

**Alessandra Tzannis**  
**Università degli Studi di Bergamo**  
**Università Cattolica del S. Cuore, Milano**  
[alessandra.tzannis@unibg.it](mailto:alessandra.tzannis@unibg.it)

**PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E DINAMICHE  
CULTURALI**

8<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONGRESS  
MARKETING TRENDS  
VENICE, JANUARY 16-17 2009

## PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E DINAMICHE CULTURALI

### Abstract

Among the many researches related to internationalisation and international development, few contributes are really designed to suit small and medium enterprises' specific needs.

This paper explores the internationalisation process of the textile-clothing Italian small and medium enterprises, and aims to investigate their behavior in the international contexts and the impact on the internationalization process to ultimately outline their profile in the international arena and general guidelines able to optimize their peculiarities.

The empirical study firstly examines 159 SMEs along their internationalisation process and in a second step, still ongoing, will focus on selected enterprises (the best practices) in order to extract with in depth personal interviews major outcomes about the impact of cultural dimensions. The internationalisation process is examined through its phases, in particular the decision phase – motivation to expand abroad and introductory activities - the international marketing strategy – marketing mix and operative instruments - the achievements and future perspectives. The final aim is to define sustainable paths for SMEs willing to expand successfully over the Country borders.

**Key Words:** internationalization process, Italian SMEs abroad, textile-clothing industry, internationalization behavior of SMEs, internationalization profile, cultural dynamics, empirical analysis

Sia le teorie sull'internazionalizzazione che le ricerche fino ad oggi svolte non hanno ancora adeguatamente risposto ai bisogni specifici delle piccole e medie imprese (PMI). Emerge pertanto l'esigenza di colmare quello che pare essere un vuoto di ricerca, attraverso l'individuazione di strategie specifiche per le imprese minori che siano in grado di accompagnarle sui mercati internazionali.

Il paper proposto si focalizza sulla realtà italiana delle piccole e medie imprese del settore tessile-abbigliamento (TA) e si propone principalmente di individuarne il loro comportamento in ambito internazionale. Attenzione viene inoltre dedicata alle politiche di marketing internazionale (strategie e strumenti operativi) e all'impatto delle dinamiche culturali sul processo di internazionalizzazione. Fornire le principali evidenze dell'internazionalizzazione, un profilo delle PMI italiane del settore TA sui mercati esteri e il definire percorsi di sviluppo sostenibili per le PMI che intendano impegnarsi in modo continuativo oltre confine, rappresentano gli obiettivi del presente paper.

Le considerazioni che emergeranno saranno rese possibili dallo svolgimento di una ricerca su un campione di piccole e medie imprese italiane del settore TA (159 PMI), che verranno indagate primariamente attraverso la somministrazione di un questionario a risposte chiuse e, successivamente, mediante l'analisi dei rispettivi siti internet. I casi ritenuti di maggior interesse saranno poi sottoposti a interviste personali in profondità.

**Parole chiave:** processo di internazionalizzazione, PMI italiane oltre confine, settore tessile-abbigliamento, comportamenti a livello internazionale delle PMI, profilo delle PMI oltre confine, dinamiche culturali, indagine empirica

### Sommario

Introduzione – 1. Il processo di internazionalizzazione delle PMI – 2. PMI italiane e il settore tessile-abbigliamento – 3. Obiettivi e Metodo di Ricerca – 4. Principali Evidenze Empiriche (1° fase) – 5. L'impatto delle dinamiche culturali sullo sviluppo oltre confine – 6. Principali Evidenze Empiriche (2° fase) – Conclusioni e implicazioni manageriali - Bibliografia

## **Introduzione**

Il moderno ambiente competitivo è stato fortemente condizionato dai processi di globalizzazione e dalle nuove e crescenti forze provenienti dalle economie emergenti, portando continui cambiamenti e innovazioni sui mercati (Fraser, Oppenheim, 1997). Il confronto globale spinge infatti le piccole e medie imprese (PMI) a cercare differenti approcci al mercato e in tale contesto l'internazionalizzazione, anche per questa categoria di imprese, diventa una possibilità per garantire loro una certa continuità nel tempo (Akehurst, Alexander, 1995). Inoltre, proprio l'allargamento dei mercati e il confronto con realtà differenti ha posto le PMI di fronte a nuove sfide (Chetty, Campbell-Hunt, 2004). Oltre a dover competere con imprese di maggiori dimensioni nella stessa arena, si trovano infatti a dover conquistare le preferenze di clienti non necessariamente appartenenti ai medesimi sistemi economici, manageriali, sociali e quindi valoriali. Questi elementi caratterizzanti la cultura di una nazione, portano le imprese a comportamenti adattivi complessi sui due livelli di cultura d'impresa e di cultura individuale, vedendo coinvolte in tale processo sia dimensioni strategiche che operative (Battaglia, Tzannis, 2007).

Processi di internazionalizzazione delle PMI e dinamiche culturali rappresentano pertanto i due temi di indagine del presente paper, partendo da alcune considerazioni preliminari, tratte dalla revisione della letteratura riguardanti i due temi trattati:

- le PMI tendono ad adottare uno sviluppo progressivo, incrementale e a stadi (Leonidou, Katsikeas, 1996);
- poche PMI si internazionalizzano dal principio e in modo autonomo (Cavusgil, 1980; Johanson, Vahlne, 1977; Aharoni, 1966);
- le PMI esportano molto spesso in paesi percepiti psichicamente vicini e simili, prima di avventurarsi in Paesi percepiti più distanti (Johanson, Vahlne, 1992);
- le PMI puntano sull'esperienza artigiana e la specializzazione produttiva, quali fattori competitivi sui mercati internazionali (Cedrola, 2005);
- le PMI molto spesso esportano il prodotto così com'è nel mercato locale, senza i necessari adattamenti (O'Grady, 1996);
- le PMI dovrebbero basarsi sulle relazioni per superare i propri limiti nel processo di internazionalizzazione (Madhok, 1997).

Partendo dalle precedenti considerazioni nel presente paper alcune domande di ricerca intendono indagare se questi assunti siano ancora validi. Senza dubbio sono necessari alcuni aggiornamenti circa l'analisi delle teorie e dei modelli di sviluppo specifici a supporto dei processi di internazionalizzazione delle PMI e sembra emergere l'esigenza di affiancare a questi assunti di partenza considerazioni riguardanti l'impatto delle dinamiche culturali sulle scelte strategiche, sulla scelta dei Paesi oltre confine e sulle necessità che tali scelte comportano per tali tipologie di imprese.

In particolare il paper si focalizza sulla realtà italiana e si propone principalmente di individuare il comportamento a livello internazionale delle PMI italiane di uno specifico settore, il tessile-abbigliamento (TA), cercando di dare risposta a tre interrogativi di ricerca: quale sia il comportamento, quali siano le modalità e le strategie di internazionalizzazione delle PMI italiane; quali difficoltà esse debbano affrontare e quali politiche di marketing siano da adottare nel processo di internazionalizzazione e infine in quale modo la cultura influenzi il processo di internazionalizzazione di tale tipologia di imprese.

Le considerazioni che emergeranno saranno rese possibili dallo presentazione dei risultati preliminari di una ricerca esplorativa ed ancora in corso finalizzata alla definizione di modelli, comportamenti e caratteristiche di internazionalizzazione delle PMI italiane del settore tessile-abbigliamento.

## **1. Processo di internazionalizzazione delle PMI**

Globalizzazione e internazionalizzazione hanno creato condizioni competitive nuove tali che oggi risulta sempre più difficile, per le PMI, operare rifugiandosi nei loro tradizionali e protetti mercati (Etemad, 1999; Levitt, 1983).

Risultato di tali considerazioni è che l'internazionalizzazione, da fenomeno di élite, si è trasformata in fenomeno di massa, coinvolgendo tutte le categorie di imprese e tra esse anche le PMI che, a prescindere dai loro limiti (strutturali, di risorse disponibili, organizzativi, culturali, etc...), sono forzate a competere o a collaborare con imprese di maggiori dimensioni (Grandinetti, Rullani, 1996) dovendo affrontare però, rispetto a queste ultime, cambiamenti più consistenti. Esse devono sviluppare, da un lato, le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività (Fahy, 2002; Grant, 1991; Mathews, 2003) partendo da una situazione di svantaggio (Bell, Murray, Madden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Etemad, 1999; McNaughton, Bell, 2000; Miesenbock, 1988) e, dall'altro, devono far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita internazionale. Infatti, dall'analisi delle differenti teorie emerge come il processo di internazionalizzazione delle PMI sia un fenomeno complesso e articolato, spesso non adeguatamente rappresentato dagli schemi teorici e concettuali proposti e non esaustivamente racchiuso nei modelli esplicativi generalizzanti i comportamenti d'impresa (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008).

I sistemi territoriali, così come le imprese, avvertono tuttavia l'esigenza di migliorare la loro posizione competitiva proponendosi e aprendosi ai mercati internazionali, assumendo configurazioni dai confini sempre più mobili e difficilmente delineabili (Davis, Meyer, 1998; Hutchinson, Quinn, Alexander, 2005). Si riducono infatti le distanze tra aree geografiche, aumenta la mobilità dei soggetti delle organizzazioni e delle risorse e le imprese stesse si spostano da un territorio all'altro per produrre beni e servizi e cercare nuove opportunità (Hakansson, Waluszewski, 2002; Valdani, Bertoli, 2006).

Dall'analisi di alcuni dati di sintesi sulla realtà italiana (Eurostat, 2004; Rapporto annuale Istat, 2007) emerge come la nostra economia si trovi in una fase di ripresa che, seppure ancora di intensità moderata, ha interrotto la tendenza stagnante del quinquennio precedente, manifestando la capacità di reazione del sistema imprenditoriale. Anche sul più difficile terreno competitivo dei mercati internazionali le imprese italiane, pur non essendo ancora riuscite ad arrestare l'andamento declinante delle quote di mercato delle esportazioni, hanno mostrato segni di progresso, riqualificando la loro presenza commerciale e produttiva anche oltre confine.

Infatti i caratteri distintivi del processo di internazionalizzazione delle PMI si rifanno fondamentalmente alle caratteristiche locali o personali riguardanti la cultura, le competenze, le capacità relazionali piuttosto che alle caratteristiche più genericamente nazionali (Cedrola, 2005). Fino a quando l'impresa si limita a esportare prodotti progettati, disegnati e costruiti all'interno dell'ambiente nazionale o locale, l'internazionalizzazione non influisce in maniera aggressiva sui modi di operare dell'impresa medesima. Ma, nel momento in cui l'internazionalizzazione muta natura, diventando sinonimo di accesso allo spazio globale, il cambiamento è necessario, così come diventa necessario un diverso grado di coinvolgimento internazionale delle imprese: non dovrebbe più soltanto trattarsi di vendita all'estero, ma di apertura di nuove possibilità, per l'intero spazio operativo, verso una pluralità di paesi. Questo potrebbe avvenire in modo diretto o indiretto attraverso un collegamento stabile, affidabile, tra l'impresa e una rete internazionale, un network, in cui l'intera catena del valore verrebbe coinvolta, allargando la gamma di scelte e mettendo a frutto le diversità (Grandinetti, Rullani 1994, 1996).

Pensare a un mercato globale non significa segnare la fine automatica delle differenze locali, ma al contrario significa pensare a uno scenario internazionale e interconnesso in cui si moltiplica la varietà dei beni, le opzioni strategiche ed organizzative. In questa interpretazione

dello scenario economico mondiale gli spazi per la piccola e media impresa anziché restringersi, tendono ad ampliarsi.

## **2. PMI italiane e settore tessile-abbigliamento**

La consapevolezza del ruolo sempre più determinante delle PMI nell'economia del nostro paese (e non solo del nostro - 81,4% Germania e 79,7% Danimarca, ad esempio) è oggi un dato acquisito. Si tratta infatti di una realtà ineludibile, comprovata da numeri e dati statistici, che evidenziano non solo dimensioni quantitative del fenomeno, ma anche importanti fattori di ricaduta a livello di occupazione, capacità produttiva e crescita (99% delle imprese operanti in Italia è costituito da PMI).

Riguardo la competitività delle imprese italiane, dalla letteratura e dai dati presentati nei Rapporti Istat del 2007, si rileva come il campo non sia di facile esplorazione e che vi sono differenze di posizionamento significative, che dipendono dalle dimensioni delle imprese, dal numero di occupati, dalle grandi circoscrizioni territoriali (che rilevano le differenze tra mezzogiorno e nord-est del Paese) e dai settori produttivi. A tal proposito, infatti, è possibile rilevare la difficoltà accusata dal settore analizzato, il tessile-abbigliamento. Si evidenzia, infatti, un processo di ispessimento delle imprese e di riposizionamento competitivo, soprattutto a partire dall'anno 2002, che continua indipendentemente dal non positivo andamento congiunturale rilevato.

*A livello di situazione macro* delle PMI e del sistema manifatturiero del nostro Paese, pare ci si trovi in presenza di una fase non di declino ma di profonda trasformazione, che potrebbe essere utilizzata per accelerare un processo di “spostamento verso l'alto e verso l'esterno” delle strategie e di “irrobustimento per vie esterne” del proprio posizionamento competitivo.

Molto spesso si tende a indicare il “nanismo” delle imprese italiane come il fattore di maggior criticità del sistema produttivo e come una delle principali cause di perdita di competitività dell'economia del Paese. In realtà non è possibile ridurre la lettura dell'universo delle imprese a un approccio quantitativo e aggregato (basandosi sulle tassonomie per numero di addetti e classe di fatturato). Condicio sine qua non e, per molti osservatori sufficiente, sarebbe l'aumento della dimensione al fine di implementare quei meccanismi strategico organizzativi che consentono di migliorare la capacità di innovazione, la presenza sui mercati esteri, la riorganizzazione delle strategie commerciali e finanziarie, etc.. Assumendo tale situazione si confonde probabilmente l'effetto (aumento degli addetti) con la causa (crescita delle funzioni interne ed esterne dovuta ad un aumento della quota di mercato). La realtà, infatti, pare essere molto più complessa e articolata, sebbene sia indubbia una certa relazione tra fatturato, performance sui mercati, dimensione e livello di occupazione.

*A livello di situazione micro* dei singoli settori e specifica del settore tessile-abbigliamento, i dati presentati dal Rapporto SMI-ATI (2005-2006) mostrano due tendenze: da un lato un andamento debole del ciclo economico che ha colpito soprattutto il settore manifatturiero, dovuto a fattori quali dimensione, caratteristiche intrinseche e organizzazione del territorio, e dall'altro quello che potrebbe essere definito un processo “virtuoso” di trasformazione, un cambiamento nella formazione della catena del valore (filiera manifatturiera), necessario se si considera, negli ultimi anni, la crisi soprattutto di quei settori a più modesto valore aggiunto e più esposti alla concorrenza estera, da parte di Cina e Paesi dell'Est in primis. Ciò è riconducibile essenzialmente al fatto che L'Italia dagli anni '70 ad oggi non ha cambiato il proprio modello di specializzazione, con il 55% della produzione europea di pelli e cuoio, il 43% dell'abbigliamento, il 35% del tessile e quasi il 50% dell'intera produzione europea di beni di consumo non durevoli (diversamente da quanto avvenuto in Europa negli ultimi 20/30 anni, dove la specializzazione produttiva nei settori tradizionali si è ridotta sensibilmente).

### 3. Obiettivi e metodo di ricerca

Questa ricerca di carattere esplorativo, che vede coinvolte non solo l'Università Cattolica di Milano ma anche l'Università di Bergamo e di Macerata, nasce come approfondimento dei processi di internazionalizzazione dell'impresa e si pone l'obiettivo di individuare il comportamento delle PMI italiane del settore tessile-abbigliamento, cercando di definirne percorsi, dimensioni e caratteristiche che recepiscano le peculiarità italiane di settore e di distretto. L'attenzione si focalizza altresì sulle politiche di marketing internazionale e sugli strumenti utilizzati sui mercati esteri.

Tre macro interrogativi di ricerca (tabella 1), guida per lo svolgimento e la rilettura del lavoro.

Tab. 1 – Domande di ricerca e parametri di analisi

<b>Qual è il comportamento, quali sono le modalità e le strategie di internazionalizzazione delle PMI italiane?</b>	
Le PMI italiane presentano un processo di internazionalizzazione inteso come progetto strategico strutturato o tendono a cogliere in modo discontinuo le opportunità, adattandosi di volta in volta, senza un controllo sul processo stesso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>prospettiva di breve o di medio-lungo termine</li> <li>in quali situazioni di contatto</li> <li>con quale tipologia di clienti (sempre i medesimi, nuovi o vecchi clienti)</li> <li>peso del fatturato estero sul fatturato totale</li> </ul>
Le PMI italiane si internazionalizzano a stadi e molto spesso non evolvono al di là dello stadio dell'export?	<ul style="list-style-type: none"> <li>modalità di entrata sui mercati esteri</li> </ul>
Le PMI italiane vanno all'estero grazie all'aiuto di reti di relazioni (formali o informali)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>numero di collaborazioni messe in atto per una migliore riuscita sui mercati internazionali</li> <li>tipologia di collaborazioni</li> <li>interesse/intenzione di attivare collaborazioni in futuro</li> </ul>
<b>Quali difficoltà le PMI italiane devono affrontare e quali politiche di marketing devono adottare nel processo di internazionalizzazione?</b>	
Le PMI italiane operano sui mercati esteri con informazioni sufficienti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>numero di ricerche fatte per analizzare il mercato estero</li> <li>tipologia di ricerche svolte</li> </ul>
Le PMI italiane adattano e localizzano il prodotto in base alle esigenze del mercato internazionale selezionato?	<ul style="list-style-type: none"> <li>modifiche apportate al prodotto</li> <li>modifiche apportate ai servizi</li> </ul>
<b>La cultura influenza il processo di internazionalizzazione e se sì in quale modo?</b>	
Le PMI italiane tendono a internazionalizzarsi prima di tutto in paesi simili (da un punto di vista di mercato e di cultura)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paesi nei quali l'impresa opera attualmente</li> <li>Paesi in cui l'impresa intende internazionalizzarsi in futuro</li> </ul>
La differenza culturale tra le parti coinvolte (nazionale + d'impresa + individuale) è una delle principali difficoltà che incide sul processo di internazionalizzazione delle PMI italiane?	<ul style="list-style-type: none"> <li>le maggiori difficoltà riscontrate nel processo di internazionalizzazione</li> </ul>
La conoscenza della cultura del mercato oltre confine di interesse è un fattore critico di successo per il processo di internazionalizzazione.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategie di adattamento delle variabili del marketing mix</li> </ul>

Fonte: elaborazione personale

Scopo del lavoro di ricerca, come mostrato in tabella 2, è pertanto triplice:

Tab. 2 – Obiettivi del lavoro di ricerca

Obiettivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire percorsi e modelli di internazionalizzazione delle imprese minori in grado di recepire le peculiarità italiane e di settore/distretto.</li> </ul>
Obiettivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire le politiche di marketing internazionale e gli strumenti utilizzati sui mercati esteri al fine di definire percorsi di sviluppo sostenibili per le PMI che intendano impegnarsi in modo continuativo oltre confine.</li> </ul>
Obiettivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire come la cultura influenzi il processo di internazionalizzazione, i modelli di sviluppo e gli strumenti utilizzati.</li> </ul>

Fonte: elaborazione personale

La metodologia di ricerca seguita si articola in due fasi sequenziali:

*Fase 1*, raccoglie informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione, predisponendo un questionario a risposte chiuse, organizzato in due macro sezioni (sezione 1: "imprese che operano all'estero"; sezione 2: "imprese che non operano all'estero"), somministrato tramite posta elettronica (via fax solo in caso di mancata segnalazione dell'indirizzo e-mail), ad un campione di imprese del settore tessile-abbigliamento,

selezionate dagli archivi elettronici della Camera di Commercio e da alcune Associazioni di categoria (raccolta dati a partire dal terzo trimestre 2006). Il campione ottenuto è formato da 1522 imprese e 159 i questionari pervenuti, ritenuti validi per le rielaborazioni (redemption del 10% circa) (dettaglio 1e 2 in appendice). La ricerca intende fornire, nello specifico, un primo quadro riguardante le scelte operate dal campione, in tema di presenza internazionale, utile a determinare direzioni di analisi per la fase di approfondimento successiva. In particolare si cercheranno di rilevare: il profilo aziendale delle PMI che hanno attuato il processo di internazionalizzazione; i fattori che hanno favorito e ostacolato tale processo e la loro importanza relativa, rilevando le criticità emerse dagli approcci al mercato internazionale; le modalità d'entrata prescelte, analizzando i modelli e i relativi approcci al mercato; le variabili competitive delle PMI; il ruolo della collaborazione tra imprese e reti d'impresa nello sviluppo della presenza internazionale e delle forme di collaborazione attualmente attive tra PMI; l'impatto della cultura nel processo d'internazionalizzazione; delle capacità di utilizzo da parte della stessa dei servizi di supporto al processo d'internazionalizzazione (dettaglio in tabella 3).

Tab. 3 - Schema tematico della 1° fase della ricerca (imprese che operano all'estero)

Dati numerici	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero Numero medio di clienti esteri Peso del fatturato estero sul fatturato totale Trend di fatturato nell'ultimo anno Paesi esteri in cui opera
Motivazioni	Motivo della decisione di operare all'estero
Attività propedeutiche	Realizzazione di ricerche sui mercati stranieri
Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta Tipologia di clienti e loro numerosità Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione (focus sui consorzi export) Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata l'attuale presenza internazionale Modalità di ingresso sui mercati internazionali Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi Esigenza di localizzazione degli elementi del marketing mix Tipologie di attività di promozione all'estero
Risultati	Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione Difficoltà riscontrate e impatto sulle successive scelte di processo e gestionali
Prospettive future	Intenzione di penetrare nuovi mercati

Fonte: Battaglia, Cedrola, Tzannis, 2008

*Fase 2*, parte dalle considerazioni emerse nella 1° fase e ne approfondisce le tematiche maggiormente innovative o significative. A tale scopo sono stati analizzati in prima battuta proprio i siti internet di un selezionato campione di PMI del settore TA, derivante dal data base di partenza (tratti distintivi comuni: l'aver attivato un processo di internazionalizzazione in mercati caratterizzati da una forte diversità culturale, rispetto al Paese di origine e pertanto soggette a possibili necessità di adattamento di prodotti, servizi e modalità di gestione degli scambi). In seconda battuta, sono stati approfonditi i casi ritenuti di maggior interesse per esperienza, adattamento alle differenti culture e localizzazione anche mediante siti internet, intervistando personalmente o telefonicamente responsabili export, marketing o i titolari delle imprese stesse (dettaglio in tabella 4).

Tab. 4 - Schema tematico della 2° fase della ricerca

Focus delle interviste	Aree della web survey
Caratteristiche delle attività oltre confine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paesi di esportazione;</li> <li>• modalità d'ingresso sui mercati esteri.</li> </ul>
Studio della cultura del mercato di destinazione: se, da chi e in che modo viene curata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento dell'impresa nei confronti dei mercati esteri.</li> </ul>
Studio delle diversità culturali riscontrate: in cosa consistono.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà riscontrate;</li> </ul>
Studio delle modalità di adattamento alla cultura: cosa comporta in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione della variabile prodotto.</li> </ul>

termini di marketing mix → localizzazione.	
Studio delle modalità di adattamento della comunicazione: quali elementi sono coinvolti e quale il ruolo della lingua nell'adattamento del sito internet → comunicazione interculturale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione della comunicazione – sito internet;</li> <li>• Localizzazione della comunicazione – grafica;</li> <li>• Localizzazione della comunicazione – traduzione.</li> </ul>
Studio delle modalità di adattamento della comunicazione: quali elementi sono coinvolti e quale il ruolo della lingua nelle fasi della negoziazione → comunicazione interculturale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione della comunicazione – lingua.</li> </ul>

Fonte: elaborazione personale

#### 4. Principali evidenze empiriche (1° fase)

Partendo da una prima macrosuddivisione che si è cercato di indagare sull'esistenza di imprese che si sono aperte ai mercati esteri (83,6% del campione) e imprese che sono ancora focalizzate esclusivamente sul mercato domestico (16,4%), l'analisi dei risultati di questa prima ricerca esplorativa sembra far emergere alcune dimensioni e caratteristiche comportamentali comuni ai due sottogruppi rispondenti. Ripercorrendo lo schema tematico del questionario (tabella 3), sembra pertanto possibile riaggregare le evidenze empiriche in due filoni interpretativi: l'ambito dell'operatività continuativa e quotidiana e l'ambito strategico, presentati di seguito per sommi capi, sbilanciando volutamente le considerazioni verso le tendenze ritenute maggiormente significative.

#### Imprese che operano all'estero, profilo aziendale e dati numerici

##### *Dati numerici*

Partendo dall'analisi della grandezza di tali imprese, le caratteristiche dimensionali sembrano essere elemento importante, ma non una condizione per l'efficacia sui mercati internazionali. In riferimento alla forma societaria adottata emerge che complessivamente si tratta di società di capitali, in primo luogo S.r.l., in linea con la situazione registrata per l'intero settore tessile-abbigliamento italiano (dettaglio 1 e 2 in appendice). Sempre in riferimento alla dimensione, sembrano delinarsi per lo più aziende di "piccole" dimensioni, con un fatturato e un numero medio di addetti di €5.805.557 e 29,2 unità.

Inoltre, se correliamo l'anno di fondazione (per lo più anni '80) (24%) e il livello di internazionalizzazione, si nota come le imprese che hanno intrapreso l'attività oltre confine possiedano anche maggiori anni di esperienza sul mercato nazionale: questo dato è sintomo dell'importanza e dell'impatto del bagaglio di conoscenze, competenze e risorse in vista di un progetto di internazionalizzazione della propria attività. Sempre in riferimento all'anno di fondazione, correlato all'inizio dell'attività di esportazione, sembra emergere un risultato simile per tutte le imprese in termini di ritardo nella commercializzazione all'estero e si nota il prevalere di uno slancio oltre confine solo in periodi più recenti.

Dall'analisi dei risultati relativi alle imprese che operano all'estero sembra emergere un campione di imprese presente in maniera consolidata e diffusa sui mercati internazionali, in quanto ben l'86,5% di esse da oltre 5 anni opera all'estero. Per la maggioranza di esse il fatturato estero ha un peso rilevante su quello totale (pesa per oltre il 50%) ed ogni anno viene affidata una parte sempre maggiore del fatturato proprio alle entrate estere (aumento del peso nell'ultimo anno per il 66,2%).

Analizzando la clientela del campione i dati mostrano la vivacità delle imprese che operano oltre confine, ma anche la difficoltà a rivolgersi a un portafoglio clienti sempre più ampio: le PMI operano, infatti, con più di 20 acquirenti esteri (57,1%), sebbene vi siano segnali di problematicità nell'acquisirne di nuovi.

Queste PMI operano in un elevato numero di Paesi contemporaneamente: si rileva una propensione alla presenza pari a 4-5 Paesi, inoltre, la tabulazione dei mercati di destinazione dei prodotti ha toccato tutti i continenti in misura più o meno accentuata, e la scelta di questi non sempre risulta legata alla vicinanza geografica o alla ridotta distanza culturale, come sembrerebbe normale supporre (dettaglio 3 in appendice). In particolare, l'esame delle aree

geografiche coinvolte ha evidenziato che degli 82 Paesi all'interno dei quali le imprese operano, la percentuale più alta appartiene a Stati Uniti ed Europa. A livello di ulteriore dettaglio i mercati europei preferenziali sono Germania, Francia, Spagna, Inghilterra, Svizzera, Austria, Belgio, Grecia e Portogallo. Occupano una posizione rilevante anche Giappone, Russia e Canada, tre aree sempre più di interesse non solo per le grandi imprese, ma anche per quelle di piccole e medie dimensioni. Tra gli altri mercati in cui le PMI operano vengono segnalati, probabilmente per rapporti con finalità produttiva, i Paesi annoverati tra quelli a più basso costo di produzione e manodopera o quelli particolarmente rilevanti dal punto di vista dell'approvvigionamento di materie prime selezionate.

### *Motivazioni*

Dando uno sguardo alle motivazioni che spingono oltre confine un'impresa di piccole e medie dimensioni, i numeri indicano come siano i fattori interni all'impresa o legati a contingenze esterne le principali determinanti dell'operare all'estero. Infatti, le imprese rispondenti vedono nel prodotto una vera e propria spinta per lo sviluppo, in primo luogo ricercando nuovi mercati di sbocco a cui destinare i propri prodotti (87,7%) e rispondendo alla domanda proveniente dall'estero (77,4%), in modo da aumentare i propri profitti (72,2%).

Questo sembra implicare come motivo dell'operare all'estero il possesso di prodotti capaci di soddisfare le richieste di un mercato diverso da quello d'origine, un prodotto che sia allo stesso tempo differenziato e unico in uno specifico segmento. Pertanto, internazionalizzarsi non sembra significare tanto il disporre di un eccesso di capacità produttiva da riversare sui mercati oltre confine, quanto sembra piuttosto implicare il dover sviluppare una competenza specializzata e un rapporto qualità/tipologia di prodotto adatti alle esigenze di consumatori esteri (percepiti per il 30% come sempre più simili a quelli del mercato d'origine). Il crescente livello di competizione globale sembra, infatti, dirottare le PMI italiane verso la specializzazione produttiva, che permette a queste imprese di piccola e media dimensione di posizionarsi in nicchie definite di mercato internazionale.

Dai dati sembra che queste imprese che operano oltre confine siano spinte a rivolgersi all'estero anche da altri fattori, che riguardano aree di più ampio respiro, esterne all'impresa e da essa indipendenti: si tratta di ragioni legate alla situazione dei mercati nazionali, alle dinamiche del settore, alla serrata competizione sul mercato domestico. Analizzando il quadro delle motivazioni, debole è il legame tra le imprese e le istituzioni, anzi, spesso l'operare oltre confine sembra motivato dalla presenza nel Paese d'origine non di incentivi ma, al contrario, di un sistema fiscale, creditizio, burocratico che rallenta l'attività imprenditoriale. Spesso sono le stesse PMI a non conoscere le opportunità offerte dalle istituzioni in termini di agevolazioni e incentivi.

Infine, dalle motivazioni indicate dai rispondenti non sembra emergere una particolare sensibilità verso tematiche riguardanti l'aspetto gestionale o strategico: nonostante la performance sui mercati internazionali sia funzione anche delle competenze manageriali il tendenziale atteggiamento delle PMI risulta essere reattivo, più che proattivo, ovvero con un orizzonte temporale di breve termine e tendenzialmente poco strutturato ex-ante.

### *Attività propedeutiche all'internazionalizzazione*

Un'impresa che s'internazionalizza deve disporre di un fabbisogno informativo funzionale alla selezione dei mercati, dei Paesi, delle modalità d'ingresso, delle tempistiche e del marketing mix: uno strumento a disposizione della PMI è rappresentato dalle ricerche di marketing. Si suppone che le imprese raccolgano dati per far fronte all'incertezza legata al processo d'internazionalizzazione, ma dalla ricerca non emerge la prevalenza di questo atteggiamento (no per il 60,9%). Sembra che le imprese del campione non portino avanti ricerche preliminari, sembra che tendano ad affidare il loro operare oltre confine ad azioni non

pianificate, quasi lasciate “al caso”. Anche l’essere parte di una rete o di un consorzio dal quale ottenere informazioni e dati non sembra essere l’atteggiamento prevalente, in quanto ridotta è la percentuale di imprese del campione che si appoggia a queste strutture per farsi accompagnare oltre confine (11,3%).

Le poche aziende che portano avanti delle ricerche di marketing per proprio conto vanno ad analizzare in particolar modo il mercato (42,1%) e il profilo dei clienti (21%), in linea con le motivazioni che le spingono maggiormente ad operare all’estero, quali la “ricerca di nuovi mercati di sbocco”, la “soddisfazione delle richieste provenienti dall’estero” e la “percezione della convergenza dei bisogni dei consumatori”. Sebbene indicate da un numero inferiore di imprese, importanti risultano le ricerche sul prodotto e i competitor (10,5%), mentre basso è l’interesse verso indagini relative ai canali distributivi e promozionali (5,3%), ma anche ai potenziali partner (5,3%). Quest’ultimo dato sembra mettere in evidenza come, da un lato, queste PMI intuiscono la necessità di una rete di relazioni per entrare efficacemente nel mercato estero, dall’altro, la ricerca di partner risulta bloccata dal principio da un atteggiamento di diffidenza e sfiducia.

#### *Comportamento e modalità operative*

Sotto il profilo operativo, i dati sembrano evidenziare la prevalenza di una condotta imprenditoriale attiva, in quanto la maggior parte delle imprese indagate opera sui mercati esteri sia su richiesta sia su propria iniziativa (72,2%), senza dipendere solamente dall’attesa di ordinativi del cliente straniero (16,5%). In termini di numero medio di clienti all’estero la maggior parte di esse dichiara di avere un portafoglio estero superiore a 20 acquirenti (57,1%). Questi sono sia gli stessi clienti di sempre, sia nuovi: dai dati relativi alla tipologia e numerosità della clientela sembrano emergere imprese impegnate sia a mantenere clienti acquisiti all’estero, sia alla ricerca di nuovi (91,7%).

A fronte di questo approccio all’internazionalizzazione decisamente attivo, la ricerca sembra mettere in luce una situazione di stallo dal punto di vista organizzativo/manageriale. Le caratteristiche risultanti dai dati sembrano delineare imprese che pur operando oltre confine non hanno sviluppato nuove competenze interne perché non lo ritenevano strettamente necessario (53,2%).

Andando ad analizzare se l’azienda ha posto in essere collaborazioni per una migliore riuscita sui mercati stranieri, pochi sembrano manifestare interesse alla cooperazione, confermando una certa ritrosia a creare reti di relazioni (no per il 66,9%). Interessante ricordare che tra coloro che, al contrario, hanno risposto di realizzare collaborazioni in vista di una migliore performance oltre confine la maggior parte appartiene a un consorzio. Quasi ad indicare che le PMI indagate aderenti a questo tipo di organismi, sembrano ricercare l’accesso ad un maggiore patrimonio di risorse e competenze e una riduzione dei costi dell’attività internazionale (47,4%). Tuttavia, il “supporto” offerto dal consorzio cui aderiscono consiste per lo più in servizi di base e promozionali (36,8%), ma non ne vengono nemmeno richiesti di nuovi (84,2%). Questo quadro parrebbe un’incongruenza dell’approccio al fenomeno d’internazionalizzazione sia da parte delle PMI coinvolte, sia da parte degli enti che più di altri dovrebbero occuparsi di supportarle nel loro viaggio oltre confine. Spesso, infatti, da un lato questi organismi paiono non rispondere efficacemente alle esigenze di queste imprese, dall’altro sono proprio queste ultime a non volersi avvalere dei servizi avanzati a loro disposizione.

Se la realizzazione di network viene più volte indicata dalla letteratura come strumento cui devono e possono disporre le PMI per facilitare una proficua penetrazione sui mercati internazionali, vi sono anche altri fattori su cui le imprese del campione investono per un’efficace internazionalizzazione. Le imprese rispondenti sembrano convergere sulla qualità del prodotto (72,2%), sul design (45,1%) e innovatività (44,4%), investendo in misura minore

sul livello di servizio, sulla leva prezzo e sulla flessibilità (da sempre indicata come punto di forza delle PMI italiane). I tratti caratterizzanti che emergono dal campione indagato sembrano essere particolarmente in linea con l'immagine del settore tessile-abbigliamento italiano a livello internazionale, confermato anche dalla maggior parte delle imprese stesse che considera un punto di forza anche il fatto di essere un'azienda italiana (92,5%).

Per quanto riguarda le politiche di marketing adottate, il quadro risulta variegato.

In riferimento ai prodotti e servizi offerti, i rispondenti non sembrano aver mediamente apportato modifiche per adattare il prodotto al mercato (no per il 76,7%) e non hanno sviluppato servizi diversi da quelli già predisposti nel Paese d'origine (no per il 76,7%). L'impresa che eventualmente interviene sull'offerta, oltre a adattamenti tecnici del prodotto legati a standard o normative specifiche del Paese scelto, apporta modifiche principalmente in funzione dell'utente finale (in molti casi si tratta di "personalizzazione" in risposta alle differenze culturali<sup>1</sup>). L'eventuale implementazione del servizio, invece, copre più ambiti, dalla logistica alla produzione, alla promozione e conoscenze linguistiche.

In tema di standard, la certificazione di qualità per la maggior parte del campione non sembra essere richiesta né considerata necessaria (no per il 72,9%). Tale dato sembra stonare con il quadro nazionale che registra una diffusione delle certificazioni in campo internazionale: le imprese del campione, infatti, non sembrano ricorrere agli standard internazionali, ma sicuramente il limite della piccole dimensioni e l'appartenenza ad un settore quale il tessile-abbigliamento - e non ad esempio la meccanica e l'elettronica - potrebbero incidere su tale risultato.

Per quanto riguarda le attività di promozione all'estero, emerge chiaramente (73,7%) l'importante ruolo attribuito alla comunicazione nel processo d'internazionalizzazione, sia in riferimento alla definizione delle politiche di marketing, sia a sostegno dell'immagine aziendale, in qualità di catalizzatore delle risorse necessarie e per ottenere il consenso indispensabile a percorrere con successo la strada che porta oltre confine. Gli strumenti di promozione prediletti sono il sito internet (74,5%) e le fiere (62,2%): il primo rappresenta la vetrina più immediata per farsi conoscere e per promuovere la propria offerta, mentre le seconde, che siano di settore e non, italiane o estere, risultano importanti momenti di contatto per conoscere la clientela e raccogliere le informazioni necessarie alla preparazione dell'offerta ottimale per il mercato obiettivo, selezionato.

Le PMI che decidono di operare all'estero sembrano preferire come modalità d'entrata l'esportazione (87,7%), radicata in un forte approccio etnocentrico, che nella teoria caratterizza spesso la prima fase del processo d'internazionalizzazione dell'impresa: alla luce del dato secondo cui queste operano oltre confine da oltre 10 anni (70,7%), la scelta della modalità esportativa è sintomo di una difficoltà nel superare la prima fase del percorso di sviluppo internazionale (dettaglio 4 in appendice). Raramente sembrano ricorrere agli investimenti diretti all'estero e alle forme collaborative, utili strumenti per le PMI che ricercano un miglioramento delle performance internazionali. Sembra che le aziende del campione, di piccole e medie dimensioni, facciano fatica a cogliere fino in fondo la natura del processo d'internazionalizzazione e a delineare un quadro di quelle che sono annoverate come modalità d'entrata sui mercati esteri.

### *Risultati dell'attività internazionale*

Le imprese analizzate che operano oltre confine sembrano incontrare molteplici aspetti critici nel percorso d'internazionalizzazione: primo tra tutti le barriere artificiali di protezione (56,4%) (in ordine di rilevanza, quelle tariffarie, monetarie e non tariffarie), ma pesa anche il

---

<sup>1</sup> Trattandosi di PMI del settore tessile-abbigliamento le modifiche sono relative in particolare a colori, disegni, modelli e taglie, tipici elementi culturali.

rischio operativo dell'impresa (30%). L'instabilità del Paese straniero, invece, sembra essere la difficoltà meno percepita (15,8%), in particolare la variabile politica (5,3%), forse nella percezione che questa non rientri nella sfera economica degli scambi a livello internazionale. Sembra emergere, invece, come anche la diversità culturale venga percepita come un elemento critico (28,6%), poiché non sempre vengono elaborate strategie mirate relative alle dinamiche culturali che entrano in gioco in quanto solitamente sottovalutate dalle imprese.

Dai risultati della ricerca sembra emergere come le PMI indagate non individuino solo queste macro-categorie di difficoltà ("Barriere allo scambio", "Rischio del Paese straniero" e "Rischio operativo dell'impresa"), ma anche altri aspetti che solitamente vengono annoverati tra i punti di debolezza delle imprese di piccole e medie dimensioni, quali carenze informative e risorse umane specializzate, inadeguatezza della struttura organizzativa e commerciale, difficoltà di comunicazione e nei rapporti con le istituzioni.

Ad ogni modo, molteplici sono anche i benefici ottenuti nel loro percorso oltre confine: primo fra tutti l'acquisizione di sempre nuovi clienti esteri (91%), ma anche l'incremento dei profitti (78%), il miglioramento dell'immagine aziendale anche a livello nazionale (71%) e l'aumento delle dimensioni aziendali (52%). Dati che sembrano confermare che l'attività d'internazionalizzazione di un'impresa, in particolare di piccole e medie dimensioni, può arrivare ad essere l'unica soluzione per la continuità stessa dell'attività (50%).

### *Prospettive future*

Le imprese del campione che operano oltre confine sembrano prevedere un prosieguo nell'avventura estera e l'espandersi in altri mercati (87,5%). Le PMI indagate sembrano mirare principalmente all'Europa (soprattutto dell'Est) e alla Cina, ma anche agli Stati Uniti, Russia, India e Medio Oriente (dettaglio 5 in appendice). Nella ricerca in generale vengono segnalati i Paesi annoverati tra quelli a più basso costo di manodopera e produzione, quelli rilevanti per la dimensione del loro mercato, quelli tendenzialmente, ma non necessariamente più prossimi dal punto di vista geografico e culturale e quei mercati ancora liberi per l'entrata in scena di nuovi attori.

### Imprese che non operano all'estero, profilo aziendale e dati numerici

Per completare il quadro relativo all'internazionalizzazione delle imprese del campione, sembra interessante completare il quadro delineando anche i tratti e le dimensioni di quanti ancora non hanno intrapreso uno sviluppo oltre confine.

Partendo dall'analisi della tipologia delle imprese che non operano sui mercati esteri, si può notare che la maggior parte dei rispondenti presenta come forma societaria quella personale, sia S.n.c. che S.a.s.(dettaglio 1 e 2 in appendice). Inoltre, in riferimento alla dimensione, prevalgono le "micro" imprese, con un fatturato medio di €671.839 e un numero medio di addetti pari a 6,9. Le caratteristiche dimensionali del campione analizzato di imprese che non operano oltre confine sembra quindi delineare microimprese che, in quanto tali, non stupisce faticino a intraprendere un viaggio oltre confine. Inoltre, la maggior parte di quanti non operano all'estero è stata costituita negli anni '90: rispetto alle imprese che operano all'estero il numero inferiore di anni operativi sembrerebbe implicare un più limitato bagaglio di conoscenze, competenze e risorse, fondamentali in vista di un progetto d'internazionalizzazione della propria attività.

Uno dei motivi principali del loro non-operare all'estero sembra tuttavia essere la soddisfazione dei profitti domestici (42,3%), ma anche gli alti costi (42,3%) (in particolare quelli relativi alla distribuzione), le difficoltà a controllare i metodi di vendita (30,8%) e gli alti rischi percepiti (26,9%). In generale le motivazioni sembrano rientrare tra i punti deboli delle imprese di piccole e medie dimensioni, pesando pertanto sulla scelta di intraprendere un percorso d'internazionalizzazione. Lo stesso vale per le principali difficoltà individuate:

inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa (65,4%), mancanza d'esperienza in campo internazionale (53,8%), difficoltà ad elaborare un business plan internazionale (46,2%) e carenza di personale specializzato per i mercati esteri (42,3%).

Le imprese del campione che non operano all'estero sembrano, pertanto, presentare difficoltà nel ri-configurare su base internazionale la propria attività, perché non intervengono sulle proprie carenze e punti deboli, sia nell'ambito operativo e competitivo, sia in termini di cultura imprenditoriale.

## **5. L'impatto delle dinamiche culturali sullo sviluppo oltre confine**

La sfida che la globalizzazione dei mercati lancia alle PMI riguarda, pertanto, proprio la riduzione delle distanze e la gestione delle diversità, attraverso relazioni dirette e un processo continuo di apprendimento delle regole, delle abitudini, delle modalità di azione, della comunicazione, trasformandole in ragioni in grado di spingere le imprese verso la complementarità e non verso il conflitto (Vaccà, 1996).

Per cogliere le opportunità di un mercato e insediarsi stabilmente, le imprese devono confrontarsi, conoscere, e adattarsi alle differenze culturali, uscendo dagli schemi tradizionali di approccio, abbattendo le barriere e adattandosi alle esigenze, ai valori e alle attese di una nazione non propria, conoscendone gli elementi che la differenziano (Geertz, 1998; De Burca, Fletcher, Brown, 2004).

Oggi, infatti, grazie alle potenzialità delle nuove tecnologie (ICT) e allo sviluppo del settore dei trasporti, la distanza fisica ha perso completamente d'importanza e ciò che rimane da superare è proprio la distanza culturale (Salmi, 2006).

L'approccio culture free per la crescita internazionale delle PMI, appare svantaggioso (Usunier, 1996). Utile strumento invece la comparazione tra la cultura d'origine dell'impresa e quella del mercato di riferimento; obiettivo finale l'adattamento sia di tutti gli elementi del marketing mix (localizzazione), sia degli elementi della comunicazione (interculturale).

L'impresa, infatti, 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 (Ghauri, Usunier, 2005). L'esperienza gioca un ruolo fondamentale, poiché fornisce nel tempo le conoscenze in grado di sviluppare rapporti commerciali di successo (Busacca, 1994; Castaldo, 2007).

Per riuscire positivamente, 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 (Trompenaars, 2003; Pym, 2005). La localizzazione di marketing ha come scopo, infatti, quello di adeguare uno schema culturale a quello locale di mercato, attraverso lo studio delle variabili culturali e in particolare del contesto linguistico specifico (Hofstede, 1997).

Mediante l'utilizzo dell'inglese in qualità di lingua franca è possibile arrivare a comunicare con qualsiasi impresa, ma per spingere ad un livello più profondo le relazioni di business occorre la conoscenza della lingua locale, con la quale capire la prospettiva particolare di una cultura, poiché il prodotto deve 'parlare' nella lingua del mercato (Piekkari, Zander, 2005).

Integrare gli studi linguistici e di marketing internazionale rappresenta la strada più innovativa per conferire competenze avanzate alle imprese piccole e medie italiane globali, da cui derivano una serie di:

- vantaggi: maggiore consapevolezza delle dinamiche del mercato; visione dettagliata del potenziale del mercato; operatività a 360°; migliore performance di distribuzione del prodotto; migliore comprensione dei partner commerciali; migliore integrazione dell'impresa all'estero; velocizzazione della creazione di fiducia; aumento del grado d'accettazione dell'impresa, delle sue persone e del proprio prodotto;

- svantaggi: aumento delle competenze; aumento dei costi per la ricerca di informazioni di carattere culturale; difficoltà di recuperare materiale culturale presso gli enti classici d'assistenza all'internazionalizzazione.

## 6. Principali Evidenze Empiriche (2° fase)

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei risultati viene presentato un quadro del campione selezionato appartenente al data base di partenza di imprese del settore tessile-abbigliamento. La selezione delle imprese è avvenuta in due momenti successivi.

In primo luogo mediante l'analisi delle risposte fornite nella prima fase sulla base di alcuni criteri quali: l'aver dichiarato di appartenere al settore tessile-abbigliamento; l'aver dichiarato attività oltre confine; l'aver segnalato tra le difficoltà riscontrate elementi appartenenti all'ambito culturale (lingua, comprensione del mercato, difficoltà di relazione, etc.); l'aver dichiarato la necessità di nuove competenze specifiche relative al mercato selezionato; l'aver dichiarato la necessità di apportare modifiche al proprio prodotto e servizio; l'aver dichiarato internet come uno dei canali di promozione all'estero.

In secondo luogo si è proceduto ad una ulteriore selezione al fine di ottenere un campione eterogeneo di imprese per prodotto o segmento, per posizionamento lungo la filiera, per canale distributivo e mercati di sbocco e verificare se tali variabili possano rappresentare elementi differenzianti il tipo di strategie di adattamento adottate.

Dalla prima e dalla seconda selezione si è giunti alla definizione del seguente campione di imprese (tabella 5).

Tab. 5 – Il campione di imprese sottoposte a indagine: PMI del settore tessile-abbigliamento

Impresa	Prodotto/Segmento*	Paesi di esportazione prodotto	Modalità di ingresso sui mercati stranieri	Intervista
1	<i>Calza</i>	Europa, USA, Asia	Trading companies Uffici di rappresentanza	Sì
2	<i>Sposa Donna</i>	Giappone, Israele, Paesi Arabi	Agenti Distributori Uffici di rappresentanza	Sì
3	<i>Filati</i>	Europa, USA, Messico	Agenti Distributori	Sì
4	<i>Disegno Tessile</i>	Cina, India, Turchia	Personalmente	Sì
5	<i>Corsetteria</i>	Europa	Agenti	Sì
6	<i>Maglieria</i>	Canada, Cina, Europa, Russia, USA	Esportatori nazionali Trading companies Agenti	No
7	<i>Tessuto</i>	Mondo	Esportatori internazionali Agenti Distributori Uffici di rappresentanza	No
8	<i>Pelletteria</i>	Europa, Usa	Agenti Distributori	No
9	<i>Piumini</i>	Europa dell'est, Kuwait	Autonomamente Tramite richiesta cliente estero	No
10	<i>Arte Sacra</i>	Brasile, Europa, Usa	Agenti Distributori Joint venture	No

Fonte: elaborazione personale

\* per questioni di riservatezza il prodotto / segmento sarà di seguito utilizzato per identificare il caso specifico

Attraverso l'analisi, il confronto dei siti e l'approfondimento mediante le interviste svolte, è stato possibile trarre importanti informazioni e considerazioni circa l'approccio interculturale ai mercati esteri, adottato dalle imprese del campione, utilizzando il proprio sito web e avendo come griglia di analisi lo schema tematico presentato in tabella 4. Un quadro generale di sintesi dei risultati della web survey e delle relative interviste nella sottostante tabella 6.

Tab. 6 – Il quadro di sintesi della web survey<sup>2</sup>

<b>Impresa</b>	<b>Maglieria</b>	<b>Tessuto</b>	<b>Pelletteria</b>	<b>Piumini</b>	<b>Arte Sacra</b>
Paesi	Canada, Cina, Europa, Russia, USA	Mondo	Europa, Usa	Europa dell'est, Kuwait	Brasile, Europa, Usa
Modalità di ingresso	Esportatori nazionali, Trading companies, Agenti	Esportatori internazionali, Agenti, Distributori, Uffici di rappresentanza	Agenti, Distributori	Autonomamente Tramite richiesta cliente estero	Agenti, Distributori Joint venture
Orientamento dell'impresa	Forte orientamento internazionale di un prodotto realizzato con le più avanzate tecnologie	Forte orientamento al prodotto e al suo adattamento all'immagine del cliente	Orientamento internazionale di un prodotto artigianale di qualità, seguito in ogni fase	Forte orientamento al prodotto, altamente tecnologico	Orientamento al prodotto, alla qualità, alla tradizione e innovazione
Difficoltà riscontrate	Diversità culturali	Diversità culturali	Gusti, potere d'acquisto, distribuzione, mancanza di supporto tecnico e giuridico	Documentazione necessaria.	Burocrazia, supporto finanziario
Localizzazione variabili mix (prodotto)	Adattamento del prodotto e personalizzazione dei modelli per private labels. (maglieria uomo e donna)	Adattamento del prodotto in termini di tipologia, tessuti, disegno in accordo con le esigenze del cliente. (tessuti)	Adattamento del prodotto e capacità di prototipare e progettare su specifiche richieste del cliente il quale è parte attiva del processo Prodotto su commessa (prodotti in pelle)	Prodotto standard anche nelle denominazioni. (trapunte e piumini)	Prodotto standard (paramenti e arredi sacri)
Localizzazione comunicazione (sito internet)	Sito in italiano, inglese e tedesco	Sito in italiano, inglese, tedesco, francese	Sito in italiano e in inglese	Sito in italiano, inglese e tedesco	Sito in italiano, inglese e spagnolo
Localizzazione comunicazione (grafica)	La grafica non è stata adattata per scelta	La grafica non è stata adattata per scelta	Non adattata ma con alcune specifiche in più	La grafica non è stata adattata per scelta	La grafica non è stata adattata per scelta
Localizzazione comunicazione (traduzione)	Traduzione letterale in inglese  Traduzione solo dei contatti per il sito in tedesco	Traduzione parziale e letterale dei contenuti	Traduzione non letterale con informazioni di sintesi adattate	Traduzione parziale e letterale dei contenuti	Traduzione letterale e completa in ogni parte

Fonte: elaborazione personale

<b>Impresa</b>	<b>Calza</b>	<b>Sposa donna</b>	<b>Filati</b>	<b>Disegno Tessile</b>	<b>Corsetteria</b>
Paesi	Europa, Usa, Asia	Giappone, Israele, Paesi Arabi	Europa, USA, Messico	Cina, India, Turchia	Europa
Modalità di ingresso	Trading companies, Uffici di rappresentanza	Agenti, Distributori, Uffici di rappresentanza	Agenti, Distributori	Personalmente	Agenti
Orientamento dell'impresa	Attenzione al processo di internazionalizzazione e alle diversità culturali	Attenzione alle dimensioni relazionali e alla connotazione "Made in Italy" del prodotto	Forte orientamento al prodotto, altamente tecnologico	Attenzione alle dimensioni relazionali e alle dimensioni culturali	Forte orientamento alla standardizzazione del prodotto
Difficoltà riscontrate	Gusti	Burocrazia	Burocrazia	Lingua, usi e costumi. sistema politico e legislativo	Lingua e mancanza di competenze specifiche
Localizzazione variabili mix (prodotto)	Adattamento del prodotto (calze)  Adattamento del servizio	Adattamento del prodotto (abiti da sposa)	Prodotto semilavorato standard (filati pregiati)	Adattamento del prodotto (disegni per tessuti)	Prodotto standard (corsetti)

<sup>2</sup> Per motivi di visualizzazione grafica e di spazio a disposizione, la presente tabella di sintesi, tabella 4, è stata suddivisa in due parti, presentando dapprima le rilevazioni circa le imprese di cui sono stati analizzati i siti e successivamente le rilevazioni derivanti dalle imprese verso le quali oltre all'analisi dei siti, è stata svolta l'intervista.

Localizzazione comunicazione (sito internet)	Sito solo in inglese	Sito in italiano e in inglese	Sito in italiano e inglese ricco di informazioni per sveltire le procedure di ordine	Sito unico in italiano e in inglese	Sito ricco di immagini per trasmettere la tipicità del prodotto italiano
Localizzazione comunicazione (grafica)	Grafica accattivante per trasmettere creatività, inventiva e professionalità	La grafica non è stata adattata per scelta	Grafica realizzata da web designer il più possibile attinenti alla versione italiana	Grafica viene periodicamente aggiornata, ma mantenuta invariata dall'italiano all'inglese	Grafica ricca, ma non adattata per trasmettere i valori dell'Italian Style
Localizzazione comunicazione (traduzione)	Sito nasce in lingua inglese	Traduzione in inglese il meno letterale possibile	La traduzione è solo in lingua inglese	La traduzione è solo in lingua inglese con il testo a seguire quello italiano e alcune parti solo in inglese	Traduzione in inglese il meno letterale possibile  Nella parte inglese è attivata la funzione di shopping online
Localizzazione comunicazione (lingua)	Inglese, unica lingua trasversale. Tutti i componenti devono essere in grado di parlarla	Giapponese, grazie ad un agente funge da traduttore e da mediatore culturale  Inglese, sufficiente per tutti gli altri Paesi	Inglese, unica e insostituibile lingua per svolgere le attività a livello internazionale	Interprete poiché l'inglese non sempre riesce ad essere efficace	Inglese, lingua commerciale per eccellenza. Solo in alcuni casi, mediante agenzia, traduzione di alcuni documenti in altre lingue

Fonte: elaborazione personale

Analizzando il quadro generale emergono alcune considerazioni interessanti per ognuna delle aree di analisi proposta e che verranno ripercorse con ordine nelle righe seguenti.

### Paesi

Per quanto riguarda i Paesi verso i quali le imprese hanno attivato azioni di export o intrattengono relazioni d'affari si può notare una notevole varietà. Contrariamente a quanto si possa pensare, le imprese che percepiscono come ostacolo all'internazionalizzazione la presenza di diversità culturali non operano su mercati necessariamente distanti, quali potrebbero essere i Paesi Asiatici (Cina, India, Giappone, etc.) o del Medio Oriente (Paesi Arabi, Israele, etc.), dove le implicazioni di cultura nazionale, cultura d'impresa e cultura individuale risultano senza dubbio evidenti. Molto spesso tali difficoltà in ambito interculturale vengono segnalate all'interno della stessa regione Europea, segnale che le difficoltà da affrontare a livello relazionale, di fiducia, di comunicazione e di localizzazione sono probabilmente più estese e diversificate, in termini di variabili coinvolte, di quanto si potrebbe pensare.

### Modalità di ingresso

Per quanto riguarda le modalità di ingresso sui mercati internazionali, anche in questo caso è possibile segnalare una certa variabilità: dagli agenti, ai distributori, alle trading compagnie, agli esportatori nazionali o internazionali, agli uffici di rappresentanza, fino ad arrivare a forme organizzate di joint ventures. Analizzando in senso orizzontale tale variabile si può notare comunque la netta preponderanza dell'utilizzo di agenti specializzati sul territorio. Segnale di interesse delle imprese italiane verso l'instaurare relazioni il più diretto e controllato possibile, cercando di penetrare nelle logiche del mercato locale mediante persone di fiducia appositamente preposte. In tale direzione si muove l'unica impresa che ha segnalato contatti personali, massima forma di contatto diretto, direttamente gestito e non per nulla mediato, probabilmente proprio per gestire nel modo più efficace possibile l'abbattimento delle barriere percepite e la gestione di persona delle diverse fasi della trattativa di business.

### Orientamento dell'impresa

Per quanto riguarda l'orientamento dell'impresa si può notare come in quasi tutti i casi analizzati vi sia una forte attenzione ai mercati esteri e alla relazione con il cliente. In alcuni casi maggiormente esplicitata e in altri casi più implicita. Come si era riscontrato nella prima fase della ricerca, anche nei contenuti delle pagine dei siti viene confermata la forte attenzione, diffusa orizzontalmente su tutti i casi analizzati, al prodotto e alle caratteristiche tecniche, qualitative e di design. Il prodotto rappresenta infatti il vero punto di forza delle imprese del settore, carta di presentazione sui mercati internazionali e bandiera di quell'immagine e di quel "Made in Italy" sotto la quale ogni produttore desidera essere associato e identificato.

### Difficoltà riscontrate

Per quanto riguarda le difficoltà riscontrate, è stato possibile riportarle in tabella grazie all'analisi svolta durante la prima fase della ricerca. Si tratta infatti di elementi estremamente difficili da rintracciare nelle pagine istituzionali dei siti delle imprese. Tuttavia è possibile avanzare alcune ipotesi di contestualizzazione nelle pagine web delle risposte fornite dalle imprese. La mancanza di informazioni specifiche (procedure burocratiche, sistema politico, legislazione, documentazione necessaria, supporto finanziario, etc.), l'assenza di supporto da parte degli enti competenti, la mancanza di conoscenza di usi e costumi locali, si sono rivelate tematiche particolarmente forti. Tradotte in termini di pagine dei siti si è riscontrata ad esempio la presenza di collegamenti alle pagine della Camere di Commercio, o la presenza del logo della Camera di Commercio quale ente sponsor di alcune attività specifiche sviluppate (mostre, fiere, etc.), la presenza di news sul sito segnalanti corsi di formazione specifici o incontri tematici di interesse, oppure l'enfasi dedicata nella descrizione delle caratteristiche di prodotto, sottolineandone non soltanto la qualità certificabile e il design (stressando la dimensione del gusto e del rispetto del sistema legislativo), ma anche e soprattutto interesse da parte delle imprese a proporre prodotti internazionali, adatti a qualsiasi tipologia di mercato.

Le PMI delle quali sono stati analizzati i siti internet, percepiscono la distanza culturale in maniera molto elevata, soprattutto andando a confrontarsi con paesi extraeuropei quali Cina, India, Messico e Giappone.

Le diversità culturali sono molteplici e riguardano non soltanto la burocrazia, lo stile di vita e il gusto stesso degli interlocutori, ma anche la lingua. E per quanto riguarda la lingua utilizzata la diversità e le difficoltà di comunicazione vengono spesso superate grazie all'ausilio di un interprete, sebbene la sua presenza spesso comporti un rallentamento dello svolgersi delle trattative.

A tal proposito il caso "Sposa Donna" ha dimostrato l'importanza di avvalersi di un agente locale presente sul territorio, in questo caso il Giappone, paese la cui burocrazia sono molto complesse e distanti rispetto a quelle europee. L'agente ha vissuto numerosi anni in Italia, parla perfettamente l'italiano ed è in stretta sintonia con l'impresa in quanto conosce la cultura aziendale e in generale anche quella del nostro paese. Il suo ruolo diventa pertanto quello di perfetto mediatore culturale delle trattative commerciali con i partners giapponesi, utilizzando entrambe le lingue (italiano e giapponese) e consentendo a due culture così distanti di collaborare con successo. Questa situazione riportata dall'impresa intervistata rappresenta un unicum. Infatti casi analoghi non accadono con i partners di altri paesi, con i quali la lingua utilizzata è sempre l'inglese e con i quali non ci si avvale dell'ausilio di nessun mediatore, scelta dettata dal fatto che non si sono mai presentate particolari difficoltà e la lingua inglese è "sufficiente" per comprendersi.

Un altro caso in cui la presenza di un agente risulta essere fondamentale è quello della impresa “Filati”, che per poter mantenere relazioni d’affari di successo in Messico ha dovuto avvalersi di un collaboratore locale che potesse risolvere i problemi non solo relativi alla lingua ma anche e soprattutto gli eventuali disguidi legati alla burocrazia, che altrimenti avrebbero potuto causare il fallimento dell’internazionalizzazione in questo paese.

La presenza di agenti sul territorio consente non solo di risolvere il problema linguistico, ma anche di entrare in stretto contatto con la cultura del paese di destinazione del prodotto, conoscendo in tempo reale quelle che sono le necessità degli interlocutori. Ciò consente alle PMI di riconoscere le diversità culturali e di adattare conseguentemente il proprio prodotto.

Tuttavia non sempre per le imprese di piccole e medie dimensioni è possibile avere contatti diretti in loco attraverso agenti o distributori, soprattutto perché una tale possibilità richiede sforzi economici che non sempre sono in grado di sostenere. Infatti, durante l’intervista con il titolare dell’impresa “Disegno Tessile”, sono emerse alcune considerazioni rilevanti circa la necessità di azioni di accompagnamento da parte delle istituzioni italiane per le PMI che intendano relazionarsi con paesi la cui cultura sia molto distante dalla nostra. Non solo sono necessari corsi di lingua, che spesso però si dimostrano inefficaci, ma anche corsi che affrontino gli usi e i costumi di questi paesi. Un evidente sconforto è emerso circa il fatto che le PMI non sono in grado di affrontare un volume di problematiche così rilevante e multifaccettato ed è per tale motivo che è necessario che vengano sostenute con azioni mirate che si dimostrino veri strumenti di crescita.

#### Localizzazione delle variabili del marketing mix

Per quanto riguarda gli aspetti di localizzazione delle variabili del marketing mix, da tutti i siti analizzati e come già segnalato nell’analisi dell’orientamento delle imprese, il prodotto è l’elemento centrale sul quale vengono concentrate le attenzioni. Dando uno sguardo orizzontale alla tabella è possibile scorgere che la maggior parte delle imprese segnala una attenzione all’adattamento del proprio prodotto, ove possibile. Infatti già scorrendo le pagine dei siti internet è possibile suddividere tale possibilità di adattamento in due tipologie: vi sono imprese che, già all’interno delle pagine del sito, segnalano espressamente gli adattamenti apportati, soprattutto passando dalla versione italiana alla versione in lingua straniera; alcune imprese, dando rilievo alla possibilità di adattare il prodotto fornito, enfatizzano l’importanza del cliente nella creazione, progettazione e costruzione dei prodotti, fornendo indicazioni circa gli elementi sui quali apportare le possibili modifiche richieste. Tali adattamenti sono necessariamente soggetti alla tipologia di prodotto considerato. Infatti diverse sono le considerazioni che emergono se si analizzano i prodotti finiti o semilavorati o prodotti standard, ad elevata componente tecnologica.

Dalle interviste si evince che, nella maggior parte dei casi, l’adattamento riguarda il prodotto, la vestibilità delle taglie e la modellistica, tanto che vengono creati prodotti differenti a seconda del paese e delle specifiche richieste.

A tal proposito il caso “Calza” risulta essere particolarmente interessante. Si consideri che solo in Italia la lunghezza delle calze arriva al ginocchio, in America ma anche nell’Europa del nord le calze arrivano a metà polpaccio ed in Asia solo sopra la caviglia. E’ evidente che se l’impresa desidera esportare in questi paesi dovrà adattare il suo prodotto alle diverse esigenze (usanze in termini di lunghezza). Inoltre se in Italia le taglie offerte sono sei, in tutto il resto del mondo è richiesta la taglia unica e questo comporta l’adattamento del tipo di filato da utilizzare, che dovrà esser molto più elastico. Ulteriore elemento riguarda l’offerta da parte dell’impresa di un servizio di completa personalizzazione della collezione, creando collezioni differenti a seconda del paese e delle specifiche richieste, un esempio è dato dall’Inghilterra, paese che richiede di mantenere il British Style, soprattutto nella scelta di colori scuri e

sottobosco. La flessibilità nell'adattamento del prodotto da parte di questa impresa consente loro di stabilire rapporti commerciali di successo e duraturi nel tempo e la sensibilità aziendale interna che da tre generazioni opera nel settore consente di soddisfare le richieste più diverse da parte del cliente.

L'adattamento del prodotto risulta essere molto frequente, soprattutto dietro richiesta specifica della clientela internazionale, tuttavia le imprese tendono a non specificare tale servizio offerto all'interno del sito, perdendo così l'occasione di far conoscere meglio la loro attività di business.

Oltre all'adattamento che viene messo in atto sulla modellistica del prodotto è necessario poi tener conto del gusto specifico delle diverse culture. Nella maggior parte dei casi le PMI italiane tendono a svolgere un lavoro di mediazione tra il desiderio di mantenere il più possibile un gusto tipicamente "Made in Italy" e la necessità di adattarsi alla richiesta di culture tanto diverse, come dichiarato durante l'intervista dal titolare dell'impresa "Disegno Tessile".

Emerge così da parte degli imprenditori italiani una profonda confusione al riguardo. Infatti adattamento culturale non significa sconfessare lo stile tipicamente italiano, al contrario significa adattare il proprio prodotto con tutte le sue caratteristiche specifiche alle diverse esigenze dettate dalla cultura di paesi diversi.

Anche la dimensione di servizio riveste un ruolo importante nella pianificazione delle strategie di localizzazione e di adattamento alle esigenze della clientela.

A tal proposito è interessante l'uso che viene fatto della vendita on-line, modalità presente quasi esclusivamente nelle versioni internazionali dei siti (tranne nel caso dell'impresa "Arte Sacra", all'interno delle cui pagine italiane è possibile sviluppare transazioni online).

Andando ad approfondire questo aspetto in particolare durante l'intervista con il responsabile estero dell'impresa "Corsetteria" è emerso che la decisione di vendere on-line esclusivamente nella versione inglese del sito è stata dettata da una particolare scelta strategica aziendale che tende ad ostacolare l'acquisto on-line da parte degli italiani, incentivando per questo target locale lo sviluppo di transazioni presso i negozi rivenditori. Tuttavia lo shopping on line ha riscontrato un discreto successo registrando in due anni 150 vendite in Europa, Stati Uniti, Canada e Indonesia e una sola spedizione di ritorno. Questo ha fatto ben sperare riguardo la possibilità di penetrare questi mercati, anche se al momento la mancanza di risorse, soprattutto economiche, ha fatto rinviare ogni possibilità di ulteriori investimenti.

Aspetto comune al campione di siti analizzato è la presenza di contatti ai quali è possibile rivolgersi sia a livello nazionale che internazionale, indicando il nome dell'agente estero di riferimento o più in generale l'indirizzo mail dell'ufficio estero. Non sempre invece sono riportati i punti vendita o dove è possibile reperire il prodotto, aspetto che, sebbene sottovalutato, potrebbe rivelarsi di una certa rilevanza.

#### Localizzazione della comunicazione – sito internet

Per quanto riguarda la localizzazione delle pagine del sito delle imprese ci si riferisce, in particolare, alla possibilità di selezionare lingue differenti da quella di origine. Dall'analisi emerge, infatti, come tutti i siti analizzati presentino una sezione internazionale più o meno sviluppata, dando possibilità di scelta nelle principali lingue europee. Emerge così la consapevolezza dell'importanza delle lingue straniere per poter raggiungere in maniera più efficace il cliente estero, il quale altrimenti avrebbe numerose difficoltà nell'entrare a conoscenza dell'offerta delle imprese italiane, dovendo così ricorrere a fonti più onerose di informazione. Infatti i siti analizzati possiedono una traduzione in lingua inglese, in lingua tedesca (3), in lingua francese (1) e anche in lingua spagnola (1). Tali scelte non sono

ovviamente a se stanti, ma correlate alla tipologia di Paesi nei quali le imprese considerate svolgono attività di export o hanno stabilito delle relazioni. Sebbene tuttavia si debba rilevare una predilezione nell'utilizzo della lingua inglese, riconosciuta a tutti gli effetti la lingua ufficiale del business, in alcuni casi e avendo a che fare con culture diverse da quelle anglofone, risulta necessaria la traduzione in lingue differenti, segnale dell'attenzione delle imprese anche a questi aspetti, apparentemente marginali, per la creazione e lo scambio di informazioni targettizzate e per la costruzione di rapporti empatici e di fiducia maggiormente solidi.

#### Localizzazione della comunicazione – grafica

Per quanto riguarda l'adattamento della grafica, l'insieme dei siti considerati mostra come nella maggior parte dei casi questa risulti standardizzata e non minimamente modificata nel passaggio da una versione all'altra delle pagine dei siti. Solo in alcuni casi si possono riscontrare piccole modifiche quali ad esempio l'inserimento di cartine che localizzino la regione, la provincia o la località nella quale è sita l'impresa. Sebbene molto spesso la grafica venga aggiornata periodicamente, facendo mutare di aspetto il sito e creando una immagine sempre nuova e accattivante, non sembra esserci una attenzione particolare, o per scelta o per noncuranza, a questi aspetti di possibile localizzazione.

La scelta di promuovere il "Made in Italy", espressione che in questo ultimo periodo è stata sostituita dal concetto di "Italian Life Style", sembra aver completamente catturato l'attenzione degli imprenditori, che in molti casi lo considerano un punto di forza tale da garantire il successo sul piano internazionale. Ciò si evince anche dall'analisi dei siti, che essendo un importante mezzo di comunicazione tendono ad essere costruiti esclusivamente intorno a questo proposito. Nessuna impresa del campione preso in esame ha modificato il lay-out del proprio sito a seconda del paese di destinazione.

All'interno di tutti i siti internazionali, vengono utilizzate immagini dai colori e dal gusto tipicamente italiani, senza tener conto che i colori possono avere significati completamente diversi in culture diverse dalla nostra, come emerge chiaramente nella tabella riportata di seguito (tabella 7).

Tab. 7 – Il significato dei colori nelle differenti culture

	<b>Rosso</b>	<b>Bianco</b>	<b>Verde</b>	<b>Nero</b>	<b>Giallo</b>
<b>Europa</b>	pericolo amore	matrimonio pace	primavera	funerale morte lutto ribellione eleganza	speranza gioia felicità
<b>India</b>	purezza	infelicità			commercio
<b>Cina</b>	fortuna cerimonie felicità	morte funerale	esorcismo	colore dei giovani	regale saggezza
<b>Giappone</b>	vita	morte funerale lutto	vita		
<b>Usa</b>	natale	matrimonio	denaro		

Fonte: [www.sibagraphics.com/colour.php](http://www.sibagraphics.com/colour.php)

Oltre ai colori, anche le immagini non vengono adattate.

Nel caso dell'impresa "Sposa donna", considerati i rilevanti rapporti commerciali con il Giappone, sarebbe stato interessante inserire modelle giapponesi come testimonial dei propri abiti, pur mantenendo l'"Italian Style" del prodotto. Ciò era stato più volte sollecitato anche

dall'agente giapponese che evidentemente sentiva l'esigenza da parte della sua clientela di un maggior riconoscimento nel sito, ma la decisione da parte dell'impresa di voler promuovere in tutti i modi il "Made in Italy" è stata irremovibile, sottovalutando così le potenzialità di tale aspetto di adattamento.

#### Localizzazione della comunicazione – traduzione

Per quanto riguarda la traduzione delle pagine interne dei differenti siti, ciò che si può osservare è un tendenziale atteggiamento verso tecniche che nella parte introduttiva sono state definite "intrasemiotiche", ovvero la traduzione letterale dei testi presenti nella lingua di origine che vengono trasportati sic et simpliciter all'interno della versione di lingua straniera. Tuttavia alcune differenze possono essere ritrovate. Sebbene la tendenza di fondo sia quella evidenziata, alcuni siti presentano situazioni ibride all'interno delle medesime pagine e pertanto riportabili alla categoria indicata come "sincretica" nel paragrafo introduttivo: infatti in 2 casi, a fronte di pagine completamente tralasciate da una versione all'altra, ve ne sono altre strutturate in modo differente e con delle traduzioni non complete di parti selezionate di testo che in alcuni casi risultano letterali e in altre modificate. Inoltre in 3 casi si possono ritrovare pagine interne le cui traduzioni nelle versioni in lingua straniera risultano adattate, sintetizzate e modificate per un target internazionale, evitando quelle ripetizioni e quelle ridondanze tipiche di uno stile espositivo italiano. Infine un caso soltanto presenta un sito costruito unicamente in lingua inglese, evitando pertanto problemi di traduzione e costruendo il sito strategicamente orientato al mercato internazionale.

Una ulteriore considerazione, circa le tipologie di traduzione adottata, riguarda il fatto che in alcuni siti, pur essendo presente la traduzione dei contenuti in lingue differenti, risulta evidente che al testo inglese venga data maggiore rilevanza. Esso infatti contiene una maggior quantità di informazioni e la traduzione stessa risulta maggiormente curata.

Ne è un esempio il sito dell'impresa "Tessuto", il quale nella home page presenta tre lingue internazionali a scelta tra inglese, tedesco, francese quando in realtà unicamente la versione italiana risulta tradotta integralmente.

L'utilizzo del sito internet come mezzo di comunicazione tra culture diverse è stato affrontato dall'impresa "Calza" in maniera molto particolare, decidendo di costruire il proprio sito esclusivamente in lingua inglese, superando così il problema della scelta delle lingue di traduzione. Tale scelta di presentare il proprio sito solo in lingua inglese è stata legata alla sua precisa finalità strategica: data la già consolidata posizione sul mercato internazionale, un sito così costruito poteva permettere all'impresa di farsi conoscere all'estero dal maggior numero di Paesi possibili. Scegliere l'inglese come sola lingua di comunicazione dimostra il desiderio di farsi conoscere come impresa internazionale, sfruttando le potenzialità del marchio "Made in Italy", l'aspetto di stile e design ma presentandosi soprattutto come impresa con un forte orientamento ai mercati internazionali e già operante all'estero, affidabile e di successo. Da quanto è emerso dall'intervista, proprio perché nel settore moda tessile-abbigliamento, l'unica lingua trasversale è senza alcun dubbio l'inglese, l'idea di adattare il sito alla lingua di altri paesi perde del tutto di senso. Da notare che in questo caso, forse caso unico, il sito, per precisa scelta aziendale, non è stato tradotto dall'italiano all'inglese, ma nasce direttamente in lingua inglese. Il risultato immediato di una tale strategia di fondo è che i tratti caratteristici dell'impresa vengono ad essere riportati al meglio senza i rischi di distorsioni dovute alla diversità di struttura e fraseologia di lingue differenti.

Lungo l'analisi si è constatato che in numerosi casi la traduzione del testo italiano nelle principali lingue europee (inglese, francese, spagnolo e tedesco) non sempre riesce ad essere

efficace a causa della difficoltà che esiste nel costruire un sito che si adatti, anche nella traduzione, alla cultura del paese con il quale si intende instaurare rapporti d'affari. In numerosi casi la traduzione risulta trascurare le sfumature rese invece possibili dal testo in italiano o ancor peggio creare distorsioni grossolane dovute dalla traduzione letterale. Questo in parte dovuto al fatto che la traduzione è affidata nella quasi totalità dei casi (fatta sola eccezione dell'impresa "Calze") agli stessi web designer che hanno più capacità grafiche che linguistiche e che non si avvalgono di traduttori professionisti che al contrario basano le proprie traduzioni su un attento e preventivo studio di termini e fraseologia propria del paese e del settore d'interesse.

Ne è un esempio il sito internet dell'impresa "Sposa Donna". Il testo italiano è stato scritto con il preciso scopo di attrarre chi lo visita attraverso l'utilizzo di un linguaggio dai toni poetici e suggestivi, che lo rende particolarmente accattivante. Ciò non vale per l'opera di traduzione in inglese, dove il testo, in aggiunta a grossolani errori di traduzione letterale, è puramente di carattere informativo senza alcuna intenzione poetica o estetica, perdendo così di significatività.

L'esempio riportato di seguito, tratto dal sito in lingua inglese dimostra come la traduzione letterale spesso provochi interferenze con la lingua madre sia nella struttura della frase, sia nella scelta della terminologia, rendendo precaria l'efficacia del testo.

Il concetto " Il nostro lavoro non è realizzare abiti. E' regalare una emozione" viene reso in inglese con la traduzione: "Our job is not to realize dresses, but to give emotions." E' evidente l'interferenza con la lingua madre nella scelta del termine "to realize" che in realtà in inglese significa comprendere, capire, rendersi conto e che un madre lingua inglese non utilizzerebbe mai per esprimere il concetto di "produrre".

Caso particolare a livello di traduzione è rappresentato dal linguaggio tecnico, il quale rimane per lo più invariato e addirittura in numerosi casi utilizza termini internazionali anche in italiano (ad esempio: tricot, jersey, showroom, home page, trend... ).

Dalle interviste svolte si è evinto che, ove possibile, la traduzione del sito viene affidata a società specializzate che hanno particolare cura nello svolgere la traduzione nel modo meno letterale possibile. L'obiettivo è di mantenere i contenuti invariati, traducendo i tecnicismi e cercando di trasmettere gli stessi concetti espressi in italiano, adattandoli a culture diverse.

Tuttavia non sempre la lingua inglese riesce ad essere efficace, soprattutto quando si tratta di esprimere concetti legati all'emotività e alla scelta di progetti di design dettati da un gusto personale, come si deduce dall'intervista con il titolare dell'impresa "Disegno Tessile". Infatti la scelta di tradurre il sito nella sola lingua inglese può risultare sufficiente nel momento in cui il sito è espressamente dedicato ad operatori specializzati.

#### Localizzazione della comunicazione – lingua

Così come per quanto riguardava le difficoltà riscontrata a livello di approdo sui mercati internazionali, anche in questo caso non è stato possibile rilevare l'informazione sulla lingua utilizzata durante le differenti fasi di contatto e negoziazione con la controparte straniera. Pertanto le informazioni seguenti derivano esclusivamente dalle interviste condotte. A livello generale si può infatti notare come l'inglese sia considerata da sempre la lingua ufficiale per le trattative di business, lingua franca trasversale, dalla quale è impossibile prescindere e che consente di farsi capire in tutto il mondo. Sembra pertanto che le imprese non sentano la necessità di imparare e utilizzare lingue differenti, ritenendo, a volte erroneamente o in modo superficiale, che tutti parlino inglese. Tale convinzione trae probabilmente le sue origini dal fatto che storicamente le PMI italiane intrattengono rapporti d'affari con i Paesi europei, Paesi industrializzati in cui il livello di conoscenza della lingua inglese è sicuramente molto elevato (basti pensare al fatto che in molti di questi Paesi l'inglese viene insegnato fin dalle scuole elementari e molti canali televisivi trasmettono in lingua originale).

A consolidamento della generale convinzione che non è necessario ricorrere a una lingua diversa dall'inglese, durante una delle interviste è stato riportato un episodio particolarmente significativo: avendo deciso l'impresa di contattare un potenziale cliente austriaco per una trattativa ritenuta di grande interesse è stato deciso di far tradurre alcune lettere commerciali ad una specializzata società di traduzioni, al fine di velocizzare e semplificare le pratiche di contatto e creazione della relazione. Avendo però il cliente austriaco risposto comunque in lingua inglese, l'impresa in questione, ha dedotto da questa occasione che fosse quindi sufficiente l'utilizzo della lingua inglese per qualsiasi trattativa. Modello che da allora ha applicato a qualsiasi ulteriore momento di contatto a livello internazionale.

Un ulteriore esempio riguarda l'impresa "Calza", dalla cui intervista è risultato come sia estremamente importante l'ottima conoscenza della lingua inglese da parte di tutti i componenti della struttura d'impresa, dal management alla produzione, a tutti i livelli dirigenziali e impiegatizi, per facilitare la risoluzione di problemi e richieste lungo l'intera supply chain (definizione prodotto, ordine, produzione, controlli qualità, logistica), tanto da dichiarare che "se l'interlocutore non è in grado di sostenere una conversazione in inglese significa che non è di per sé un partner qualificato".

Inoltre, se nel caso di relazioni "business to business" tale considerazione circa la preponderanza della lingua inglese è condivisibile, ciò non è universalmente valido per le relazioni al dettaglio. Non si può sottovalutare che solo in Europa esistono almeno quattro ceppi di lingue differenti e più di venti lingue ufficiali, mentre in Asia ad esempio esistono almeno quattro tipi scrittura completamente diverse. Detto ciò il rifiuto di utilizzare altre lingue oltre all'inglese o darvi poca attenzione fa' sì che le imprese manchino l'opportunità di utilizzare il web come importante strumento di contatto con il cliente finale, riuscendo così a ridurre la dipendenza da canali distributivi non direttamente controllati.

Un esempio a tal proposito è quello dell'impresa "Sposa Donna" che pur presentando i principali punti vendita dove sono venduti al dettaglio i propri prodotti nei propri mercati, Russia, Giappone e Germania, non traduce nelle tre lingue tali informazioni, impoverendo la comunicazione con un potenziale cliente finale.

E' possibile quindi affermare che se da un lato grafica, immagini, dinamica e sonoro sono fondamentali per la comunicazione di sensazioni, la parola è discriminante per la comunicazione di contenuti.

### **Conclusioni e implicazioni manageriali**

Si è più volte sottolineato come l'internazionalizzazione e l'integrazione dei mercati su scala mondiale costituiscano i fenomeni che hanno avuto maggior impatto sulle dinamiche economiche e sui processi competitivi, interessando le tradizionali capacità e le modalità di inserimento in ambiti di mercato extra domestici delle imprese e imponendo loro capacità di adattamento sia a livello strategico (di management), che a livello operativo (di variabili del marketing mix, e della comunicazione online e offline).

Grazie ad una review bibliografica dei principali contributi in tema di internazionalizzazione è stato possibile ricavare uno stato dell'arte sulle teorie e le principali dimensioni di analisi del fenomeno. Queste sono state sottoposte a verifica mediante questionario, applicandole ad un campione di PMI italiane di uno specifico settore, il tessile-abbigliamento, che ha permesso di evidenziare e di mettere a fuoco alcune aree di attenzione e alcune dimensioni comuni all'insieme considerato che, sebbene non rappresentative ed estendibili ad un universo, hanno fatto emergere linee guida critiche che sono state successivamente sottoposte ad approfondimento attraverso delle interviste in profondità.

Di seguito una sintesi dei dati emersi nella prima fase della ricerca, dalla quale emergono alcune direzioni di analisi e riflessioni che paiono essere interessanti in relazione alle domande che ci si era poste (tabella 8 e 9).

Tab. 8 – Profilo delle imprese campione che operano con l'estero

<b>Profilo aziendale</b>	<p>Forma sociale adottata: società di capitali  Fatturato medio: €5.805.557  Numero medio addetti: 29,2  Dimensioni: "piccola" impresa  Anno di fondazione: anni '80</p>
<b>Dati numerici</b>	<p>Da quanto tempo l'impresa opera all'estero: da più di 5 anni  Peso del fatturato estero sul fatturato totale: oltre il 50%  Trend di fatturato nell'ultimo anno: crescita  Numero medio di clienti esteri: oltre 20  Paesi esteri: opera in 4-5 Paesi, USA e Paesi europei in testa</p>
<b>Motivazioni</b>	<p>I motivi principali del suo operare all'estero sono:  - la ricerca di nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti;  - la soddisfazione delle richieste di clienti stranieri;  - l'aumento dei propri profitti.</p> <p>Vi sono anche ragioni legate alla situazione del mercato nazionale, alle dinamiche del settore e alla serrata competizione sul mercato domestico.</p>
<b>Attività propedeutiche</b>	<p>In genere non vengono realizzate ricerche sul mercato straniero.  Se l'impresa decide di condurre ricerche per proprio conto, le tematiche principali riguarderebbero il mercato e il profilo clienti, in primo luogo, ma anche il prodotto e i competitor.</p>
<b>Comportamento e modalità operative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internazionalizzazione di tipo attivo.</li> <li>• Tipologia di clienti e loro numerosità: clienti esteri vecchi e nuovi, oltre 20.</li> <li>• Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi: l'azienda non ha sviluppato nuove competenze interne.</li> <li>• Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione: l'azienda fa tutto da sola senza alcun sostegno esterno. Nel caso in cui l'impresa sia socia di un consorzio, le motivazioni che la spingono ad aderirvi sono la possibilità di accedere ad un maggior patrimonio di risorse e competenze e di ridurre i costi dell'attività internazionale. I servizi offerti dal consorzio sono per lo più di base e promozionali, ad ogni modo l'impresa non ne richiede di nuovi.</li> <li>• Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata la presenza internazionale: qualità, design e innovatività del prodotto. L'impresa punta poco sul livello di servizio e mediamente sulla leva del prezzo e sulla flessibilità. Inoltre, il fatto di essere un'azienda italiana è ritenuto un ulteriore punto di forza.</li> <li>• Elementi del marketing mix:  <u>Prodotto</u> → l'impresa non ha apportato modifiche per adattare il prodotto e non ha sviluppato nuovi servizi per la clientela straniera. Nel caso in cui l'azienda decida di intervenire le modifiche apportate riguarderebbero: adattamenti del prodotto in funzione dell'utente finale (personalizzazione), sviluppo di nuovi servizi in più ambiti, dalla logistica alla produzione, alla promozione e alle conoscenze linguistiche.  <u>Promozione</u> → l'impresa svolge attività di promozione all'estero, in particolare attraverso il sito internet e le fiere di settore/multisetore in Italia e in altri Paesi.  <u>Distribuzione</u> → la principale modalità d'ingresso sui mercati internazionali è l'esportazione. L'impresa raramente ricorre ad investimenti diretti all'estero e a forme di collaborazione.</li> <li>• Standard: l'impresa non ha mai ottenuto degli standard internazionali di qualità perché non richiesti/necessari.</li> </ul>
<b>Risultati</b>	<p>Difficoltà riscontrate nell'attività internazionale:  - presenza di barriere artificiali di protezione (in ordine di rilevanza, si tratta di barriere tariffarie, monetarie e non tariffarie);  - rischio operativo dell'impresa (incluso l'ostacolo della diversità culturale).</p> <p>Vi sono anche altri aspetti annoverati tra le difficoltà che l'impresa incontra: si tratta di carenze informative e di risorse umane specializzate, di inadeguatezza della struttura organizzativa e commerciale, di problemi a livello di comunicazione e di rapporto con le istituzioni.</p> <p>Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione:  - l'acquisizione di nuovi clienti esteri;  - l'incremento dei profitti;  - il miglioramento dell'immagine dell'azienda anche a livello nazionale;  - l'aumento delle dimensioni aziendali.</p>
<b>Prospettive future</b>	<p>L'impresa intende penetrare nuovi mercati, in particolare l'Est Europa e la Cina.</p>

Fonte: elaborazione personale

Tab. 9 – Profilo delle imprese campione che non operano con l'estero

<b>Profilo aziendale</b>	Forma sociale adottata: società di persone Fatturato medio: €671.839 Numero medio addetti: 6,9 Dimensioni: “micro” impresa Anno di fondazione: anni ‘90
<b>Motivazioni</b>	Perché l’azienda non opera all’estero: - i profitti domestici sono soddisfacenti; - alti costi (in particolare di distribuzione); - risulta difficile controllare i metodi di vendita; - alti rischi.
<b>Difficoltà</b>	Principali difficoltà riscontrate da un’impresa che vuole operare all’estero: - inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa; - mancanza d’esperienza in campo internazionale; - difficoltà di elaborare un business plan internazionale; - carenza di personale specializzato per i mercati esteri.

Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda il comportamento, le modalità e le strategie di internazionalizzazione, dall’analisi dei dati e confermata dalle interviste svolte, pare che le imprese del campione segnalino un atteggiamento di apertura nei confronti del mercato estero più o meno strutturato e continuo nel tempo, mostrando un impegno crescente sui mercati internazionali, tanto da “aver raddoppiato, nell’ultimo anno, il peso del fatturato estero su quello generato dal mercato domestico”, come segnalato da alcuni dei manager intervistati. Un impegno consolidato e diffuso, sebbene ancora ad uno stadio iniziale del processo di internazionalizzazione (export), dichiarando di operare in un elevato numero di paesi contemporaneamente, sia mantenendo vecchi clienti, che ricercandone di nuovi. Come segnala uno dei manager intervistati, spesso costretto a partire per fiere in cerca di nuovi contatti, sebbene “quando si è in quattro ai livelli dirigenziali se ne manca uno la produzione rischia di fermarsi e poiché le risorse economiche sono limitate è necessario concentrare i viaggi e gli appuntamenti per ottenere il massimo risultato possibile”.

Scarsi e difficoltosi, infatti, gli investimenti diretti all’estero e spesso “preferiscono fare tutto da soli”, mostrando ritrosia e diffidenza verso forme di collaborazione, nascondendo a fatica “la paura che copino l’idea”.

La comunicazione online è il “mezzo privilegiato che offre la maggiore visibilità a livello nazionale e internazionale”, indispensabile strumento per entrare in contatto con il mercato di interesse. “non si può non essere presenti sul web, non si può non farsi trovare su internet, è il primo canale che si guarda e il primo canale che il cliente utilizza per capire che tipo di prodotto si offre e se può essere adatto alle sue necessità”.

Per quanto riguarda difficoltà affrontate e politiche di marketing adottate dalle imprese analizzate, i manager intervistati sembrano segnalare una certa mancanza di visione imprenditoriale di lungo periodo, operando all’estero più per necessità che per visione strategica. Attribuiscono scarsa attenzione a ricerche e informazioni preliminari “perché il mercato lo si può conoscere solo quando lo si vive in loco”, puntando più sulla qualità e sull’innovazione del prodotto che, a detta della maggior parte degli intervistati viene e riconosciuta e apprezzata e che pertanto, “spesso va lasciato così”, quasi a segnalare una certa ritrosia verso forme di adattamento ai mercati di destinazione, sebbene tuttavia in altri casi sia stato sottolineato come “solo la flessibilità nell’adattamento della modellistica, dei colori e dei servizi offerta consente di stabilire rapporti commerciali di successo e duraturi nel tempo”.

Per quanto riguarda, infatti, l’approfondimento dell’impatto delle dimensioni culturali sul processo di internazionalizzazione la ricerca sembra far emergere come queste vengano percepite quali elemento di rischio operativo.

Le imprese indagate operano principalmente in Europa, ovvero in mercati non necessariamente distanti quali potrebbero essere i Paesi Asiatici o del Medio Oriente dove le implicazioni di cultura nazionale, d’impresa e individuale risultano senza dubbio evidenti. Molto spesso, tuttavia, le diversità riscontrate in ambito interculturale vengono segnalate dagli

intervistati come più marcate proprio nella stessa Regione Europea, quasi a sottolineare che le difficoltà cui le imprese si trovano di fronte nell'instaurare rapporti commerciali con l'estero a livello relazionale, di fiducia, di comunicazione e di localizzazione sono più estese e diversificate di quanto si possa supporre, in termini di variabili coinvolte.

“L'interesse per paesi anche geograficamente e culturalmente distanti, come Cina e India, è forte e i rapporti commerciali sono pochi ma stretti, tuttavia “c'è bisogno di uno studio approfondito ex-ante, prima di tutto a causa dell'ostacolo della lingua e a causa dei differenti usi e costumi e della burocrazia completamente differente al punto che, molto spesso, le trattative si fermano a causa di cavilli”.

Barriere di protezione (tariffarie, monetarie e non), rischio operativo (contraffazione) e differenze culturali (lingua, burocrazia, legislazione, stili di management, gusti, usi, costumi, etc), “il sentirsi inadeguati”, vengono percepiti e segnalati dai manager come i principali ostacoli al processo di espansione oltre confine e “l'unico strumento valido per affrontare e superare le difficoltà iniziali è la conoscenza della cultura locale, partendo e restando nel paese di interesse per il tempo necessario e iniziare a farsi conoscere. Proprio per questo sarebbero necessarie azioni di accompagnamento mirate da parte degli enti preposti (Ice, Camere di Commercio, etc.), che tuttavia supportano poco. Le PMI non sono in grado di affrontare un volume di problematiche così grande da sole”.

I manager intervistati percepiscono inoltre i limiti della lingua inglese per l'instaurarsi di rapporti di lungo periodo infatti “la lingua inglese non sempre riesce ad essere efficace, soprattutto quando si tratta di esprimere concetti legati all'emotività e alla scelta di progetti di design dettati dal gusto personale. L'ausilio di un interprete a volte è risolutivo, sebbene spesso comporti un rallentamento dello svolgersi delle trattative. Tuttavia il problema linguistico può essere risolto e comunque risulta risibile se paragonato ad altre difficoltà culturali quali la conoscenza della burocrazia e della legislazione che disciplinano il commercio”.

Concludendo, dando uno sguardo d'insieme a questa prima ricerca esplorativa sembrano emergere alcune criticità per le imprese che intendono operare sui mercati internazionali e che meritano, senza dubbio, successivi approfondimenti e verifiche, ma che sembrano concentrarsi attorno a due macroaree: la strutturazione di strategie mirate di espansione e il non proporsi in modo indifferenziato. Da una prima analisi, infatti, sembra che la capacità/necessità di adattamento del prodotto/servizio dipenda fondamentalmente da tre fattori: la tipologia di prodotto, la posizione dell'impresa lungo la filiera e infine l'operare in mercati B2B o B2C.

Considerando la tipologia, sembra emergere che più un prodotto è standard e ad elevato contenuto tecnologico, minore pare essere la necessità di adattamento del prodotto stesso. L'elevata componente tecnologica rende, infatti, tale prodotto sufficientemente unico e ricercato da non necessitare ulteriori adattamenti, ma anzi da essere acquistato proprio per tali connotazioni.

Considerando la posizione dell'impresa lungo la filiera produttiva, sembra emergere che più le imprese si trovano a monte della filiera con prodotti tendenzialmente semilavorati, minore sarà il grado di adattamento richiesto del prodotto. Sarà al successivo passaggio, quello verso il cliente finale, che verranno apportate le necessarie personalizzazioni. Di conseguenza tanto più un prodotto si trova a valle della filiera produttiva, quindi soggetto ai gusti e alle esigenze dei clienti finali, maggiori saranno gli adattamenti necessari.

Le medesime considerazioni potrebbero essere fatte considerando mercati B2B o B2C, presentando una minore personalizzazione richiesta nei primi, a fronte di una maggiore necessità di adattamento nei secondi.

Definire e applicare una strategia di adattamento culturale dal punto di vista del prodotto, dei servizi e soprattutto della comunicazione, richiede notevole impegno e risorse da parte delle imprese. È necessaria una certa disponibilità finanziaria da destinare innanzitutto alla formazione del personale e all'acquisizione degli strumenti di marketing più adatti. Le risorse economiche, tuttavia, non sono sufficienti, è necessario anche uno sforzo volto a modificare il comportamento e la mentalità stessa dell'impresa, adattandoli a un mondo che cresce anche grazie all'utilizzo della tecnologia e in particolare del web, le cui potenzialità sono enormi e sembrano non essere ancora sfruttate appieno.

Sviluppi futuri della ricerca e una maggiore verifica delle considerazioni che sono emerse dalla ricerca potrebbero incentrarsi su un ampliamento del campione di partenza, un allargamento delle dimensioni di analisi ad altri settori e una web survey di più ampio respiro, con un maggior numero di interviste in profondità.

### **Bibliografia**

- Aharoni Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Boston, MA, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Akehurst G., Alexander N. (1995), "The internationalisation process in retailing" *The Service Industries Journal*, Vol. 15, No. 4, pp.1-15.
- Battaglia L., Cedrola E., Tzannis A. (2008), "Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica", in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del VII Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia 25-26 Gennaio 2008, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, in corso di pubblicazione.
- Battaglia L., Tzannis A. (2007), "Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Un'analisi empirica", in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends*, Parigi 26-27 Gennaio, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, ISBN: 88-902459-1-3 / 978-88-902459-1-6.
- Bell J., Murray M., Madden K. (1991), "Developing expertise: an Irish perspective", *Journal of Small Business Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 37-53.
- Bonaccorsi A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, pp. 605-635.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino.
- Castaldo S. (2007), "Trust management", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa*, Etas, Milano.
- Cavusgil S.T. (1980), "On the internationalisation process of firms", *European Research*, 8 (6), pp. 273-281.
- 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.
- Davis S., Meyer C. (1998), *Blur. The speed of change in the connected economy*, Addison Wesley, Boston.
- De Burca S., Fletcher R., Brown L. (2004), *International Marketing. A SME Perspective*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, Australia.
- Etemad H. (1999), "Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies", *Journal of Global Focus*, 3, pp. 85-105.
- Fahy J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, February, Vol 11, Issue 1, pp. 57-78.

- Fraser J., Oppenheim J. (1997), "What's new about globalization?", *McKinsey Quarterly*, Issue 2, pp. 168-179.
- Geertz C. (1998), *Interpretazione di culture*, Il mulino, Bologna.
- Ghauri, P.N., Usunier J.C. (2005), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford, II ed.
- Grandinetti R., Rullani E. (1994), "Sunk internationalization: small firms and global knowledge", *Revue d'Economie Industrielle*, 67, pp. 238-254.
- Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135.
- Hakansson H., Waluszewski A. (2002), "Co-evolution in technological development. The role of friction", *Sinergie*, 58.
- Hofstede G.H. (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2005), "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, February, Vol. 21, Issue 1/2, pp. 149-179.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), "The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, spring-summer, pp.23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1992), "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, 1 (3), pp. 9-27.
- 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*, May-June, Vol. 61, Issue 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.
- Mathews J.A. (2003), "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, Issue 1, pp. 115-145.
- McNaughton R.B., Bell J.D. (2000), "Capital structure and the pace of SME internationalisation", *Paper presented at the 3rd International Entrepreneurship Conference on Globalisation and Emerging Businesses*, McGill University, Montreal.
- Miesenbock K.J. (1988), "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal*, Vol. 6, Issue 2, pp. 42-61.
- Piekkari R., Zander L (2005), "Language and Communication in International Management", *International Studies of Management & Organisation*, vol. 35, n. 1, pp. 3-9.
- Pym A. (2005), "A theory of Cross-Cultural Communication", <http://www.fut.es/~apym/online/cross-cultural.pdf>.
- 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.
- Trompenaars F. (2003), *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., Chichester.
- Usunier J. C. (1996), *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, II 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.
- Valdani E., Bertoli G (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.

## Appendice

In questa sezione è possibile approfondire, mediante il dettaglio dei dati risultanti dalla tabulazione dei 159 questionari, le indicazioni di sintesi fornite nel paragrafo relativo ai risultati della ricerca. Fonte dei dati: elaborazioni personali

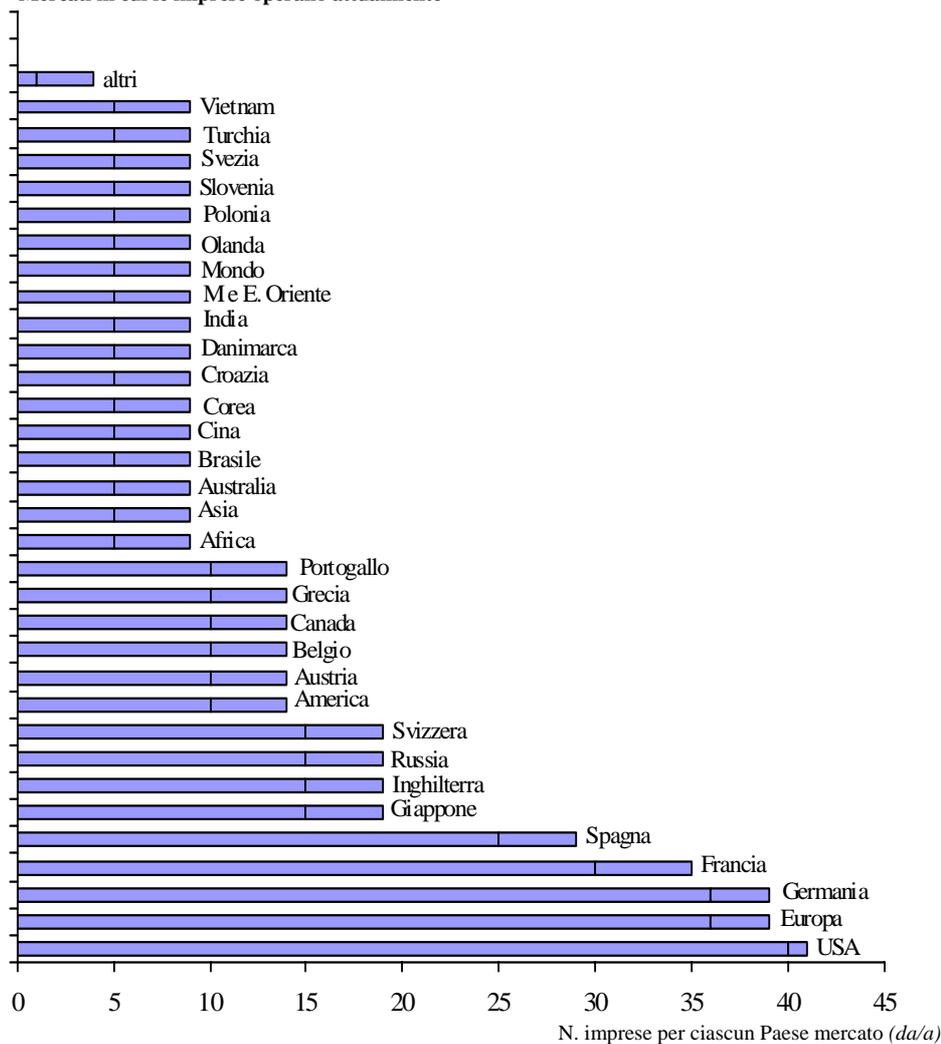
### Dettaglio 1 – Profilo aziendale delle imprese del campione e

Profilo aziendale	Imprese sezione 1		Imprese sezione 2	
	n.	% risp.	n.	% risp.
Forma sociale:				
S.R.L.	54	<u>54,5</u>	7	46,7
S.P.A.	29	<u>29,3</u>	0	0
S.A.S.	7	7,1	3	<u>20</u>
S.N.C.	9	9,1	5	<u>33,3</u>
Dimensioni:	n.	% risp.	n.	% risp.
Micro	30	28	18	<u>72</u>
Piccola	61	<u>57</u>	7	28
Media	16	15	0	0
Fatturato medio	€5.805.557		€671.839	
Numero medio addetti	29,2		6,9	

### Dettaglio 2 - Distribuzione regionale e territoriale del campione

Regioni italiane	n.	%	
Valle d'Aosta	0	0	} Nord-Ovest 57,9%
Piemonte	12	7,5	
Liguria	2	1,3	
Lombardia	71	44,6	
Veneto	19	12,0	
Friuli V.G.	1	0,6	} Nord-Est 15,6%
Trentino A.A.	3	1,9	
Emilia R.	7	4,4	
Toscana	16	10,1	} Centro 19,0%
Marche	3	1,9	
Umbria	1	0,6	
Lazio	1	0,6	
Abruzzo	0	0	
Campania	9	5,7	} Sud 7,5%
Molise	0	0	
Puglia	2	1,3	
Calabria	0	0	
Basilicata	0	0	
Sicilia	0	0	} Isole 0%
Sardegna	0	0	
Dato Regione n.d.	12	7,5	
<b>Totale campione</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>	

### Dettaglio 3 – Mercati in cui le imprese operano attualmente



### Dettaglio 4 – Modalità di ingresso sui mercati esteri

Quale modalità di entrata sui mercati esteri è stata scelta?	n.	%
Esportazione:	114	85,7
tramite esportatori nazionali	28	24,6
tramite esportatori internazionali	29	25,4
trading company	20	17,5
strutture cooperative	9	7,9
agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati d'interesse	90	78,9
proprio personale di vendita residente all'estero	23	20,2
tramite uffici di rappresentanza e filiali	16	14,0
Licensing	2	1,5
Franchising	1	0,8
Contratti di produzione	5	3,8
Contratti di gestione (Management Contracts)	2	1,5
Contratti di servizio (Service Contracts)	0	0
Contratti di costruzione (Construction Contracts)	0	0
Joint venture	3	2,3
Acquisizione di un'impresa estera già operante	2	1,5
Costituzione di un'impresa ex-novo	7	5,3
altro	4	3,0

**Dettaglio 5 – Nuovi mercati in cui le imprese intendono aprirsi**

