati identificati numerosi tipi di processi di internazionalizzazione per le PMI (Freeman, 2002) e la review bibliografica sembra proporre nove gruppi di scuole di pensiero che possono essere considerate l'una il prosieguo dell'altra (Leonidou, Katsikeas, 1996) (Cedrola, 2005) (Laine, Kock, 2000) (Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006). Da questa revisione emerge l'esistenza di un grosso corpo letterario che suggerisce che le PMI nel loro processo di internazionalizzazione dovrebbero appoggiarsi ai network e alle relazioni per superare gli svantaggi derivanti dalle loro ridotte dimensioni (Madhok, 1997).

In accordo con tali considerazioni precedenti e dai risultati emersi in numerosi recenti studi, soprattutto internazionali, si può affermare che un vasto numero di PMI hanno sviluppato varie relazioni di cooperazione al fine di accrescere la loro competitività in mercati maturi. Le PMI hanno spesso considerato la cooperazione interorganizzativa come l'unica via per sopravvivere nel mercato domestico e nella competizione globale.

Dalle affermazioni precedenti, dall'analisi della letteratura e dalla review di casi di studio emerge, quindi, che le PMI più che una nuova teoria di internazionalizzazione necessitano di un nuovo approccio al mercato che consideri i mercati dei network, ovvero delle reti di relazioni e di affari, superando la tradizionale visione orientata all'economia, tipica dei

distretti industriali, allargando l'orizzonte agli attori che sono in grado di favorire la generazione di risorse.

Anziché mere forze di mercato, gerarchie o forme intermedie di internazionalizzazione, gli attuali scambi internazionali sembrano essere governati, allora, dalla “mano invisibile del processo di networking”, ovvero il legame tra differenti attori di mercato, con le loro attività e le loro risorse eterogenee e la considerazione che le imprese sono costituite da attori inseriti all'interno di una catena in grado di creare valore e far raggiungere risultati profittevoli nei mercati internazionali solo avvalendosi di un approccio network.

L'internazionalizzazione emerge dunque essere un processo a stadi, che co-evolve con l'ambiente nazionale, attraverso cui le imprese si vedono coinvolte in affari e relazioni, cambiando così la loro posizione non solo nel network, ma anche nell'ambiente competitivo.

Network e internazionalizzazione

Il network non è un mondo di transazioni individuali e isolate tra imprese (Håkansson, Ford, 2002): è un insieme di complesse interazioni e relazioni. Queste relazioni possono essere dirette o indirette e relativamente stabili o dinamiche. Il punto di partenza basilare per un approccio network tra imprese è che esse operino nel contesto delle interconnesse relazioni di affari, che formano il network (Gadde et al., 2003).

Come Håkansson e Ford sostengono, ogni unità di business, con le sue specifiche competenze tecniche e di risorse umane è legata a molte altre unità in una varietà di differenti legami attraverso le relazioni. In un network le parti interagenti influenzano e sono influenzate da altri. Attraverso le relazioni, le imprese possono conoscere le fonti di informazione vitali per loro e guadagnare accesso alle risorse necessarie allo svolgimento delle loro attività.

Da questo punto di vista il network è un investimento che offre opportunità e minacce ai membri. La minaccia del network potrebbe derivare, infatti, dalla difficoltà di portare cambiamenti necessari, a causa delle forti relazioni tra le parti interagenti.

Il collante delle diverse relazioni all'interno del network è il comune interesse delle parti a scambiarsi informazioni e usufruire di nuove risorse (non solo tangibili, come ad esempio prodotti, ma anche intangibili, come conoscenza tecnica, amministrativa, di ricerca di personale) diversamente non raggiungibili. Mancanza che potrebbe compromettere la loro capacità di performance e di sviluppo (Håkansson, Snehota, 2000).

Un elemento di vitale importanza per lo sviluppo effettivo di relazioni di lungo periodo, all'interno di un network, è la fiducia, in quanto la maggior parte delle relazioni non è basata su contratti formali. La fiducia è di fatto una modalità alternativa alla creazione di relazioni

formalizzate. In presenza di fiducia, la pratica di comportamenti opportunistici diventa meno comune, poiché le parti interagenti sono incoraggiate a sviluppare interessi comuni, al fine di trarre mutui vantaggi.

Nello specifico delle piccole e medie imprese, esse sono perennemente “afflitte” da un problema generale di inadeguatezza di esperienza e competenze a diversi livelli – manageriali, di supervisione, di produzione, di risorse umane. Tale scarsità di risorse, in riferimento ai processi di internazionalizzazione, genera spesso impossibilità di scelta del mercato più adatto all’impresa e delle corrette modalità di ingresso nello stesso (Alon, 2004).

Nell’accezione del network il contesto locale e le imprese che lo compongono diventano risorse per l’impresa, la quale si può avvalere per il suo sviluppo di informazioni, conoscenze e servizi di supporto condivisi con i partner del proprio ambiente domestico (Meyer, Skak, 2002).

Pertanto una PMI dovrebbe prendere in considerazione il network di relazioni in cui opera, considerandolo come un generatore di risorse che da sola non è in grado di attirare e attivare, relazioni che devono essere dibirezionali, ovvero l’impresa con le sue scelte influenza il network e il network allo stesso tempo influenza il comportamento dell’impresa.

Le precedenti affermazioni motivano il fatto che i business network stiano diventando sempre più importanti per lo sviluppo delle PMI (Holmlund, Kock, 1998) facilitandone il processo di internazionalizzazione (Coviello, McAuley, 1999).

In particolare, per le piccole e medie imprese il network rinforza il processo di apprendimento, interno ed esterno di mercato, e favorisce l’accesso a nuovi consumatori e fornitori localizzati all’estero. Per molte PMI lo stabilire/rinforzare le relazioni con le controparti locali è una chiave fondamentale per creare un network internazionale: “le relazioni vengono sviluppate come ponti per il mercato estero” (Meyer, Skak, 2002).

La logica del network aiuta, pertanto, le PMI a “pensare e agire in grande” (Selz, 1991), permettendo loro un accesso a conoscenze, risorse e clienti che sarebbero altrimenti disponibili solo alle grandi imprese.

Cultura e Relazioni di affari

Un modello culturale di network

Sebbene l’adozione di una logica di network abbia creato i presupposti per un ingresso sul mercato internazionale anche per le piccole e medie imprese, molto spesso l’approdo è stato segnato da insuccesso, a causa delle differenze culturali esistenti tra le parti coinvolte, creando

così dei flussi di comunicazione errati o viziati da un lente distorcente, tali da creare delle barriere tra le parti.

I network di imprese e le relazioni di lungo termine incidono positivamente sulla capacità delle PMI di competere sui mercati internazionali. Lo sviluppo dei network è facilitato, ad esempio, dalla definizione di rapporti di collaborazione stabili basati sulla negoziazione, sulla fiducia e sulla reputazione. Dunque, la formazione di reti d'impresa basate sulla cooperazione ed il coordinamento (mantenendo l'autonomia di ciascun operatore) può essere letta a livello di "perseguimento dei vantaggi comuni, ma anche a livello di rapporti personali e di fiducia tra le parti" (Heyder, 2006). In relazione a quanto detto, sia i network, sia le relazioni di collaborazione di lungo termine sono pertanto culture-based, vale a dire, che essi risentono profondamente degli aspetti culturali che intercorrono tra le entità che li compongono.

Il termine "cultura" è stato analizzato all'interno di studi sulle relazioni di business internazionali e per tale scopo diversi concetti sono stati utilizzati, inclusi quelli di "distanza psichica" (Johanson, Vahlne, 1977), "sensitività culturale" (Fletcher, Fang, 2004), "norme culturali" (Battaglia, Nadin, Gobbini, 2004) e "relazioni interpersonali" (Agndal, Axelsson, 2002; Hallén, 1992). Queste prospettive mostrano che, al fine di comprendere come le imprese possono tenere testa alle necessità di legittimità nei diversi contesti (Kostova, Zaheer, 1999), è necessario rendersi conto che l'adattamento culturale e l'interazione tra ambiente e organizzazione avviene tra individui, i manager, che interagiscono tra loro. La conseguenza è che in queste dinamiche gli individui dovrebbero essere posizionati al centro dell'analisi dei processi della comunicazione e adattamento interculturale (Salmi, 2006).

In situazioni complesse quali le relazioni internazionali, la via è innanzitutto quella del confronto e della comprensione, in grado di generare adattamento in un secondo momento, per raggiungere infine una mutua e reciproca fiducia; infatti nel contesto globalizzato le situazioni di business sono sempre più complesse e articolate e la fiducia è una variabile importante e necessaria allo sviluppo delle relazioni.

I principi culturali rappresentano la sintesi che spiega la relazione dell'uomo (e quindi anche delle imprese) con la realtà esterna.

Gli aspetti culturali sono stati analizzati in profondità da diversi autori (Nagels, 1996; Hall, 1976). Ma a tal proposito si ritengono di particolare rilevanza gli studi svolti da tre autori, Hofstede (1997), Usunier (1996) e Trompenaars (2003) il cui merito è stato quello di aver individuato modelli e dimensioni utili a decodificare le dinamiche culturali dei processi relazionali in contesti differenti. Dai loro lavori emerge la decodifica delle seguenti variabili

che entrano in gioco nei rapporti interculturali, la cui consapevolezza può essere in grado di modificare gli atteggiamenti e la rilettura dei comportamenti delle controparti:

Autore	Dimensioni individuate/sviluppate
Usunier (1996) elaborato sulla base di Hall, Hofstede, Triandis, Trompenaars	Concetto di tempo <ul style="list-style-type: none"> • sequenziale/lineare vs sincronico/circolare • orientamento al passato vs al presente vs al futuro • visione di lungo vs di breve periodo Concetto di spazio <ul style="list-style-type: none"> • spazio specifico vs spazio diffuso Concetto di sé e degli altri <ul style="list-style-type: none"> • natura umana buona vs cattiva • studio del partner attraverso la definizione di età, sesso, classe di appartenenza
Hofstede (1980)	Distanza dal potere Società maschile vs femminile Resistenza all'incertezza Società individualista vs collettivista
Trompenaars (2003)	Cultura d'impresa <ul style="list-style-type: none"> • impresa incubatrice • missile guidato • cultura d'impresa della famiglia • impresa Tour Eiffel
Hofstede (1997) Trompenaars (2003) Usunier (2005)	Dominio vs subordinazione alla natura Società discorsive vs operative Società ideologiche vs pragmatiche Società neutrali vs emotive Società universaliste vs particolariste Carriera vs status personale

Ogni dimensione rappresenta un aspetto della cultura che può essere misurato in relazione ad altri paesi.

In particolare si può evidenziare come, per quanto riguarda la *visione che un individuo ha di sé rispetto agli altri*, l'influenza della cultura determini differenti modi di agire tra l'individuo e la società. Essa è importante nella localizzazione di marketing, poiché modella i rapporti tra il personale dell'impresa e quello dell'ambiente internazionale di mercato in cui la PMI è inserita.

Per quanto riguarda, invece, l'interpretazione del *tempo* da parte dell'individuo, si può evidenziare che in rapporto alla cultura, lo svolgimento del tempo può essere percepito in modi differenti. Nelle relazioni internazionali è d'interesse conoscere la percezione del tempo di una nazione relativamente a le scadenze, gli appuntamenti e la pianificazione del lancio di un prodotto.

Per quanto riguarda, invece, l'interpretazione dello *spazio* esso risulta essere determinato dalla natura territoriale dell'uomo che è alla base della sua organizzazione. Ogni cultura divide il proprio spazio tra ciò che è interno e ciò che è esterno ad un determinato territorio sia fisico, che astratto. Nel marketing internazionale, l'organizzazione dello spazio definisce il

modo con cui entrare in relazione con l'individuo di uno specifico gruppo di persone appartenente ad una cultura.

L'impresa affronta nel mercato mondiale entità culturali diverse, ciascuna delle quali è composta di fornitori, distributori, clienti e collaboratori che presentano comportamenti legati al proprio ambiente locale. Nell'affrontare una situazione di marketing internazionale non esiste una soluzione universale per risolvere problemi legati alle differenze culturali, bensì un metodo di adattamento che tiene conto delle specificità locali e delle esigenze aziendali. Conoscere per intero una cultura è quasi impossibile dall'interno. In questa osservazione, tuttavia, le differenze possono essere analizzate dall'esterno comparando tra loro i diversi attori internazionali nelle varie fasi dello sviluppo delle relazioni di business. In secondo luogo, l'esperienza gioca un ruolo fondamentale, perché fornisce nel tempo le conoscenze in grado di sviluppare rapporti commerciali di successo. La comunicazione, infatti, consente di far fluire da una parte all'altra le informazioni necessarie per aumentare il grado di esperienza e formare nel tempo un'impresa di carattere internazionale (Donatoni, 2005).

Il network è una struttura complessa di relazioni aggregate le cui funzioni e sviluppo nel tempo dipendono dal tipo e dalla struttura delle relazioni coinvolte. All'interno di un network è possibile individuare quattro elementi di una relazione:

- l'orientamento reciproco
- le dipendenze, i credo che un attore ha verso gli altri
- i legami di varia natura e intensità
- gli investimenti di ogni attore nella relazione.

A seconda di come sono combinate queste caratteristiche si ha una indicazione se le relazioni sono basate sul coinvolgimento e sulla fiducia e se hanno una prospettiva di lungo periodo (Morgan, Hunt, 1994; Blois, 1998).

Inoltre dall'incrocio di queste variabili, profondamente incentrate sul tipo di cultura di appartenenza degli attori, si possono delineare quattro tipologie di relazioni: *formali*, basate sulla sottoscrizione di un contratto che detta le linee guida sulle attività, sulla condivisione delle risorse...; *informali*, basato sui contatti sociali tra le parti, in cui non vi è sottoscrizione di un accordo formale e richiede pertanto lunghi e ripetuti contatti tra le parti basati sulla fiducia; *dirette*, ovvero entrando in contatto diretto con la controparte, senza avvalersi di ulteriori relazioni; *indirette*, acquisendo risorse e conoscenze attraverso un ponte di connessione ad altre imprese della rete (Hyder, 2006).

Tali tipologie non si escludono a vicenda, tanto all'interno di un network possono coesistere contemporaneamente, anche se l'utilizzo di una tipologia piuttosto che di un'altra è

soggetta a valutazioni delle risorse disponibili, l'esperienza maturata, la fiducia, l'ambiente e le competenze. Ma ciò che soprattutto gioca un ruolo fondamentale in un contesto internazionale è la distanza culturale.

Infatti le differenze culturali non solo generano comportamenti differenti tra gli attori, ma inducono questi a preferire un tipo di relazione piuttosto che un'altra. Se tra le parti della relazione vi è una grossa diversità culturale e non c'è comprensione reciproca, a causa di differenti chiavi culturali di lettura, lo sviluppo e il mantenimento della relazione sarà certamente difficoltoso. In questo caso la fiducia gioca un ruolo cruciale, che diventa pertanto un antecedente allo sviluppo stesso della relazione.

Il contesto culturale impatta dunque largamente sul come gli individui agiscono, credono, comunicano e fanno business con altri attori. E questo implica inoltre che molto spesso un particolare paese prediligerà una certa tipologia di relazione con un altro paese a seconda della distanza culturale percepita tra essi.

Il modo per costruire relazioni di lungo termine non è quello di imporre le regole di casa propria, bensì di adattare, nella misura in cui è possibile, la realtà aziendale alle tradizioni del paese con cui si è entrati in relazione. La realtà non si presenta come un'uniforme distesa di culture che tendono all'omogeneizzazione, al contrario, si deve guardare alle particolarità in maniera costruttiva e non in modo utilitaristico, per creare relazioni di lungo termine.

Nell'era della globalizzazione non è l'individuo più forte a vincere la sfida della sopravvivenza, bensì gli individui che presentano la migliore strategia di collaborazione.

Nel momento in cui la finalità è la costruzione di relazioni di lungo termine, è inevitabile doversi adeguare al clima, ma anche e soprattutto, alla realtà culturale locale. Per riuscire positivamente in entrambe le situazioni, il metodo consiste nel passare da un sistema di valori, di comunicazione e di attese, ad un altro. Si tratta di comprendere i sistemi d'interazione tra le persone, le istituzioni, la lingua, le pratiche sociali del posto e altri aspetti che connotano una popolazione.

In sintesi si può affermare che tale strategia verso il globale incoraggi la visione a lungo termine, senza la quale è difficile intraprendere relazioni commerciali solide con l'estero. Risulta pertanto necessario giungere alla modalità più adeguata per interagire con il mercato locale attraverso uno studio preciso delle differenze culturali che si manifestano nel paese.

Cultura e negoziazione

Per lo sviluppo internazionale una PMI può guardare, come abbiamo precedentemente affermato, ad un approccio network, basato sulla creazione di solide e durature relazioni, le quali si concretizzano in momenti precisi chiamati negoziazioni.

Per tale sviluppo è necessario che tra le parti vi sia una mutua e solida fiducia; e la fiducia si basa sulla comprensione; e per giungere a tale obiettivo un passaggio di informazioni è necessario attraverso la condivisione di un linguaggio comune, di una comunicazione bidirezionale, chiara e inequivocabile.

Soprattutto nel caso di negoziazioni in contesti complessi, ad alto differenziale culturale, in cui le parti coinvolte non condividano una base comune culturale e non parlino la medesima lingua, il processo avviene per gradi.

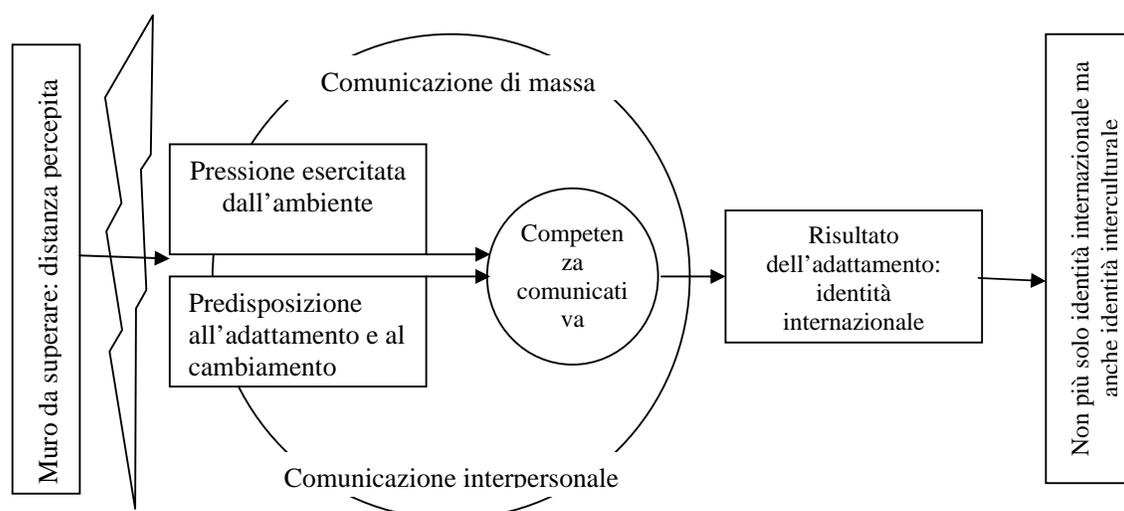
Un interessante modello a tal proposito è quello proposto dallo studio di Battaglia, Nadin e Gobbin (2004), secondo il quale vi sarebbero cinque fasi di sviluppo delle negoziazioni e di modalità di adattamento delle PMI al contesto culturale di mercato locale, in cui intervengono diversi aspetti culturali: 1. *fase pre-negoziabile*, in cui uno dei due attori cerca un nuovo partner, con l'obiettivo di creare un clima di fiducia che serva allo sviluppo della relazione commerciale futura. Risulta, pertanto, importante superare in questa fase preliminare gli stereotipi che possono intervenire da entrambe le parti; 2. *fase esplorativa* in cui entrambe le parti sono tese a capire le intenzioni e gli obiettivi della controparte, mentre la distanza culturale è ancora significativa; 3. *fase di sviluppo*, in cui la negoziazione inizia a stabilirsi, la fiducia è quasi raggiunta, le differenze culturali persistono, ma non sono più percepite in termini di diffidenza. Subentrano altri aspetti culturali quali: le modalità di definizione del contratto, il tipo di rapporto (win-win o win-lose) e lo stile di comunicare accordo o disaccordo; 4. *fase di stabilità*, in cui i problemi culturali che affliggevano la creazione di fiducia sono superati, a cui subentra il problema di mantenere un rapporto vivace e attento al mercato locale e dove lo studio della cultura locale permette di mantenere attiva la presenza sul territorio. Gli intermediari in questa fase ricoprono un ruolo via via meno fondamentale; la continuità della relazione e lo studio culturale permettono all'azienda di raggiungere una certa autonomia; 5. *fase finale*, in cui il rapporto è stazionario, nessuna delle parti è in grado di offrire nuovi stimoli alla continuazione della collaborazione. In questa fase le differenze culturali sembrano essere superate e riconciliate, tuttavia, qualcosa non funziona: l'indagine delle cause deve essere svolta non solo in termini economici, ma anche culturali, poiché la maggior parte degli insuccessi è dovuta ad aspetti culturali non percepiti, che si manifestano ad un livello ancora più profondo.

Il passaggio da una fase all'altra della negoziazione è stabilito da un flusso continuo di informazioni; grazie allo scambio di conoscenza basato sulla comunicazione, l'impresa giunge ad internazionalizzarsi anche dal punto di vista culturale. Perché questo processo bidirezionale sia possibile è necessario che gli stili di comunicazione tra le due parti si

allineino, sulla base della consapevolezza delle reciproche diversità, ma soprattutto sulla base di un modello di adattamento al contesto comunicazionale locale. Tale processo di adattamento è in grado di trasformare una impresa da nazionale a interculturale, diventando una entità maggiormente flessibile e versatile (Kim, 1988).

Poiché la comunicazione è fatta di elementi verbali e non verbali, contestuali e stilistici, tale processo di adattamento dovrà passare per ognuno di questi elementi, imparando a gestirli e trasformarli nelle categorie note della propria cultura nazionale.

Figura 1 – Modello d'adattamento al contesto di comunicazione locale²



La negoziazione consiste nello sviluppare un contratto, formare alleanze e collaborazioni strategiche, condividere conoscenze, effettuare delle vendite o degli acquisti e mantenere un rapporto solido con i propri partner (Usunier, 1996). L'elemento principale su cui si fonda una negoziazione non è la mera empatia tra le parti, bensì la capacità di prevedere alcuni dei comportamenti che potrebbero manifestarsi durante una trattativa di business con clienti, grazie al filtro delle informazioni derivanti dall'osservazione della cultura differente.

Tali comportamenti vengono definiti "indicatori culturali" e possono essere riassunti nei seguenti punti (Kim, 1988): la reputazione tecnica di una delle due parti e la capacità nota di risolvere uno specifico bisogno; lo status finanziario; la struttura organizzativa dell'impresa; il passato della persona e dell'azienda; le esperienze passate dell'impresa o di altri operatori; il background formativo e psicologico degli individui che sono incaricati della trattativa; la cultura d'impresa; la cultura nazionale. Questi indicatori culturali possono essere ricercati sia

² Adattata da KIM Y.Y., *Communication and Cross-cultural Adaptation: an Integrative Theory*, Multilingual Matters, Clevedon 1988, pp. 44-45

prima che durante il contatto con il partner e sono i pilastri sui quali si fonda la costruzione della reciproca fiducia tra i negoziatori; inoltre si suppone che una loro conoscenza sia in grado di facilitare l'eliminazione di stereotipi culturali e aumentare la portata e la rapidità con cui avvengono le transazioni.

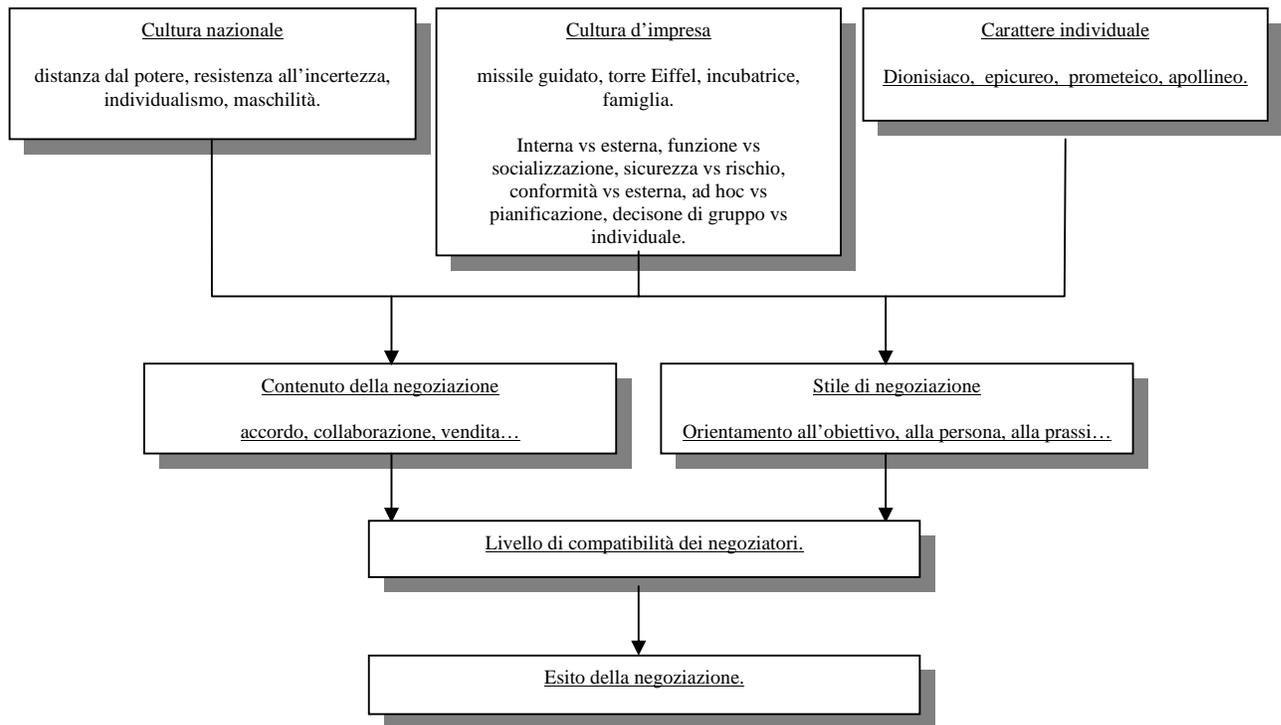
Proprio sottolineando l'importanza del fattore previsivo dei comportamenti della controparte nelle diverse fasi della negoziazione, vi sono tre fattori fondamentali da analizzare, la cui individuazione può permettere all'impresa di avere un maggiore controllo sull'esito della relazione stessa (Usunier, 1996; Gahuri, Usunier, 2004):

Tabella 1 - Gli elementi che determinano il processo di negoziazione tra imprese

Fattori culturali nazionali ai quali appartiene l'impresa	Il modello d'interazione: distanza dal potere, società femminile vs maschile, resistenza all'incertezza, società Individualista vs collettivista, dominio vs subordinazione alla natura, società discorsive vs operative, società ideologiche vs pragmatiche, società neutrali vs emotive, società universaliste vs particolariste, carriera vs status personale
	Le differenze nello stile di comunicazione sia verbale, sia non verbale.
	L'atteggiamento verso la risoluzione dei problemi e l'identificazione di possibili alternative.
	Il concetto di tempo rispetto alle fasi di negoziazione, pianificazione, scadenze, date e programmi
	Il tipo d'orientamento allo spazio: territoriale o extraterritoriale
	Il concetto di sé e degli altri
	Il modo in cui sono impiegati i codici culturali per valutare la credibilità del partner.
Dimensioni culturali dell'impresa	Focalizzazione interna vs esterna: focalizzata a soddisfare il cliente vs sull'organizzazione delle attività interne come riunioni e report.
	Orientamento alla funzione vs alla socializzazione: focalizzata al 'lavoro' vs ai bisogni sociali degli individui.
	Orientata alla sicurezza vs al rischio: la maggiore o minore propensione dell'impresa a rinnovare i programmi e le procedure.
	Orientata alla conformità vs alla individualità: la misura in cui l'impresa accetta comportamenti distintivi dei suoi membri.
	Orientamento ad hoc vs pianificata: la misura in cui l'impresa elabora in modo pianificato oppure secondo le circostanze.
	Il tipo d'orientamento dell'impresa e del partner: distributivo oppure integrativo
Fattori individuali dei negoziatori	Carattere dionisiaco: sono persone che tendono ad essere impulsive ed espressive, non temono il rischio e sono a favore dell'azione. L'obiettivo è l'azione senza costrizioni.
	Carattere epicureo: appartengono a questa categoria le persone con un forte senso di appartenenza alle regole e alla gerarchia, sono attente ai dettagli e sono in grado di gestire molte informazioni contemporaneamente. L'obiettivo è ordine e disciplina nel proprio contesto.
	Carattere prometeico: sono persone critiche verso gli altri e verso sé stesse, comunicano in modo molto preciso, tendono a pianificare e inventare grazie alla loro intuizione, ma raramente implementano i loro piani.
	Carattere apollineo: tendono a preferire l'integrità e non tollerano falsità, sono persone orientate verso altre persone, per loro è importante l'armonia con gli altri, danno importanza alle relazioni personali e alla persuasione.

Da un punto di vista grafico in figura 2 si possono notare, ancora più in evidenza, gli effetti degli elementi caratterizzanti la cultura sull'esito di una negoziazione (Usunier, 1996; Gahuri, Usunier, 2004)

Figura 2 - Impatto dei tre elementi della cultura sull'esito della trattativa³



Dalle precedenti affermazioni risulta quindi che nei negoziati interculturali variano tre aspetti principali: il modo di dimostrare lo status di una persona; il numero delle figure decisionali; il processo decisionale. Pertanto per poter relazionarsi con ciò che è culturalmente differente sono necessarie alcune fondamentali capacità manageriali (Cova, Salle, 2000) quali ad esempio la flessibilità verso comportamenti differenti; la percezione dei segnali verbali e non verbali; l'ascolto attivo del proprio interlocutore internazionale; la trasparenza; le capacità relazionali; la gestione delle situazioni di conflitto (modifiche da apportare al proprio comportamento) e infine la raccolta di informazioni riguardanti la cultura di un paese.

L'insieme della valutazione degli elementi che variano in una negoziazione e della applicazione delle capacità manageriali formano, congiuntamente, "l'atteggiamento favorevole" alla negoziazione (Robbio, 2004).

Con la conoscenza delle differenze culturali locali e la conoscenza degli interlocutori dell'azienda, il processo di negoziazione può superare le barriere che si pongono alla comunicazione durante le diverse fasi, attenendosi anche a qualche utile indicazione (Donatoni, 1996):

³ Adattata da Gahuri P.N., Usunier J.C., *International Business Negotiation*, 2nd edition, Pergamon Press, Oxford, 2004, p. 83.

- Definire in anticipo i propri obiettivi, interessi, termini e spazi di manovra. Approfondire la conoscenza di base dell'altra cultura, questo permette di anticipare comportamenti tipici che possono influenzare, ad esempio, il rispetto dei termini degli appuntamenti e la programmazione delle attività da valutare durante la negoziazione e gli elementi utili per creare fiducia.
- Spendere del tempo in più per le fasi preliminari, poiché nella maggior parte dei casi, i negoziati con culture differenti necessitano approfondimento della conoscenza personale rispetto a quelli di cultura simile.
- Cercare di essere flessibili, soprattutto con le culture di cui si è conoscenza di un concetto di tempo diverso da quello lineare occidentale.
- Porre attenzione a stili di comunicazione differenti, all'uso del silenzio, del linguaggio non verbale ed alla comunicazione diretta e soprattutto a quella indiretta.
- Se possibile non comunicare la data del ritorno, per non dare al partner la possibilità di usare in modo manipolativo il tempo della negoziazione. Essere flessibili con il tempo per dare più spazio alla negoziazione, per evitare una controproducente pressione
- Rispettare il senso d'orgoglio e appartenenza nazionale della controparte.
- Cercare di trovare il giusto equilibrio tra sviluppo della relazioni e obiettivi commerciali, vale a dire essere sempre pronti ad approfondire il rapporto, anche dopo la firma della collaborazione.

In conclusione, si può affermare che la cultura influenza soprattutto le prime fasi della relazione, quando ancora non esiste una conoscenza sufficiente per stabilire un rapporto di reciproca credibilità. In questo momento il rischio di fallimento dei negoziati è più alto. La fase può essere superata con il successivo sviluppo delle relazioni fondate su questioni di natura pratica e di adattamento al contesto locale da entrambe le parti. I manager non considerano le differenze culturali come delle barriere insormontabili, ma tengono a precisare l'importanza della volontà e degli interessi comuni per cooperare.

La riconciliazione delle divergenze, la volontà di adattarsi e il raggiungimento degli obiettivi di produzione sembrano favorire la creazione della fiducia: le relazioni di business internazionali devono essere viste come un processo complessivo che integra differenze culturali e questioni pratiche. Il successo delle cooperazioni all'interno dei network internazionali dipende dalla capacità e soprattutto dalla volontà da parte di due imprese di trovare un punto di incontro tra due culture divergenti.

Il punto di incontro è visto come la complementarietà di differenze sia pratiche sia culturali delle imprese e per trovare tale forma di integrazione è necessario: estendere la relazione nel tempo; apprendere dalle esperienze internazionali; ascoltare il proprio interlocutore; sviluppare assieme il business; superare le difficoltà delle fasi iniziali del rapporto ed essere disposti all'adattamento (Donatoni, 2005).

Ipotesi e Metodo di ricerca

Questa ricerca nasce come un approfondimento dei processi di internazionalizzazione dell'impresa e si pone l'obiettivo di analizzare le strategie di localizzazione più efficaci, di adattamento degli strumenti di marketing delle PMI italiane al contesto culturale internazionale di mercato locale. La localizzazione è il processo mediante il quale si identificano e si valutano le modifiche da apportare al prodotto, alla comunicazione di impresa ed alle altre componenti del marketing mix – marchio, distribuzione, sito, stile di negoziazione, comportamenti, ecc. - per soddisfare le esigenze del mercato locale internazionale. Nella localizzazione delle strategie di marketing è importante conoscere le diverse culture di impresa con cui una PMI entra in contatto in quanto stili e pratiche commerciali differenti possono indebolire o minare il successo della collaborazione con le controparti estere. La cultura d'impresa è un insieme di valori e significati collettivamente e pubblicamente sviluppati e accettati da un gruppo di individui che formano il contesto aziendale e che ne determina il modo di relazionarsi e di fare impresa. Come precedentemente accennato, Trompenaars (2003), in particolare, individua quattro tipologie di aziende: 'missile guidato, orientata agli obiettivi, 'famigliare' orientata alla figura imprenditore-padrone, 'Torre Eiffel', orientata alla qualità delle procedure e 'incubatrice', orientata alle competenze del singolo individuo.

Scopo di questo articolo è quindi di approfondire le dinamiche culturali e analizzare come queste influenzino le relazioni di mercato internazionale delle piccole e medie imprese italiane. Si ritiene che la localizzazione di marketing, intesa come modificazione del marketing dell'impresa secondo il contesto culturale di mercato al quale si rivolge, coinvolga anche le PMI che cercano nell'internazionalizzazione una opportunità di crescita per i loro prodotti. Spesso l'approdo in un mercato estero da parte delle PMI è connotato dall'insuccesso o dall'abbandono nelle fasi iniziali della trattativa, dovuto in larga parte alla differenza culturale che esiste tra le due realtà (Battaglia, Nadin, Gobbini, 2004).

Questa ricerca intende quindi proporre e discutere di modalità per affrontare problemi di natura interculturale - intesi come "difficoltà" soprattutto per l'impresa di piccola e media

dimensione - che nascono da modi di fare, stili di comunicare, modalità di conduzione degli affari, sviluppo dei rapporti sociali, necessità e attese che non coincidono con la cultura di origine di una persona in situazioni internazionali. Un modo per costruire relazioni di lungo termine che non vuole imporre o subire le regole del paese ospitante, bensì adattare, nella misura in cui è possibile, la realtà aziendale alle tradizioni del paese di riferimento con prodotti “locali”, “globali” o “glocali” (Ritzer, 2004; Usunier, 1996).

L'impostazione concettuale del lavoro vede l'approfondimento dei temi di Cultura, Cultura di Impresa e di Dinamiche Culturali basandosi sui modelli di Geizz, Hall, Trompenaas, Hofstede e Usunier e le problematiche di Comunicazione, Linguaggio (verbale e non verbale) e Linguistica seguendo le considerazioni di Hall, Cruz e altri (Piekkari, Welch, Welch, 1997 e 2005; Henderson, 2005; Piekkari, 2005). I temi sono poi analizzati empiricamente attraverso interviste in profondità effettuate ai manager delle imprese osservate⁴.

L'analisi è stata condotta attraverso l'approfondimento di tre casi di successo. Tre imprese italiane di dimensioni differenti e operanti in settori merceologici molto diversi tra loro allo scopo di avere un quadro ampio delle varie forme di adattamento impiegate da PMI di successo italiane. La selezione delle imprese è avvenuta in base alle caratteristiche dimensionali, al carattere internazionale, al tipo di settore operante, al tipo di prodotto, alle capacità di sviluppare marketing all'estero e alla presenza in mercati non solo europei, ma anche in regioni culturalmente distanti come quelli dell'Estremo Oriente e del Vicino Oriente.

Le interviste sono state effettuate nel mese di dicembre 2005 e si sono basate su un questionario a domande aperte allo scopo di meglio comprendere le modalità di internazionalizzazione delle imprese, le caratteristiche e la cultura di impresa e le modalità di selezione e di incontro dei target, imprese-paese e partner, esteri. L'intervista personale in profondità, della durata da una a due ore mezza circa, è fatta al direttore o responsabile del dipartimento di marketing e del dipartimento commerciale estero o alla Direzione dell'impresa. Lo schema di intervista è stato anticipato alle imprese via e-mail cinque giorni prima dell'appuntamento fissato in modo che gli intervistati potessero riflettere sui temi posti. Le domande riguardano le aree della cultura d'impresa, dell'adattamento del prodotto e della comunicazione, della comunicazione interpersonale, della selezione dei paesi target e dei

⁴ Questo lavoro si basa sui risultati della tesi di Laurea Magistrale di Gene Donatoni dal titolo “*La localizzazione di Marketing: come le PMI operano e si adattano al contesto culturale di mercato locale*” Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia, a.a. 2004-2005.

partner locali, dell'inglese come lingua del business e degli stereotipi legati al paese d'origine dell'impresa.

Il confronto e il dibattito che ne è nato ha consentito di elaborare successivamente alcune riflessioni sul tema oggetto di indagine.

Analisi empirica

Per adattare un'impresa alle esigenze, ai valori e alle attese di una nazione occorre conoscere gli elementi che formano la cultura locale. In questa sezione, l'obiettivo è di comprendere quali strategie adottano le imprese italiane per comprendere gli elementi culturali che connotano un mercato estero e di analizzare le forme dell'adattamento che le stesse pongono in essere nei vari contesti in cui sono attive. L'analisi dei valori condivisi all'interno dell'impresa permette di avere una visione chiara e consapevole della propria cultura aziendale e della eventuale distanza culturale, la comparazione della propria cultura d'impresa con quella delle imprese del mercato estero di riferimento consente di adattare e conciliare comportamenti e pratiche divergenti o differenti. È quindi possibile valutare quale sia l'approccio dell'impresa ai mercati internazionali e scoprire se risulta efficace, migliorare i rapporti di collaborazione con le controparti estere e, in ultima analisi, ridurre il rischio di cessazione dei rapporti di collaborazione. Le fasi analizzate dei processi di internazionalizzazione sono la pianificazione e la comunicazione di marketing, la negoziazione, la comunicazione interpersonale, le modalità d'adattamento del prodotto e del packaging, la scelta del canale distributivo e del mercato estero.

Il Contesto: Le aziende intervistate

Sono state selezionate tre imprese italiane di successo che operano nei mercati internazionali con prodotti, dimensioni, settori finali di sbocco differenti.

La prima delle tre imprese osservate che chiameremo – A – sviluppa software per la gestione di dati e processi per l'industria grafica e della stampa, la seconda – B – si occupa della commercializzazione di prodotti vitivinicoli italiani nel mondo, la terza – C – si occupa della produzione di serrature e componenti per la sicurezza attiva e passiva di sistemi di chiusura edile. I tre settori sono volutamente molto diversi tra loro - prodotti di servizio, prodotti di largo consumo, prodotti industriali - al fine di trarre una visione completa e distinta delle varie forme di adattamento impiegate dal panorama industriale delle PMI italiane, anche se ristretto. Le caratteristiche delle tre imprese sono illustrate nella seguente tabella

Tabella 2 – Caratteristiche del campione

	- A -	- B -	- C -
Settore di mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Terziario Servizi • Produzione di Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo Consumo • Produzione e distribuzione di Vini 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti Industriali • Produzione serrature e affini per la sicurezza
Dimensione	<ul style="list-style-type: none"> • 38 dipendenti • Vendite = 6 Mill. € 	<ul style="list-style-type: none"> • 349 dipendenti • Vendite = 153 Mill. € 	<ul style="list-style-type: none"> • 320 dipendenti in Italia, 800 nel mondo • Vendite = Italia 42 Mill € Gruppo 120 Mill €
Vendite Estero	<ul style="list-style-type: none"> • 25% del fatturato • Paesi: Germania, UK, USA, India • Canali: Rivenditori, Distributori 	<ul style="list-style-type: none"> • 68% del fatturato • Paesi: Germania, UK, USA, Canada, Giappone, Cina, Altri • Canali: GDO, Società di import e distribuzione, Agenti, Joint Ventures commerciali 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% della produzione italiana è esportata • Paesi recenti di entrata con produzione locale: Spagna, Medio Oriente, Nord Africa • Canali: Installatori, Catene di Distribuzione, Grossisti, Ferramenta
Intervista Persona o Funzione	<ul style="list-style-type: none"> • M.D. • Responsabile Commerciale Estero 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Marketing • Export Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Commerciale

Ciascuna delle imprese analizzate presenta caratteristiche culturali legate sia al paese d'origine, sia al tipo di prodotto sviluppato, per tale motivo è interessante osservare le caratteristiche che distinguono tali imprese dalle altre e il modo con cui affrontano l'adattamento ai mercati esteri.

Risultati Preliminari

L'approfondimento dell'area cultura d'impresa ha permesso: di elaborare una matrice riguardante tale tipo di dimensione per ciascuna impresa intervistata (Trompenaars, 2003) e un indice graduato per la valutazione della tendenza del prodotto e dell'impresa verso una maggiore o minore relazione con la cultura locale (cultural-bound vs. cultural-free, Usunier, 1996); di comprendere le caratteristiche con cui l'impresa ed il proprio prodotto si presentano sui mercati internazionali; di valutare la maggiore o minore propensione all'identificazione dell'impresa con la cultura del paese d'origine. La localizzazione delle leve di marketing ha poi consentito di valutare in quale modo le tre imprese si sono adeguate al contesto di mercato internazionale. I risultati estesi dell'indagine sono riportati nella tabella numero 4 in Appendice.

Di seguito la tabella 3 presenta una sintesi dei risultati. La prima impresa analizzata – A - che produce software per la gestione di impianti di pre stampa per aziende italiane, tedesche ed inglesi presenta una cultura di impresa orientata alle competenze del singolo e alla sua capacità di autorealizzarsi. La seconda impresa – B - presenta una cultura di impresa familiare tipica delle aziende piccole e medie italiane: orientata alla figura predominante dell'imprenditore e alle relazioni interpersonali. La localizzazione del prodotto avviene

scegliendo il prodotto che meglio rispecchia le richieste locali tra quelli presenti nella propria linea. La localizzazione della comunicazione avviene in base alle indicazioni del distributore locale che comunica al marketing che cosa risponde alle esigenze locali. Mentre la localizzazione del materiale testuale è affidata ad un'agenzia esterna di traduzioni. Infine, la localizzazione della negoziazione è affidata all'esperienza dell'export manager. La terza impresa infine – C – che produce e commercializza serrature per il settore edile a livello internazionale, presenta una cultura d'impresa orientata agli obiettivi e al raggiungimento del risultato, del missile guidato, in cui il processo d'innovazione che sta vivendo la fa allontanare gradualmente dalla cultura d'impresa di tipo familiare.

Tabella 3 – Sintesi dei risultati

	- A -	- B -	- C -
Cultura di impresa	• Incubatrice	• Familiare	• Missile guidato/ Familiare
Localizzazione di prodotto	• Prodotto intermedio facilmente localizzabile	• Scelta del prodotto in base ai gusti locali	• Prodotto standardizzato con un 10% adattabile
Localizzazione comunicazione	• Indifferenziata a seconda dell'interlocutore	• Localizzata dai distributori locali	• Localizzata in base al tipo di cultura e al tipo di cliente
Localizzazione linguistica	• Personale Madrelingua	• Agenzia di traduzione	• Personale locale, sostituzione linguaggio con simboli
Localizzazione negoziazione	• Mediazione culturale per personale madrelingua	• Esperienza e conoscenza culturale dell'export manager	• Adattamento al contesto culturale

Il confronto con le tre realtà imprenditoriali analizzate fa emergere infine le seguenti considerazioni:

- Le imprese intervistate concordano sul fatto che per internazionalizzarsi è obbligatorio adattare gli strumenti di marketing in base al contesto culturale del mercato. Tale consapevolezza non è supportata operativamente da adeguati mezzi né all'interno delle imprese stesse né presso enti e associazioni a supporto delle PMI.
- È emerso anche la necessità di creare una identità aziendale definita da diffondere in modo coerente sui mercati internazionali, ma allo stesso tempo adattabile secondo le esigenze culturali locali. I suggerimenti su come localizzare l'identità dell'impresa, possono arrivare dai distributori locali, dagli intermediari, dai sopralluoghi dell'azienda e, per le realtà più grandi, dal personale delle sedi sul posto.
- Si evince la necessità di innovare e rinnovare la tipica cultura imprenditoriale familiare all'italiana prendendo come riferimento le altre tre culture d'impresa, poiché l'internazionalizzazione sottintende un aumento di competenze che non può essere gestito da una singola figura.

- Emerge la necessità di espandersi all'estero con investimenti diretti, con questa forma d'internazionalizzazione l'accesso alle informazioni di carattere culturale è diretto, ciò consente di localizzare a costi minori e quindi di ottenere migliori performance. I manager lamentano una certa difficoltà nel relazionarsi con culture e modi di fare business differenti, ma parallelamente non adottano un approccio sufficientemente proattivo e aperto ad accogliere le differenze, preferendo a volte interrompere la relazione di business o limitarle a poche transazioni.
- La necessità di gestire razionalmente le differenze culturali attraverso lo studio del carattere locale del mercato e di investire nello studio della lingua locale per comunicare e interagire efficacemente con il mercato. Affermazioni tipo: “non capiscono un bel niente...”, “non sanno lavorare...”, “sono disorganizzati...”, “non rispettano i tempi...” risiedono nel fatto che alcune PMI valutano le culture e il modo di fare business secondo i propri parametri culturali e non con un approccio interculturale.
- Emerge anche il bisogno di pianificare maggiormente la fase di negoziazione in ambito interculturale, poiché si è visto che essa è limitata alla sola previsione della figura decisionale della controparte. Nella maggior parte delle imprese analizzate la scelta dei paesi obiettivo e di un possibile partner estero avviene in base alle potenzialità del mercato e in misura minore in base all'affinità culturale. In alcuni casi l'adattamento segue un approccio passivo per la necessità di non rimanere esclusi dai mercati internazionali.
- Infine, dall'indagine svolta presso gli enti che sostengono le PMI durante il processo di internazionalizzazione è emersa la scarsità di informazioni di natura culturale sui paesi di interesse economico.

Quanto sopra esposto conferma che la localizzazione di marketing può costituire il vantaggio competitivo per la PMI costruito attraverso consapevolezza, comprensione, conoscenza e conseguente adattamento della propria cultura di impresa alla cultura della controparte di affari.

Discussione e Implicazioni manageriali

La ricerca presentata conferma l'importanza della comprensione delle dinamiche culturali e della successiva localizzazione di marketing per creare e mantenere nel tempo relazioni di affari nei mercati internazionali. L'approfondimento delle modalità di interazione sociale permette di comprendere fenomeni culturali in ambito commerciale che spesso sono lasciati a favore del caso o all'intuito e alle capacità di relazionarsi di chi è incaricato della gestione

delle relazioni. Interessi, affinità produttive, obiettivi di produzione e di vendita non sono sufficienti per stabilire un rapporto solido e duraturo con un partner locale, occorre anche l'affinità culturale e d'impresa che si può ricercare con l'integrazione delle divergenze culturali, nel rispetto dell'etica e dell'identità altrui. Inoltre, le modalità di interazione sociale che caratterizzano il mercato di riferimento e l'impresa italiana determinano anche il modo con cui le persone interagiscono durante le fasi di sviluppo delle relazioni di business come la negoziazione. La conoscenza e consapevolezza delle differenze culturali permettono di superare le barriere culturali durante le prime fasi di sviluppo della negoziazione e di estendere il rapporto nel lungo periodo.

Se l'approccio culturale di marketing all'internazionalizzazione può costituire una innovazione di approccio della PMI al mercato, esso comporta anche una serie di svantaggi, e di implicazioni manageriali, che vale la pena di considerare.

La formazione e la crescita professionale e di ruolo delle risorse umane è l'aspetto più rilevante del processo in quanto porta con sé, oltre ad una pianificazione di risorse economiche e finanziarie di tutto rispetto, il cambiamento della cultura e del modo di fare impresa tipico della PMI italiana. Esso comporta in primo luogo una sensibilizzazione del management d'impresa e un successivo trasferimento di tale sensibilizzazione all'intera organizzazione. Altri aspetti connessi e non di minore importanza riguardano i concetti di informazione diffusa e condivisa e i concetti di collaborazione tra imprese, all'interno dei distretti industriali e nell'ambito dei network di impresa anche internazionali per i quali si rimanda ad altri studi.

Le considerazioni qui presentate si riferiscono solo a tre imprese ed anche se l'analisi è stata fatta in modo approfondito essa richiede una dimostrazione più estesa al fine di validare le considerazioni presentate.

Bibliografia

Agndal H., Axelsson B. (2002), "Internationalisation of the firm. The influence of relationship sediments". In Havila, Forsgren e Håkansson, eds., *Critical perspectives on internationalisation* (Netherlands: Elsevier Science Ltd), pp. 437-456.

Alon I. (2004), "International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship" *Sam Advanced Management Journal*, winter, pp. 25-33.

Battaglia L., Corsaro D, Tzannis A. (2006) "The role of Networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian company", *22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Settembre, Milano.

Battaglia L., Nadin G., Gobbin L. (2004), The role of cultural differences in the dynamic of a relationship. The case of Italian and Chinese companies, *paper presented at the 20nd IMP Conference, Copenhagen, 2-4 September*.

Blois K. (1998), "Don't all firms have relationships?", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(3), pp. 256-270.

Cedrola, E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano, McGraw-Hill.

Chetty S., Campbell-Hunt C. (2004), "A strategic approach to internationalisation: a traditional versus a born-global approach", *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp. 57-81.

Cova B., Salle R.(2000), "Rituals in managing extrabusiness relationships in international project marketing: a conceptual framework", *International Business Review*, Vol. 9, December.

Coviello N.E., McAuley A. (1999), "Internationalization of the smaller firm: a review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, pp. 223-256.

Donatoni G. (2005), *La localizzazione di Marketing: come le PMI operano e si adattano al contesto culturale di mercato locale*, tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Brescia, a.a. 2004-2005.

Fletcher R., Fang T. (2004), "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets", *paper presented at the 20nd IMP Conference, Copenhagen, September*.

Freeman S. (2002), "A comprehensive model of the process of small firm internationalisation: a network perspective", *Competitive paper for IMP Conference, Dijon*.

Gadde L-E., Huemer L., Håkansson H. (2003), "Strategizing in industrial networks", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 357-364.

Gahuri P.N., Usunier J.C. (2004), *International Business Negotiation*, (2nd Edition), Pergamon press, Oxford.

Grandinetti R., Rullani E. (1994), "Sunk internationalization: small firms and global knowledge", *Revue d'Economie Industrielle* 67, 1° Trimestre, pp. 238-254;

Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma;

Håkansson H., Ford D. (2002), "How should companies interact in business networks", *Journal of Business Research*, 55, pp. 133-139.

Håkansson H., Snehota I. (2000), "The IMP perspective, assets and liabilities of relationships" in J. Sheth, (ed.) *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hall E.T.(1976), *Beyond culture*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, NY
- Hallén L. (1992), “infrastructural networks in international business” in Forsgren M e Johanson J. (Eds) *Managing networks in international business*. (Philadelphia: Gordon and Breach), pp. 77-92.
- Henderson J.K. (2005), “Language diversity in international management teams”, *International Studies of Management & Organisation*, vol. 35, no 1, spring, pp. 66-82.
- Hofstede G. (1980) *Culture’s sequences: international differences in work-related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hofstede G.H. (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Holmlund M., Kock S. (1998), “Relationships and the internationalization of Finnish small and medium-sized companies”, *International Small Business Journal*, 16 (4).
- Hyder A.S. (2006), “A cultural view of international networks”, *22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Settembre, Milano.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), “The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, spring-summer, pp. 23-32.
- Kim Y.Y.(1988), *Communication and Cross-cultural Adaptation: an Integrative Theory*, Multilingual Matters, Clevedon.
- Kostova T., Zaheer S. (1999), “Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise”, *Academy of Management Review*, 24:1, pp. 64-81.
- Kristensen P.H. (1989), “Denmark: an experimental laboratory for new industrial models”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, pp. 245-255.
- Laine A., Kock S. (2000), “A process model of internationalization - new times demands new patterns “, 16th IMP-conference in Bath, U.K.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996), “The export development process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*, 27 (3).
- Levitt T. (1983), “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, 62 (3), pp. 92-102.
- Madhok A. (1977), “Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm”, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 39-61.
- Meyer K., Skak A. (2002) “Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe”, *European Management Journal*, 20 (2), pp. 179-188.

Morgan R., Hunt S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.

Nagels K. (1996), *Interkulturelle Kommunikation in der Deutsch-Chinesischen Zusammenarbeit*, Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bremen.

Piekkari R. (2005), "Language and communication in international management", *International Studies of Management & Organisation*, vol. 35, no 1, spring, pp. 3-9.

Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*. Macmillan, London.

Ritzer G. (2004), *The Globalization of Nothing*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Robbio F. (2004), *Intercultura e relazioni nel processo di negoziazione internazionale di marketing*, tesi di Laurea, Università Cattolica del Sacro Cuore, Brescia, a.a. 2003-2004.

Salmi A. (2006), "Cultural knowledge and sensitivity in managing international business relations: people as boundary spanners, 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Settembre, Milano.

Selz M. (1991), "Networks help small companies think and act big", in *The Wall Steer Journal*, November 12.

Trompenaars F. (2003), *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd, Chichester.

Usunier J. C. (1996), *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, 2° edizione.

Usunier J.C., Lee J. (2005), *Marketing Across Cultures (4th ed.)*, Pearson Education Ltd, Harlow, IV ed.

Vaccà S. (1996), "L'internazionalizzazione del capitalismo occidentale e lo sviluppo delle economie emergenti dell'Estremo Oriente", *Economia e Politica Industriale*, n. 91, settembre.

Welch D., Welch L., Piekkari R. (2005), "The importance of language in international management processes", *International Studies of Management & Organisation*, vol. 35, no 1, spring, pp. 10-27.

Appendice

Tabella 4 – Risultati dell'indagine

	- A -	- B -	- C -
Cultura d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> • Basso grado di centralizzazione e formalità. • Struttura organizzativa autonoma e flessibile. • Le decisioni sono prese attraverso il reciproco accordo e la reciproca persuasione. • Orientamento alla persona, potere decisionale del 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado di formalità e centralizzazione dell'autorità. • Orientamento all'incarico, autorità della posizione e del ruolo svolti, importanza delle procedure seguite e prevedibilità. • Riproduce il modello dell'impresa familiare: 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientata al raggiungimento degli obiettivi, ha un basso grado di centralizzazione. • L'autorità è posta dove si trovano le qualifiche più idonee al raggiungimento dell'obiettivo. • Il controllo decentrato permette canali di comunicazione brevi ed

	singolo individuo, autorealizzazione, riconoscimento delle capacità professionali, interesse personale.	centralizzata, caratterizzata da un'organizzazione strettamente personale del 'capo' e orientata all'autorità.	efficienti e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti.
Orientamento al tempo.	<ul style="list-style-type: none"> Lineare. (<i>Multi-task</i> dal punto di vista delle culture lineari come Germania, Stati Uniti e Inghilterra). Management per obiettivi di matrice anglosassone. 	<ul style="list-style-type: none"> Lineare. Management per obiettivi. 	<ul style="list-style-type: none"> Lineare. Orientamento economico al tempo tipicamente europeo: "il tempo è denaro."
Distanza dal potere.	<ul style="list-style-type: none"> Bassa. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta. 	<ul style="list-style-type: none"> Media.
Scelta dei mercati target.	<ul style="list-style-type: none"> La scelta dei mercati esteri non è proattiva, ma passa dalle opportunità offerte dai collaboratori. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi delle potenzialità di mercato e scelta attraverso la presenza di un partner commerciale locale serio. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi delle potenzialità di mercato. <i>Scouting</i>: studio del contesto locale sul posto. Creazione della domanda locale (strategia di <i>push</i>).
Scelta dei partner esteri.	<ul style="list-style-type: none"> In base alla compatibilità della cultura organizzativa d'impresa. 	<ul style="list-style-type: none"> In base alla solidità dell'azienda e ai suoi indicatori chiave. 	<ul style="list-style-type: none"> In base agli indicatori chiave: fatturato, quota di mercato... e in base alla possibilità di penetrare un mercato sconosciuto.
Tipo di relazione di business.	<ul style="list-style-type: none"> Personale e di lungo periodo. Le relazioni di business con i tedeschi rimangono di tipo formale, senza mai arrivare ad instaurare una relazione di tipo personale. In maniera più moderata, gli inglesi tendono a cercare un rapporto più personale dei tedeschi. 	<ul style="list-style-type: none"> Personale. Di lungo periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> Personale. Di lungo periodo.
Localizzazione della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> È adattata in modo limitato. Con tedeschi e inglesi è usato uno stile di comunicazione indifferenziato, che non si basa su dati e informazioni esplicite richiesti invece dalle popolazioni pragmatiche. I principali mezzi di comunicazione sono internet, la presentazione in fiera, <i>Open-House</i> e il passaparola tra collaboratori e clienti. 	<ul style="list-style-type: none"> Promozioni, posizionamento sullo scaffale e pubblicità su riviste è localizzata in base alle indicazioni dei distributori locali, i quali operano da mediatori culturali. La presenza nelle fiere è attuata tramite i distributori locali i quali adattano la comunicazione al tipo di ricezione locale. Grande importanza è data alla comunicazione della tradizione italiana. 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione della <i>corporate identity</i> attraverso le persone che compongono l'azienda localmente. La comunicazione varia in base al mercato locale, ma anche in base all'acquirente.
'Made in'	<ul style="list-style-type: none"> Non è usato come forma di comunicazione. 	<ul style="list-style-type: none"> È usato per comunicare la natura italiana del prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> Non è ritenuto un elemento importante per la comunicazione.
Lingua del business	<ul style="list-style-type: none"> Inglese. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglese. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglese.
Localizzazione linguistica.	<ul style="list-style-type: none"> Per mezzo di personale madrelingua e collaboratori esteri. 	<ul style="list-style-type: none"> Per mezzo di un'agenzia di traduzione esterna. In misura minore al personale interno. 	<ul style="list-style-type: none"> La tendenza è di sostituire dove è possibile il linguaggio con i simboli. Le traduzioni sono affidate al personale locale delle sedi

			estere.
Localizzazione del sito	<ul style="list-style-type: none"> • Solo linguistica, l'interfaccia grafica si presenta indifferenziata in inglese e tedesco. • Immagini e animazioni sono invariate nelle tre versioni (italiano, inglese, tedesco). 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo linguistica, l'interfaccia grafica si presenta indifferenziata. • Immagini e animazioni sono invariate nelle varie versioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzione e progettazione del sito internet eseguita autonomamente dalla sede locale che segue le indicazioni della <i>corporate identity</i>.
Localizzazione del packaging.	<ul style="list-style-type: none"> • La forma, le dimensioni e la grafica del packaging sono invariati con l'inglese come lingua per i mercati esteri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Varia la lingua delle avvertenze e delle descrizioni sulle caratteristiche del prodotto poste sull'etichetta e sugli imballaggi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segue una <i>corporate identity</i> globale che definisce ogni dettaglio grafico e progetta gli spazi soggetti alla localizzazione.
Localizzazione del marchio.	<ul style="list-style-type: none"> • Attuata impiegando nomi di origine inglese per la maggiore diffusione internazionale che tale lingua offre: 'Hyphen'. 	<ul style="list-style-type: none"> • È volutamente mantenuto il nome originale per comunicare l'origine italiana. • Semplificato in un acronimo: 'GIV', più semplice per il mercato internazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iseo: meno difficoltoso da interpretare a livello globale rispetto a Iseo Serrature. • Semplificato per affrontare i mercati globali.
Localizzazione del prodotto.	<ul style="list-style-type: none"> • Il prodotto è reso internazionalizzato (ibrido) per poi poter essere localizzato agilmente e reso <i>user friendly</i> nei vari mercati. • La localizzazione è limitata all'adattamento linguistico delle funzioni principali del prodotto attraverso la collaborazione con i propri partner esteri e il flusso di conoscenze presenti nel network emergente in cui si inserisce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo, packaging (etichetta) e tipo di vitigno dipendono dalle indicazioni fornite da distributori, da export manager e in misura minore da ricerche di mercato locali di carattere culturale (peraltro ancora limitate). Possono essere variazioni nella forma e nel colore dell'etichetta, delle scritte da porre in base alla legislazione ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni, colori, posizione del logo definito secondo una strategia globale adattata al <i>locale</i>. il 10% rappresenta la parte del prodotto localizzata. • Localizzazione eseguita ricorrendo direttamente alle conoscenze delle sedi locali e alla ricerca sul campo. • Adattamento alle norme sulla sicurezza, alle mode e all'ambiente naturale.
Localizzazione del prezzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Globale e indifferenziato nei mercati di riferimento. • Determinato in base ai costi psicologici, di tempo e di impegno nella ricerca che è in grado di far risparmiare al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinato in base alle esigenze del mercato. • In relazione al prezzo richiesto da distributore locale il marketing sceglie tra i prodotti della varie linee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale e indifferenziato nei mercati di riferimento. • Localizzato in base al segmento di prodotto richiesto localmente.
La negoziazione.	<ul style="list-style-type: none"> • Affidata al supporto del personale madrelingua che funge da mediatore culturale tra i clienti esteri e l'amministratore delegato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affidata all'esperienza commerciale degli export manager e alla conoscenza del mercato locale dei distributori che operano da filtro culturale. • Fondamentale riconoscere la figura decisionale nelle culture orientali. • Ritenuto importante avere personale di madrelingua per superare le barriere culturali. 	<ul style="list-style-type: none"> • La definizione del prezzo arriva alla fine indipendentemente dal tipo di cultura dell'interlocutore. • L'approccio è d'adattamento alla cultura locale. • La globalizzazione non ha eliminato in modo definitivo le differenze culturali, fondamentali nei rapporti con i partner locali.