Editoriale

L'internazionalizzazione delle imprese, l'orientamento ai mercati internazionali sono aspetti cruciali della rinascita economica verso la quale le aziende italiane stanno cercando di dirigere le loro strategie. I mercati interni, Italia e Unione europea, non sono in grado di offrire prospettive di sviluppo importanti, sufficienti a un progresso o almeno a un recupero delle loro contrazioni. È necessario conquistare mercati nuovi, in crescita.

Le modalità di approccio ai mercati internazionali da parte delle imprese si fonda da tempo su basi consolidate formatesi dalle analisi svolte negli anni Ottanta e aggiornate via via gradualmente di fronte ai mutamenti strutturali e culturali che si presentavano. Queste basi derivano dall'esperienza di internazionalizzazione delle grandi imprese (soprattutto statunitensi), dalla lettura della realtà dei mercati internazionali fondata sulla contrapposizione strategica globalizzazione/localizzazione[1] *e sulla valutazione degli elementi cross cultural che si incontravano nei diversi paesi*[2]*. Tale approccio ha fornito al management strumenti interpretativi e pratiche operative che sono state adattate di volta in volta, non senza fatica e forzatura, a condizioni di diversità in imprese medio piccole in mercati di dimensioni molto diverse e a realtà socio culturali fortemente disomogenee. Si tratta di un modello che considera la grande impresa nata in un grande mercato che esporta il modello manageriale verso mercati minori in una situazione internazionale bipolare culturalmente bloccata, con un chiaro dominio culturale di tipo anglosassone.*

Lo scenario in cui le imprese stanno operando è però molto mutato: grandissimi mercati emergenti, liquidità della situazione internazionale, riduzione del Washington consensus come approccio culturale al business. Lo sviluppo delle imprese di rete ha costretto a ripensare al modello dimensionale-organizzativo e quindi ai modi di raggiungere i clienti, l'affac-

[1] T. Levitt, The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May/June, 1983.

[2] G. Hofstede, *Culture Consequences*. Sage Publications, 1980.

ciarsi dirompente di mercati orientali di grandi dimensioni con riferimenti culturali molto diversi spinge a rivedere l'approccio cross-cultural tradizionale.

È evidente l'obsolescenza dei modelli di approccio ai mercati internazionali di fronte ai forti elementi di innovazione che emergono. I saperi su cui si fonda la prassi manageriale risultano incoerenti dal punto di vista della teoria interpretativa e inadeguati nello sviluppo di strumenti normativo-operativi. Le imprese minori ovviamente non sono state in attesa. Hanno sviluppato in sistemi prova-errore loro modi originali di accesso e sviluppo internazionale, imitando quando possibile e adattandosi alla situazione, peccando spesso di etnocentrismo, ma ritrovando poi una capacità darwiniana di sopravvivere in condizioni incerte, inadatte, non proprie.

Il timore di arrivare a mercati culturalmente e strutturalmente lontani è cresciuto, spingendo numerose aziende a un ripiegamento verso aree note e non molto diverse da quelle di origine. Ciò ha ridotto lo sviluppo, le ha rese più domestiche e meno aperte alle opportunità e alla competizione internazionale. Eppure tra mille difficoltà si cominciano a intravvedere modelli specifici dell'azienda di medie dimensioni, quella che rappresenta spesso l'eccellenza italiana nelle forme di «multinazionale tascabile», come è stata definita.

Vi è un anche un ritardo pesante degli studiosi di marketing nell'identificare le modalità di successo e nel proporre nuovi approcci all'internazionalizzazione delle medie imprese in un mondo mutato.

Gli studi di matrice politica e culturale (scienza politica, storia, antropologia, sociologia) hanno indagato le differenze e l'evoluzione storica, politica e culturale dei paesi. La lettura si concentra sui principali fattori che spiegano le differenze tra nazioni, tra sistemi economici e cercano, in modo non sempre soddisfacente, di spiegare i fattori che portano a uno sviluppo economico e sociale sostenibile in un arco temporale molto esteso. Quelli di taglio più manageriale, invece, si concentrano sulla ricerca di soluzioni operative da applicare per rendere fattibili le scelte industriali e di strategia avendo come punto di riferimento le pratiche manageriali. Il tentativo è quello di cogliere dallo studio di singoli casi (quasi sempre grandi imprese) alcuni degli ingredienti di successo e mettere in luce i limiti operativi che hanno portato a insuccessi. La chiave di lettura è quindi di breve termine, alla ricerca delle 10 regole auree da applicare o delle ricette magiche del successo.

Forse manca la rilevazione di uno spazio intermedio di analisi e di indagine per comprendere quali siano i collegamenti tra i modelli di interpretazione della realtà e la strategia di marketing che l'impresa di minore dimensione deve applicare sui mercati internazionali. L'esplorazione di questa area costituisce un territorio da studiare.

L'approccio tradizionale ai mercati internazionali, ad esempio, poggia sull'analisi delle differenze, per comprenderle, ridurne la portata negativa nel business. Forse si è mancato di lavorare sulle comunanze, culturali, valoriali, socio-economiche. Collaborare, sviluppare e rafforzare relazioni in un mondo a rete significa allargare l'area delle comunanze, non solo ridurre l'effetto delle differenze; ciò ha ancora maggior valore là dove la distanza sembra molto grande e dove si devono far crescere le cose che uniscono. La preoccupazione delle differenze ha finito per concentrare l'azione delle imprese su ciò che distanzia e ha messo in secondo piano ciò che avvicina, come se abbattere le differenze avesse per sé il potere di accrescere la collaborazione. Ridurre le differenze abbassa la diffidenza, ma non aumenta la qualità della relazione.

Il mercato della Cina rappresenta in questo quadro un caso emblematico e interessante, un campo di sperimentazione del nuovo per l'internazionalizzazione delle imprese italiane di media dimensione.

In primo luogo vi è l'opportunità di costruire un laboratorio in vivo di esperienze collettive di medie aziende e soprattutto speculari, ossia soggetti cinesi che sono entrati o che prevedono di entrare nell'area europea e simmetricamente soggetti italiani ed europei che operano o che intendono operare nell'area cinese. In particolare in questa fase del ciclo di internazionalizzazione ci si può concentrare sulle aziende second comer*, quelle che arrivano a mercati già aperti dalle grandi corporation, lavorando sulla nascita ed evoluzione delle nicchie in mercati in via di maturazione. In secondo luogo l'area geografica-culturale cinese costituisce una sorta di acceleratore delle dinamiche economiche per velocità e per massa. A ciò si aggiunga la co-presenza di segmenti differenziati, dai mercati di base, ai mercati avanzati, che rende ancora più significativa l'osservazione dell'intreccio tra logiche competitive.*

Un'agenda per l'esplorazione di innovative strategie di accesso ai nuovi mercati mondiali potrebbe essere d'aiuto alle imprese italiane, con l'obiettivo offrire un metodo avanzato di costruzione della visione strategica dell'internazionalizzazione e per l'identificazione di applicazioni operative di marketing basate su strumenti interpretativi corretti per le nuove realtà di mercato. Anche i soggetti istituzionali coinvolti nelle azioni di supporto e indirizzo potrebbero giovarne. I sistemi territoriali di coordinamento all'internazionalizzazione, il sistema delle Camere di Commercio, le Associazioni imprenditoriali, potrebbero ottenere un supporto metodologico alle loro azioni istituzionali, soprattutto di carattere operativo, di promozione all'internazionalizzazione delle imprese, contribuendo a superare l'insufficiente risposta che i soggetti istituzionali hanno fornito alla domanda di supporto delle politiche di approccio ai mercati internazionali,

per orientare sia le politiche economiche e gli indirizzi strategici sia le azioni concrete di supporto.

La crisi indica forse il momento della creazione di modelli originali per le imprese medie e a rete che cercano le strade dello sviluppo procedendo sulle vie internazionali, come i mercanti del rinascimento che costruirono i modelli di riferimento del commercio e della finanza, della valutazione dei mercati e delle collaborazioni estese, delle reti e delle alleanze. Anche allora si trattava di piccoli giganti in grandi mercati.

Tiziano Vescovi e Andrea Pontiggia